

**Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania**

Rozprawa doktorska

**DETERMINANTY ZARZĄDZANIA
PROJEKTAMI UNIJNYMI
W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO**

DETERMINANTS OF EU PROJECT MANAGEMENT
IN LOCAL GOVERNMENT UNITS

Imię i nazwisko: Marzena Małek
Numer albumu: 132865
Promotor: dr hab. Anna Korombel prof. PCz
Dyscyplina naukowa: Nauki o zarządzaniu i jakości

Częstochowa 2024

**Składam serdeczne podziękowania
dla Pani Promotor dr hab. Anny Korombel prof. PCz
za opiekę naukową, życzliwość i poświęcony czas, które miały kluczowy wpływ na
powstanie rozprawy doktorskiej. Wyrażam wdzięczność za wsparcie i cenne wskazówki
na każdym etapie rozprawy doktorskiej.**

SPIS TREŚCI

| | |
|---|-----------|
| WSTĘP | 6 |
| ROZDZIAŁ 1. | |
| Jednostka samorządu terytorialnego (JST) jako podmiot zarządzający projektami unijnymi..... | 16 |
| 1.1. Istota i rola jednostek samorządu terytorialnego oraz związków międzygminnych... | 16 |
| 1.2. Rozwój jednostek samorządu terytorialnego..... | 26 |
| 1.3. Specyfika i zakres inwestycji jako podstawowego czynnika rozwoju JST..... | 33 |
| ROZDZIAŁ 2. | |
| Fundusze Europejskie jako źródło finansowania rozwoju jednostek samorządu terytorialnego (JST)..... | 43 |
| 2.1. Programy pomocowe oraz wybrane instrumenty wspierające rozwój lokalny JST w latach 2014 - 2020..... | 43 |
| 2.2. Istota i rola Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w Polsce w perspektywie 2014-2020..... | 58 |
| 2.3. Procedura pozyskiwania środków z Unii Europejskiej przez JST..... | 69 |
| 2.4. Wykorzystanie funduszy unijnych na przykładzie gmin Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego | 72 |
| ROZDZIAŁ 3. | |
| Zarządzanie projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego (JST)..... | 78 |
| 3.1. Istota, cechy i realizacja projektów unijnych i publicznych..... | 78 |
| 3.2. Zarządzanie projektami unijnymi a zasoby ludzkie, finansowe, materialne i techniczne | 88 |

| | |
|--|-----|
| 3.3. Determinanty zarządzania projektami unijnymi w JST..... | 107 |
| 3.4. Bariery i sukcesy towarzyszące zarządzaniu projektami unijnymi przez JST..... | 121 |

ROZDZIAŁ 4.

Determinanty zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu

terytorialnego w świetle badań własnych 130

| | |
|---|-----|
| 4.1. Charakterystyka badanych podmiotów Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego | 130 |
| 4.2. Charakterystyka próby badawczej oraz metodyki badania..... | 134 |
| 4.3. Ocena czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi..... | 149 |
| 4.3.1. Ocena znaczenia czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi - etap 1 - analiza i planowanie pozyskania środków zewnętrznych przez JST.. | 150 |
| 4.3.2. Ocena znaczenia czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi - etap 2 – wnioskowanie o finansowanie środków zewnętrznych przez JST.... | 154 |
| 4.3.3. Ocena znaczenia czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi - etap 3 – przygotowanie do realizacji projektów unijnych w JST..... | 158 |
| 4.3.4. Ocena znaczenia czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi - etap 4 – realizacja projektów unijnych w JST..... | 162 |
| 4.3.5. Ocena znaczenia czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi - etap 5 – monitorowanie i kontrola projektów unijnych w JST..... | 166 |
| 4.3.6. Ocena znaczenia czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi - etap 6 – rozliczanie (ocena i raportowanie) projektów unijnych realizowanych przez JST | 170 |
| 4.3.7. Ocena znaczenia czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi - etap 7 – osiągnięcie oraz utrzymanie wskaźników założonych we wniosku o dofinansowanie w projektach realizowanych przez JST..... | 174 |
| 4.3.8. Ocena znaczenia czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi - analiza zbiorcza..... | 178 |
| 4.4. Ocena znaczenia barier wpływających na zarządzanie projektami unijnymi w JST... | 180 |
| 4.5. Ocena znaczenia barier wpływających na zarządzanie projektami unijnymi – rodzaje barier | 185 |
| 4.6. Zależność znaczenia determinantów w realizacji projektów unijnych w JST | |

| | |
|--|------------|
| od rodzaju gmin..... | 186 |
| 4.7. Zależność znaczenia determinantów w realizacji projektów unijnych w JST | |
| od rozmiaru gmin | 209 |
| ZAKOŃCZENIE..... | 229 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 240 |
| SPIS RYSUNKÓW..... | 268 |
| SPIS TABEL..... | 269 |
| ZAŁĄCZNIK 1. KWESTIONARIUSZ ANKIETY..... | 271 |
| STRESZCZENIE W JĘZYKU POLSKIM..... | 282 |
| STRESZCZENIE W JĘZYKU ANGIELSKIM..... | 288 |

WSTĘP

Porządek prawny Unii Europejskiej (UE) jest fundamentem, na którym opiera się funkcjonowanie tej wspólnoty, obejmującej 27 państw członkowskich. Jest to system norm prawnych, który kształtuje zarówno relacje między państwami członkowskimi, jak i relacje tych państw z obywatelami UE. Przez dekady system ten rozwijał się w oparciu o traktaty założycielskie, które stanowią podstawę prawa unijnego oraz o decyzje instytucji unijnych, w tym orzeczenia Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej (TSUE). UE, jako unikalna struktura polityczna i prawna, wprowadziła nową jakość do międzynarodowego porządku prawnego. Dzięki swojemu porządkowi prawnemu, Unia tworzy jednolity rynek, wspólną politykę handlową, wspólne przepisy dotyczące ochrony środowiska, a także chroni podstawowe prawa swoich obywateli.

Możliwość korzystania z funduszy unijnych stanowi szansę dla władz jednostek samorządu terytorialnego (JST). Pozyskane środki finansowe pozwalają na rozwój gmin, zwiększając jednocześnie ich konkurencyjność. Dzięki środkom unijnym, gminy poprawiają jakość życia mieszkańców rozwijając się dynamiczniej, niż gminy wykorzystujące tylko własne zasoby finansowe. W ocenie doktorantki fundusze unijne dają JST możliwość realizacji kosztownych projektów inwestycyjnych, takich jak budowa infrastruktury drogowej, obiektów użyteczności publicznej (szkół, szpitali, ośrodków kultury), sieci wodociągowych, czy kanalizacyjnych, często przekraczających ich własne możliwości budżetowe. Środki z funduszy unijnych mogą być przeznaczane na rozwój usług publicznych. Dzięki nim samorządy mogą wprowadzać innowacje, podnosić standardy świadczonych usług oraz zwiększać dostępność tych usług dla mieszkańców. Unia Europejska kładzie duży nacisk na projekty związane z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem. Fundusze unijne pomagają JST realizować inwestycje także w zakresie ochrony środowiska, np. poprzez modernizację sieci energetycznych, wprowadzanie energii odnawialnej, termomodernizację budynków, czy gospodarkę odpadami. Fundusze unijne często są wykorzystywane do realizacji inwestycji w obszarze transportu publicznego i infrastruktury rowerowej, co sprzyja zmniejszeniu emisji spalin i tworzeniu zrównoważonych, ekologicznych rozwiązań komunikacyjnych. Zasoby finansowe stymulują rozwój gospodarki lokalnej poprzez wspieranie lokalnych przedsiębiorstw, innowacji oraz tworzenie nowych miejsc pracy.

Inwestycje w infrastrukturę i usługi publiczne przyciągają inwestorów, co przyczynia się do zwiększenia aktywności gospodarczej w regionie. Dzięki wsparciu unijnemu JST mogą modernizować placówki edukacyjne, tworzyć nowe programy nauczania, wspierać kształcenie zawodowe oraz rozwijać ofertę kulturalną. Inwestycje te mają długofalowy wpływ na rozwój intelektualny i kulturalny mieszkańców. Dzięki funduszom unijnym JST mogą wprowadzać nowoczesne systemy zarządzania, np. cyfryzację urzędów, lepsze zarządzanie finansami publicznymi, poprawę efektywności energetycznej budynków publicznych, co z kolei przekłada się na bardziej przejrzyste i efektywne funkcjonowanie samorządu. Fundusze unijne wspierają także projekty związane z rozwojem turystyki, ochroną dziedzictwa kulturowego oraz promocją regionu. Inwestycje te przyciągają turystów, co generuje dodatkowe dochody dla lokalnej gospodarki. Inwestycje realizowane dzięki funduszom unijnym bezpośrednio przekładają się na poprawę warunków życia lokalnej społeczności – od poprawy infrastruktury, przez lepszą jakość świadczonych usług publicznych, po zwiększenie atrakcyjności regionu. Fundusze unijne stanowią nieocenione wsparcie dla JST w realizacji projektów, które bez tych środków byłyby trudne do zrealizowania. Wpływają one na rozwój lokalny, poprawę infrastruktury, jakość usług publicznych, a także na zwiększenie konkurencyjności i atrakcyjności regionu.

Realizacja projektów unijnych w jednostkach samorządu terytorialnego w poszczególnych krajach Unii Europejskiej odbywa się w odmienny sposób, co wynika ze specyficznych uwarunkowań politycznych, gospodarczych, społecznych oraz administracyjnych danego państwa. Każdy kraj UE ma inne struktury administracyjne, a także różne podejście do zarządzania projektami unijnymi, co wpływa na efektywność realizacji projektów współfinansowanych z funduszy europejskich. Poszczególne kraje UE charakteryzują się różnym poziomem rozwoju, co determinuje wybór realizowanych projektów, a także ich zakres. W uboższych regionach UE fundusze unijne są kluczowe dla poprawy infrastruktury, jakości usług publicznych i podnoszenia standardów życia mieszkańców.

W krajach rozwiniętych, fundusze te mogą być bardziej ukierunkowane na innowacje i zrównoważony rozwój. Kraje UE mają różne systemy administracyjne i stopnie decentralizacji, co wpływa na sposób realizacji projektów unijnych w JST. W krajach bardziej zdecentralizowanych, JST mają większą swobodę i autonomię w realizacji projektów. W krajach o silnie scentralizowanym systemie administracyjnym proces decyzyjny jest bardziej skomplikowany i podlega większej kontroli centralnej, co może wpływać na szybkość i efektywność wdrażania projektów. Każde państwo i region w UE ma różne potrzeby

i priorytety rozwojowe. Na przykład regiony o dużym znaczeniu rolniczym mogą korzystać z funduszy wspierających rolnictwo i ochronę środowiska, podczas gdy regiony przemysłowe będą koncentrowały się na modernizacji przemysłu i innowacjach technologicznych. W efekcie problemy i wyzwania związane z realizacją projektów unijnych mogą różnić się w zależności od specyfiki regionu i sektora, który jest wspierany. Mimo, że projekty unijne realizowane są w oparciu o wspólne przepisy UE, każde państwo ma swoje wewnętrzne regulacje, które wpływają na sposób ich wdrażania. Oznacza to, że realizacja projektów unijnych w każdym kraju musi być zgodna, zarówno z prawem unijnym, jak i krajowym, co może powodować komplikacje, np. w procedurach przetargowych, czy w zgodności z krajowymi standardami.

Przedstawione różnice prowadzą do unikalnych wyzwań w każdym państwie członkowskim. Zdaniem doktorantki zależność między skutecznością projektu, sukcesem projektu a zarządzaniem projektem jest złożona i wieloaspektowa. Wynika to z wzajemnego przenikania się i wpływania na siebie tych trzech elementów. **Zarządzanie projektem** stanowi fundament, który warunkuje przebieg działań projektowych, wpływając na jego **skuteczność** – czyli realizację celów projektu w wyznaczonym czasie, budżecie i zakresie. Z kolei **sukces projektu** jest szerszą kategorią, obejmującą nie tylko realizację założeń operacyjnych, ale także długoterminowe efekty i satysfakcję interesariuszy. W efekcie, dobre zarządzanie projektem zwiększa szanse na jego skuteczność, co z kolei warunkuje osiągnięcie pełnego sukcesu projektu. W ocenie doktorantki **zarządzanie projektem** wpływa na jego **skuteczność**, a dobrze zarządzany i skuteczny projekt ma większe szanse na osiągnięcie pełnego **sukcesu**, zgodnego z celami i oczekiwaniami wszystkich interesariuszy. K. Marek-Kołodziej i I. Łapuńska wskazują, że „sukces projektu aż w 75% jest uzależniony od właściwego zarządzania projektem”¹. Podkreślają też, że kluczowe znaczenie ma odpowiednie planowanie, monitorowanie i kontrolowanie wszystkich aspektów projektu, a skuteczność jest jedną z miar sukcesu projektu.

Przedstawiona powyżej istotna rola funduszy unijnych w rozwoju JST, a zarazem skomplikowany proces zarządzania nimi, stanowiły **motywy podjęcia przez doktorantkę badań** w tym obszarze. Do podjęcia badań w tym obszarze skłoniła doktorantkę również obserwacja problemów, z jakimi zmagają się gminy na różnych etapach realizacji projektów. Wyzwania te dotyczą zarówno zarządzania zasobami, jak i spełniania formalnych wymogów, co często utrudnia realizację projektów unijnych w jednostkach samorządu terytorialnego.

¹ K. Marek-Kołodziej, I. Łapuńska, *Badanie sposobu planowania i realizacji dużych projektów produkcyjno-usługowych*, Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce - teoria i praktyka, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk 2017, s. 156 i 154.

Wyłonienie determinantów wpływających na realizację projektów ma znaczenie strategiczne z punktu widzenia planowania i zarządzania publicznymi zasobami. Poznanie tych czynników może przyczynić się do poprawy skuteczności działań, a także do minimalizacji ryzyka występowania problemów na różnych etapach projektu, co jest kluczowe dla rozwoju lokalnego i regionalnego. Motywem podjęcia badań była chęć wskazania determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST w celu zwiększenia przyszłego sukcesu ich realizacji. Ponadto, zdaniem autorki, występuje niewystarczająca liczba wnikliwych rozważań literaturowych dotyczących zdefiniowania i oceny determinantów oraz barier zarządzania projektami unijnymi w JST.

Analiza literatury przedmiotu pozwoliła wskazać **lukę badawczą** w badaniach dotyczących oceny wpływu poszczególnych determinantów procesu zarządzania projektami unijnymi na jego realizację w jednostkach samorządu terytorialnego. Chęć wypełnienia tej luki wynikała także z wieloletniego doświadczenia autorki w zarządzaniu projektami unijnymi w JST, które pozwoliło jej zidentyfikować brakującą wiedzę oraz sformułować pytania dotyczące realizacji tego procesu.

Autorka objęła badaniem okres programowania 2014-2020, co wynika z kilku istotnych powodów związanych przede wszystkim z cyklem budżetowym Unii Europejskiej, oceną efektywności polityk i programów oraz z monitorowaniem postępów i wnioskowaniem na przyszłość. Do głównych powodów wyboru okresu programowania 2014-2020 należą:

1. **Zakończenie cyklu budżetowego** - okres programowania 2014-2020 stanowi pełny cykl budżetowy Unii Europejskiej. Po jego zakończeniu możliwe jest dokonanie całościowej oceny sposobu i stopnia wykorzystania środków finansowych, a także oceny celów, które zostały osiągnięte wraz ze wskazaniem występujących utrudnień i przeszkód w trakcie ich realizacji.
2. **Ocena efektywności i efektów** - badanie tego okresu pozwala na ocenę efektywności wydatkowania funduszy unijnych oraz efektów realizowanych projektów. Dzięki temu można ocenić, w jakim stopniu fundusze przyczyniły się do osiągnięcia założonych celów rozwojowych, takich jak wzrost konkurencyjności, poprawa infrastruktury, zmniejszenie bezrobocia, rozwój innowacji, czy ochrona środowiska.
3. **Monitorowanie i raportowanie** - Unia Europejska wymaga od podmiotów regularnego monitorowania i raportowania realizacji programów operacyjnych. Ocena okresu 2014-2020 dostarcza danych niezbędnych do przygotowania raportów końcowych, które są wymagane przez instytucje unijne.

4. **Lekcje na przyszłość** - analiza doświadczeń z okresu 2014-2020 pozwala na wyciągnięcie wniosków i rekomendacji, które mogą być użyteczne przy planowaniu i wdrażaniu kolejnych programów operacyjnych w nowych okresach programowania (np. 2021-2027). Identyfikacja dobrych praktyk oraz problemów napotkanych w tym okresie może pomóc w uniknięciu podobnych trudności w przyszłości.
5. **Adaptacja do zmiennych warunków** - okres 2014-2020 obejmował wiele globalnych i regionalnych zmian, takich jak kryzys migracyjny, zmiany klimatyczne, Brexit, czy też pandemia COVID-19. Badanie tego okresu pozwala na analizę i ocenę adaptacji funduszy unijnych do zmieniających się warunków, a także ocenę skuteczności mechanizmów zarządzania kryzysowego.
6. **Transparentność i rozliczalność** - badanie i ocena okresu programowania 2014-2020 odgrywają kluczową rolę w zwiększaniu transparentności oraz rozliczalności w wydatkowaniu publicznych środków unijnych. Umożliwia to obywatelom i instytucjom kontrolnym wgląd w to, w jaki sposób fundusze były zarządzane i jakie rezultaty zostały osiągnięte.
7. **Polityka spójności** - polityka spójności jest jednym z najważniejszych narzędzi UE do redukcji dysproporcji regionalnych i promowania zrównoważonego rozwoju. Analiza okresu programowania 2014-2020 dostarcza cennych danych, które umożliwiają ocenę skuteczności realizacji polityki spójności w tym czasie.

Wszystkie te aspekty sprawiają, że okres programowania 2014-2020 jest kluczowym obiektem badań, analiz i ocen, które mają na celu doskonalenie polityk unijnych, zwiększenie efektywności zarządzania funduszami oraz lepsze przygotowanie się do przyszłych wyzwań i okresów budżetowych.

Rozprawa doktorska, w zamierzeniu autorki, ma dostarczyć zarówno walorów poznawczych, które uzupełnią i rozwiną stan wiedzy w naukach o zarządzaniu i jakości, wskazując na występowanie zależności przyczynowo-skutkowych o różnym nasileniu pomiędzy determinantami zarządzania JST a skutecznością projektu, jak i walorów metodycznych poprzez wskazanie metody i aplikacji adekwatnych statystycznych narzędzi pomiaru, w celu weryfikacji zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. Zamierzeniem doktorantki jest również zapewnienie walorów aplikacyjnych pracy poprzez sformułowanie rekomendacji dotyczących zarządzania projektami unijnymi, pozwalających JST skuteczniej realizować ten proces.

Na podstawie zgromadzonych pozycji literaturowych, stanowiących fundament teoretyczny dla zadania badawczego, autorka przedstawiła problem badawczy w postaci następujących **pytań badawczych**:

1. Jakie są determinanty zarządzania projektami unijnymi w JST?
2. Które z determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST mają najistotniejszy wpływ na skuteczność realizacji tego procesu na każdym jego etapie?
3. Czy i jakie zależności występują między rodzajem JST² a znaczeniem determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu?
4. Czy i jakie zależności występują między wielkością JST³ a znaczeniem determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu?
5. Jakie występują bariery zarządzania projektami unijnymi w JST?
6. Które bariery w największym stopniu wpływają na zarządzanie projektami unijnymi w JST?

Podczas formułowania problemu badawczego autorka ustaliła cele badawcze prowadzonego badania. **Celem zasadniczym** niniejszej rozprawy doktorskiej była:

**Identyfikacja determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST
oraz ocena ich wpływu na skuteczność realizacji poszczególnych etapów tego procesu.**

Tak sformułowany cel badawczy pozwolił wyłonić **cele szczegółowe**, wśród których wyróżnione zostały cele teoriopoznawcze, metodyczne, empiryczne oraz aplikacyjne.

Cele teoriopoznawcze:

1. Konceptualizacja istoty i roli samorządu terytorialnego oraz związków międzygminnych.
2. Prezentacja wielowymiarowości konstruktów inwestycji, jako podstawowego czynnika rozwoju JST.
3. Identyfikacja dostępnych funduszy europejskich, jako źródła finansowania jednostek samorządu terytorialnego.
4. Charakterystyka zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego.
5. Identyfikacja determinantów wewnętrznych i zewnętrznych oraz barier zarządzania projektami unijnymi w JST.

Cel metodyczny:

² W niniejszej rozprawie przyjęty został podział JST na gminy miejskie, gminy miejsko-wiejskie, gminy wiejskie oraz powiaty. Podział ten jest tożsamy z podziałem stosowanym przez Unię Europejską w procedurze przyznawania środków finansowych podmiotom JST.

³ W niniejszej rozprawie wielkość JST wyrażona i zróżnicowana została liczbą mieszkańców.

6. Stworzenie metodyki rozpoznania i zbadania determinantów i barier zarządzania projektami unijnymi w JST.

Cele empiryczne:

7. Ocena istotności wpływu determinantów wewnętrznych i zewnętrznych zarządzania projektami unijnymi JST na skuteczność realizacji każdego etapu tego procesu.
8. Ocena istotności wpływu determinantów wynikających z konstrukcji instrumentu finansowego na skuteczność zarządzania projektami unijnymi w JST na każdym etapie tego procesu.
9. Ocena wpływu wielkości i rodzaju JST na znaczenie determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu.
10. Ocena wpływu barier na zarządzanie projektami unijnymi w JST w każdej kategorii barier.

Cel aplikacyjny:

11. Opracowanie rekomendacji dla JST dotyczących zarządzania projektami unijnymi, które mogą przyczynić się do zwiększenia skuteczności realizacji tego procesu.

Na podstawie postawionych celów i pytań badawczych sformułowana została następująca hipoteza główna:

Wielkość JST wpływa na znaczenie determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu.

Ponadto, autorka postawiła pięć hipotez szczegółowych, będących odzwierciedleniem złożoności determinantów zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego:

- H1.** Determinanty wewnętrzne wpływają w większym stopniu na skuteczność zarządzania projektami unijnymi w JST na każdym etapie tego procesu niż determinanty zewnętrzne.
- H2.** Determinanty uwarunkowań wynikających z konstrukcji instrumentu finansowego w największym stopniu wpływają na skuteczność zarządzania projektami unijnymi w JST na każdym etapie tego procesu.
- H3.** Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy rodzajem JST a znaczeniem determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu.
- H4.** Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy wielkością JST a znaczeniem determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu.

H5. Brak komunikacji w zespole projektowym stanowi największą barierę społeczną w zarządzaniu projektami w JST.

Na potrzeby rozprawy doktorskiej zostały przeprowadzone badania ilościowe na badanej grupie JST Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego. Autorka w kolejnym etapie prowadzonych badań opracowała narzędzie badawcze w celu zweryfikowania sformułowanych w rozprawie hipotez. W prowadzonych badaniach doktorantka zdecydowała się na zastosowanie metody sondażu diagnostycznego, techniki ankiety i narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety. Do zgromadzenia danych zastosowała metodę ankietową w formie elektronicznej CAWI (*Computer Assisted Web Interview*).

Struktura rozprawy przedstawia się następująco: trzy pierwsze rozdziały to rozdziały teoretyczne, w których autorka dokonała przeglądu literatury przedmiotu z zakresu determinantów zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego. Czwarty rozdział prezentuje wyniki badań empirycznych, obejmujących analizę ilościową.

W pierwszym rozdziale zatytułowanym *Jednostki samorządu terytorialnego (JST) jako podmiot zarządzający projektami unijnymi* autorka zaprezentowała konceptualizację istoty i rolę jednostek samorządu terytorialnego oraz związków międzygminnych. Dokonała charakterystyki rozwoju jednostek samorządu terytorialnego. W ramach prezentowanego rozdziału autorka przedstawiła specyfikę i zakres inwestycji, jako podstawowego czynnika rozwoju JST.

W drugim rozdziale, zatytułowanym *Fundusze Europejskie jako źródło finansowania rozwoju jednostek samorządu terytorialnego (JST)*, autorka przedstawiła programy pomocowe oraz wybrane instrumenty wspierające rozwój lokalny JST w latach 2014-2020, a następnie dokonała charakterystyki istoty i roli Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT) w Polsce w perspektywie 2014-2020. W kolejnym kroku zaprezentowała procedury i warunki, które muszą być spełnione w trakcie pozyskiwania środków z Unii Europejskiej przez JST.

W trzecim rozdziale pod tytułem *Zarządzanie projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego (JST)* autorka skoncentrowała swoją uwagę na charakterystyce zarządzania projektami unijnymi z uwzględnieniem zasobów ludzkich, finansowych, materiałowych i technicznych. Następnie przedstawiła determinanty zarządzania projektami unijnymi w JST oraz bariery towarzyszące zarządzaniu projektami unijnymi przez JST. W ramach przedmiotowego rozdziału autorka zaprezentowała wykorzystanie funduszy unijnych na przykładzie gmin Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego.

W rozdziale czwartym, zatytułowanym *Determinanty zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego w świetle badań własnych*, doktorantka

zaprezentowała problem badawczy oraz dokonała analizy pozyskanych danych empirycznych w ramach przeprowadzonego w 2024 roku badania kwestionariuszowego na grupie 75 członków Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego. Rozdział czwarty kończy podsumowanie badań ilościowych.

Autorka dokonała charakterystyki badanych podmiotów Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego oraz oceniła czynniki wpływające na zarządzanie projektami unijnymi z podziałem na następujące etapy:

Etap 1. Analizowanie i planowanie pozyskania środków zewnętrznych przez JST.

Etap 2. Wnioskowanie o finansowanie środków zewnętrznych przez JST.

Etap 3. Przygotowanie do realizacji projektów unijnych w JST.

Etap 4. Realizacja projektów unijnych w JST.

Etap 5. Monitorowanie i kontrola projektów unijnych w JST.

Etap 6. Rozliczenie (ocena i raportowanie) projektów realizowanych przez JST.

Etap 7. Osiągnięcie oraz utrzymanie wskaźników założonych we wniosku o dofinansowanie w projektach realizowanych przez JST.

Doktorantka dokonała analizy zbiorczej oceny znaczenia czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi, znaczenia barier wpływających na zarządzanie projektami unijnymi w JST z podziałem na rodzaje barier. Wskazała zależności znaczenia determinantów w realizacji projektów unijnych w JST w zależności od rodzaju i wielkości gminy ze względu na liczbę mieszkańców. Analiza statystyczna determinantów zarządzania projektami unijnymi została wykonana z wykorzystaniem oprogramowania R (wersja 4.1.2., R Core Team (2021). R: Language and environment for statistical computing by R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria.). Zmienne stanowiące charakterystyki grupy badawczej były zmiennymi kategorycznymi i opisane zostały za pomocą liczby respondentów i odsetka respondentów w odniesieniu do całej grupy. Zmienne opisujące znaczenie determinantów oraz znaczenie barier zarządzania dla projektów unijnych zostały potraktowane jako zmienne numeryczne i przedstawiono je za pomocą podstawowych statystyk opisowych:

- miar tendencji centralnej (średniej i mediany),
- miar rozrzutu (odchylenia standardowego, przedziału międzykwartylowego), czyli kwartyli pierwszego i trzeciego oraz zakresu, czyli wartości minimalnej i wartości maksymalnej.

Z uwagi na porządkowy charakter parametrów opisujących znaczenie determinantów i barier dla zarządzania projektów unijnych, do oceny zależności między znaczeniem determinantów i barier a rodzajem gminy i wielkością gminy wykorzystany został nieparametryczny test

Kruskala-Wallisa. Do porównań wielokrotnych, czyli tzw. testów post-hoc, wykorzystano test Dunn'a z poprawką Bonferroniego. Testy porównań wielokrotnych były przeprowadzone w sytuacjach, kiedy test Kruskala-Wallis wskazał istotny statystycznie wynik. Rzetelność kwestionariusza została zweryfikowana za pomocą współczynnika Alfa Cronbacha (α), współczynnik α podano wraz z jego 95% przedziałem ufności. Za wyniki istotne statystycznie uznawano takie, dla których wartość p spełniała warunek $< 0,05$.

Pracę kończą wnioski podsumowujące całą rozprawę oraz wskazujące ograniczenia przeprowadzonych badań, a także dalsze możliwe kierunki badań. W tej części pracy zostały także przedstawione rekomendacje dla JST dotyczące zarządzania projektami unijnymi, które mogą przyczynić się do zwiększenia skuteczności realizacji tego procesu. Następnie przedstawiony został spis literatury, na podstawie której powstała przedmiotowa rozprawa, spis tabel oraz załączników.

ROZDZIAŁ 1.

JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO (JST) JAKO PODMIOT ZARZĄDZAJĄCY PROJEKTAMI UNIJNYMI

1.1 Istota i rola jednostek samorządu terytorialnego oraz związków międzygminnych

Definicję samorządu terytorialnego wyznaczają dwa akty regulujące prawo międzynarodowe w tym zakresie. Pierwszym z nich jest Światowa Deklaracja Samorządu Lokalnego, która określa, iż „samorząd lokalny oznacza prawo i powinność władz lokalnych do lokalnego regulowania i zarządzania sprawami publicznymi dla dobra społeczności lokalnej”⁴. Drugim dokumentem jest Europejska Karta Samorządu Terytorialnego. Zawarty w niej opis definiuje samorząd terytorialny, jako „prawo i zdolność społeczności lokalnej, w granicach określonych prawem, do kierowania i zarządzania zasadniczą częścią spraw publicznych na ich własną odpowiedzialność i w interesie ich mieszkańców”⁵. Sformułowana niedawno koncepcja wielopoziomowego sprawowania rządów zakłada, że interakcja na poziomie niższym niż krajowy jest ważna dla kształtowania polityki europejskiej i kierowania procesem integracji europejskiej⁶, a rozwój autonomicznych samorządów lokalnych jest krytycznym elementem demokracji⁷. Zgodnie z Konstytucją Polski, samorząd terytorialny pełni rolę władzy publicznej, realizując zadania publiczne we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność. Samorząd terytorialny jest kluczowym elementem demokratycznego systemu państwowego⁸. Jego głównym zadaniem jest zarządzanie sprawami lokalnymi i zaspokajanie potrzeb mieszkańców. W ten sposób samorząd terytorialny sprzyja rozwojowi społeczeństwa obywatelskiego opierając się na wspólnej realizacji i obronie potrzeb lokalnej społeczności. Samorząd terytorialny tworzy wspólnotę mieszkańców danego regionu, którzy są zjednoczeni wspólną świadomością, losem i celami. Rozwój samorządu terytorialnego ma umożliwić mieszkańcom bezpośredni i pośredni udział w sprawowaniu władzy, co pozwoli na zaspokojenie ich bieżących potrzeb oraz stworzenie odpowiednich

⁴B. Dolnicki, *Ustawa o samorządzie gminnym komentarz*, Wydanie 3, [w:] I. Małecka, Wolters Kluwer, Warszawa 2021, s. 20.

⁵*Europejska Karta Samorządu Terytorialnego* sporządzona w Strasburgu dnia 15 października 1985 r., Dz.U. 1994 nr 124 poz. 607. Wersja od: 29.08.2006 r. s. 1-7.

⁶R. D. Rooij, *The impact of the European Union on local government in the Netherlands*. “Journal of European Public Policy”, 9(3), 2002, s. 447–467.

⁷K. Zsomboki, M. Bell, *Local Self-Government in Central and Eastern Europe: Decentralization or Deconcentration?* Environment and Planning C: Government and Policy 15(2), 1997, s. 177–186.

⁸A. Gołębiowska, P. Zientarski, E. Stępień, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej a samorząd terytorialny*, [w:] A. Gołębiowska, B. Zientarski (red.), *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego - uwarunkowania prawne i społeczne*, Senat Rzeczypospolitej Polskiej, Kancelaria Senatu, Warszawa 2016, s. 15.

warunków dla rozwoju społecznego, kulturalnego, gospodarczego i cywilizacyjnego⁹. Regulacje samorządowe stanowiły podstawę do sformułowania wytycznych dla samorządów ponadlokalnych, a kształt obecnie funkcjonującego dualistycznego modelu samorządu terytorialnego jest bezpośrednią konsekwencją regulacji konstytuujących gminę, jako podstawową jednostkę w strukturze samorządu terytorialnego¹⁰. Samorząd terytorialny jest również chroniony przez sąd i wymaga samodzielności w swoich działaniach. Samodzielność jednostek samorządu terytorialnego ma złożony i wielopłaszczyznowy charakter¹¹. Do podstawowych cech samorządu terytorialnego można zaliczyć posiadanie niezależnego organu, kompetencje do stanowienia własnego prawa oraz samodzielność w sprawach majątkowych i własnych źródeł dochodu¹². B. Giovanni definiuje samorząd terytorialny, jako prawo i zdolność władz lokalnych do regulowania i zarządzania znaczną częścią spraw publicznych na własną odpowiedzialność i w interesie miejscowej ludności¹³. Samorząd odgrywa najważniejszą rolę w systemie logistyki miejskiej, którego głównym celem jest rozwiązywanie konfliktów pomiędzy interesariuszami logistyki miejskiej, przy jednoczesnym zapewnieniu zrównoważonego rozwoju miasta. Władze lokalne powinny dążyć do zapewnienia wysokiego standardu życia w mieście w kwestiach społecznych, gospodarczych i środowiskowych¹⁴.

Z uwagi na specyfikę, nauki o zarządzaniu i jakości należą do tych dyscyplin wiedzy, które starają się w swoich metodach uwzględniać zmiany, narzucając tym samym rozwój organizacji. Autorka podjęła próbę przedstawienia stanu wiedzy z zakresu subdyscyplin w naukach o zarządzaniu¹⁵. W pracy M. Lisińskiego oraz M. Szarucki nauki o zarządzaniu i jakości określane są jako „teoria organizacji i zarządzania”, „świat teorii zarządzania i organizacji oraz badań” czy „nauki zarządzania i organizacji”¹⁶. Nauki o zarządzaniu łączą w sobie dorobek i tradycję kilku dziedzin nauki. Interdyscyplinarność zagadnienia powoduje

⁹ A. Gołębiowska, P. Zientarski, E. Stępień, *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej a samorząd terytorialny*, [w:] A. Gołębiowska, B. Zientarski (red.), *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego - uwarunkowania prawne i społeczne*. Senat Rzeczypospolitej Polskiej, Kancelaria Senatu, Warszawa 2016, s. 15.

¹⁰ T. Skica, A. Bem, K. Daszyńska-Żygadło, *The role of local government in the process of entrepreneurship development*, *Financial Internet Quarterly „e-Finance”* 9(4), 2013, s. 2.

¹¹ J. Szolno-Koguc, *Samodzielność dochodowa jednostek samorządu terytorialnego - aspekty teoretyczne*, *Studia BAS* 1 (65) 2021, s. 9.

¹² J. Stasiak, *Finances of local government units*, Wyższa Szkoła Gospodarki Krajowej w Kutnie, Kutno, 2019, s. 37.

¹³ G. Boggero, *Constitutional Principles of Local Self-Government in Europe*, *Studies in territorial and cultural diversity, governance* 9, Brill. Boston 2018, s. 83.

¹⁴ J. Witkowski, M. Kiba-Janiak, *The Role of Local Governments in the Development of City Logistics*, *International Conference on City Logistics, Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Elsevier Ltd, 2014, s. 376.

¹⁵ B. Nogalski, *Wyzwania i wnioski na przyszłość dla rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce*. *Przegląd Organizacji*, Nr 10 (933), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, 2017, s.4.

¹⁶ M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S. A. Warszawa 2020, s.7.

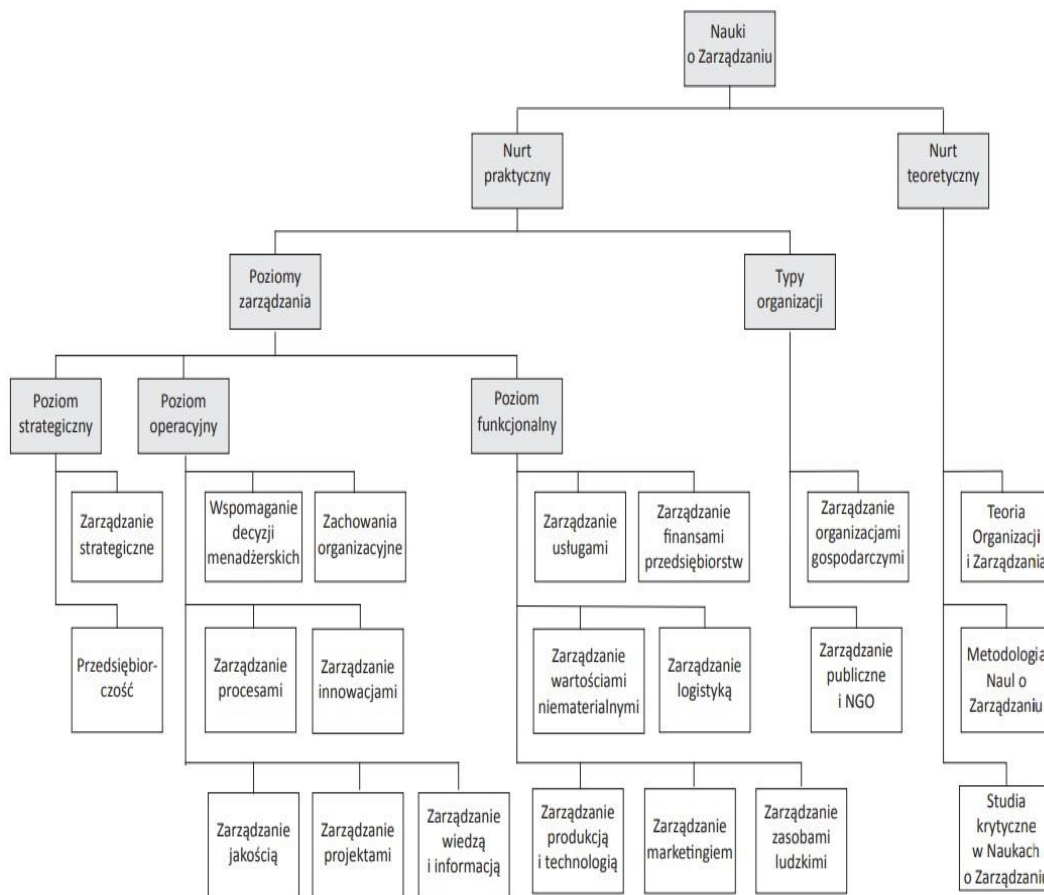
trudność w jednoznacznym klasyfikowaniu konceptów badawczych. Nauki o jakości możemy podzielić na dwa nurty - nurt praktyczny oraz nurt teoretyczny¹⁷. W nurcie praktycznym w badaniach z zakresu jakości, wyróżnia się trzy płaszczyzny:

- systemowe zarządzanie jakością,
- jakość w pełnym cyklu życia produktu,
- konsumenckie uwarunkowania jakości.

Nurt teoretyczny dzieli się na:

- metodologię nauk o jakości,
- studia krytyczne nauk o jakości.

Systemowe zarządzanie jakością (SZJ) stanowi jeden z obszarów badawczych w nurcie praktycznym nauk, o jakości¹⁸. Na rysunku nr 1 przedstawiony został podział subdyscyplin.



Rysunek 1.1. Klasyfikacja subdyscyplin w naukach o zarządzaniu i jakości

Źródło: S. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny w Naukach o Zarządzaniu – logika, wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, Organizacja i Kierowanie nr 1, 161, 2014, s. 43.

¹⁷ R. Salerno-Kochan, S. Popek, M. Halagarda, M. Krzywonos, *Nauki o jakości jako subdyscyplina w naukach o zarządzaniu i jakości. Identyfikacja obszarów badawczych*. Przegląd Organizacji, nr 8(967), 2020, s. 4.

¹⁸ Ibidem, s. 2.

Zarządzanie projektami w JST, stanowiące przedmiot badania niniejszej rozprawy, mieści się w nurcie praktycznym na poziomie zarządzania operacyjnego w zarządzaniu projektami i subdyscypliny zarządzania organizacjami w zarządzaniu publicznym i organizacje pozarządowe (NGO).

Istotą jednostek samorządu terytorialnego jest samorządność oznaczająca „normatywny ład społeczny, którego kluczowymi wartościami są zbiorowa podmiotowość i względna autonomia wobec instytucji państwa”¹⁹. Zadania jednostek samorządu terytorialnego w krajach europejskich dotyczą przede wszystkim edukacji, sportu, usług społecznych, urbanistyki, infrastruktury lokalnej, kultury, wodociągów, transportu publicznego, gospodarowania odpadów w mniejszym stopniu opieki zdrowotnej, mieszkalnictwa czy lokalnego rozwoju gospodarczego, porządku publicznego i bezpieczeństwa. Szczególnymi przypadkami jest Zjednoczone Królestwo czy Irlandia, co wynika z ich tradycji historycznej. Prawa samorządów są w tych krajach nadal formalnie ograniczone przez zasadę „ultra vires”, co oznacza, iż muszą mieć ustawowe upoważnienie do wykonywanych czynności powierzonych bezpośrednio przez prawo²⁰. W Chinach samorząd lokalny jest uważany jako rząd rozwojowy, jego głównym celem jest wzrost gospodarczy²¹.

W ostatnich latach wystąpił szereg zmian w zakresie świadczonych usług działalności publicznej oraz przyjętych standardów. Zwiększyły się także oczekiwania stawiane przez obywateli. Rozwój procesów społecznych i gospodarczych wywarł presję na samorządach lokalnych²². Organem nadzorczym nad JST jest Wojewoda oraz Prezes Rady Ministrów, natomiast regionalne izby obrachunkowe nadzorują sprawy finansowe. Wojewoda, jako organ terenowy, utrzymuje zdecentralizowane stosunki z organami samorządu terytorialnego. Jego uprawnienia, obowiązki i granice właściwości są określone w Konstytucji RP i uwzględniają więzi terytorialne, a jego działania powinny być zgodne z tymi zasadami²³. Niezbędnym aspektem samorządności terytorialnej potrzebnym do jej właściwego funkcjonowania jest autonomia finansowa. Aby jednostki samorządu terytorialnego mogły działać samodzielnie, muszą spełniać określone warunki, takie jak posiadanie osobowości prawnej,

¹⁹ T. Śmietanka, *Polityka społeczna gminy jako czynnik rozwoju lokalnego na przykładzie gmin miejsko-wiejskich: Grójec, Koźienice, Szydłowiec*, Związek Miast Polskich, Poznań – Koźienice 2016, s. 25.

²⁰ J. Nemeč, M. S de Vries, *Lokal Government Structure and Capacities in Europe*, *Viešoji Politika Ir Administravimas Public Policy and Administration* Vol. 14, No 3, 2015, s. 256.

²¹ J. Yu, X. Gao, *Logika behawioralna i instytucjonalne podstawy chińskiego samorządu lokalnego*, Palgrave Macmillan, Singapur 2019, s. 119-136.

²² M. Labianca, *Inter-municipal cooperation: from cooperation through rules to cooperation through networks – empirical evidence from Puglia*, *Regional Studies, Regional Science, Apulia*, 2014, s. 185.

²³ P. Romaniuk, *Polityka administracyjna w świetle wybranych środków nadzoru nad jednostkami samorządu terytorialnego*, *STUDIA IURIDICA TORUNIENSIA* tom XXX, Olsztyn 2022, s. 404.

zarządzanie majątkiem komunalnym i zapewnienie stabilnych źródeł dochodów publicznych, w tym dochodów podatkowych. Samodzielność dochodowa oznacza, że JST mogą samodzielnie podejmować decyzje w zakresie polityki fiskalnej na swoim obszarze, co wymaga odpowiedniego poziomu dochodów i struktury budżetowej umożliwiającej samodzielne zarządzanie środkami finansowymi. Istotną kwestią jest również swoboda decyzyjna w zakresie podatków i opłat lokalnych, czyli tzw. lokalne władztwo podatkowe oraz możliwość kształtowania dochodów z tytułu posiadanych praw majątkowych²⁴.

W strukturach samorządowych szczególnie ważne jest współdziałanie w ramach prawa publicznego (administracyjnego) i prywatnego (cywilnego). Jednostki samorządu terytorialnego, takie jak gminy, powiaty i województwa, mogą korzystać z udzielania wzajemnej pomocy, również finansowej. Współpraca ta może odbywać się poprzez związki międzygminne, stowarzyszenia oraz inne jednostki samorządu terytorialnego. Współdziałanie może mieć różne formy i nie ogranicza się tylko do tych przewidzianych w ustawach samorządowych²⁵. W art. 1 Ustawy o samorządzie gminnym, gmina definiowana jest, jako wspólnota samorządowa znajdująca się na określonym terytorium²⁶. Pozostałymi jednostkami samorządu są powiat i województwo. W 1990 roku, gdy samorząd terytorialny został przywrócony w Polsce, konieczne stało się zmodyfikowanie przepisów dotyczących pracowników oraz zadań publicznych wykonywanych przez organy samorządu terytorialnego. Wójtowie, burmistrzowie i prezydenci miast przejęli wiele zadań związanych z jurysdykcją, stając się organami wykonawczymi podstawowych jednostek samorządu terytorialnego²⁷. Jednostki Samorządu Terytorialnego muszą spełniać wymagania prawne dotyczące zaspokajania potrzeb społecznych, które stale rosną, a społeczeństwo oczekuje coraz wyższego poziomu ich spełnienia.²⁸

Jednym ze sposobów funkcjonowania JST jest działanie w podobny sposób do instytucji usługowych, które stawiają sobie za cel identyfikację i zaspokajanie potrzeb swoich

²⁴ M. Poniatowicz, *Determinanty autonomii dochodowej samorządu terytorialnego w Polsce* [w:] L. Patrzalek, H. Kociemska (red.), *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nauki o finansach, Finanse samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 404, Wrocław 2015, s. 247.

²⁵ J. Blicharz, *Istota współdziałania jednostek samorządu terytorialnego na gruncie prawa krajowego i międzynarodowego* [w:] J. Korczak (red.), *Cywilizacja administracji publicznej Księga jubileuszowa z okazji 80-cia urodzin prof. Nadzw. UW r. dra hab. Jana Jeżewskiego*, E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2018, s. 46-47.

²⁶ Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym. Tekst jedn. Dz.U.nr 16 z 2020 r., poz. 713. Art. 2

²⁷ Z. Kmiecik, *O niepołączalności ról procesowych organów jednostek samorządu terytorialnego*, RUCH PRAWNICZY, EKONOMICZNY I SOCJOLOGICZNY, Rok LXXXII – zeszyt 4, 2020, s. 85.

²⁸ M. Małek, A. Korombel, *Zintegrowane inwestycje terytorialne jako instrument finansowania inwestycji w jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] A. Korombel (red.), *Mikro- i makroekonomiczny wymiar rynku nieruchomości i inwestycji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2021, s. 81-83.

mieszkańców. W przypadku JST klienci zewnętrzni to mieszkańcy i inwestorzy, a klienci wewnętrzni to pracownicy i poszczególne jednostki organizacyjne²⁹. Gmina, posiadając osobowość prawną, wykonuje wszystkie wskazane wyżej zadania w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność³⁰. Ponadto samorządy lokalne odgrywają szczególnie ważną rolę w wydatkowaniu alokacji funduszy zewnętrznych³¹. Zajmując się bieżącymi i potencjalnymi zmianami, samorządy lokalne wprowadzają innowacje³². Eksplorują nowe ścieżki i procedury, szukając w ten sposób rozwiązań problemów. Samorządy, chcąc zaspokoić potrzeby swoich mieszkańców, rozwijają się na wielu płaszczyznach, rozszerzając tym samym ofertę do nich skierowaną. Przykładem może być tworzenie Stref Aktywności Gospodarczej umożliwiających wzrost zatrudnienia, a co za tym idzie zmniejszanie poziomu bezrobocia w regionie³³. Do zadań jednostek samorządu terytorialnego należy wspieranie rozwoju lokalnego. Wiąże się to w dużej mierze ze stymulacją przedsiębiorczości np. poprzez tworzenie stref aktywności gospodarczej w gminach. Ustawodawca nie klasyfikuje wprost zadań związanych z tworzeniem warunków dla rozwoju przedsiębiorczości wśród zadań gmin, jako jednostek samorządu terytorialnego. Wskazuje jednak na konieczność zaspokojenia zbiorowych potrzeb społeczności.

Pozyskiwanie inwestorów, którzy zapewniają gminom dochody podatkowe, tworzą nowe miejsca pracy i zwiększają siłę nabywczą mieszkańców, to zadania samorządów wynikające z troski o dobro wspólne. JST posiadają zróżnicowane zasoby i potencjał, co różnicuje ich konkurencyjność, jako obszarów rozwoju biznesu. Jednocześnie samorządy odpowiadają za wiele elementów kształtujących gospodarkę³⁴. Mimo trzy poziomowego systemu administracyjnego w Polsce za rozwój lokalny oraz większość zadań w dużej mierze odpowiadają jednostki najniższego szczebla (gminy). Oprócz 2477 gmin w Polsce istnieje 380

²⁹ M. Ciarko, A. Paluch-Dybek, *Controlling the Local Government Units*, Ekonomiczne Problemy Usług. Gospodarka finansowa i współdziałanie instytucjonalne w sektorze publicznym, nr 4/2018 (133), t. 1, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2018, s. 71.

³⁰ Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym. Tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 713, art. 2.

³¹ K. Zsamboki, M. Bell, *Local Self-Government in Central and Eastern Europe: Decentralization or Deconcentration? Environment and Planning C: Government and Policy*, 1997, vol.15, issue 2, s. 177-179.

³² S. Kuhlmann, E. Wayenberg, T. Bergstrom, J. Franzke, *The Essence and Transformation of Local Self-Government in Western Europe*. W: P. Macmillan, *The Future of Local Self-Government*, Department of Political Science, London 2021, s. 1-12.

³³ M. Kmak, *The Municipal Council in the Polish Local Government Structure: Selected Aspects*. W: A. Nodzak (red.), *Rocznik Administracji Publicznej*, 2020(6), Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej, Administracyjne prawo ustrojowe, Kraków 2020, s. 135.

³⁴ J. Pierzyna, *THE USE OF EU FUNDING IN THE DEVELOPMENT OF LOCAL ECONOMIC ACTIVITY ZONES*. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2019, s. 88 admin,+forum-scientiae-oeconomia-1-2019-vi.pdf (dostęp: 11.06.2023).

powiatów i 16 województw³⁵. I. M. De Jesus³⁶, M. Adamowicz, K. Stolarczyk³⁷ podkreślają zgodnie z Ustawą o samorządzie, iż gmina jest najmniejszą jednostką samorządu terytorialnego w Polsce składającą się ze społeczności zamieszkującej wskazany teren, jest w dużej mierze niezależna od innych organów władzy państwowej, posiada swój własny status ekonomiczny i prawny³⁸. A. Gołębiowska, P. Zientarski³⁹, B. Banaszak⁴⁰, K. Zsamboki, M. Bell⁴¹, M. Kmak⁴², podkreślają, iż gmina jest podstawową jednostką samorządu terytorialnego. Zgodnie z tym, gmina jest odpowiedzialna za wykonywanie wszystkich zadań samorządu terytorialnego, które nie są zastrzeżone dla innych jednostek tego typu. Ich zadaniem jest korzystanie z praw i wykonywanie obowiązków, co wiąże się z pojęciem interesu prawnego. W związku z tym jednostki samorządu terytorialnego dysponują majątkiem i mają zagwarantowaną autonomię w zakresie zarządzania ich finansami. Chociaż władze gminy mogą również korzystać z instrumentów dłużnych, jest to ściśle regulowane przez prawo⁴³. Sytuacja finansowa gmin decyduje o efektywności świadczonych usług oraz pobudzaniu poziomu konkurencyjności, jak również rozwoju gospodarczego regionu⁴⁴. Jednym z najważniejszych zadań jednostek samorządu terytorialnego jest wykonywanie zadań publicznych. Gminy w celu zwiększenia efektywności w zaspokajaniu potrzeb swoich mieszkańców mogą współdziałać ze sobą w sferze między innymi użyteczności publicznej. Aby to osiągnąć, mogą przyjąć np. formę związku międzygminnego i w ramach niego realizować wspomniane zadania publiczne. Pojęcie “zadania publiczne” nie zostało

³⁵ A. Kozera, A. Standar, Ł. Satola, *Managing Rural Areas in the Context of the Growing Debt of Polish Local Government Units* 10(9),376, *Agriculture* 2020, s. 10.

³⁶ I. M. De Jesus, *Financing infrastructure investments in local government units – a case study of the rural commune of Lidzbark Warmiński*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, *Ekonomia i Środowisko* 2(61) Olsztyn 2017, s. 111.

³⁷ M. Adamowicz, K. Stolarczyk, *Finansowanie inwestycji z funduszy unijnych jako czynnik rozwoju lokalnego na przykładzie Miasta i Gminy Włodawa*, *Studia Ekonomiczne i regionalne* 5(4) 2022, s. 448.

³⁹ A. Gołębiowska, P. Zientarski, *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego - uwarunkowania prawne i społeczne*. Senat Rzeczypospolitej Polskiej, Kancelaria Senatu, Warszawa 2016, s. 4.

⁴⁰ B. Banaszak, *Porównawcze prawo konstytucyjne współczesnych państw demokratycznych*, Wolters Kluwer business, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 420.

⁴¹ K. Zsamboki, M. Bell, *Local Self-Government in Central and Eastern Europe: Decentralization or Deconcentration? Environment and Planning C: Government and Policy*, 15(2), 1997 s. 178.

⁴² M. Kmak, *The Municipal Council in the Polish Local Government Structure: Selected Aspects*, [w:] A. Nodzak (red.), *Rocznik Administracji Publicznej*, 2020(6), Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej, Administracyjne prawo ustrojowe, Kraków 2020, s. 135.

⁴³ A. Kozera, A. Standar, Ł. Satola, *Managing Rural Areas in the Context of the Growing Debt of Polish Local Government Units*. *Agriculture* 2020, 10(9), 376, s. 10.

⁴⁴ D. Dawidowicz, *Ocena sytuacji finansowej gmin z wykorzystaniem metody k-średnich*, *Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician, Statystyka w praktyce/Statistics in practice*, Główny Urząd Statystyczny, vol. 65, 7, 2020, s. 28.

zdefiniowane w Ustawie⁴⁵, ale przyjęto, iż pojęcie to oznacza nieprzerwane zaspokajanie potrzeb swoich mieszkańców⁴⁶.

Katalog zadań własnych gminy, który znajduje się w art. 7 ustawy o samorządzie gminnym, obejmuje:

- gospodarkę nieruchomościami, ochronę środowiska i przyrody oraz gospodarkę wodną, ład przestrzenny;
- drogi gminne, ulice, mosty, place oraz organizację ruchu drogowego;
- wodociągi i zaopatrzenie mieszkańców w wodę, kanalizację, usuwanie i oczyszczanie ścieków komunalnych, utrzymanie czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk unieszkodliwiania odpadów komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz;
- lokalny transport zbiorowy;
- działalność w zakresie telekomunikacji;
- ochronę zdrowia; pomoc społeczną w tym ośrodki i zakłady opiekuńcze;
- gminne budownictwo mieszkaniowe;
- edukację publiczną⁴⁷;
- kulturę w tym biblioteki gminne i inne instytucje kultury oraz ochronę zabytków
- i opiekę nad zabytkami⁴⁸.

Gmina może również wykonywać zadania z zakresu powiatu lub województwa na podstawie porozumień. Jednakże, art. 8 ust. 2 ustawy o samorządzie gminnym wymaga, aby gmina otrzymała odpowiednie środki finansowe na realizację tych zadań. Organami gminy są rada gminy (miasta) oraz wójt (burmistrz, prezydent miasta)⁴⁹. Rada gminy jest organem stanowiącym i kontrolnym, składającym się z radnych. Ich liczba zależy od liczby mieszkańców gminy i wynosi od 15 do 45 osób. Członkowie Rady Gminy wybierają spośród siebie przewodniczącego oraz wiceprzewodniczących. Zadaniem Przewodniczącego jest organizowanie pracy rady oraz przewodniczenie jej obradom. Do właściwości rady gminy

⁴⁵Dziennik Ustaw. Rozdział 7 - Związki i porozumienia międzygminne - Samorząd gminny. Dz.U.2023.40 t.j. Akt obowiązujący. Wersja od: 5 stycznia 2023 r.

⁴⁶A. Milewska, T. Czaban, *Formalnoprprawne aspekty funkcjonowania związków międzygminnych*, [w:] A. Kropiwek (red.), Wydawnictwo SGGW, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 106, Warszawa 2014, s. 121–134.

⁴⁷D. Lesner, *Wójt, burmistrz, prezydent - kto jest kim w samorządzie*, <https://www.prawo.pl/samorzad/stanowiska-w-samorzadzcie-i-nazwy-jednostek-samorzadowych,95279.html> (dostęp: 29.01.2021) s. 6.

⁴⁸Ibidem, s. 6.

⁴⁹Ibidem, s. 6.

należą wszystkie sprawy związane z działalnością gminy, o ile ustawy nie stanowią inaczej⁵⁰. Jak wspomniano wcześniej, w administracji publicznej radni gminy tworzą organy stanowiące, natomiast przez administrację publiczną rozumie się „zespół działań, czynności i przedsięwzięć organizatorskich i wykonawczych prowadzonych na rzecz realizacji interesu publicznego poprzez różne podmioty, organy i instytucje, na podstawie ustawy i w określonych prawem formach”⁵¹. Liczba radnych w JST jest uzależniona od liczby mieszkańców w danej gminie i zgodnie z art.17.1 Ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym odpowiednio wynosi: piętnastu radnych w gminach do 20 000 mieszkańców, dwudziestu jeden radnych w gminach do 50 000 mieszkańców, dwudziestu trzech radnych w gminach do 100 000 mieszkańców oraz dwudziestu pięciu radnych w gminach do 200 000 mieszkańców oraz trzech na każde dalsze rozpoczęte 100 000 mieszkańców, nie więcej jednak niż czterdziestu pięciu radnych⁵².

Na poziomie europejskim współpraca międzygminna jest wynikiem perswazji, czy zachęty. Współpraca między społecznościami łączy dwie wartości, które są głęboko zakorzenione w systemach rządów wielu krajów europejskich: samorząd lokalny oraz racjonalne rządzenie⁵³. Współpraca międzygminna, zwłaszcza w kontekście zarządzania usługami, jest zjawiskiem istniejącym od dłuższego czasu. Obecnie, ze względu na rosnące wyzwania ekonomiczne i społeczne, ta współpraca stała się jeszcze bardziej istotna. Szczególnie w przypadkach oszczędnościowych, współpraca międzygminna może być warunkiem przetrwania dla wielu małych gmin. Włoskie gminy, zwłaszcza te mniejsze mogą napotykać trudności w zapewnieniu swoim mieszkańcom odpowiednich warunków do życia z powodu ograniczonych zasobów finansowych i infrastrukturalnych. W takiej sytuacji współpraca międzygminna może być kluczem dla zapewnienia niezbędnych usług i infrastruktury, które przekraczają możliwości pojedynczej gminy. Współpraca międzygminna może obejmować różne formy, takie jak wspólne planowanie przestrzenne, wspólne dostarczanie usług publicznych, czy też wspólne inwestycje infrastrukturalne⁵⁴. Od 30 lat są tworzone związki międzygminne stanowiące najtrwalszą formę współpracy między gminami.

⁵⁰ Podział administracyjny Polski, GUS <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/podzial-administracyjny-polski/rodzaje-gmin-oraz-obszary-miejskie-i-wiejskie/> (dostęp 20.03.2023)

⁵¹ T. Śmietanka, *Wybrane finansowo-administracyjne aspekty rozwoju lokalnego w opinii radnych gmin Grójec, Koźienice, Szydłowiec* (kadencja 2002-2006, 2014-2018), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, nr 489, Warszawa 2017, s. 450.

⁵² Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. 1990 Nr 16 poz. 95, Opracowano na podstawie: t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 609, 721, [Akt prawny \(sejm.gov.pl\)](https://sejm.gov.pl) (dostęp: 22.07.2024)

⁵³ M. Labianca, *Inter-municipal cooperation: from cooperation through rules to cooperation through networks – empirical evidence from Puglia*, *Regional Studies, Regional Science*, 1(1), Taylor& Francis Online, 2014, s. 185.

⁵⁴ M. Casula, *Between national constraints and the legacies of the past: explaining variations in inter-municipal cooperation in Italian regions*, *Regional Studies, Regional Science* 3(1), Taylor& Francis Online, 2016 s. 483.

Ich zadaniem jest wspólne realizowanie zadań publicznych, których efektem jest zaspakajanie potrzeb mieszkańców⁵⁵.

Zintegrowany i zróżnicowany rozwój są często wymieniane jako cele Unii Europejskiej, szczególnie w kontekście współpracy terytorialnej na obszarach funkcjonalnych. Jest to podejście, które podkreśla potrzebę harmonijnego rozwoju różnych obszarów, uwzględniając ich specyficzne cechy i potrzeby, jednocześnie dążąc do integracji działań na poziomie regionalnym czy międzyregionalnym. Model zarządzania i rozwoju terytorialnego oparty na międzysektorowym partnerstwie między przedstawicielami gmin, który spotyka się od lat osiemdziesiątych, jest przykładem praktyki, która ma na celu właśnie osiągnięcie tych celów. Poprzez współpracę różnych sektorów oraz aktorów lokalnych i regionalnych można lepiej zrozumieć i odpowiadać na potrzeby danego obszaru, co może przyczynić się do jego zrównoważonego rozwoju⁵⁶. Związki gminne w Polsce mogą przybierać formę współpracy w układzie **wertykalnym** oraz **horyzontalnym**, która może przyjąć formę związku międzygminnego, związku powiatowego lub powiatowo-gminnego. Związki gminne, które powstają w celu wykonywania zadań publicznych⁵⁷, mogą zostać powołane w celu wykonywania zadań własnych, jak również wykonywania zadań zleconych administracji rządowej. Jednostkę samorządową tworzy wspólnota ludzi zamieszkująca dane terytorium, tak jest w przypadku gminy, powiatu i województwa. Związek międzygminny natomiast nie tworzy wspólnoty samorządowej⁵⁸.

Organami związku międzygminnego jest zgromadzenie związku, funkcjonujące jako organ stanowiący i kontrolny oraz zarząd pełniący funkcję organu wykonawczego⁵⁹. Zgromadzenie związku posiada kompetencje rady gminy, w zakresie zadań zleconych związkowi i do którego stosuje się odpowiednio przepisy dotyczące rady gminy⁶⁰. Zarząd związku międzygminnego jest powoływany i odwoływany przez zgromadzenie spośród jego członków. Statut przewiduje wybór członków zarządu spoza członków zgromadzenia

⁵⁵ M. Ofiarska, *Determinants and Directions of Evolution of Intermunicipal Cooperation Forms - From the Perspective of 30 Years of Experience in the Creation of Municipal Associations in Poland*, IBIMA Publishing, Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics, 2022, s. 1.

⁵⁶ M. Furmankiewicz, A. Campbell, *From Single-Use Communitie Facilities Support to Integrated Sustainable Development The Anim of Inter-Municipal Cooperation in Poland, 1990-2018*, Artile Sustainability MDPI, 2019, s. 2.

⁵⁷J. Kostrubiec, *The Role of Inter-municipal Cooperation in the Process of Urbanisation in Poland*, Urbanisation and Local Government(S) I. Hoffman, K.F. Rozsnyai&M. Nagy, Lex Localis, 2021, s. 18-19.

⁵⁸T. Kierzyk, *Związek międzygminny- alternatywa dla powiatu*. W:; M. Adamczyk (red.), *Uczelnia Jana Wyszyńskiego; „Społeczności Lokalne. Studia Interdyscyplinarne”* Polkowice 2017 (1), s. 45.

⁵⁹Ibidem, s. 57.

⁶⁰ *Analiza i rekomendacja struktury organizacyjno-prawnej Pakietowego Projektu PPP. Załącznik nr 3 do Analizy Procedura tworzenia związku międzygminnego, podstawa działania, organy związku międzygminnego*, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej wersja 2.0, Warszawa 2020, s. 2-4.

w liczbie nieprzekraczającej 1/3 składu zarządu związku⁶¹. Związek międzygminny może powstać tylko i wyłącznie w celu wspólnego wykonywania zadań publicznych gminy⁶². Wójt jednej z gmin reprezentuje związek międzygminny, do czego zostaje upoważniony przez pozostałych członków związku. Stosownie do przepisu art. 67 ustawy o samorządzie gminnym statut związku powinien określać:

- nazwę i siedzibę związku,
- uczestników i czas trwania związku,
- zadania związku,
- organy związku, ich strukturę, zakres i tryb działania,
- zasady korzystania z obiektów i urzędzeń związku,
- zasady udziału w kosztach wspólnej działalności, zyskach i pokrywania strat związku,
- zasady przystępowania i występowania członków oraz zasady rozliczeń majątkowych,
- zasady i tryb likwidacji związku,
- inne zasady określające współdziałanie⁶³.

Statut związku podlega ogłoszeniu w wojewódzkim dzienniku urzędowym. W Polsce, w latach 1990-2020, utworzono 314 związków gmin, 7 związków powiatów, 13 związków powiatowo-gminnych. Na koniec 2020 roku działało 200 związków gmin, 6 związków powiatów, 13 związków powiatowo-gminnych, a łączna liczba członków wynosiła 1594 gminy, 102 powiaty, 110 powiatów i gmin⁶⁴.

1.2 Rozwój jednostek samorządu terytorialnego

Rozwój jest zagadnieniem niejednoznacznym. W literaturze można odnaleźć kilka definicji tego pojęcia - można mówić o rozwoju gospodarczym, społecznym, osobistym, organizacyjnym, zrównoważonym. J. Hausner stwierdza, iż **rozwój** to zmiana w gospodarce, społeczeństwie i kulturze zgodnie z przyjętymi zasadami normatywnymi, czyli respektująca powszechnie akceptowane w polskim społeczeństwie wartości⁶⁵. B. Demirelisci, V. Juknevičienė, S. Pukinskytė rozwój interpretują jako powiązania wszystkich działających

⁶¹ Ibidem, s. 3-4.

⁶² Ibidem, s. 2-4.

⁶³ T. Kierzyk, *Związek międzygminny- alternatywa dla powiatu*. W.: M. Adamczyk (red.), Uczelnia Jana Wyszyńskiego; „Społeczności Lokalne. Studia Interdyscyplinarne” Polkowice 2017 (1), s. 57.

⁶⁴ M. Banaś, *Informacja o wynikach kontroli, Wspólne przedsięwzięcia jednostek samorządu terytorialnego w zakresie infrastruktury komunalnej*, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2021, s. 6.

⁶⁵J. Hausner, *Tezy na temat Narodowego Planu Rozwoju, materiały konferencji Zrównoważony rozwój Polski – aksjologiczne założenia do Narodowego Planu Rozwoju w latach 2007-2013*, Warszawa 2004, s. 7.

podmiotów na danym terenie (uczestników regionalnego systemu instytucjonalnego)⁶⁶. W słowniku języka polskiego rozwój opisywany jest jako proces przeobrażeń, zmian, przechodzenia do stanów i form bardziej złożonych lub pod pewnym względem lepszych⁶⁷. Poszczególne regiony danego kraju różnią się od siebie pod względem rozwoju gospodarczego, środowiskowego, czy też warunkami życia ludności. Na tę sytuację mają wpływ różne czynniki, takie jak warunki geograficzno-przyrodnicze, historyczne czy społeczno-ekonomiczne. Władze lokalne, chcąc rozwijać swój region, muszą wychodzić na przeciw potrzebom i podejmować działania zmierzające do rozwoju ekonomicznego, gospodarczego i społecznego. Działania te należą do polityki rozwoju regionalnego, nazywanej również polityką regionalną⁶⁸. Polska Akademia Nauk rozwój z poziomu województwa, czyli inaczej regionalny definiuje z perspektywy dwóch koncepcji:

- pierwsze podejście wywodzi się z nurtu neoklasycznego, który mówi, iż wolny rynek powinien być mechanizmem regulującym rozwój. Zgodnie z tą koncepcją zakłada się minimalizację ingerencji władz publicznych w rynek;
- drugie podejście wywodzi się z nurtu niekeynesowskiego i mówi, iż władza publiczna jest trzonem regulującym rozwój regionalny. Polityka regionalna wywodzi się z nurtu niekeynesowskiego i prowadzi do tworzenia i wzmocnienia czynników rozwoju regionalnego⁶⁹.

Rozwój regionalny to proces, który koncentruje się na systematycznej poprawie konkurencyjności podmiotów gospodarczych oraz poziomu życia mieszkańców w określonym regionie. Jego celem jest także wzrost potencjału gospodarczego regionów, co przyczynia się do ogólnego rozwoju społeczno-gospodarczego kraju⁷⁰. Rozwój regionalny to rozwój danego województwa, który wskazuje determinanty rozwoju gospodarczego, społecznego, ekologicznego czy technologicznego. Z punktu widzenia Funduszy Unijnych jest to widoczne w Regionalnych Programach Operacyjnych, które dają możliwości rozwoju w poszczególnych kategoriach z wykorzystaniem zewnętrznych źródeł finansowania.

⁶⁶ B. Demirelisci, V. Juknevičienė, S. Pukinskytė, *The Potential for Regional Development in the Baltic States: Case Study of Regions with Free Economic Zones*, Forum Scientiae Oeconomia. 8(1), 2020 s. 49.

⁶⁷ Słownik języka polskiego, tom 3, PWN, Warszawa 1985, s. 131.

⁶⁸ P. Dahlke, *Samorząd terytorialny w procesie kształtowania rozwoju gospodarczego regionu na przykładzie województwa wielkopolskiego*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Staszica w Pile, Piła 2017, s. 73.

⁶⁹ Polska Akademia Nauk. *Czynniki rozwoju regionalnego w Polsce*, Warszawa, Fundusze UE.indd (pan.pl) (dostęp: 11.05.2023).

⁷⁰ K. Pająk, P. Dahlke, O. Kvilinskyi, *Determinanty rozwoju regionalnego – współczesne odniesienie*, Kujawsko-Pomorska Wyższa Szkoła w Bydgoszczy Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy 9, Bydgoszcz 2016, s. 114.

Czynniki rozwoju regionalnego określają składniki oraz właściwości regionów wraz z otoczeniem, w których zachodzą zmiany, a ich wzajemne oddziaływanie stwarza możliwości do rozwoju. Najistotniejsze z czynników występujących podczas rozwoju danego regionu współtworzą zbiór determinantów rozwoju regionalnego.⁷¹ **Determinanty** te opierają się na wewnętrznych zasobach i potencjałach regionu. Do podstawowych determinantów rozwoju regionów zaliczane są: czynniki ekonomiczne, społeczne, techniczne i technologiczne, ekologiczne oraz polityczne. Często wskazywanym podziałem determinantów rozwoju regionalnego jest podział na czynniki endogeniczne i egzogeniczne⁷². M. Tomal wskazuje, iż **rozwój lokalny** jest określany w sześciu obszarach: gospodarczym, demograficznym, mieszkaniowym, społecznym, infrastrukturalnym oraz środowiskowym⁷³. To proces prowadzenia działalności na rzecz rozwoju społeczno-gospodarczego określonej jednostki terytorialnej, z wykorzystaniem jej zasobów oraz uwzględnianiem potrzeb mieszkańców i z ich udziałem⁷⁴. Rozwój lokalny to ilościowy i jakościowy rozwój samorządu terytorialnego w zakresie społecznym i gospodarczym. Do **czynników rozwoju lokalnego** możemy zaliczyć: stan infrastruktury, kwalifikacje siły roboczej, strukturę społeczną regionu w podziale na klasy i warstwy gałęziowe struktury gospodarki lokalnej bądź też wiedzę ogólną i techniczną społeczeństwa.⁷⁵ A. Kozera, A. Stander, Ł. Satoła wskazują, iż **rozwój lokalny** to proces pozytywnie wpływający na otoczenie, trwający kilka lat, ukierunkowany na gospodarkę. Proces ten powinien wskazywać, oprócz osiągnięcia celów gospodarczych, pozyskiwanie środków, a także uwzględniać kwestie społeczne i cele środowiskowe⁷⁶. W opinii doktorantki interpretacja rozwoju lokalnego przedstawiona przez A. Kozere, A. Standera i Ł. Satołę jest najtrafniejsza, ponieważ uwzględnia ona wielowymiarowy charakter tego procesu. Autorzy zwracają uwagę, że rozwój lokalny nie powinien ograniczać się

⁷¹ D. Głuszczyk, *Istota rozwoju regionalnego i jego determinanty*, W.: B. Majewska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, *Istota rozwoju regionalnego i jego determinanty* (dbc.wroc.pl) (dostęp: 11.05.2023), Wrocław 2011, s. 74.

⁷² R. Czyżycki, *Determinanty rozwoju społeczno-ekonomicznego regionów w Polsce*, Ekonomiczne problemy Usług 2(131)t.1, Uniwersytet szczeciński, Szczecin, 2018, s. 100.

⁷³ M. Tomal, *Evaluation of coupling coordination degree and convergence behaviour of local development: A spatiotemporal analysis of all Polish municipalities over the period 2003-2019*, Sustainable Cities and Society, Elsevier, Contents lists available at ScienceDirect, Kanada 2021, s. 1.

⁷⁴ A. Komor, *The level of local development and the need for local government investment indicated by residents of selected communes in the lublin voivodeship*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 64(8), Wrocław 2020 s. 41.

⁷⁵ P. Jóźwiakowski, *Istota i determinanty rozwoju lokalnego*, W.: B. Ślusarz, J. Jędrzejczak-Gas, A. Barska, J. Wyrą, *Współczesne problemy rozwoju społeczno-gospodarczego*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze nr 5 *Istota i determinanty rozwoju lokalnego.pdf* (dostęp: 11.05.2023), Zielona Góra 2016 s. 69.

⁷⁶ A. Kozera, A. Stander, Ł. Satoła, *Managing Rural Areas in the Context of the Growing Debt of Polish Local Government Units*, 10(9), 376, Agriculture 2020, s. 1.

wyłącznie do aspektów gospodarczych, ale również obejmować cele społeczne i środowiskowe. Taka kompleksowa perspektywa pozwala na bardziej zrównoważony rozwój, który uwzględnia nie tylko krótkoterminowe korzyści ekonomiczne, ale także długoterminowe potrzeby społeczności lokalnych oraz ochronę środowiska. W podejściu tym widać dążenie do integracji różnych sfer życia społecznego, gospodarczego i środowiskowego, co jest zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju. Tym samym, uwzględnienie tych aspektów pozwala na tworzenie bardziej harmonijnego otoczenia, w którym korzyści z rozwoju gospodarczego są odczuwalne przez wszystkich mieszkańców, a jednocześnie chronione są zasoby naturalne dla przyszłych pokoleń.

F. Piontek przedstawia rozwój zrównoważony i trwały jako długotrwałą poprawę jakości życia obecnych i przyszłych pokoleń w wyniku kształtowania właściwych proporcji pomiędzy kapitałem ekonomicznym, przyrodniczym i ludzkim⁷⁷. I-S. Popescu, C. Hitaj oraz E. Benetto określają trzy filary zrównoważonego rozwoju: społeczny, ekonomiczny oraz środowiskowy⁷⁸. **Zrównoważony rozwój** to umiejętność jednostki do reagowania na zmiany występujące w otoczeniu, przy jednoczesnym utrzymywaniu trwałej i wyróżniającej się pozycji na rynku⁷⁹. Zarówno M. Pałasz⁸⁰ jak i E. Tomczyk⁸¹, T. Klarin⁸² zrównoważony rozwój interpretują jako rozwój oraz pokój dla społeczności i całej planety, zarówno obecnie jak i dla przyszłych pokoleń. Oznacza on harmonię pomiędzy ludźmi a naturą. W art. 5 Konstytucji została ujęta zasada zrównoważonego rozwoju. Polski ustawodawca wprowadza różnorodne przepisy dotyczące ochrony środowiska, obejmujące m.in. prawo ochrony środowiska, ustawy dotyczące gospodarki wodnej, odpadów, ochrony przyrody, czy też ustawy dotyczące zmian klimatu. Ponadto, Polska uczestniczy w międzynarodowych umowach i inicjatywach

⁷⁷ F. Piontek, *Integracja Polski i Unią Europejską a wdrażanie konstytucyjnej zasady zrównoważonego rozwoju*, [w:], M. Burchard – Dziubińska (red.), *Integracja Polski z Unią Europejską w dziedzinie ochrony środowiska – problemy, korzyści, zagrożenia*, tom 1, Łódź 2000, s. 75.

⁷⁸ I-S. Popescu, C. Hitaj, E. Benetto, *Measuring the sustainability of investment funds: A critical review of methods and frameworks in sustainable finance*, Journal of Cleaner Production 314, Contents lists available at ScienceDirect, 2021, s. 2-3.

⁷⁹ J. Imiolczyk, *Determinanty zrównoważonego rozwoju miast – analiza wybranych gmin miejskich województwa małopolskiego*, [w:] M. Okręglicka, A. Korombel, A. Lemańska-Majdzik (red.), *Dylematy i wyzwania zarządzania organizacjami w warunkach kryzysu pandemicznego*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2021, s. 216-217.

⁸⁰ M. Pałasz, J. Tabaka, *Ekowerta w kulturze. Zrównoważony rozwój a zarządzanie kulturą i rozwój kadr kultury w kontekście kryzysu klimatyczno-ekologicznego*. Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Zbiór Wiadomości o Antropologii Muzealnej (8), Kraków 2021, s. 264.

⁸¹ E. Tomczyk, *Teorie zrównoważonego rozwoju i jego implementacja w unii europejskiej*, [w:] A. Kuzior, H. A. Kretka, *Zrównoważony rozwój wektorem na drodze doskonalenia warsztatu naukowca*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2020, s. 150-151.

⁸² T. Klarin, *The Concept of Sustainable Development: From its Beginning to the Contemporary Issues*, Zagreb International Review of Economics & Business 21(1), Faculty of Economics and Business, University of Zagreb and De Gruyter Open All rights reserved. Printed in Croatia, Zagreb 2018, s. 68.

dotyczących ochrony środowiska, takich jak np. Umowa Paryska w sprawie zmian klimatu. Cel ten jest więc realizowany poprzez kompleksowy system prawny i polityczny, który ma na celu zapewnienie ochrony środowiska naturalnego oraz promowanie zrównoważonego rozwoju kraju. Od momentu przyjęcia Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDGs), w trakcie Zgromadzenia Ogólnego Organizacji Narodów Zjednoczonych w 2015 roku, zrównoważony rozwój stał się uniwersalnym wezwaniem do działania dla każdej organizacji. Cel 17 zrównoważonego rozwoju, mówiący o partnerstwie, sugeruje, iż dzielenie się wiedzą między uczestnikami partnerstwa ma strategiczne znaczenie dla współpracy oraz opracowywania nowych pomysłów rozwiązywania występujących problemów społecznych⁸³. W 2015 roku 193 państwa członkowskie ONZ w rezolucji „Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030”, zdefiniowały 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju wraz z konkretnymi 169 zadaniami, które obejmują trzy obszary zrównoważonego rozwoju – społeczny, gospodarczy oraz środowiskowy. W skład 17 celów wchodzi:

- Cel 1. Koniec z ubóstwem,
- Cel 2. Zero głodu,
- Cel 3. Dobre zdrowie i jakość życia,
- Cel 4. Dobra jakość edukacji,
- Cel 5. Wzrost gospodarczy i godna praca,
- Cel 6. Czysta woda i warunki sanitarne,
- Cel 7. Czysta i dostępna energia,
- Cel 8. Wzrost gospodarczy i godna praca,
- Cel 9. Innowacyjność, przemysł, infrastruktura,
- Cel 10. Mniej nierówności,
- Cel 11. Zrównoważone miasta i społeczności,
- Cel 12. Odpowiedzialna konsumpcja,
- Cel 13. Działania w dziedzinie klimatu,
- Cel 14. Życie pod wodą,
- Cel 15. Życie na lądzie,
- Cel 16. Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje,
- Cel 17. Partnerstwa na rzecz celów⁸⁴.

⁸³ M. Mohsin Hakeem, H Chin Goi, Frendy, H. Ito, *Regional sustainable development using a Quadruple Helix approach in Japon*, Regional Studies, Regional Science 10(1) Taylor& Francis Online, 2023 s. 119 (119 – 138).

⁸⁴ Monitorowanie realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju w Polsce, Informacja wg stanu na koniec 2020 r. Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, Warszawa 2021, s. 5.

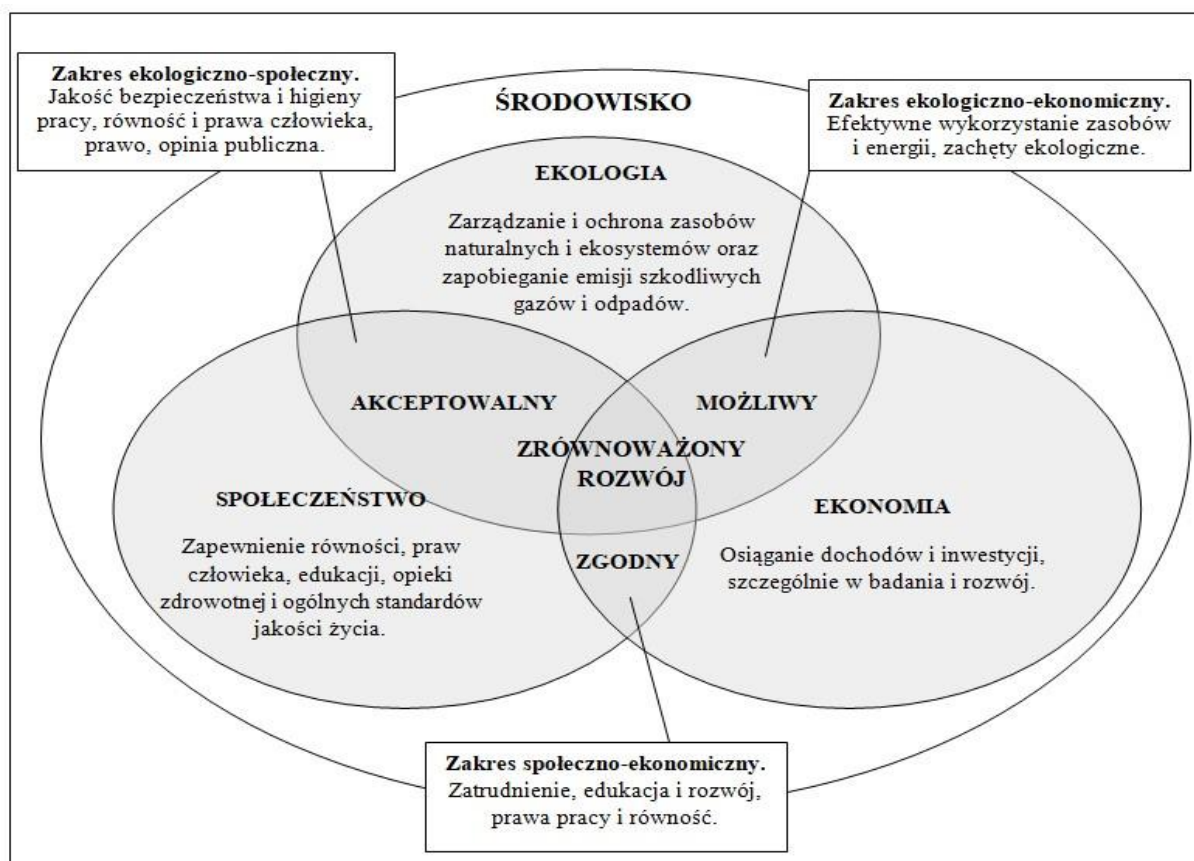
Naukowcy przeprowadzili wiele badań, których celem było zmierzenie zrównoważonego rozwoju na szczeblu globalnym, regionalnym, krajowym oraz lokalnym. Badania te pokazały, iż droga do zrównoważonego rozwoju wpływa na rozbieżności między osiągnięciami a regionami, krajami, czy obszarami niższego szczebla. Lokalizacja celów zrównoważonego rozwoju jest kluczowym elementem strategii transformacji w kierunku zrównoważonego rozwoju, jak i analizy różnych subnarodowych dynamik procesów zrównoważonego rozwoju⁸⁵. Opracowane przez Organizację Narodów Zjednoczonych Cele Zrównoważonego Rozwoju stanowią kompleksową odpowiedź na wyzwania, przed którymi stoi ludzkość, mają również bezpośredni związek z utrzymaniem równowagi między dobrobytem ludzkości a ochroną zasobów Ziemi. Poprzez uwzględnienie celów środowiskowych, takich jak ochrona bioróżnorodności, zrównoważone wykorzystanie zasobów naturalnych czy walka ze zmianami klimatycznymi, Cele Zrównoważonego Rozwoju dążą do zapewnienia, że postęp społeczno-gospodarczy nie odbywa się kosztem degradacji środowiska⁸⁶. Monitorowanie celów zrównoważonego rozwoju odbywa się we wszystkich krajach Unii Europejskiej poprzez coroczne sprawozdania Sekretarza Generalnego ONZ jak również poprzez okresowe krajowe sprawozdania. Do sprawozdawczości globalnej wykorzystywane są wskaźniki, które zostały opracowane przez międzynarodowe organizacje. Wskaźniki zestawione na szczeblu międzynarodowym, oparte na standardowych pojęciach, definicjach i metodologiach, ułatwiają dokonywanie porównań między krajami. Do celów sprawozdawczości krajowej wykorzystuje się na ogół wskaźniki opracowane ze źródeł krajowych, zazwyczaj według krajowego systemu statystycznego⁸⁷. E. Sobczak definiuje zrównoważony rozwój, jako tożsamy z rozwojem harmonijnym, w którym dostępne czynniki są wykorzystywane w sposób rozsądny, co daje podstawy do utrzymania rozwoju w sposób długotrwały⁸⁸. Na rysunku nr 1.2 przedstawiona została interakcja trzech filarów zrównoważonego rozwoju.

⁸⁵ M. Biggeri, L. Bortolotti, A. Ferrannini, D. Saccone, *China's subnational policies and the performance of provinces towards meeting the UN's Sustainable Development Goals*, *Regional Studies*, Regional Science 10(1) Taylor& Francis Online, 2023 s. 439-440.

⁸⁶ Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General, *Global Sustainable Development Report 2019: The Future is Now – Science for Achieving Sustainable Development*, (United Nations, New York, 2019), s. 113.

⁸⁷ M. R. Baldemor, *Efficiency of Local Government Units in North Western Philippines as to the Attainment of the Millennium Development Goals*, *Journal of Computing and Applied Informatics (JoCAI)* Vol. 01, (1), 2017, s. 22.

⁸⁸E. Sobczak, *Zróżnicowanie poziomu rozwoju gmin województwa wielkopolskiego*, [wielkopolskie.pdf \(wordpress.com\)](https://wielkopolskie.pdf.wordpress.com) (dostęp: 05.02.2023), s. 2.



Rysunek 1.2. Koncepcja zrównoważonego rozwoju oparta na potrójnej linii

Źródło: T. Klarin, *The Concept of Sustainable Development: From its Beginning to the Contemporary Issues*. Zagreb International Review of Economics & Business 21(1) Faculty of Economics and Business, University of Zagreb and De Gruyter Open All rights reserved. Printed in Croatia, 2018, s. 85.

Równowaga pomiędzy filarem społecznym, ekonomicznym czy ekologicznym nie jest łatwa do osiągnięcia - w trakcie realizacji celów, każdy z nich musi brać pod uwagę interesy innych filarów tak, aby nie doprowadzić do zachwiania równowagi.

Z punktu widzenia polityki spójności Unii Europejskiej zrównoważony rozwój może być rozpatrywany w kontekście przestrzennym⁸⁹ i określany jest, jako podstawowy element strategii rozwoju ponadlokalnego⁹⁰. Samorządy rozpoczęły przygotowywanie wspólnych strategii jeszcze przed okresem 2014-2020, przeprowadzając diagnozę atutów i wyzwań swojego terytorium oraz przygotowując projekty partnerskie. Kluczową rolę odegrali we wszystkich gminach partnerskich urzędnicy, którzy aktywnie uczestniczyli w zbieraniu

⁸⁹J. Bloomfield, *Central government's policy approaches towards local government on the issues of performance and cost-effectiveness*, Institute of Local Government Studies School of Public Policy University of Birmingham Birmingham B15 2TT United Kingdom, 2006, s. 2.

⁹⁰*Modele struktury funkcjonalno-przestrzennej w strategiach rozwoju*, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Departament Strategii, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej Departament Strategii Warszawa 2020, s.1.

danych i spotkaniach dotyczących opracowywania wspólnych strategii⁹¹. Najważniejszym dokumentem określającym kierunki rozwoju dla gminy jest strategia, w której to formułowane są plany rozwoju i programy wdrożeniowe Jednostki Samorządu Terytorialnego.⁹² Definicja strategii przytoczona przez M. Portera, koncentruje się na stworzeniu jednolitej i wartościowej pozycji, obejmującej działania. Porter podkreśla, że strategia nie polega jedynie na wybieraniu tego, co robić, ale także na świadomym wyborze tego, czego nie robić. Kluczowym elementem strategii jest "dopasowanie" (*ang. "fit"*) między różnymi działaniami, które tworzą spójny system wzajemnie się wspierających działań⁹³.

1.3 Specyfika i zakres inwestycji jako podstawowego czynnika rozwoju JST

Inwestycje jednostek samorządu terytorialnego są kluczowym elementem strategii rozwoju lokalnego i regionalnego. Przyczyniają się do podnoszenia standardu życia mieszkańców, wzmacniają konkurencyjność lokalnych gospodarek oraz tworzą fundamenty pod dalszy, zrównoważony rozwój. W literaturze wskazuje się, iż inwestycje realizowane przez jednostki samorządu terytorialnego mogą dotyczyć zarówno miejskiej infrastruktury technicznej, czyli różnych urządzeń technicznych, które składają się na tę infrastrukturę, oraz miejskiej infrastruktury społecznej, np. kultury, służby zdrowia, kultury fizycznej czy sztuki, porządku publicznego⁹⁴. Inwestycje są kluczowym czynnikiem rozwoju jednostek samorządu terytorialnego, ponieważ umożliwiają poprawę infrastruktury, zwiększenie konkurencyjności regionu oraz podniesienie jakości życia mieszkańców. Specyfika i zakres tych inwestycji obejmują różnorodne projekty, które odpowiadają na potrzeby i priorytety lokalnych społeczności. J. Hirshleifer definiuje inwestycje, jako „wyrzeczenie się pewnego dla niepewnej korzyści.”⁹⁵. Władze JST decydując się na realizację inwestycji opierają się na bieżącej sytuacji gminy. R. Milewskiego, E. Kwiatkowskiego inwestycje to wydatek ekonomiczny, który ma na celu utrzymanie, tworzenie lub zwiększanie kapitału. To aktywa, które jednostka posiada

⁹¹Romania Catching-Up Regions. Organizational models for interjurisdictional agreements. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. 2019, Romania, s. 26.

⁹² L. Czuma-Imiołczyk, *Strategy for the development of local government units on the example of selected municipalities*. World Scientific News An International Scientific Journal, [WSN-1273-2019-349-360.pdf](#). (dostęp: 07.05.2023) 2019, s. 353.

⁹³ M. Rozana, *What is strategic management research?* Annals of Management and Organization Research (AMOR) 4(4), 2023, s. 274.

M. E. Porter, *What is Strategy?* Harvard Business Review [Porter, 1996 what is strategy.pdf \(usp.br\)](#) (dostęp: 26.07.2024), 1996, s. 67-68.

⁹⁴ M. Ofiarska, *Government Fund for Local Investments – Legal Aspects of Financial Support for Local Government Investment Projects during the COVID-19 Pandemic*, Białystok Legal Studies Białostockie Studia Prawnicze 26(4), Białystok 2021, s. 153.

⁹⁵J. Hirshleifer, *Investment, interest and capital*, Englewood Cliffs, W.: Prentice-Hall 1970, s. 48.

w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych wynikających z przyrostu wartości tych aktywów, uzyskania przychodów w formie odsetek, dywidend lub innych pożytków, w tym również z transakcji handlowych. Wśród inwestycji znajdują się aktywa finansowe, nieruchomości i wartości niematerialne oraz prawa, które nie są użytkowane przez jednostkę, ale są posiadane przez nią w celu osiągnięcia tych korzyści. Pod względem czasu realizacji wyróżniamy inwestycje długoterminowe trwające ponad rok oraz inwestycje krótkoterminowe trwające do roku⁹⁶. W literaturze przedmiotu, w zależności od interpretacji autorów można wyróżnić trzy wspólne aspekty „inwestycji”:

- psychologiczny, określający rezygnację inwestującego od bieżącej konsumpcji,
- czasowy, określający rezygnację z aktualnych korzyści na rzecz przyszłych korzyści,
- ryzyka, określający brak pewności o uzyskaniu korzyści w przyszłości⁹⁷.

Zakres inwestycji realizowanych przez JST jest uzależniony od przyjętej przez nie polityki inwestycyjnej. JST podejmują inwestycje, których celem jest rozwój społeczno-gospodarczy oraz zwiększenie konkurencyjności regionu. Inwestycje JST są związane z rozwojem społeczeństwa, zarówno przez reagowanie na istniejące potrzeby, jak i kreowanie nowych⁹⁸. Inwestycje stanowią wskaźnik rozwoju, polegający na reagowaniu na istniejące potrzeby społeczeństwa lub kreowaniu nowych potrzeb⁹⁹. Realizacja inwestycji wymaga znaczących nakładów finansowych, które ponoszone są przez długi okres. Inwestowanie jest istotnym aspektem gospodarowania, który wpływa na rozwój społeczny i gospodarczy¹⁰⁰. Inwestycje służą interesom publicznym, a ich korzyści są oceniane przez organy stanowiące i społeczeństwo. Dlatego organy wykonawcze powinny korzystać z mechanizmów komórek organizacyjnych i lokalnej społeczności w celu realizacji inwestycji zaspokajających potrzeby społeczno-gospodarcze danej społeczności. Inwestycje mają zazwyczaj ograniczony zasięg, obejmując tylko terytorium danej jednostki, co oznacza, że są ważne na poziomie lokalnym lub regionalnym, w zależności od rodzaju samorządu.

⁹⁶ B. Filipiak, M. Dylewski, *Działalność inwestycyjna jednostek samorządu terytorialnego w latach 2008–2013*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 854 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 73, Szczecin 2015, s. 869.

⁹⁷ M. Szczepańczyk, A. Poskart, *Inwestycje jednostek samorządu terytorialnego w obszarze komunalnego budownictwa mieszkaniowego*, [w:] A. Korombel (red.), *Mikro- i makroekonomiczny wymiar rynku nieruchomości i inwestycji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2021, s. 99.

⁹⁸B. Filipiak, M. Dylewski, *Działalność inwestycyjna jednostek samorządu terytorialnego w latach 2008–2013*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 854 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 73, Szczecin 2015, s. 10.

⁹⁹Ibidem, s.10.

¹⁰⁰ J. Sierak, *Inwestycje Jednostek Samorządu Terytorialnego i ich finansowanie w ujęciu rocznym i wieloletnim*. Myśl Ekonomiczna i Polityczna nr 4 (47), CEON Biblioteka Nauki Warszawa 2014, s. 94.

Atrakcyjność JST, tym samym ich rozwój, zależy w dużej mierze od prowadzonych na ich terenach inwestycji, zwłaszcza tych, które wpływają na zaspokojenie potrzeb mieszkańców, w tym niepełnosprawnych oraz osób starszych. Szeroko pojęty rozwój gminy zależy od przedsiębiorców, w związku z czym realizowane i planowane inwestycje powinny uwzględniać ich potrzeby oraz cele. Inwestycje realizowane przez JST charakteryzują się:

- wysoką kapitałochłonnością,
- trudnością w osiągnięciu efektywności, jak również zwrotu z poniesionych nakładów,
- długim okresem korzystania przez mieszkańców,
- brakiem możliwości podziału inwestycji, co wpływa na czas jej realizacji,
- powiązaniem elementów inwestycji, które mogą przybrać cechy komplementarności lub substytucyjności,
- nieodwracalnością poniesionych nakładów¹⁰¹.

Wykorzystanie funduszy budżetowych jest bardzo ściśle związane z cyklem budżetowym, który obejmuje wiele powiązanych procesów, takich jak prognozowanie fiskalne i budżetowe, planowanie strategiczne i budżetowe, realizację budżetu (w tym zaciąganie zobowiązań i dokonywanie płatności) oraz sprawozdawczość (budżetową i finansową), a także audyt i kontrolę¹⁰². Zgodnie z regulacjami prawa finansów publicznych, wykorzystanie funduszy jest niezbędnym etapem rozliczeń, które poprzedzają płatność w jednostkach samorządu terytorialnego. Prawidłowa ewidencja wykorzystania środków jest kluczowa dla początkowej kontroli zgodności operacji gospodarczych i finansowych z planem finansowym jednostki oraz jej sprawozdania budżetowego dotyczącego wykorzystania środków¹⁰³. Jednostki samorządu terytorialnego uchwalają budżet na rok budżetowy w formie uchwały, która składa się z planowanych dochodów i wydatków oraz przychodów i rozchodów na dany rok. Projekt uchwały jest przygotowywany przez zarząd jednostki i przedstawiany właściwemu organowi stanowiącemu oraz regionalnej izbie rachunkowej¹⁰⁴.

Inwestycje gminne są głównym czynnikiem wpływającym na rozwój gminy, co w konsekwencji wpływa na usprawnienie usług społecznych, wzrost majątku komunalnego

¹⁰¹B. Filipiak, M. Dylewski, *Działalność inwestycyjna jednostek samorządu terytorialnego w latach 2008–2013*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 854 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 73, Szczecin 2015, s. 10.

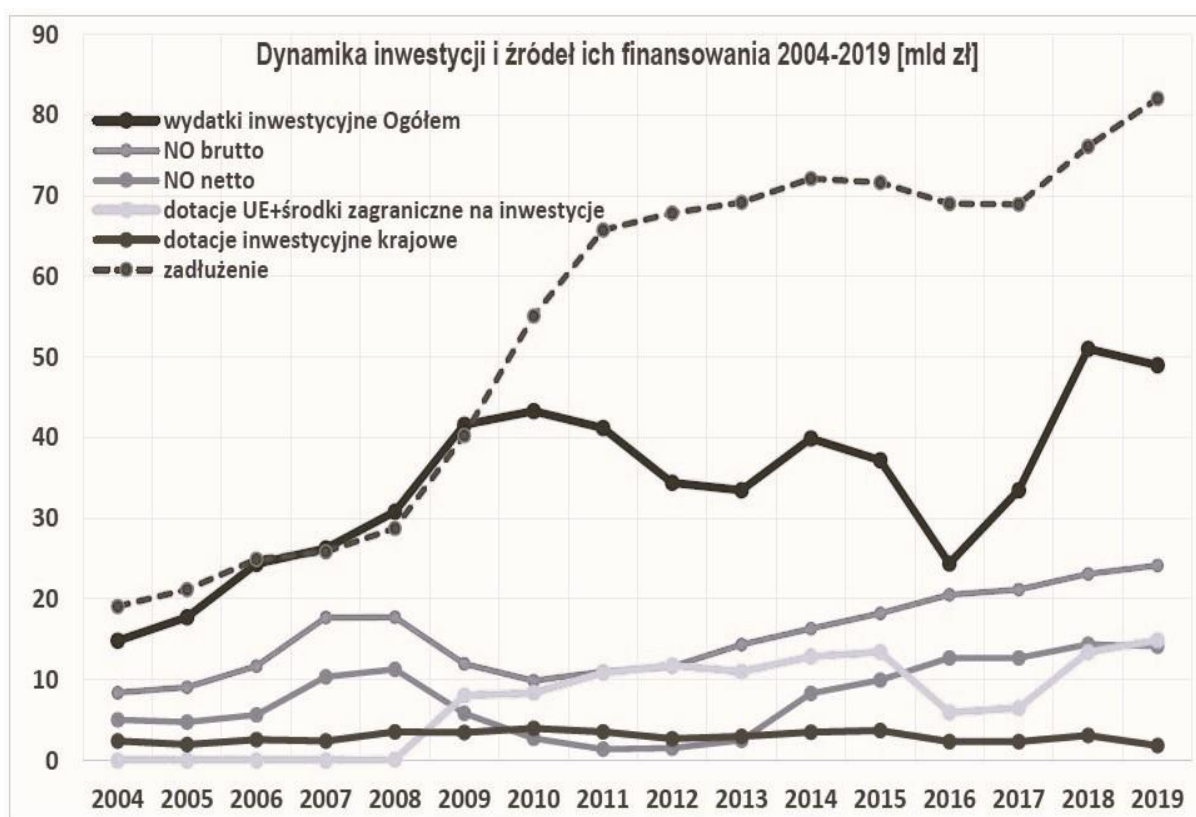
¹⁰²D. Adamek-Hyska, I. Franczak, *Użyteczność informacji sprawozdawczej w zakresie zaangażowania wydatków budżetowych jednostek samorządu terytorialnego*, W.: A. Szycha, H. Waniak-Michalak, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, 2023, Vol. 47, Nr 1, Warszawa 2023, s. 14.

¹⁰³Ibidem, s.14.

¹⁰⁴P. Reczulski, *Wpływ finansowania zewnętrznego na realizację zadań jednostek samorządu terytorialnego*, [w:] G. Rosa (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 4/2018 (133), t. 1, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2018, s. 263-264.

oraz konkurencyjność regiony. Wzrost realizowanych realizowanych inwestycji wpływa również na tworzenie odpowiednich warunków dla funkcjonowania nowych podmiotów gospodarczych, zmniejsza poziom bezrobocia oraz daje możliwości zamieszkania na danym terenie. Inwestycje polegające na uzbrajaniu terenów inwestycyjnych czy budowaniu dróg determinują powstawanie kolejnych inwestycji, które przyciągają przyszłych inwestorów. Inwestorzy ci, przez rozwój swoich działalności gospodarczych, tworzą nowe miejsca pracy przyczyniając

się do zmniejszenia bezrobocia w regionie¹⁰⁵. Dynamikę inwestycji JST na przestrzeni 16 lat (2004-2019) obrazuje rysunek 1.3.



Rysunek 1.3. Dynamika inwestycji JST

Źródło: A. Porawski, J. M. Czajkowski, *Stan finansów JST raport dla Senatu RP*, Związek Miast Polskich, Poznań 2020, s. 8.

Zgodnie z przedstawionymi danymi, głównym czynnikiem napędowym gospodarki lokalnej oraz regionalnej są inwestycje realizowane przez JST.

¹⁰⁵ J. Sierak, *Inwestycje Jednostek Samorządu Terytorialnego i ich finansowanie w ujęciu rocznym i wieloletnim*. Myśl Ekonomiczna i Polityczna nr 4 (47), CEON Biblioteka Nauki, Warszawa 2014, s. 94.

Warto zauważyć, że różne JST mogą mieć różne strategie finansowania inwestycji, w zależności od swoich potrzeb, możliwości oraz specyfiki lokalnej sytuacji. Dzięki różnorodności dostępnych źródeł finansowania, jednostki samorządu terytorialnego mogą realizować różnorodne projekty inwestycyjne, które przyczyniają się do rozwoju lokalnego i regionalnego¹⁰⁶. Źródła zagraniczne są dominującym źródłem finansowania inwestycji. Wykorzystanie kapitału obcego oznacza zaciągnięcie równorzędnego zobowiązania wobec innych podmiotów, które następnie musi zostać wypłacone wraz z uzgodnionym wynagrodzeniem (odsetkami) w ustalonym terminie¹⁰⁷.

Działalność inwestycyjna jednostek samorządu terytorialnego obejmuje tworzenie podstawowych urządzeń, obiektów i instytucji usługowych niezbędnych do funkcjonowania społeczeństwa i gospodarki. To między innymi:

- całość działań związanych z przygotowaniem i realizacją przedsięwzięć rozwojowych, które polegają na tworzeniu nowych lub modernizowaniu już istniejących środków trwałych. W ramach tych działań, podejmowane są także różne operacje finansowe w bankach lub na rynku finansowym związane z długim okresem inwestycyjnym, np. długoterminowe lokaty,
- wszystkie nakłady finansowe, które są związane z tworzeniem nowych, modernizowaniem i ulepszaniem obiektów, które służą do świadczenia dóbr i usług na rzecz społeczeństwa,
- źródło wzrostu majątku komunalnego, poprzez tworzenie nowych lub modernizowanie maszyn i urządzeń, środków transportu, obiektów budowlanych i innych¹⁰⁸.

Proces finansowania inwestycji w jednostkach samorządu terytorialnego jest trudny ze względu na społeczno-gospodarcze i terytorialne uwarunkowania, a także specyfikę prowadzonej gospodarki i polityki finansowej¹⁰⁹. Ważne jest dokładne określenie wpływu działań inwestycyjnych na zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnych i regionalnych

¹⁰⁶M. Małek, A. Korombel, *Zintegrowane inwestycje terytorialne jako instrument finansowania inwestycji w jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] A. Korombel (red.), *Mikro- i makroekonomiczny wymiar rynku nieruchomości i inwestycji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2021, s. 86.

¹⁰⁷J. Pierzyna, *THE USE OF EU FUNDING IN THE DEVELOPMENT OF LOCAL ECONOMIC ACTIVITY ZONES*. Forum Scientiae Oeconomia, [admin,+forum-scientiae-oeconomia-1-2019-vi.pdf](#) (dostęp: 11.06.2023) 2019, s. 88.

¹⁰⁸B. Filipiak, M. Dylewski, *Działalność inwestycyjna jednostek samorządu terytorialnego w latach 2008–2013*. W.; W. Gos (red.), Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 854 *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 73, Szczecin 2015, s. 10.

¹⁰⁹B. Burzyńska, *Rola inwestycji ekologicznych w zrównoważonym rozwoju gmin w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 243-253.

oraz stosunku kosztów do korzyści. Jednostki samorządu terytorialnego mają ograniczone zasoby finansowe związane z realizacją zadań i potrzeb społecznych oraz muszą przestrzegać reguł fiskalnych dotyczących wydatków i poziomu zadłużenia. Ponadto, muszą one ograniczać inwestycje w przypadku, gdy nie mogą być prowadzone równocześnie, a także mają ograniczony dostęp do instrumentów finansowych. Partnerzy prywatni i użytkownicy wieczyści często wykazują niewielkie zainteresowanie inwestycjami, które nie przynoszą zysków lub nie stanowią dla nich korzyści w postaci obniżenia opłat¹¹⁰.

Jednym z instrumentów finansowania inwestycji kapitałem zagranicznym jest dotacja, która pod pewnymi warunkami pozostaje bezzwrotnym źródłem finansowania rozwoju. Dotacja unijna, jako instrument współfinansowania inwestycji jest najtańszym źródłem kapitału zagranicznego, który ostatecznie przekształca się w majątek podmiotu w postaci różnego rodzaju środków trwałych (np. obiekty i ich wyposażenie). Niski koszt pozyskania tego kapitału to zazwyczaj wydatki związane z opracowaniem dokumentacji aplikacyjnej, wniesieniem zabezpieczenia wykonania umowy oraz wydatki na rozliczenie projektu¹¹¹. Podsumowując, na dochody budżetu składają się przede wszystkim środki publiczne, bezzwrotne kwoty pieniężne pobierane przez JST od osób fizycznych i podmiotów gospodarczych oraz środki uzyskiwane z budżetu państwa przeznaczone na wydatki lub wydatki publiczne, czyli dotacje¹¹². M. Małek, A. Korombel¹¹³, M. Piszczek¹¹⁴ podkreślają JST, jako jednostki, które mogą korzystać ze swoich własnych środków, obejmujących podatki i opłaty lokalne, wpływy z mienia komunalnego oraz inne dochody własne. Jednocześnie mogą korzystać ze źródeł zewnętrznych, takich jak bezzwrotne środki (np. dotacje, subwencje, darowizny), długi (pożyczki, kredyty, papiery wartościowe), finansowanie pozabudżetowe oraz umowy partnerskie PPP (public-private partnership). Decyzja, które źródła finansowania wykorzystać, zależy od polityki inwestycyjnej JST oraz ich zdolności kredytowej, a także zdolności do pozyskiwania dotacji i innych form wsparcia. Podział źródeł finansowania inwestycji w JST został przedstawiony na rysunku 1.4.

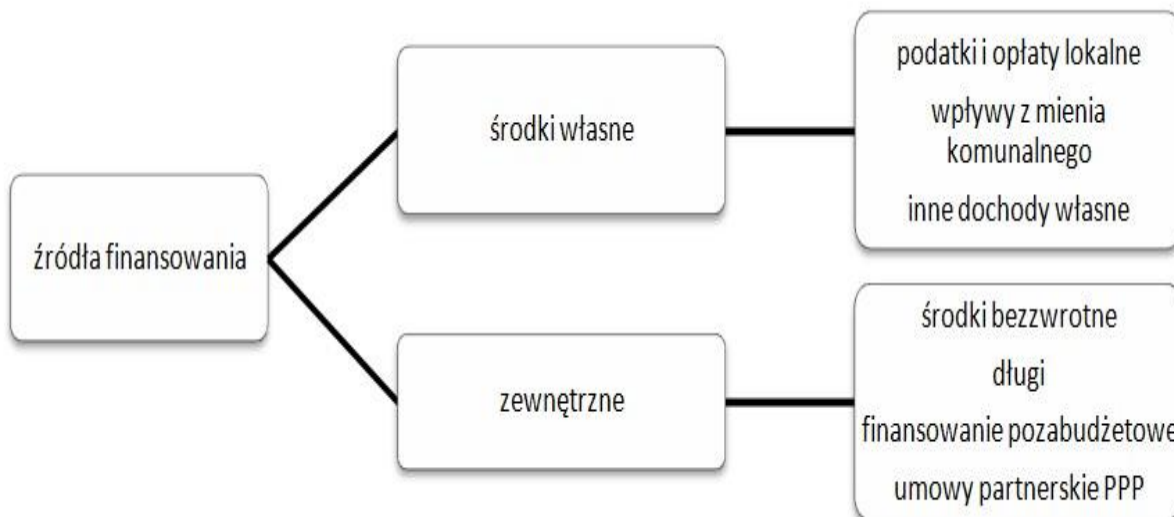
¹¹⁰B. Burzyska, *Rola inwestycji ekologicznych w zrównoważonym rozwoju gmin w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 13.

¹¹¹J. Pierzyna, *The use of EU funding in the development of local economic activity zones*. Forum Scientiae Oeconomia, [admin.+forum-scientiae-oeconomia-1-2019-vi.pdf](#) (dostęp: 11.06.2023) 2019, s. 88.

¹¹²I. M. de Jesus, *Financing infrastructure investments in local government units - a case study of the rural commune of Lidzbark Warmiński*. W.: Konsorcium BazEkon Ekonomia i Środowisko, 2 (61), 2017, s. 114.

¹¹³M. Małek, A. Korombel, *Zintegrowane inwestycje terytorialne jako instrument finansowania inwestycji w jednostkach samorządu terytorialnego*. W.: A. Korombel (red.), Mikro- i makroekonomiczny wymiar rynku nieruchomości i inwestycji, Politechnika Częstochowska, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2021, s. 86.

¹¹⁴M. Piszczek, *Źródła finansowania rozwoju przez jednostki samorządu terytorialnego*, W.: Platform&workflow by OJS/PKP, Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 1 (973), Kraków 2018, s. 113–128.



Rysunek 1.4. Podział źródeł finansowania inwestycji jednostek samorządu terytorialnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Sierak, *Inwestycje Jednostek Samorządu Terytorialnego i ich finansowanie w ujęciu rocznym i wieloletnim*. Myśl Ekonomiczna i Polityczna nr 4, s. 98-99.(dostęp:08.05.2023)
P. Reczulski, *Wpływ finansowania zewnętrznego na realizację zadań jednostek samorządu terytorialnego* [w:], G. Rosa (red.), *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 4/2018 (133), t. 1, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2018, s. 271.

Wyniki badania przeprowadzonego przez I. M. de Jesus pozwalają stwierdzić, że największy udział w strukturze budżetu własnego gminy stanowią podatki i opłaty lokalne, głównie podatek od nieruchomości i podatek rolny¹¹⁵. Drugim, co do wielkości źródłem dochodów w kategorii „podatki i opłaty lokalne” był podatek leśny oraz podatek od czynności cywilnoprawnych. Najniższe wpływy wśród dochodów podatkowych generował podatek od spadków i darowizn oraz opłaty skarbowe. Źródła finansowania JST można również podzielić na: fundusze publiczne, fundusze prywatne, fundusze hybrydowe, których podział został przedstawiony na rysunku 1.5.

¹¹⁵I. M. de Jesus, *Financing infrastructure investments in local government units - a case study of the rural commune of Lidzbark Warmiński*. W.: Konsorcium BazEkon *Ekonomia i Środowisko*, 2 (61), 2017, s. 114.



Rysunek 1.5. Sposoby finansowego wsparcia realizacji zadań JST

Źródło: Opracowanie własne. Na podstawie: M. Jastrzębska, *Alternatywne źródła finansowania jednostek samorządu terytorialnego*, Przestrzeń, Ekonomia, Społeczeństwo 1/1 Gdańsk 2012 s. 51.

Podstawowym czynnikiem determinującym sytuację samorządu terytorialnego są zasoby finansowe oraz odpowiednio zaplanowany budżet, który jest kluczowym narzędziem w procesie zarządzania i planowania. Zarządzanie finansami samorządów terytorialnych obejmuje zarówno gromadzenie dochodów, jak i kontrolę wydatków, co umożliwia realizację zadań publicznych i zapewnia stabilność finansową¹¹⁶.

Jednostki samorządu terytorialnego mogą korzystać z kredytów oferowanych przez banki komercyjne i banki spółdzielcze. Wybierając kredytodawcę oraz rodzaj kredytu JST

¹¹⁶ P. Dziekański, *Diversification synthetic indicator for evaluating the financial capacity of local government. The case of polish voivodeships*, Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis, Vol. 65(2) Brno, 2017, s. 613.

powinno poddać się rygorom ustawy Prawo zamówień publicznych, a przede wszystkim zdefiniować przedmiot zamówienia i kryteria oceny ofert. Podstawowym kryterium jest koszt kredytu rozumianego, jako suma odsetek i prowizji¹¹⁷. Na przestrzeni ostatnich lat zwiększyła się liczba jednostek samorządu terytorialnego decydujących się na wykorzystywanie operacji finansowych innych niż kredyty, pożyczki bankowe czy emisje obligacji¹¹⁸. Jednostki samorządu terytorialnego często zaczynają korzystać z kosztownego finansowania w instytucjach pozabankowych tzw. parabankach. Wiąże się to z zapotrzebowaniem na pozyskiwanie środków współfinansowanych z Unii Europejskiej lub kontynuacją wcześniej zaczętych projektów inwestycyjnych, może to być spowodowane koniecznością pokrycia kosztów dodatkowych, nieprzewidzianych na etapie przygotowywania projektu, lub wkładu własnego¹¹⁹.

Do uproszczeń we wdrażaniu funduszy polityki spójności w okresie 2014-2020, które nie wynikają bezpośrednio z planowanych regulacji unijnych, należą w szczególności elastyczne formy finansowania projektów z rozbudowanym systemem zaliczkowym. Z uproszczeń, które wynikają z możliwości wprowadzonych przez rozporządzenie ogólne, w warunkach polskich wykorzystane zostały m.in.: w zakresie projektów generujących dochód - możliwie szerokie stosowanie stawek ryczałtowych, w tym także obniżenie poziomu dofinansowania w ramach osi priorytetowej po uwzględnieniu dochodowości projektów realizowanych w ramach tej osi, możliwie szerokie stosowanie form ryczałtowego finansowania w ramach programów także w zastosowanej formie grantowej realizacji projektów w szczególności w zakresie Europejskiego Funduszu Społecznego¹²⁰. Zauważalnym trendem w strategii finansowania jest decentralizacja zarządzania środkami finansowymi z poziomu krajowego na regionalny, co pozwala na zwiększenie znaczenia programów regionalnych, najlepiej odpowiadających potrzebom przedsiębiorców w danym regionie¹²¹.

Kluczową rolę dla rozwoju Jednostek Samorządu Terytorialnego, a co za tym idzie regionu, odgrywają fundusze unijne, które są nieocenionym narzędziem wspierającym ich rozwój. Fundusze te umożliwiają realizację strategicznych inwestycji, które przyczyniają

¹¹⁷M. Jastrzębska, *Alternatywne źródła finansowania jednostek samorządu terytorialnego*, Przestrzeń, Ekonomia, Społeczeństwo 1/1 Gdańsk 2012 s. 51.

¹¹⁸T. Wołowicz, *Pozabankowe finansowanie inwestycji gminnych*, International Journal of Legal Studies (IJOLS) No. 2 (4) 2018, W.: Międzynarodowy Instytut Innowacji Nauka-Edukacja-Rozwój, Warszawa 2018, s. 132.

¹¹⁹Ibidem, s.136.

¹²⁰REGIONALNY PROGRAM OPERACYJNY WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO NA LATA 2014-2022, Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, Zarząd Województwa Śląskiego, Katowice 2023 s.548.

¹²¹J. P. Gwizdała, *The Financing of Small and Medium-Sized Enterprises with the EU Structural Funds in Poland Between 2014 and 2020*. International Journal of Synergy and Research, W.: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej [6686-4972.pdf](#) (dostęp: 28.01.2024) Lublin 2017, s. 54.

się do poprawy jakości życia mieszkańców, wzrostu gospodarczego i zrównoważonego rozwoju regionów. Możliwości, jakie dają fundusze unijne dla rozwoju JST zostały przedstawione w drugim rozdziale rozprawy doktorskiej.

ROZDZIAŁ 2. FUNDUSZE EUROPEJSKIE JAKO ŹRÓDŁO FINANSOWANIA ROZWOJU JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO (JST)

2.1. Programy pomocowe oraz wybrane instrumenty wspierające rozwój lokalny JST w latach 2014-2020

Po zakończeniu II wojny światowej państwa Europy funkcjonowały wyłącznie na podstawie swoich praw oraz konstytucji. Impulsem do nowego porządku europejskiego było załamanie Europy, jak również upadek Starego Kontynentu. Wówczas utworzono trzy grupy organizacji:

- Organizacje Euroatlantyckie – porozumienie między Stanami Zjednoczonymi a Europą z 1948 roku, które prowadziło do utworzenia Europejskiej Organizacji Wspólnoty Gospodarczej, było wynikiem inicjatywy znanej jako Plan Marshalla,
- Radę Europy i OBWE (Organizację Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie) – struktura tej grupy daje możliwość włączenia maksymalnej liczbie krajów, organizacje te funkcjonują w ramach tradycyjnej współpracy między państwami (1949),
- Unię Europejską (UE) – skupia ona państwa członkowskie, które na rzecz UE zrezygnowały z części swojej suwerenności. Grupa ta wyposaża państwa UE we własne niezależne od państw członkowskich uprawnienia¹²².

Unia Europejska ukształtowała porządek prawny polityczno-społecznej rzeczywistości. Decydujący wpływ na życie mieszkańców państw członkowskich UE miały, podejmowane każdego roku, traktaty unijne¹²³. Unia Europejska opiera się na szeregu podstawowych wartościach, które zostały określone w Traktacie Unii Europejskiej. Wartości te są fundamentem integracji europejskiej i kształtują politykę oraz działania Unii Europejskiej na wielu płaszczyznach. Wartości te obejmują:

- poszanowanie godności osoby ludzkiej,
- wolność, czyli dążenie do zapewnienia wolności swoim obywatelom,
- demokrację,

¹²² K.-D. Borchardt, *ABC prawa Unii Europejskiej*, Komisja Europejska Dyrekcja Generalna ds. Komunikacji Społecznej Informacja dla Obywateli 1045 Bruksela, 2017, s. 11-15.

¹²³ *Ibidem*, s. 7.

- równość,
- poszanowanie praw człowieka.

Wskazane wartości są filarami europejskiego projektu integracji i stanowią trzon dla budowania wspólnoty opartej na zasadach demokracji, praworządności, poszanowania praw człowieka¹²⁴, Głównym założeniem Unii Europejskiej jest wyrównywanie rozbieżności w rozwoju pomiędzy poszczególnymi krajami oraz zwiększenie konkurencyjności na globalnym rynku. Założenia te są realizowane przez politykę strukturalną oraz politykę spójności, które to polityki realizują długoterminowe plany finansowe¹²⁵. Możliwość uzyskania dużego wsparcia finansowego jest często postrzegana, jako jedna z głównych korzyści przystąpienia poszczególnych krajów do Unii Europejskiej (UE)¹²⁶. Zgodnie z interpretacją P. Chrzanowskiej¹²⁷, J. Adamiec¹²⁸ i M.-C. Puigcerver-Peñalver¹²⁹, B. Páleníková, M. Staničková¹³⁰, L. Vedrine, J. Le Gallo¹³¹, polityka spójności Unii Europejskiej jest kluczowym narzędziem kompensacji różnic pomiędzy regionami i wspierania ich rozwoju. E. Baschieri przytacza definicję Komisji Europejskiej polityki spójności, jako polityki mającej na celu promowanie i wspieranie ogólnego harmonijnego rozwoju regionów państw członkowskich¹³².

Polityka spójności jest jedną z podstawowych polityk Unii Europejskiej, a także jedną z najważniejszych polityk finansowych. Stanowi obecnie znaczący udział w całkowitym

¹²⁴ J. Šelih, I. Bond, C. Dolan, 2017, *Can EU funds promote the rule of law in Europe?*, Centre For European Reform [Czy fundusze UE mogą promować praworządność w Europie.pdf](#) dostęp: 26.04.2024, s. 3.

¹²⁵ W. Gostomczyk, *Kryteria podziału środków unijnych w ramach regionalnych programów operacyjnych*, Zeszyt Naukowy Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechnika Koszalińska 20(2), Województwo środkowopomorskie – Szansa na lepszy rozwój [Widok Kryteria podziału środków unijnych w ramach regionalnych programów operacyjnych \(koszalin.pl\)](#) (dostęp: 29.10.2023) Koszalin 2017, s. 13.

¹²⁶ N.-C. Surubaru, *European funds in Central and Eastern Europe: drivers of change or mere funding transfers? Evaluating the impact of European aid on national and local development in Bulgaria and Romania*, EUROPEAN POLITICS AND SOCIETY 22(2), 2021, s. 203.

¹²⁷ P. Chrzanowska, *Wykorzystanie funduszy europejskich przez samorządy terytorialne w kontekście rozwoju ekonomiczno-gospodarczego gminy*, Politechnika Częstochowska, Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 106, Seria: Administracja i Zarządzanie, Siedlce, 2015 s. 25.

¹²⁸ J. Adamiec, *Polityka regionalna Unii Europejskiej*, Studia BAS (Biuro Analiz Sejmowych) nr 1(49), Warszawa 2017, s. 64.

¹²⁹ M.-C. Puigcerver-Peñalver, *The Impact of Structural Funds Policy on European Regions' Growth. A Theoretical and Empirical Approach*, The European Journal of Comparative Economics, V. 4 (2), 2007, [2. Wpływ polityki funduszy strukturalnych na wzrost gospodarczy europejskich regionów. Podejście teoretyczne i empiryczne.pdf](#) (dostęp: 25.06.2024), s. 179.

¹³⁰ B. Páleníková, M. Staničková, *Contribution of EU Funds To Regional Development in the Czech Republic – Presumption for Improving the Quality of Life*, World Economy and Policy (WEP), Prague University of Economics and Business, Faculty of International Relations, Center for European Studies, Prague, Vol. 2, Iss. 1, 2023, s. 4.

¹³¹ L. Vedrine, J. Le Gallo, *Does EU Cohesion Policy affect territorial inequalities and regional development?*, EU Cohesion Policy and Spatial Governance: Territorial, Social and Economic Challenges, Edward Elgar Publishing, 2021, s. 2-3.

¹³² E. Baschieri, *The Effectiveness of the EU Cohesion Policy in Poland: The Role of Institutional Factors A comparative case study analysis between Dolnośląskie and Śląskie*, STOCKHOLM UNIVERSITY Department of Economic History and International Relations Master's Thesis in Economic History with specialization in Global Political Economy, 2021, s. 6.

budżecie UE. Jej głównym celem jest zmniejszenie różnic przyszłościowych między podregionami UE oraz promowanie zrównoważonego rozwoju wszystkich obszarów Unii¹³³. Założenia polityki spójności koncentrują się na zintegrowanym podejściu do rozwoju regionalnego uwzględniającego potrzeby konkretnych obszarów geograficznych oraz na angażowaniu różnorodnych zainteresowanych stron. Polityka spójności stanowi jedną trzecią całkowitego budżetu Unii Europejskiej¹³⁴. W tabeli 2.1 przedstawione zostały kluczowe elementy Strategii Terytorialnej.

Tabela 2.1. Elementy Strategii Terytorialnej

| Element | Cel | Znaczenie |
|--|--|--|
| Zintegrowane podejście | Uwzględnienie różnorodnych aspektów rozwoju społeczno-gospodarczego, ekologicznego i infrastrukturalnego w jednym, spójnym dokumencie strategicznym. | Podejście zintegrowane zapewnia harmonijne współistnienie różnych sektorów i działań, co minimalizuje ryzyko konfliktów interesów i maksymalizuje synergię działań. |
| Wielostronne podejście | Zaangażowanie różnych zainteresowanych stron, takich jak władze lokalne, przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe i mieszkańcy, w proces tworzenia i wdrażania strategii. | Udział wielu podmiotów zwiększa akceptację i wsparcie dla strategii, a także wprowadza różnorodną perspektywę i wiedzę, co może prowadzić do bardziej innowacyjnych i skutecznych rozwiązań. |
| Odpowiedź na potrzeby i potencjał rozwojowy obszaru | Dostosowanie strategii do specyficznych potrzeb i potencjału rozwojowego danego obszaru, co pozwala na skuteczniejsze wykorzystanie lokalnych zasobów i możliwości. | Strategia, która odpowiada na konkretne potrzeby i wykorzystuje lokalne atuty, jest bardziej realistyczna i wykonalna, a także lepiej przyczynia się do długoterminowego rozwoju. |

Źródło: opracowanie własne w oparciu: M. Lemaître, S. Quest, *Handbook of territorial and development strategies*, Knowledge Centre for Territorial Policies European Commission, Joint Research Centre, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2022, s. 10.

¹³³ R. Crescenzi, M. Giua, *One or many Cohesion Policies of the European Union? On the differential economic impacts of Cohesion Policy across member states*, *Regional Studies* 54(1), Taylor & Francis, 2020, s.10.

¹³⁴ R. Crescenzi, M. Di Cataldo, M. Giua, *It's not about the money. EU funds, local opportunities, and Euroscepticism*, *Regional Science and Urban Economics* 84, 2020, s. 2.

Poprzez stosowanie wskazanych zasad, strategie terytorialne mogą być skutecznym narzędziem w realizacji celów polityki spójności Unii Europejskiej¹³⁵, mają większe szanse na skuteczne przyczynienie się do zrównoważonego rozwoju regionalnego. Koncentracja na konkretnym obszarze, zintegrowane i wielostronne podejście oraz odpowiedź na lokalne potrzeby i potencjał, tworzą solidne podstawy dla efektywnego planowania i realizacji działań rozwojowych. Polityka spójności Unii Europejskiej (UE) odgrywa kluczową rolę w stawianiu czoła globalnym wyzwaniom, takim jak zmiany klimatu, innowacje, konkurencyjność i rozwój społeczny. W efekcie, polityka ta stała się narzędziem nie tylko do redukcji dysproporcji regionalnych, ale także do osiągnięcia szerszych celów związanych ze zrównoważonym rozwojem i konkurencyjnością gospodarki UE. Te zmiany w polityce spójności odzwierciedlają jej dynamiczny charakter i zdolność adaptacji do zmieniających się warunków i priorytetów. Pomimo trudności w definiowaniu i implementacji polityki spójności, jej istotna rola w promowaniu równowagi i zrównoważonego rozwoju w UE jest niezaprzeczalna. Jednakże, aby osiągnąć pełny potencjał tej polityki, konieczne są dalsze reformy i dostosowanie do zmieniających się potrzeb i wyzwań współczesnego świata¹³⁶. Komisja Europejska chcąc określić wysokość ogólnej kwoty środków polityki spójności przeznaczonych dla danego kraju stworzyła Metodologię Berlińską, która uwzględnia takie wskaźniki jak: liczbę ludności danego województwa, lukę pomiędzy poziomami PKB per capita w PPS danego regionu a poziom PKB per capita w całej Unii Europejskiej, liczbę bezrobotnych w danym regionie przekraczającą teoretyczną liczbę osób, które były by bezrobotne przy zastosowaniu średniej stopy bezrobocia wszystkich regionów słabiej rozwiniętych w Unii Europejskiej¹³⁷.

Polityka spójności UE na lata 2014-2020 została ukierunkowana na wsparcie endogenicznego potencjału danego regionu i krajów postrzeganego w kategoriach funkcjonalności, a nie istnienia granic administracyjnych, zarówno w aspekcie terytorialności interwencji, jak i wspierania zasad zarządzania terytorialnego¹³⁸. Również I. Kowalska

¹³⁵ M. Lemaître, S. Quest, *Handbook of territorial and development strategies*, Knowledge Centre for Territorial Policies European Commission, Joint Research Centre, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2022, s. 10.

¹³⁶ P. Becker, *The reform of European cohesion policy or how to couple the streams successfully*, *Journal of European Integration*, 41(2) Published by Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group, 2019, s. 3.

¹³⁷ W. Gostomczyk, *Kryteria podziału środków unijnych w ramach regionalnych programów operacyjnych*, Zeszyt Naukowy Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej 20(2), Województwo śródkowopomorskie – Szansa na lepszy rozwój, [Widok Kryteria podziału środków unijnych w ramach regionalnych programów operacyjnych \(koszalin.pl\)](http://Widok.Kryteria.podzialu.srodkow.unijnych.w.ramach.regionalnych.programow.operacyjnych.koszalin.pl) (dostęp: 29.10.2023) Koszalin, 2017, s. 13.

¹³⁸ D. Kociuba, *Implementation of integrated territorial investments in Poland – rationale, results, and recommendations, quaestiones geographicae* 37(4), Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, 2018, s. 82.

zauważa, iż Polityka Spójności w programowaniu finansowym 2014-2020 jest skoncentrowana na finansowaniu interwencji dostosowanych do określonych typów obszarów. Ten przykład zmiany w podejściu do sposobu finansowania ma służyć bardziej efektywnemu wykorzystaniu środków funduszowych w porównaniu z dotychczas stosowanymi interwencjami tradycyjnymi. Podejście terytorialne zakładające odejście od postrzegania obszaru przez pryzmat administracyjnych granic, bierze pod uwagę wewnętrzne potencjały, wyzwania i bariery rozwojowe¹³⁹. Przed powstaniem dobrze finansowanej polityki spójności Unii Europejskiej, polityka regionalna i polityka spójności w kilku państwach członkowskich były ograniczone zarówno pod względem zakresu, jak i środków przeznaczonych na rozwój gospodarczy. W rezultacie trudno było rozwiązać problemy związane z konkurencją na jednolitym rynku wewnętrznym UE lub kwestie o charakterze europejskim¹⁴⁰.

W ocenie doktorantki interpretacja polityki spójności Unii Europejskiej przedstawiona przez P. Chrzanowską, J. Adamiec, M.-C. Puigcerver-Peñalver, B. Páleníkovú, M. Staníčkovú, L. Vedrine i J. Le Gallo jest szczególnie trafna, ponieważ podkreśla rolę tego narzędzia w kompensacji różnic pomiędzy regionami oraz wspieraniu ich zrównoważonego rozwoju. Polityka spójności ma fundamentalne znaczenie dla niwelowania nierówności regionalnych, które wynikają z odmiennych warunków gospodarczych, społecznych i infrastrukturalnych. Doktorantka zgadza się z autorami, że poprzez ukierunkowane inwestycje, polityka ta przyczynia się do równoważenia szans rozwojowych, zwłaszcza w mniej rozwiniętych regionach, które potrzebują wsparcia, aby mogły skutecznie konkurować z bardziej zaawansowanymi obszarami. Polityka spójności wpływa nie tylko na wzrost gospodarczy, ale również na poprawę jakości życia mieszkańców, wspieranie innowacji oraz rozwój infrastruktury, co stanowi istotny element w budowaniu silnych i konkurencyjnych regionów w ramach Unii Europejskiej. Dlatego też, zdaniem doktorantki, omawiane interpretacje odzwierciedlają holistyczne podejście do roli polityki spójności, która obejmuje nie tylko aspekty gospodarcze, ale także społeczne, co jest kluczowe dla zrównoważonego i równomiernego rozwoju w skali europejskiej.

G. Albanese, G. Blasio, A. Locatelli przytaczają definicję funduszy strukturalnych, jako instrumentu finansowego polityki regionalnej UE, których celem jest dążenie do osiągnięcia celu spójności ekonomicznej, społecznej i terytorialnej poprzez zmniejszanie dysproporcji

¹³⁹ I. Kowalska, *Integrated territorial investments in the formula of cohesion policy 2014 - 2020*, *Economis and Regional Studies* 10 (1), Warszawa, 2017, s. 36-37.

¹⁴⁰ A. Mairate, *The 'added value' of European Union Cohesion policy*, *Regional Studies* 40(02), 2007, s. 171.

rozwojowych między regionami i państwami członkowskimi¹⁴¹. Polska jest największym beneficjentem funduszy europejskich. Mimo, że budżet Unii Europejskiej zmniejszył się w perspektywie finansowej 2014-2020 w porównaniu z okresem 2007-2013 z 1,035 mld euro do 997 mld euro, to wsparcie dla Polski wzrosło ze 102 mld euro do 106 mld euro. Strategiczną część środków przeznaczono na działania dotyczące programów regionalnych dedykowanych dla 16 województw Polski oraz infrastruktury. Głównymi beneficjentami były JST¹⁴². Wejście Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku otworzyło możliwość szerokiego dostępu do funduszy unijnych, co znacząco przyczyniło się do rozwoju i modernizacji kraju. Fundusze te pozwoliły na realizację licznych projektów infrastrukturalnych, społecznych i gospodarczych, zmniejszając różnice między regionami i wspierając rozwój kapitału ludzkiego. Dzięki temu Polska mogła znacznie przyspieszyć swój rozwój, stając się bardziej konkurencyjnym i zintegrowanym członkiem Unii Europejskiej¹⁴³. A. Tătulescu, A. Pătruț¹⁴⁴, M. Gorzalczyńska-Koczkodaj¹⁴⁵, L. Cavalli, M. Alibegovic, E. Cruickshank, L. Farnia, I. G. Romani¹⁴⁶, K. Peszat, J. Szlachta¹⁴⁷, G. Albanese, G. de Blasio, A. Locatelli¹⁴⁸ określają fundusze strukturalne UE jako najważniejsze w realizacji polityki spójności. Fundusze te pomagają zmniejszać różnice w poziomie rozwoju między regionami oraz promują zrównoważony rozwój gospodarczy i społeczny, stanowią kluczowy instrument, który został opracowany w celu wsparcia działalności gospodarczej, społecznej, kulturalnej oraz rozwoju infrastruktury w państwach członkowskich. Ich dystrybucja odbywa się w ramach określonych programów, które są

¹⁴¹ G. Albanese G. Blasio A. Locatelli, *Does EU regional policy promote local TFP growth ? Evidence from the Italian Mezzogiorno*, Evidencefromthe Italian Mezzogiorno The Author(s). Papers in Regional Science 1-s2.0-S1056819023003159-main.pdf (dostęp: 22.08.2024), 2020, s. 330.

¹⁴² A. Stander, *Access to EU Funds Vs. Financial Risks Faced By Rural Municipalities of the Wielkopolskie Voivodeship*, Proceedings of the 2018 International Conference "ECONOMIC SCIENCE FOR RURAL DEVELOPMENT" No 49, ACCESS TO EU FUNDS VS. FINANCIAL RISKS FACED BY RURAL MUNICIPAL.pdf (dostęp: 22.08.2024), Poznań, 2018, s. 171.

¹⁴³ K. Surówka, *Role of EU Funds in Financing the Activity of a Local Government in Poland from 2011 to 2020*, European Research Studies Journal Volume XXIV, Special Issue 1, Department of Public Finance, Cracow University of Economics, Kraków 2021, s. 1097.

¹⁴⁴ A. Tătulescu, A. Pătruț, *Structural Funds And Economic Crises: Romania`s Absorption Aaradox*, 21st International EconomicConference, IECS, Procedia Economics and Finance 16, 2014 Sibiu, Romania, s. 64-65.

¹⁴⁵ M. Gorzalczyńska-Koczkodaj, *The Use of EU Funds to Finance Regional Development on the Example of the West Pomeranian Voivodeship*, European Research Studies Journal V. XXVI, (3), The Use of EU Funds to Finance Regional Development on the Example of the West Pomeranian Voivodeship.pdf (30.06.2024), 2023, s. 857.

¹⁴⁶ L. Cavalli, M. Alibegovic, E. Cruickshank, L. Farnia, I. G. Romani, *The impact of EU Structural Funds on the national sustainable development strategy: a methodological application*, Regional Studies, Regional Science 10 (1), The impact of EU Structural Funds on the national sustainable development strategy: a methodological application (tandfonline.com) (dostęp: 21.02.2024) Warszawa 2023, s. 54.

¹⁴⁷ K. Peszat, J. Szlachta, *Changing the development path of a region – a case study of the Lower Silesian Voivodeship*. *Miscellanea Geographica – Regional Studies on Development* 21(2), articles-2108241.pdf.pdf (dostęp: 11.06.2023), Warszawa, 2017, s. 84.

¹⁴⁸ G. Albanese, G. de Blasio, A. Locatelli, *Does EU regional policy promote local TFP growth? Evidence from the Italian Mezzogiorno*, Papers in Regional Science, 1-s2.0-S1056819023003159-main.pdf (dostęp: 01.09.2024), 2020, s. 330.

rezultatem dokładnych analiz i badań dotyczących potrzeb wyzwań występujących na różnych rynkach oraz obszarach. Proces alokacji środków finansowych z funduszy europejskich jest oparty na zasadzie programowania, co oznacza, że każde państwo członkowskie przygotowuje program operacyjny, w którym określa priorytety, cele oraz planowanie działania na najbliższy okres programowania. Programy te są następnie zatwierdzane przez Komisję Europejską¹⁴⁹. Efektywne wykorzystanie funduszy europejskich w dużej mierze zależy od odpowiedniego planowania, organizacji oraz komunikacji z beneficjentami¹⁵⁰. Doświadczenia z wcześniejszych okresów realizacji polityki spójności wskazywały na trudności z określeniem wyraźnego wpływu tej polityki na rozwój społeczno-gospodarczy poprzez mierzalne wskaźniki. W odpowiedzi na te wyzwania, aktualna reforma polityk współfinansowanych z budżetu Unii Europejskiej opiera się na założeniu ściślejszej koordynacji polityk unijnych z krajowymi oraz wzmocnieniu współzależności wybranych dziedzin interwencji publicznej. Poniżej przedstawione zostały kluczowe aspekty i determinanty efektywnego zarządzania funduszami unijnymi w kontekście jednostek samorządu terytorialnego. Główne kierunki reformy dotyczyły m.in.:

- odejścia od logiki linii demarkacyjnej na rzecz logiki wspólnych rozwiązań,
- wprowadzenia nowych mechanizmów na rzecz koncentracji interwencji,
- zaostrzenia rygorów dotyczących osiągnięcia wyników (warunkowość, rezerwa wykonania, wstrzymanie/ anulowanie środków),
- zaostrzenia rygorów dotyczących zdolności instytucjonalnych (warunkowość ex-ante, akredytacja),
- funkcjonalnej integracji wielu dziedzin polityki publicznej dla realizacji wspólnych celów wynikających ze strategii Europa 2020.¹⁵¹

Fundusze Europejskie są finansowane z budżetu Unii Europejskiej, który opiera się na środkach własnych Unii. Zgodnie z definicją Dyrekcji Generalnej ds. Budżetu, środki te mogą pochodzić z trzech głównych źródeł:

- z zasobów własnych (pochodzących głównie z ceł od towarów importowanych z państw, które nie są członkami Unii Europejskiej),

¹⁴⁹ I. Stoica, G. Orzanb, A. Dobrescuc, A. C. Radu, *Online Marketing Communication Using Websites. A Case Study of Website Utility in Accessing European Funds in the Tourism Field Regarding Northeastern Romania*, Procedia Economics and Finance, GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM Prague 2014, s. 927.

¹⁵⁰ Ibidem, s. 926-927.

¹⁵¹ I. Kowalska, *Integrated territorial investments in the formula of cohesion policy 2014 – 2020*, Zinte growane inwestycje terytorialne w formule polityki spójności 2014 - 2020, *Economis and Regional Studies* 10 (1), 2017, s. 36-37.

- z zasobów pochodzących z podatku wartości dodanej (VAT),
- z dochodu narodowego brutto (DNB) każdego państwa będącego członkiem Unii Europejskiej.

Fundusze unijne odgrywają kluczową rolę w rozwoju jednostek samorządu terytorialnego w Polsce, przyczyniając się do poprawy infrastruktury, zwiększenia konkurencyjności regionów oraz podnoszenia jakości życia mieszkańców. Doktorantka, w oparciu o własne doświadczenie i wieloletnie obserwacje, wskazała w tabeli 2.2 rolę funduszy unijnych w funkcjonowaniu JST.

Tabela 2.2. Rola funduszy unijnych w funkcjonowaniu JST

| Rola funduszy unijnych | Charakterystyka |
|--|--|
| Finansowanie infrastruktury | Fundusze unijne umożliwiają JST realizację dużych projektów infrastrukturalnych, które bez ich udziału byłyby poza ich zasięgiem finansowym. Projekty te obejmują budowę i modernizację dróg, mostów, sieci wodno-kanalizacyjnych, obiektów użyteczności publicznej, takich jak szkoły, przedszkola, ośrodki zdrowia i obiekty sportowe. |
| Wspieranie rozwoju regionalnego | Fundusze unijne pomagają wyrównywać różnice w rozwoju między różnymi regionami kraju. Dzięki nim mniej rozwinięte regiony mogą realizować projekty, które zwiększają ich atrakcyjność inwestycyjną i turystyczną, co przyczynia się do zrównoważonego rozwoju całego kraju. |
| Rozwój gospodarczy | Fundusze unijne wspierają lokalne przedsiębiorstwa w tworzeniu stref ekonomicznych i parków przemysłowych, a także w realizacji projektów badawczo-rozwojowych. To z kolei przyczynia się do tworzenia nowych miejsc pracy, podnoszenia kwalifikacji pracowników oraz zwiększenia konkurencyjności lokalnej gospodarki. |

| | |
|---|--|
| Ochrona środowiska | Fundusze unijne są istotne dla realizacji projektów związanych z ochroną środowiska, takich jak budowa i modernizacja oczyszczalni ścieków, systemów zarządzania odpadami, odnawialnych źródeł energii oraz poprawa efektywności energetycznej budynków. Dzięki tym inwestycjom JST mogą lepiej chronić środowisko naturalne i włączać się do walki ze zmianami klimatycznymi. |
| Wzmacnianie kapitału ludzkiego | Środki unijne wspierają projekty z zakresu edukacji, szkoleń zawodowych, integracji społecznej i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu. Dzięki nim JST mogą realizować programy podnoszenia kwalifikacji mieszkańców, promować przedsiębiorczość oraz wspierać osoby zagrożone wykluczeniem społecznym. |
| Wsparcie dla sektora społecznego | Fundusze unijne umożliwiają JST realizację projektów społecznych, takich jak budowa i modernizacja placówek opiekuńczych, domów pomocy społecznej, centrów kultury i rekreacji. Te inwestycje przyczyniają się do podnoszenia jakości życia mieszkańców i integracji społecznej. |
| Innowacje i nowoczesne technologie | Dzięki funduszom unijnym JST mogą wdrażać nowoczesne technologie i innowacje, które poprawiają efektywność zarządzania miastami i gminami. Przykłady obejmują rozwój inteligentnych systemów transportowych, zarządzanie ruchem ulicznym, monitoring jakości powietrza i wodociągów, a także cyfryzację usług publicznych. |
| Wsparcie dla kultury i dziedzictwa | Fundusze unijne wspierają także ochronę i promowanie dziedzictwa kulturowego. JST mogą dzięki nim finansować renowację zabytków, organizację wydarzeń kulturalnych oraz promocję lokalnej kultury, co przyczynia się do wzrostu turystyki i dumy z lokalnego dziedzictwa. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie doświadczenia oraz obserwacji.

Fundusze unijne są kluczowym narzędziem wspierającym rozwój jednostek samorządu terytorialnego w Polsce. Dzięki nim gminy mogą realizować projekty, które w znaczący sposób poprawiają infrastrukturę, wspierają rozwój gospodarczy i regionalny, a także podnoszą jakość

życia mieszkańców. Pozyskiwanie środków z Unii Europejskiej to proces wymagający starannego planowania i analizy projektów inwestycyjnych. Długoterminowe planowanie pozwala odpowiednio przygotować się do aplikacji o dotację lub inne formy wsparcia finansowego, a także zoptymalizować wykorzystanie tych środków. Analiza projektów jest kluczowa w celu zapewnienia zgodności z kryteriami i wymaganiami programów Unii Europejskiej oraz wybrania właściwych źródeł finansowania, które najlepiej pasujących do charakteru i celów projektu¹⁵².

Unia Europejska określiła w swoich wytycznych ściśle określone zasady dotyczące wykorzystywania środków unijnych. Jedną z nich jest zasada współfinansowania. Zasada ta stanowi, że pozyskane środki unijne nie mogą zastępować środków krajowych, a jedynie je uzupełniać. Oznacza to, że projekty realizowane przy wsparciu funduszy unijnych muszą być częściowo finansowane z zasobów krajowych, regionalnych lub lokalnych¹⁵³. W tabeli 2.3 przedstawiony został podział funduszy unijnych na pięć najważniejszych obszarów wsparcia.

Tabela 2.3. Obszary wsparcia funduszy unijnych

| Lp. | Podział polityk | Obszary wsparcia |
|-----|--|---|
| 1. | Polityka Spójności | Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR) |
| 2. | | Europejski Fundusz Społeczny (EFS) |
| 3. | | Fundusz Spójności |
| 4. | II Filar Wspólnej Polityki Rolnej (WPR) – Polityka Rozwoju Obszarów Wiejskich | Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju obszarów Wiejskich (EFRROW) |
| 5. | Wspólna Polityka Rybołówstwa (WPRyb) | Europejski Fundusz Morski i Rybacki (EFMR) |

Zródło: opracowanie własne na podstawie: J. Lech, *EUROPEAN FUNDS FOR MODERN TRANSPORT*, CENTRE FOR EU TRANSPORT PROJECTS, Publication co-financed by the Cohesion Fund under the Programme Infrastructure and Environment 2014-2020, Centre for EU Transport Projects, Warszawa, 20 2-fundusze_2020_eng_209.pdf (dostęp: 29.07.2024) Warszawa 2020, s. 7.

¹⁵² T. Wołowicz, *Uwarunkowania prawne finansowania inwestycji Jednostek Samorządu Terytorialnego poprzez pozabankowe instrumenty finansowe w Polsce*, Legal Conditions for the Financing of Local Government Units Investments by Parabanking Financial Instruments in Poland International Journal of Legal Studies, 1(5)2019, s. 422.

¹⁵³ P. Chrzanowska, *Wykorzystanie funduszy europejskich przez samorzady terytorialne w kontekście rozwoju ekonomiczno-gospodarczego gminy*, Politechnika Częstochowska, Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 106, Seria: Administracja i Zarządzanie, Siedlce, 2015, s. 23-24.

Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR) jest jednym z najważniejszych obszarów polityki spójności UE. Fundusz ten został utworzony w 1975 roku¹⁵⁴ i ukierunkowany na konkurencyjność¹⁵⁵. M. Martín-Llaguno, María J. Vilaplana-Aparicio I. Gandía-Solera¹⁵⁶, J. Lech¹⁵⁷ postrzegają **Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego** (EFRR) jako społeczno-gospodarcze wzmocnienie Unii Europejskiej poprzez skoncentrowanie się na takich obszarach jak: badania i rozwój, cyfryzacja, gospodarka niskoemisyjna, czy wsparcie sektora MŚP. EFRR wspiera różnorodne inicjatywy mające na celu poprawę warunków życia i rozwoju w poszczególnych regionach, w tym:

- inwestycje produkcyjne: w sektorze produkcyjnym, mające na celu pobudzenie wzrostu gospodarczego i tworzenie miejsc pracy w regionie;
- inwestycje infrastrukturalne: takie jak budowa dróg, portów, lotnisk, modernizacja transportu publicznego;
- wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP): poprzez udzielanie dotacji, pożyczek na rozwój i innowacji.

Misja wspierania rozwoju regionalnego obejmuje trzy grupy zadań:

- wspieranie rozwoju i dostosowania strukturalnego regionów słabiej rozwiniętych;
- wspieranie spójności gospodarczej i społecznej obszarów borykających się z problemami strukturalnymi;
- wspieranie adaptacji i modernizacji polityk i systemów kształcenia, szkolenia i zatrudnienia¹⁵⁸.

Europejski Fundusz Społeczny koncentruje się natomiast na promowaniu zatrudnienia, mobilności pracowników, czy działań edukacyjnych¹⁵⁹ oraz na zmniejszaniu

¹⁵⁴ EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND (ERDF), Fact Sheets on the European Union – 2024, www.europarl.europa.eu/factsheets/en, FTU 3.1.2.pdf (dostęp: 25.08.2024). s. 1.

¹⁵⁵ A. Taylor, *The Realities, Challenges and Strengths of the External Funding Environment at LEP level*. Smart Specialisation Hub, University of Birmingham, 2019, s. 24.

¹⁵⁶ M. Martín-Llaguno, M. J. Vilaplana-Aparicio, I. Gandía-Solera, *European Funds at the Level of the Spanish Autonomous Communities: Is Administrative Communication Discouraging Open Innovation?*, MDPI, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2020, s. 2.

¹⁵⁷ J. Lech, *European Funds Fof Modern Transport*, Centre for EU Transport Projects, Programmes executed by the CEUTP, Warszawa 2021, s. 9.

¹⁵⁸ S. Kozak, E. Muça, *Is the European Union membership a sufficient factor to improve the level of regional development? The case of Albania and voivodeships in Poland*, The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection 46(2), Tarnów 2020, s. 16.

¹⁵⁹ C. Denagtergal, R. Fitzgerald, *European Structural & Investment Funds 2014 – 2020 Trade union guide, Confederation Syndicat Europeaeen Trade Union*, [Europejskie fundusze strukturalne i inwestycyjne.pdf](#) dostęp: 26.04.2024, Bruksela 2013, s.11.

bezrobocia w poszczególnych krajach członkowskich¹⁶⁰. **Fundusz Spójności** ma za zadanie wspierać kraje i regiony o niższym, niż średnia unijna dochodzie narodowym brutto. Jest przeznaczony głównie do finansowania projektów związanych z rozwojem infrastruktury transportowej oraz ochrony środowiska¹⁶¹.

Budżet Unii Europejskiej w 2017 r. wynosił 158 miliardów euro, co stanowiło około 1% ogólnounijnego PKB i 2% ogólnych wydatków publicznych w regionie. Chociaż budżet UE jest proporcjonalnie mały, procesy kontroli i zatwierdzania budżetu – na szczeblu parlamentarnym, politycznym i kontrolnym – są intensywne i wysoce rozwinięte. Unia Europejska ma unikalny system instytucji i relacji między różnymi szczeblami rządów, co skutkuje zwracaniem szczególnej uwagi na aspekty wydajnościowe budżetowania. Unijny system budżetowania wyników i rezultatów jest zaawansowany i wysoce szczegółowy, osiągając wyższe wyniki niż jakiegokolwiek kraj OECD w standardowym indeksie ram budżetowania zadaniowego. Inicjatywa „Budżet UE ukierunkowany na wyniki”, mająca na celu poprawę skuteczności budżetu UE w przyczynianiu się do osiągnięcia celów UE w zakresie wzrostu, zyskuje na znaczeniu od czasu jej uruchomienia w 2015 r.¹⁶². Fundusze strukturalne stanowią od jednej trzeciej do połowy wszystkich wydatków UE na szeroko zakrojony program rozwojowy¹⁶³. Budżet Unii Europejskiej (UE) jest przede wszystkim budżetem inwestycyjnym, z głównym naciskiem na przydzielanie środków na realizację konkretnych celów o znaczeniu ogólnounijnym, zamiast na powielanie narodowych budżetów poszczególnych państw członkowskich. Wieloletnie Ramy Finansowe (WRF) UE określają maksymalne roczne kwoty („pułapy”), które UE może wydać w różnych obszarach polityki („działy”) w danym okresie wieloletnim. W przypadku okresu 2014–2020 WRF ustanowiły ramy budżetowe, które ograniczają roczne wydatki UE w poszczególnych dziedzinach polityki¹⁶⁴. Polska w okresie programowania 2014-2020 charakteryzowała się nie tylko większą koncentracją środków na każdy obszar metropolitalny/aglomerację miejską, ale także dostępem

¹⁶⁰ B. Sorychta-Wojczyk, A. Musioł-Urbańczyk, *Analiza Wykorzystania Funduszy Europejskich w Polsce – Nowa Perspektywa, nowe wyzwania dla rozwoju województw*, Politechnika Śląska Wydział Organizacji i Zarządzania Instytut Zarządzania i Administracji, [sorychta-wojczyk_1_2016.pdf](#) (dostęp: 29.10.2023) Gliwice, 2016, s. 147.

¹⁶¹ C. Denagtergal, R. Fitzgerald, *European Structural & Investment Funds 2014 – 2020 Trade union guide, Confederation Syndicat Europeaeen Trade Union*, [Europejskie fundusze strukturalne i inwestycyjne.pdf](#) (dostęp: 26.04.2024, Bruksela 2013, s.11).

¹⁶² R. Downes, D. Moretti, S. Nicol. *Budgeting and performance in the European Union: A review by the OECD in the context of EU budget focused on results*. OECD Journal on Budgeting, [budgeting-and-performance-in-the-eu-oecd-review.pdf](#) (dostęp: 11.06.2023) 2017/1, s.3-5.

¹⁶³ P. Charasz, J. P. Vogler. *Does EU funding improve local state capacity? Evidence from Polish municipalities*. *European Union Politics*, 22(3) [14651165211005847.pdf](#) (dostęp: 11.06.2023) 2021, s. 446–452.

¹⁶⁴ R. Downes, D. Moretti, S. Nicol. *Budgeting and performance in the European Union: A review by the OECD in the context of EU budget focused on results*. OECD Journal on Budgeting, Volume [budgeting-and-performance-in-the-eu-oecd-review.pdf](#) (dostęp: 11.06.2023) 2017/1, s.3-5.

do większej liczby interwencji i większą elastycznością w korzystaniu ze środków unijnych. Ta większa elastyczność była również możliwa dzięki podejściu regionalnemu, obejmującemu 16 Regionalnych Programów Operacyjnych (RPO)¹⁶⁵. W tabeli 2.4 przedstawiona została skala wsparcia finansowego funduszy unijnych dla Polski w poszczególnych okresach programowania.

Tabela 2.4. Skala wsparcia finansowego funduszy unijnych dla Polski

| Okres programowania | Znaczenie/poziom otrzymanych funduszy unijnych | Rola funduszy w inwestycjach kapitałowych |
|----------------------------|--|--|
| 2007-2013 | Polska otrzymała 57,2 miliarda euro, co stanowiło znaczną część środków dostępnych w ramach polityki spójności UE. | Środki z polityki spójności stanowiły 40,9% inwestycji kapitałowych polskiego rządu. |
| 2014-2020 | Wzrost kwoty środków unijnych, jeszcze bardziej zwiększając wsparcie finansowe dla Polski | Fundusze unijne były kluczowe w finansowaniu różnorodnych projektów infrastrukturalnych, społecznych i gospodarczych |

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Charasz, J. P. Vogler. *Does EU funding improve local state capacity? Evidence from Polish municipalities. European Union Politics*, 22(3) 14651165211005847.pdf (dostęp: 11.06.2023) 2021, s. 450–471.

W tabeli 2.5 przedstawiona została skala wsparcia funduszy unijnych, które odgrywają kluczową rolę w rozwoju Polski, stanowiąc znaczną część inwestycji kapitałowych. Dzięki nim możliwe jest realizowanie szerokiej gamy projektów infrastrukturalnych, gospodarczych i społecznych, które przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju kraju. Skala wsparcia i jego strategiczne wykorzystanie pozwala na ciągły wzrost konkurencyjności i jakości życia w Polsce, jednocześnie zmniejszając dysproporcje regionalne. Głównym celem polityki regionalnej Unii Europejskiej jest zwiększanie spójności ekonomicznej i społecznej państw członkowskich. Poprzez pomoc słabiej rozwiniętym regionom i sektorom gospodarek państw członkowskich dąży się do zmniejszenia różnic w poziomie rozwoju i w poziomie życia w regionach UE¹⁶⁶.

¹⁶⁵ K. P. Ionescu-Heroiu, M. Cristea, M. Silimela, Y. Tembakazi, Borkowska-Waszak, S. M. Ivanov, I. Taralunga, N. Racoviceanu, S. Constanta Stadler, R.L. Manea, M. M. Vintan, A. D. Moldoveanu, G. A. Ghintuiala, D.-L. Sfarlea, E. Viorela. *Romania Catching-Up Regions. Organizational Models for Interjurisdictional Agreements*. International Bank for Reconstruction and Development / The World Ban. Romania, 2019, s. 17-19.

¹⁶⁶I. Kowalska, *Integrated territorial investments in the formula of cohesion policy 2014 - 2020, Economis and Regional Studies* 10 (1), Warszawa, 2017, s. 39.

Perspektywa 2014-2020 jest realizowana w systemie dwustopniowym: krajowym i regionalnym. System krajowy obejmuje sześć krajowych programów operacyjnych, do których zalicza się:

- Program Inteligentny Rozwój 2014-2020,
- Program Infrastruktura i Środowisko 2014-2020,
- Program Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020,
- Program Polska Cyfrowa 2014-2020,
- Program Polska Wschodnia 2014-2020,
- Program Pomoc Techniczna 2014-2020.

W perspektywie 2014-2020 środki pochodzą z dwóch źródeł:

- Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego,
- Europejskiego Funduszu Spójności¹⁶⁷.

Poniżej przedstawione zostały Programy Operacyjne, w których JST może składać wnioski w konkursach jako Wnioskodawca. Główny cel Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko (POIiŚ) wynika z priorytetu Strategii Europa 2020 dotyczącego zrównoważonego rozwoju. Jest to promowanie zasobooszczędnej, bardziej ekologicznej i bardziej konkurencyjnej gospodarki, w której realizacja celów środowiskowych jest połączona z działaniami mającymi na celu zapewnienie ekonomicznej, spójności społecznej i terytorialnej. Program ten opiera się na równowadze i komplementarności działań podejmowanych w trzech głównych obszarach, co zostało przedstawione w tabeli 2.5.

Tabela 2.5. Główne obszary Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko (POIiŚ)

| Obszary POIiŚ | Charakterystyka |
|---|---|
| Czysta i efektywna energia | obejmuje działania mające na celu poprawę efektywności energetycznej, redukcji emisji gazów cieplarnianych, rozwój energetyki odnawialnej oraz integrację i poprawę funkcjonowania europejskiego rynku energii. |
| Adaptacja do zmian klimatu i efektywne | W tym obszarze realizowane są działania mające na celu wzmocnienie odporności gospodarek na zagrożenia klimatyczne oraz |

¹⁶⁷ P. Chrzanowska, *Wykorzystanie funduszy europejskich przez samorzady terytorialne w kontekście rozwoju ekonomiczno-gospodarczego gminy*, Politechnika Częstochowska, Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 106, Seria: Administracja i Zarządzanie, Siedlce, 2015 s. 26.

| | |
|------------------------------|---|
| wykorzystanie zasobów | zwiększenie zdolności do zapobiegania zagrożeniom, zwłaszcza naturalnym, oraz skutecznego reagowania na nie. |
| Konkurencyjność | Ten obszar obejmuje istotny wkład w utrzymanie czołowej pozycji UE na rynku światowym zielonych technologii, przy jednoczesnym zapewnieniu efektywnego wykorzystania zasobów i usuwaniu przeszkód w funkcjonowaniu kluczowych infrastruktur sieciowych. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Ministry of Economic Development, Operational Programme Infrastructure and Environment 2014–2020*. Warsaw, 16 December [Operational Programme Infrastructure and Environment 2014 2020.pdf](#) (dostęp: 11.06.2023), Warszawa, 2014 s. 23-80.

Poprzez realizację działań w obszarach, które zostały przedstawione w tabeli 2.5 pozyskane fundusze mają się przyczynić do osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju, które są kluczowe dla długoterminowej konkurencyjności i dobrobytu Unii Europejskiej oraz jej obywateli. Obszarem realizacji Programu jest obszar całej Polski, tj. 15 województw zaliczonych do kategorii słabiej rozwiniętych i Mazowsze jako region prężniej rozwijający się ze szczególnym statusem wynikającym z rozporządzenia ramowego, jako region wcześniej słabiej rozwinięty¹⁶⁸.

Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) jest kluczowym narzędziem służącym realizacji celów strategii "Europa 2020" poprzez adresowanie długofalowych wyzwań stojących przed Europą. Program koncentruje się na kluczowych obszarach, takich jak rynek pracy, edukacja, integracja społeczna, kapitał ludzki oraz jakość polityk publicznych, dążąc do zrównoważonego rozwoju, poprawy konkurencyjności gospodarki oraz zwiększenia spójności społecznej¹⁶⁹. **Program Operacyjny Polska Cyfrowa (POPC)** jest kluczowym narzędziem w realizacji strategii cyfryzacji w Polsce, wspierając rozwój infrastruktury szerokopasmowej, cyfryzację usług publicznych oraz podnoszenie kompetencji cyfrowych społeczeństwa. Działania te wpisują się w cel tematyczny 2 polityki spójności UE, dążąc do zwiększenia dostępności, stopnia wykorzystania i jakości technologii informacyjno-komunikacyjnych, co jest kluczowe dla rozwoju społeczno-gospodarczego kraju¹⁷⁰. Środki finansowe w tej perspektywie pochodzą z dwóch kluczowych źródeł:

¹⁶⁸ Ministry of Economic Development, Operational Programme Infrastructure and Environment 2014–2020. Warsaw, 16 December [Operational Programme Infrastructure and Environment 2014 2020.pdf](#) (dostęp: 11.06.2023), Warszawa, 2014 s. 23-80.

¹⁶⁹ Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014 – 2020, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, [POWER_zmiany_81222.pdf](#) (funduszeuropejskie.gov.pl) (dostęp: 29.06.2024), Warszawa 2022, 8-10.

¹⁷⁰ Szczegółowy opis osi priorytetowych Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa na lata 2014-2020, wersja 65.0, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Warszawa 2023, s. 5-7.

Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) oraz Europejskiego Funduszu Spójności (EFS). Celem jest wsparcie zrównoważonego rozwoju, poprawy konkurencyjności gospodarki oraz zwiększenia spójności społecznej i terytorialnej na terenie całej Polski. Realizacja tych programów ma przyczynić się do osiągnięcia kluczowych celów zrównoważonego rozwoju, co jest istotne dla długoterminowego dobrobytu Unii Europejskiej i jej obywateli.

2.2 Istota i rola Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w Polsce w perspektywie 2014-2020

W perspektywie 2014-2020 Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju wdrażało 16 Regionalnych Programów Operacyjnych, które zostały wdrażane przez Urzędy Marszałkowskie poszczególnych województw¹⁷¹. Podstawowym dokumentem na poziomie regionalnym są Regionalne Programy Operacyjne (RPO). W województwie śląskim jest to RPO WSL 2014-2020. Program ten stanowi jeden z kluczowych instrumentów realizacji Umowy Partnerstwa, która jest dokumentem strategicznym określającym strategię interwencji funduszy europejskich w Polsce na lata 2014-2020 w ramach trzech polityk unijnych: polityki spójności, wspólnej polityki rolnej oraz wspólnej polityki rybołówstwa. Programy Operacyjne kierowane do Komisji Europejskiej mają charakter bardzo ogólny, w związku z powyższym Instytucje Zarządzające opracowują bardziej szczegółowe dokumenty. W przypadku województwa śląskiego jest to Szczegółowy opis osi priorytetowych Regionalnego Programu Województwa Śląskiego na lata 2014 -2020 (SZOOP). W perspektywie 2014-2020 województwo śląskie było nastawione na następujące osie priorytetowe rozwoju:

- Nowoczesna gospodarka,
- Cyfrowe śląskie,
- Konkurencyjność MŚP,
- Efektywność Energetyczna, odnawialne źródła energii i gospodarka niskoemisyjna,
- Ochrona środowiska i efektywne wykorzystanie zasobów,
- Transport,
- Regionalny rynek pracy,

¹⁷¹ W. Gostomczyk, *Kryteria podziału środków unijnych w ramach regionalnych programów operacyjnych*, Zeszyt Naukowy Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechnika Koszalińska, 2(20), Województwo środkowopomorskie – Szansa na lepszy rozwój Widok Kryteria podziału środków unijnych w ramach regionalnych programów operacyjnych (koszalin.pl) (dostęp: 29.10.2023) Koszalin 2017 s. 18.

- Regionalne kadry gospodarki opartej na wiedzy,
- Włączenie społeczne,
- Rewitalizacja oraz infrastruktura społeczna i zdrowotna,
- Wzmocnienie potencjału edukacyjnego¹⁷².

W ocenach Komisji Europejskiej przewidziano nierówności rozwojowe na szczeblu UE, proponując na lata 2014–2020 dwa innowacyjne instrumenty polityki spójności: **Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS)** i **Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT)**. Oba instrumenty zostały uregulowane w rozporządzeniu (UE) nr 1303/2013 ustanawiającym wspólne przepisy, ale także w rozporządzeniach dotyczących europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych. **Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność (RLKS)** jest narzędziem polityki spójności, który umożliwia lokalnym społecznościom i grupom działania wpływanie na rozwój ich regionu¹⁷³. Zgodnie z rozporządzeniem w sprawie wspólnych przepisów, zintegrowane strategie terytorialne są niezbędne do osiągnięcia celów inteligentnego, zrównoważonego i sprzyjającego włączeniu społecznemu rozwoju Europy, przewidzianych w strategii "Europa 2020". Aby umożliwić skuteczną realizację tych strategii, w dokumencie wprowadzono nowe narzędzie – **Zintegrowane Inwestycje Terytorialne (ZIT)**¹⁷⁴, które zostało uregulowane na mocy art. 36 rozporządzenia w sprawie wspólnych przepisów¹⁷⁵. Instrument ten jest skierowany do zdefiniowanego miejskiego obszaru funkcjonalnego, nie zawsze stanowiącego oddzielny byt administracyjny na podzielonym obszarze państw UE, co powoduje, iż jest to narzędzie wyjątkowo rzadko występujące. ZIT umożliwiają współpracę między gminami wiejskimi, miejsko-wiejskimi oraz

¹⁷² Zarząd Województwa Śląskiego, *Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego na lata 2014-2020 Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych*, wersja 22.7 Katowice 2023 s. 5-11.

¹⁷³ L.-D. Angheluta, S. Stanciu, *Integrated Territorial Investments - Current and Future Solutions for Sustainable Development*, Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics XXVI 2/2020, Rumunia 2020, s. 200.

¹⁷⁴ J. Sołtyś, A. Gołędzinowska, *Zintegrowane plany rozwoju funkcjonalnych obszarów miejskich w województwie pomorskich w Polsce*, PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU, Local and Regional Economy in Theory and Practice, nr 476, Wrocław 2017, s. 31.

¹⁷⁵ M. Ferry, *Integrated Territorial Investments as an effective tool of the Cohesion Policy*, DIRECTORATE GENERAL FOR INTERNAL POLICIES, POLICY DEPARTMENT D: BUDGETARY AFFAIRS, 2019 Brussels, s. 5.

miejskimi i powiatami¹⁷⁶. I. Kowalska¹⁷⁷, W. Pietrowski¹⁷⁸, Z. Kondor, G. Nyikos¹⁷⁹, K. Glinka¹⁸⁰, J. Krukowska, M. Lackowska¹⁸¹ określają ZIT, jako wyraz nowego podejścia do zarządzania procesami rozwoju miast. Zgodnie z koncepcją ZIT, samorzady, które zamierzają realizować projekt poza granicami administracyjnymi miasta w celu włączenia jego obszaru funkcjonalnego, zobowiązane są do inicjowania partnerstw (np. stowarzyszeń, powiązań międzygminnych) z innymi samorządami. ZIT realizowane są w celu:

- wzmocnienia zintegrowanego podejścia terytorialnego,
- wsparcia lokalnego rozwoju dzięki realizacji najistotniejszych inwestycji,
- bardziej dokładnego dopasowanie środków pomocowych z Unii Europejskiej w odniesieniu do potrzeb oraz potencjałów poszczególnych typów regionów w Polsce.

Interpretacja ZIT w Rumunii określa, iż jest to innowacyjny mechanizm realizacji polityki spójności UE, który umożliwia wdrażanie strategii terytorialnych w sposób zintegrowany, przy jednoczesnym pozyskiwaniu funduszy z co najmniej dwóch różnych osi priorytetowych w ramach tych samych lub różnych programów operacyjnych. Jest to narzędzie szczególnie przydatne dla stowarzyszeń jednostek samorządu terytorialnego, pozwalające na realizację kompleksowych projektów łączących różnorodne działania finansowane z różnych funduszy europejskich¹⁸². Kluczowe założenia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w - **Multidyscyplinarne i Geograficznie Ograniczone Zagadnienia ZIT** - mają na celu rozwiązywanie złożonych problemów, które wymagają podejścia interdyscyplinarnego, są skoncentrowane na specyficznych, ograniczonych geograficznie obszarach, co pozwala na lepsze dostosowanie działań do lokalnych potrzeb i kontekstu. Założenia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych zostały przedstawione w tabeli 2.6:

¹⁷⁶ B. Ledzion, A. Borowczak, T. Kupiec, A. Płoszaj, Z. Popis, W. Mrozowski, *Ewaluacja systemu realizacji instrumentu ZIT w perspektywie finansowej UE na lata 2014-2020. Raport końcowy*, red. Wolański M., Wolański Sp. z o.o., https://www.ewaluacja.gov.pl/media/59155/RK_ewaluacja_ZIT.pdf (dostęp: 19.05.2023) 2018, s.6.

¹⁷⁷ I. Kowalska, *Integrated territorial investments in the formula of cohesion policy 2014 - 2020*, *Economis and Regional Studies* 10 (1), Warszawa, 2017, s. 39.

¹⁷⁸ W. Pietrowski, *Financial progress of integrated territorial investments – a case study of kielce functional area*. *Studia miejskie* 34, Warszawa, 2019, s. 116-118.

¹⁷⁹ G. Nyikos, Z. Kondor, *New Mechanisms for Integrated Territorial Development in Hungary*. *Pro publico bono – Magyar Közigazgatás* 8(1), 2020, s. 124-126.

¹⁸⁰ K. Glinka, *Integrated territorial investment as instrument for managing transport security in lower silesia's largest cities 94*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Transport*, Gliwice, 2017, s. 37.

¹⁸¹ J. Krukowska, M. Lackowska, *Metropolitan Colours of Europeanization. Institutionalization of Integrated Territorial Investment Structures in the Context of Past Cooperation in Metropolitan Regions*, *Raumforsch Raumordn*, Naukowe Centrum Nauki, Warszawa 2027, s. 275.

¹⁸² F. Gaman, O. Luca, S. I. Burduja, M. Aldea, C. Iacoboaia, F. Petrescu & M. Sercăianu, *Integrated territorial investments: challenges and opportunities – case study of Romania Sustainable, Development*, Vol. 1, *WIT Transactions on The Built Environment*, Vol 168, WIT Press, [2. ZIT RUMUNIA.pdf](#) (dostęp: 03.06.2024), Romania 2015, 96.

Tabela 2.6. Założenia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych

| Założenia ZIT | Charakterystyka |
|---|--|
| Współpraca zamiast subsydiów | ZIT nie są klasycznymi subsydiami, lecz stanowią formę współpracy między różnymi szczeblami administracji i innymi zainteresowanymi stronami. Współpraca ta ma na celu zapewnienie rzeczywistego zaangażowania i współdziałania administracji, które ubiegają się o środki, co zwiększa skuteczność i efektywność realizowanych działań. |
| Intensywny proces partycypacyjny | Kluczowym elementem ZIT jest zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron w proces planowania i realizacji działań. Intensywny proces partycypacyjny obejmuje konsultacje społeczne, udział lokalnych społeczności, organizacji pozarządowych, sektora prywatnego i innych kluczowych podmiotów, co zapewnia lepsze dopasowanie projektów do rzeczywistych potrzeb oraz większą akceptację społeczną. |
| Zintegrowana strategia zarządzania | Wszystkie działania w ramach ZIT muszą być zintegrowane w ramach jednej, spójnej strategii zarządzania. Strategia ta jest wiążąca dla administracji wnioskujących i ma na celu zagwarantowanie jakości oraz trwałości działań w czasie. Zintegrowane podejście pozwala na lepsze koordynowanie działań, unikanie dublowania się projektów oraz efektywniejsze wykorzystanie dostępnych zasobów |

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: S. Garcia-Ayllon, *The Integrated Territorial Investment (ITI) of the Mar Menor as a model for the future in the comprehensive management of enclosed coastal seas*, Ocean and Coastal Management, General Directorate of Transports, Coasts and Ports of the Region of Murcia, Spain 2018, s. 83.

Podstawowym celem ZIT jest wspieranie rozwoju miejskich obszarów funkcjonalnych. Wśród celów szczegółowych tego instrumentu można wymienić następujące:

- realizacja projektów zintegrowanych, odpowiadających w sposób kompleksowy na potrzeby i problemy obszarów metropolitalnych, sprzyjających ich rozwojowi w zakresie współpracy i integracji w ramach obszarów funkcjonalnych największych polskich miast, głównie tam, gdzie występuje największa skala problemów braku współpracy i komplementarności działań różnych jednostek administracyjnych,

- promowanie modelu partnerskiej współpracy różnych jednostek administracyjnych i partnerów społeczno-gospodarczych na przestrzeni miejskich obszarów funkcjonalnych,
- zwiększenie wpływu miast i powiązanych w ten sposób obszarów funkcjonalnych na kształt i sposób działań wspieranych na ich obszarze w ramach polityki spójności¹⁸³. Istotą instrumentu ZIT jest zapewnienie mechanizmu zintegrowanych odpowiedzi na zróżnicowane potrzeby formułowane w ramach strategii rozwoju obszarów funkcjonalnych.

Do podstawowych warunków związanych z uruchomieniem zasobów ZIT należą m.in.:

- powołanie stowarzyszenia ZIT lub podpisanie umowy lub porozumienia z lokalnymi jednostkami terytorialnymi zlokalizowanymi w miejscu realizacji ZIT,
- wypracowanie strategii rozwoju danego obszaru przez podmioty tworzące ZIT,
- podpisanie umowy lub porozumienia dotyczącego realizacji ZIT pomiędzy stowarzyszeniem ZIT a właściwą instytucją odpowiedzialną za regionalny program operacyjny¹⁸⁴.

Od czasu określenia priorytetów polityki spójności UE na lata 2014-2020, ZIT są jednym z instrumentów zarządzania między innymi polityką transportową. Po powołaniu tzw. instytucji pośredniczącej, ZIT tworzy mechanizm wyboru projektów, które zostaną ujęte w założeniach strategii i zakwalifikowane do finansowania. Beneficjentem środków z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego mogą być podmioty publiczne lub prywatne, w tym przedsiębiorcy, jednostki samorządu terytorialnego i ich jednostki organizacyjne, instytucje kultury i oświaty, organizacje pozarządowe itp¹⁸⁵. Poprzednia perspektywa 2007-2014 pokazała zapotrzebowanie na realizację inwestycji zintegrowanych nie tylko ze względu na tematykę, ale przede wszystkim na obszar. Perspektywa finansowa 2014-2020 Unii Europejskiej otworzyła szerokie możliwości realizacji inwestycji dzięki połączeniu różnych źródeł finansowania oraz integracji działań w różnych obszarach. Jednym z wyraźnych przykładów takiego podejścia są projekty rewitalizacyjne, które obejmują zarówno inwestycje infrastrukturalne, zwane "twardymi",

¹⁸³ M. Wysogład, *Integrated Territorial Investments as a new form of management and implementation of EU funds in Poland*. ISSN electronic version 2353 - 9119, Central and Eastern European Journal of Management and Economics, 6 (3), Wrocław, 2018, s. 86-87.

¹⁸⁴ A. Busłowska, *Integrated territorial investments and the improvement of transport mobility and accessibility of urban functional areas – the example of the białystok functional area*. *Optimum. Economic studies nr 1 (99)*, Białystok, 2020, s.147-148.

¹⁸⁵ K. Glinka, *Integrated territorial investment as instrument for managing transport security in lower silesia's largest cities 94*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Transport, Gliwice, 2017, s. 37.

finansowane z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), jak i działania społeczne, zwane "miękkimi", finansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS)¹⁸⁶. Instrument ZIT jest realizowany w obszarach funkcjonalnych, których definicje można znaleźć w krajowych dokumentach planistycznych i strategicznych. Występuje tam jako miejski obszar funkcjonalny, czyli układ osadniczy składający się z odrębnych jednostek administracyjnych zachowujących ciągłość przestrzenną i składający się z miasta i powiązanej z nim funkcjonalnie strefy zurbanizowanej¹⁸⁷. ZIT jest instrumentem dedykowanym przede wszystkim zrównoważonemu rozwojowi obszarów miejskich zgodnie z założeniami polityki regionalnej UE i Polski. Jednym z warunków realizacji terytorialnego wymiaru polityki rozwoju, w tym wykorzystania ZIT, jest identyfikacja i formalne ustanowienie obszarów funkcjonalnych w ramach struktury funkcjonalno-przestrzennej. W Polsce wyróżniono cztery typy miejskich obszarów funkcjonalnych (MOF) tworzonych wokół centrów:

- województwo, w tym typy metropolitalne;
- regionalne – tj. miasta, które nie pełnią roli ośrodków wojewódzkich, ale pełnią ważne funkcje administracyjne, gospodarcze i społeczne, a także posiadają znaczny potencjał rozwojowy z punktu widzenia celów polityki przestrzennej kraju rozwój;
- subregionalne – tj. miasta liczące od 50 do 100 tys. mieszkańców, pełniące ważne funkcje w społeczno-gospodarczym i przestrzennym rozwoju województw;
- lokalne – tj. miasta poniżej 50 tys. mieszkańców, które koncentrują funkcje gospodarcze, a ich zaplecze usługowe jest wykorzystywane przez obszary wiejskie¹⁸⁸.

Na etapie tworzenia ZIT w Polsce założono, iż adresatem tego narzędzia będą miasta zdegradowane lub przygraniczne, które będą tworzyć sieci rozwoju. Ostatecznie wskazano, iż narzędzie ZIT zostanie adresowane do miast, natomiast realizacja będzie na obszarach wszystkich miast wojewódzkich oraz na obszarach o charakterze regionalnym jak również subregionalnym¹⁸⁹.

¹⁸⁶ *Zasady realizacji Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w Polsce. Planowanie perspektywy finansowej na lata 2014-2020*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 2013, s. 5.

¹⁸⁷ A. Busłowska, *Integrated territorial investments and the improvement of transport mobility and accessibility of urban functional areas – the example of the białystok functional area*. *Optimum. Economic studies* nr 1 (99), Białystok, 2020, s.146-148.

¹⁸⁸ M. Wysogład, *Integrated Territorial Investments as a new form of management and implementation of EU funds in Poland*. ISSN electronic version 2353 - 9119, Central and Eastern European Journal of Management and Economics, 6 (3), Wrocław, 2018, s. 86-87.

¹⁸⁹ E. Szafranek, *Zintegrowane Inwestycje Terytorialne jako narzędzie wspierające kształtowanie centrów rozwoju regionalnego*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna” nr 32, Uniwersytet Opolski, Katedra Geografii Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej, Opole 2015, s. 82-83.

W perspektywie 2014-2020 Zintegrowane Inwestycje Terytorialne w Polsce realizowały obszary w ramach współpracy jednostek samorządu terytorialnego gmin wiejskich, miejsko-wiejskich oraz miast i powiatów, co daje 24 obszary funkcjonalne obejmujące duże miasta zwane inaczej miastami rdzeniowym oraz powiązane funkcjonalnie z otaczającymi je gminami¹⁹⁰. Rozwój miejskich obszarów funkcjonalnych wiąże się z wielopłaszczyznowym przenikaniem się miasta i jego okolic. Polska jest przykładem pozytywnego wpływu potencjałów terytorialnych rozwoju społeczno-gospodarczego podczas procesów istniejących po przystąpieniu do Unii Europejskiej, pomimo narastających różnic międzyregionalnych i regionalnych. ZIT mają fundamentalne znaczenie dla realizacji polityki miejskiej w Polsce. Koncentrują się one na obszarach funkcjonalnych osiemnastu miast, co wymusza współpracę jednostek samorządu terytorialnego zlokalizowanych na takich obszarach zarówno w sferze identyfikacji wspólnych projektów, jak i w obszarze strategicznego programowania rozwoju¹⁹¹. Niektóre państwa członkowskie, takie jak Austria, region stołeczny Brukseli, Bułgaria, Dania, Estonia i Szkocja, postanowiły nie wykorzystywać zintegrowanych inwestycji terytorialnych (ZIT) jako narzędzia rozwoju terytorialnego¹⁹². W Polsce dla realizacji instrumentu Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych niezbędnym wymogiem jest opracowanie strategii ZIT, która wyznacza kluczowe kierunki rozwoju miejskich obszarów funkcjonalnych dostosowane do specyfiki poszczególnych obszarów, poziomu ich rozwoju społeczno-gospodarczego a co za tym idzie specyficznych potrzeb. Dokumenty przygotowane przez wszystkie miejskie obszary funkcjonalne są spójne z nadrzędnymi programami i strategiami rozwoju województw, kraju i UE. Jako takie oscylują wokół głównych priorytetów takich jak:

- inteligentny rozwój;
- rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach;
- zrównoważony rozwój;
- promowanie gospodarki bardziej zasobooszczędnej, bardziej ekologicznej i konkurencyjnej; - rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu;

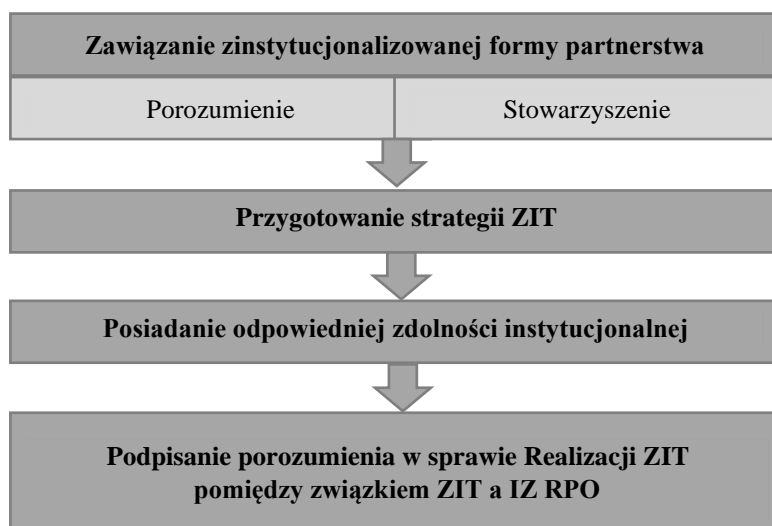
¹⁹⁰B. Ledzion, A. Borowczak, T. Kupiec, A. Płoszaj, Z. Popis, W. Mrozowski, *Ewaluacja systemu realizacji instrumentu ZIT w perspektywie finansowej UE na lata 2014-2020. Raport końcowy*, red. Wolański M., Wolański Sp. z o.o., https://www.ewaluacja.gov.pl/media/59155/RK_ewaluacja_ZIT.pdf (dostęp 23.05.2023), 2018, s.6.

¹⁹¹W. Pietrowski, *Financial progress of integrated territorial investments – a case study of kielce functional area. Studia miejskie* 34, Warszawa, 2019, s. 116-118.

¹⁹² Cohesion Policy, *The implementation of the Integrated Territorial Investments (ITIs) by Member States*, CEMR Overview, Council of European Municipalities and Regions Registered in the Register of Interest Representatives , 2. Wdrażanie zintegrowanych inwestycji terytorialnych (ZIT) przez państwa członkowskie.pdf (dostęp: 25.06.2024) Brussels 2015, s. 3.

- wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, która zapewnia spójność społeczną i terytorialną¹⁹³.

Prawidłowa realizacja ZIT zmuszała utworzenie Związku ZIT, którego podstawowym obowiązkiem było stworzenie Strategii ZIT dla danego terenu w ramach poszczególnych Regionalnych Programów Operacyjnych. Warunkiem wdrażania ZIT w ramach RPO było pozytywne zaopiniowanie strategii przez Instytucję Zarządzającą RPO oraz ministra właściwego ds. rozwoju regionalnego¹⁹⁴. ZIT w Polsce obejmują 17 obszarów funkcjonalnych miast wojewódzkich (wspólny Związek ZIT dla Bydgoszczy i Torunia, ale dwa osobne Związki dla Gorzowa Wlkpolskiego i Zielonej Góry) oraz 7 na obszarach funkcjonalnych miast subregionalnych w czterech województwach: śląskim, dolnośląskim, wielkopolskim oraz zachodniopomorskim¹⁹⁵. ZIT zostały przedstawione na rysunku 2.1.



Rysunek 2.1. Warunki obligatoryjne realizacji ZIT

Źródło: *Zintegrowane Inwestycje Terytorialne – jest nieźle, ale z opóźnieniami* - Najwyższa Izba Kontroli, s.10. (nik.gov.pl) (dostęp: 28.05.2023).

Podstawowym założeniem realizacji funkcjonowania ZIT jest zawiązanie zinstytucjonalizowanej formy partnerstwa, którego zadaniem będzie reprezentowanie władz

¹⁹³ M. Wysogład, *Integrated Territorial Investments as a new form of management and implementation of EU funds in Poland*. ISSN electronic version 2353 - 9119, Central and Eastern European Journal of Management and Economics, 6 (3), Wrocław, 2018, s. 88-89.

¹⁹⁴ Najwyższa Izba Kontroli, *Zintegrowane Inwestycje Terytorialne w Perspektywie Finansowej 2014-2020, Zintegrowane Inwestycje Terytorialne – jest nieźle, ale z opóźnieniami* - Najwyższa Izba Kontroli (nik.gov.pl) (dostęp: 23.05.2023), Warszawa, 2019, s.10.

¹⁹⁵ B. Ledzion, A. Borowczak, T. Kupiec, A. Płoszaj, Z. Popis, W. Mrozowski, *Ewaluacja systemu realizacji instrumentu ZIT w perspektywie finansowej UE na lata 2014-2020. Raport końcowy*, red. Wolański M., Wolański Sp. z o.o., https://www.ewaluacja.gov.pl/media/59155/RK_ewaluacja_ZIT.pdf (dostęp 23.05.2023), 2018, s.6.

miast i obszarów powiązanych z nimi funkcjonalnie z władzami krajowymi i regionalnymi.

Wyróżnić można następujące formy partnerstwa:

- związek międzygminny lub powiatowy;
- stowarzyszenie jednostek samorządu terytorialnego;
- porozumienie międzygminne;
- spółka założona wspólnie przez JST¹⁹⁶.

Powstanie związków ZIT opierało się głównie na dwóch modelach zarządzania terytorialnego: modelu „terminowym”, najczęściej w formie porozumienia oraz modelu „współpracy”, najczęściej w formie stowarzyszenia. Trudno jednoznacznie określić, który z modeli jest skuteczniejszy. Biorąc pod uwagę dotychczasowe kontraktowanie ZIT w ramach RPO, lepsze wyniki osiągają związki ZIT działające w formie stowarzyszeń¹⁹⁷. Dokumentem, na podstawie którego jest udzielane wsparcie w zakresie ZIT w ramach RPO jest Strategia ZIT. Strategia ta określa zintegrowane działania służące rozwojowi problemów zarówno gospodarczych, środowiskowych, klimatycznych, demograficznych, jak również społecznych, które mają wpływ na szeroko pojęte obszary miejskie¹⁹⁸. W ramach narzędzie ZIT zaplanowano do wsparcia projekty z obszaru:

- zwiększenia potencjału inwestycyjnego na terenach *brownfield*,
- zwiększenia udziału energii pochodzącej z OZE,
- poprawy efektywności energetycznej w sektorze publicznym i mieszkaniowym,
- wzrostu atrakcyjności transportu publicznego,
- zwiększenia ilości unieszkodliwionych odpadów,
- rozbudowy systemu oczyszczania ścieków,
- ochrony zasobów naturalnych,
- poprawy dostępu do usług społecznych oraz aktywizacja społeczno-gospodarcza na obszarach rewitalizowanych,
- zwiększenia dostępu do wychowania przedszkolnego oraz kształcenia zawodowego¹⁹⁹.

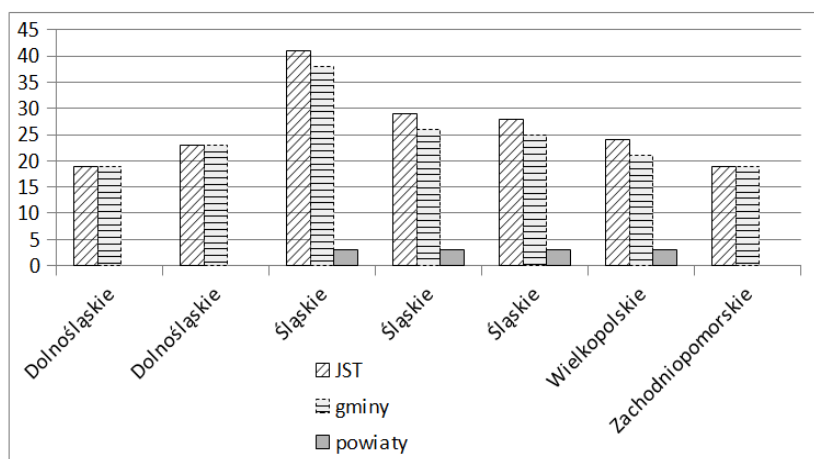
¹⁹⁶ Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. *Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020 – Umowa Partnerstwa, Umowa Partnerstwa sierpień 2017* (funduszeuropejskie.gov.pl)(dostęp:28.05.2023), Warszawa, 2020, s. 229.

¹⁹⁷ W. Pietrowski, *Financial progress of integrated territorial investments – a case study of kielce functional area. Studia miejskie* tom 34, 2019, s. 117.

¹⁹⁸ Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. *Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020 – Umowa Partnerstwa Umowa Partnerstwa sierpień 2017* (funduszeuropejskie.gov.pl)(dostęp:28.05.2023), Warszawa, 2020, s. 229.

¹⁹⁹ Zarząd Województwa Śląskiego *Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego na lata 2014-2020. Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych SZOOP RPO WSL 2014-2020 v 22.6.pdf* (dostęp: 04.06.2023), Katowice, 2023, s. 484-485.

W przyszłym okresie programowania istniejące funkcjonalne obszary miejskie w ich obecnych granicach powinny stanowić bazę, na której koncentruje się interwencja ZIT²⁰⁰. Związek Gmin i powiatów Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego posiada największą liczbę członków Związku ZIT w Polsce, bo aż 81 Jednostek Samorządu Terytorialnego, co zostało przedstawione na rysunku 2.2.



Rysunek 2.2. Zestawienie ZIT/RIT subregionalnych w Polsce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: www.subregioncentralny.pl/zit-w-polsce.html (data dostępu: 03.07.2024)

Analizując cele ukierunkowanej terytorialnie polityki rozwoju w Polsce można zauważyć, że ZIT realizowane są na terenie miast wojewódzkich oraz obszarów powiązanych z nimi funkcjonalnie. W ramach RPO WSL 2014-2020 podejście terytorialne wdrażane jest na czterech obszarach funkcjonalnych subregionów: Centralnego, Północnego, Południowego oraz Zachodniego stanowiących obszary rozwoju regionu²⁰¹. W połowie okresu 2014-2020 i we wdrażaniu ram wykonania państwa członkowskie, IZ i IP podsumowały postępy we wdrażaniu ZIT i ISUD (Zintegrowany Zrównoważony Rozwój Obszarów Miejskich). Pojawiły się wyniki ocen śródkresowych, a władze przeanalizowały swoje doświadczenia w zakresie wdrażania instrumentu ZIT. Na tym etapie możliwe było zidentyfikowanie dostrzeganych korzyści i pojawiających się wyzwań. Istnieje zasadniczo pozytywna ocena roli ZIT i ISUD w zachęcaniu do współpracy, integrowaniu funduszy oraz wspieraniu wymiaru terytorialnego Programu w ramach podejścia „opartego na miejscu”. Wiele ZIT

²⁰⁰ D. Kociuba, *Implementation of integrated territorial investments in Poland – rationale, results, and recommendations, quaestiones geographicae* 37(4), Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, 2018, s. 82.

²⁰¹ Związek Gmin i Powiatów Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego, *Strategia ZIT Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego na lata 2014-2020, Załącznik nr 1 do uchwały Walnego Zebrania Członków Związku Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego nr 36/2022 z dnia 25 kwietnia 2022, Strategia ZIT SC - wersja X (obowiązująca).pdf* (dostęp: 08.06.2023), Gliwice 2022, s. 8.

i ISUD uznano za nowe narzędzie zarówno w sposobie myślenia, jak i w praktyce. Innowacyjne cechy ZIT i ISUD obejmowały:

- przyspieszoną realizację po opóźnionym starcie.
- zwiększony nacisk na projekty związane z konkretnymi potrzebami rozwoju terytorialnego,
- budowany potencjał w wieloletnim, wielopoziomowym planowaniu strategicznym i projektowaniu instrumentów polityki, zwłaszcza na poziomie lokalnym,
- rozwiniętą kulturę współpracy. Połączenie zachęt finansowych, wymogów związanych z ZIT lub ISUD oraz rosnąca świadomość korzyści strategicznych wprowadziło nową dynamikę współpracy w przypadkach, w których ograniczone tradycje współpracy między władzami lokalnymi skutkowały fragmentacją i rywalizacją (np. okolice) w ubieganiu się o środki zewnętrzne,
- zwiększanie udziału obywateli w zarządzaniu lokalnym i regionalnym, wzmacnianie odpowiedzialności.

ZIT mogą zwiększyć udział obywateli w lokalnym i regionalnym zarządzaniu, poprzez bezpośrednie zaangażowanie ich w proces decyzyjny oraz zwiększenie odpowiedzialności za decyzje²⁰².

Największym subregionem w Polsce jest Subregion Centralny, Członkowie Związku Subregionu Centralnego to 81 jednostek samorządu terytorialnego Województwa Śląskiego, 14 miast na prawach powiatu (tj. Bytom, Chorzów, Dąbrowa Górnicza, Gliwice, Jaworzno, Katowice, Mysłowice, Piekary Śląskie, Ruda Śląska, Siemianowice Śląskie, Sosnowiec, Świętochłowice, Tychy, Zabrze), 8 powiatów ziemskich (będziński, bieruńsko-lędziński, gliwicki, lubliniecki, mikołowski, pszczyński, tarnogórski, zawierciański) oraz zlokalizowane na ich terenie gminy. Terytorium SC jest podzielone na 5 jednostek NTS3, tj.: podregion bytomski, podregion gliwicki, podregion katowicki, podregion sosnowiecki oraz podregion tyski²⁰³.

Wprowadzenie ZIT było istotnym krokiem w kierunku bardziej zintegrowanego i zrównoważonego rozwoju terytorialnego. Dzięki temu narzędziu możliwa była realizacja kompleksowych projektów, które przyczyniły się do poprawy jakości życia mieszkańców miast

²⁰² M. Ferry, Directorate general for internal policies, *Integrated Territorial Investments as an effective tool of the Cohesion Policy*. Budgetary Affairs. Policy Department D for Budgetary Affairs, PE 636.472 25032019 CONT Briefing ITI Final.pdf (dostęp: 11.06.2023), Brussels, 2019, s.4-5.

²⁰³ Związek Gmin i Powiatów Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego, *Strategia ZIT Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego na lata 2014-2020, Załącznik nr 1 do uchwały Walnego Zebrania Członków Związku Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego nr 36/2022 z dnia 25 kwiecień 2022, Strategia ZIT SC - wersja X (obowiązująca).pdf* (dostęp: 08.06.2023), Gliwice 2022, s. 8.

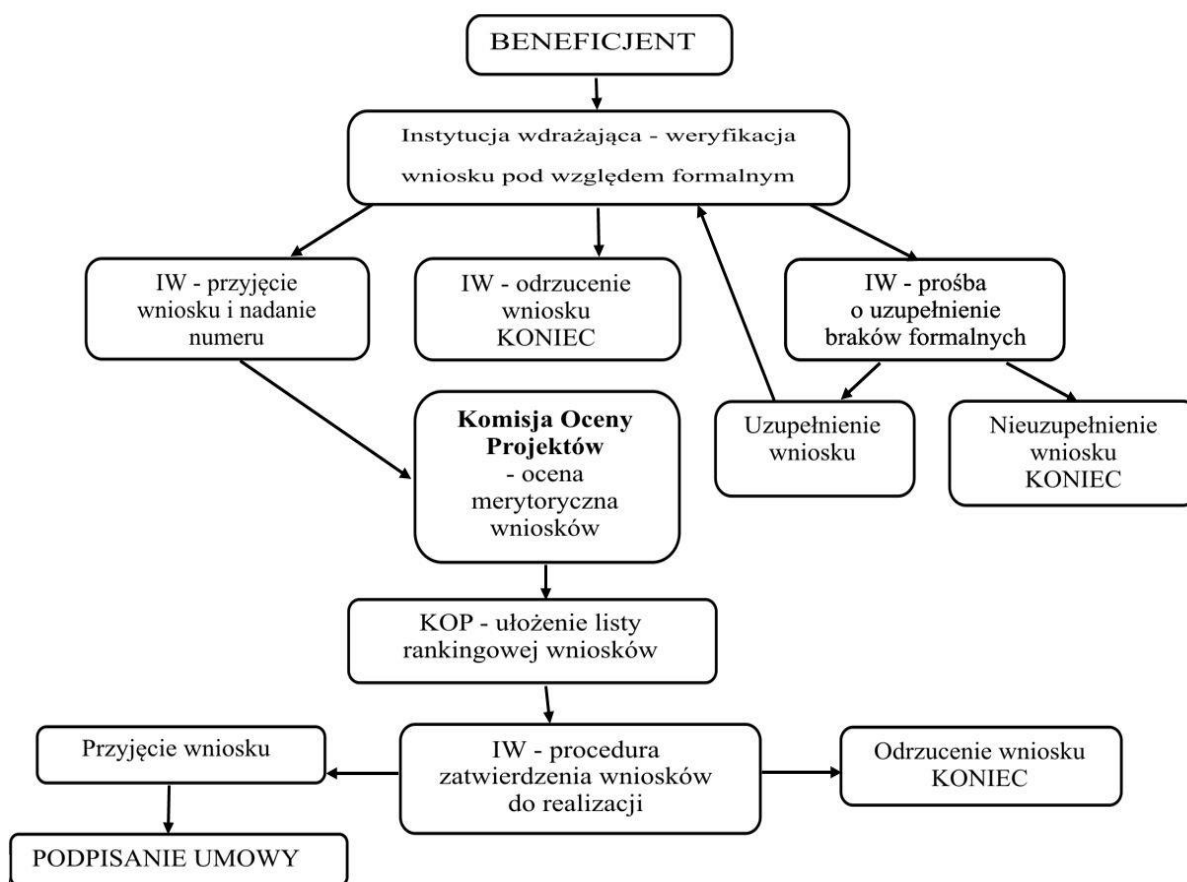
i ich obszarów funkcjonalnych. ZIT w znacznym stopniu przyczynił się do wzmocnienia współpracy między samorządami różnych szczebli. Ta współpraca była kluczowa dla realizacji projektów o zasięgu przekraczającym granice administracyjne poszczególnych gmin. Dzięki ZIT możliwe było bardziej efektywne i celowe wykorzystanie funduszy europejskich. Projekty realizowane w ramach ZIT były lepiej dopasowane do potrzeb lokalnych, co zwiększało ich skuteczność i trwałość. Sukces ZIT w perspektywie 2014-2020 wskazuje na potrzebę kontynuacji i dalszego rozwijania tego instrumentu w przyszłych okresach programowania. Jego rola w integrowaniu działań na poziomie lokalnym i regionalnym będzie kluczowa dla dalszego zrównoważonego rozwoju terytorialnego w Polsce.

W ocenie doktorantki, Zintegrowane Inwestycje Terytorialne stanowią istotną szansę dla jednostek samorządu terytorialnego, szczególnie w kontekście efektywnego zarządzania projektami unijnymi i realizacji działań na rzecz zrównoważonego rozwoju regionów. ZIT umożliwiają lepszą koordynację działań w ramach programów operacyjnych, co pozwala na bardziej zintegrowane podejście do rozwiązywania problemów społeczno-gospodarczych oraz infrastrukturalnych na poziomie lokalnym. Dzięki mechanizmowi ZIT, JST mają szansę nie tylko na większe pozyskiwanie funduszy unijnych, ale również na lepszą współpracę między gminami, co zwiększa efektywność podejmowanych działań. Zintegrowanie strategii rozwojowych regionów umożliwia lepsze wykorzystanie lokalnych potencjałów, synergiczne podejście do rozwoju, a także realizację projektów o większym zasięgu i wpływie, zarówno w sferze społecznej, jak i gospodarczej. ZIT sprzyja również podnoszeniu jakości usług publicznych oraz wspiera innowacje, co prowadzi do podniesienia konkurencyjności regionów. W perspektywie długoterminowej może to przyczynić się do redukcji nierówności między regionami oraz zapewnić bardziej zrównoważony rozwój na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym.

2.3 Procedura pozyskiwania środków z Unii Europejskiej przez JST

W celu zapewnienia jednolitych podstawowych zasad dotyczących wyboru projektów w ramach programów operacyjnych na lata 2014-2020, wszystkie instytucje – zarówno krajowe, jak i regionalne – zaangażowane w realizację wskazanych programów zobowiązane zostały do stosowania wytycznych w zakresie trybów wyboru projektów, wydanych przez ministra właściwego ds. rozwoju regionalnego. Wytyczne zawierały postanowienia dotyczące podstawowych zasad wyboru projektów, jak również szczegółowych reguł odnośnie

stosowania trybu konkursowego oraz pozakonkursowego²⁰⁴. Na rysunku nr 2.3 zostały przedstawione procedury pozyskiwania funduszy zewnętrznych przez JST.



Rysunek 2.3. Procedury pozyskiwania funduszy unijnych przez JST

Źródło: O. Kot, *Procedura pozyskiwania środków z funduszy europejskich w celu realizacji polityki regionalnej*, Uniwersytet Wrocławski, Studenckie Koło Naukowe Prawa Finansowego FISCUS, [19 Oliwia Kot.pdf \(uni.wroc.pl\)](#) (dostęp: 30.06.2024), Wrocław, s. 307.

Jak wynika z powyższego rysunku, procedura pozyskania funduszy zewnętrznych jest bardzo skomplikowana i składa się z następujących etapów: inicjowania, planowania, realizowania, kontrolowania oraz zamykania projektu²⁰⁵. Procedura przydzielania funduszy unijnych w ramach programów operacyjnych na lata 2014-2020 jest złożonym procesem, który obejmuje wiele szczebli administracyjnych i wymaga spełnienia licznych wymagań formalnych

²⁰⁴ Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020, Umowa Partnerstwa, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Warszawa 2020, s. 250-251.

²⁰⁵ O. Kot, *Procedura pozyskiwania środków z funduszy europejskich w celu realizacji polityki regionalnej*, Uniwersytet Wrocławski, Studenckie Koło Naukowe Prawa Finansowego FISCUS, [19 Oliwia Kot.pdf \(uni.wroc.pl\)](#) (dostęp: 30.06.2024), Wrocław, s. 307.

i merytorycznych. Proces ten jest szczegółowy i precyzyjny, aby zapewnić, że fundusze są przydzielane projektom, które najlepiej przyczyniają się do realizacji celów programowych²⁰⁶.

W pierwszych latach okresu programowania 2014-2020 występowały opóźnienia w wykorzystywaniu środków unijnych, które były wynikiem, zarówno trudności na poziomie unijnym, jak i krajowym. Z tego powodu, Ministerstwo Rozwoju w Polsce przygotowało „*Plan działań na rzecz zwiększenia efektywności i przyspieszenia realizacji programów w ramach Umowy Partnerstwa 2014-2020*”. Wskazany dokument koncentrował się na identyfikacji głównych barier i zagrożeń, które mogłyby utrudnić dalszą realizację projektów z unijnym dofinansowaniem. Ponadto, plan zakładał wprowadzenie dalszych uprawnień i procedur związanych z ubieganiem się o środki unijne. Uproszczenie procedur aplikacyjnych i udostępnienie wsparcia technicznego może znacznie przyspieszyć tempo realizacji projektów oraz zwiększyć efektywność wykorzystania środków unijnych. Działania takie mogą również zwiększyć atrakcyjność programów dla beneficjentów oraz zachęcić ich do większego zaangażowania w korzystanie z dostępnych funduszy²⁰⁷. Rozporządzenie finansowe UE jest kluczowym aktem prawnym regulującym wydatkowanie środków unijnych i ma na celu zapewnienie skutecznego i efektywnego zarządzania finansami UE. Jest równoważnym unijnym dokumentem dotyczącym finansów publicznych, takim jak polska ustawa o finansach publicznych. Traktowana zasada należytego zarządzania finansami, zawarta w rozporządzeniu finansowym UE, wymaga, aby wydatkowanie środków unijnych było oszczędne, skuteczne i wydajne. Nowa wersja rozporządzenia, wydana w 2018 roku, ma na celu zwiększenie przejrzystości, rozliczalności oraz skoncentrowanie się na osiągnięciu wyników polityk UE. Przepisy rozporządzenia finansowego mają zastosowanie do wszystkich polityk UE i nakładają wymóg wprowadzania kontroli wewnętrznych na wszystkich szczeblach zarządzania. Te kontrole mają zapewnić zapobieganie nadużyciom finansowym i nieprawidłowościom, umożliwić ich wykrywanie oraz skuteczną korektę i działania następcze. Ponadto, rozporządzenie wymaga odpowiedniego zarządzania ryzykiem, co ma zapewnić skuteczne i efektywne wykorzystanie środków unijnych²⁰⁸.

Fundusze unijne są niezbędne dla wsparcia wszechstronnego rozwoju jednostek samorządu terytorialnego. Umożliwiają realizację projektów, które przekraczają możliwości

²⁰⁶ P. Charasz, J. P. Vogler, *Does EU funding improve local state capacity? Evidence from Polish municipalities. European Union Politics*, 22(3) [14651165211005847.pdf](#) (dostęp: 11.06.2023) 2021, s. 448.

²⁰⁷ I. Musiałkowska, M. Wiśniewski, *Fundusze europejskie w finansowaniu rozwoju regionalnego i lokalnego przez samorząd terytorialny w Polsce*, Studia BAS 1(49), [content \(icm.edu.pl\)](#) Warszawa 2017s. 100-105.

²⁰⁸ M. Szymański, *Fight Against Fraud in the EU Funds*, Evolution of System for Protection of EU Budget – Part I, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 3/2021, 344.

finansowe JST, przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, zwiększają konkurencyjność regionów, poprawiają jakość życia mieszkańców oraz wspierają ochronę środowiska i dziedzictwa kulturowego. Dzięki nim JST mogą skuteczniej realizować swoje zadania i cele, dążąc do poprawy warunków życia społeczności lokalnych. Zarządzanie projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego jest złożonym procesem, który obejmuje różne etapy, od planowania i aplikacji o fundusze po realizację i monitoring. Skuteczne zarządzanie tymi projektami wymaga nie tylko znajomości procedur i regulacji, ale także umiejętności koordynacji różnych działań i zaangażowania odpowiednich zasobów, co zostało zaprezentowane w III rozdziale rozprawy doktorskiej. Procedura pozyskiwania środków z UE przez JST jest złożona i wymaga solidnego przygotowania, od identyfikacji potrzeb, przez przygotowanie wniosku, po zarządzanie i rozliczenie projektu. Każdy etap procesu musi być realizowany zgodnie z obowiązującymi przepisami i wytycznymi, co wymaga od JST posiadania odpowiednich kompetencji i zasobów. Kluczowe dla sukcesu jest złożenie kompletnego wniosku w odpowiednim czasie oraz skrupulatne przestrzeganie warunków umowy o dofinansowanie, realizacja projektu wymaga ciągłego monitorowania, raportowania i gotowości do kontroli, co jest niezbędne do pomyślnego zakończenia projektu i otrzymania pełnego dofinansowania. Ostatecznie, skuteczne pozyskiwanie środków z UE przez JST może znacząco przyczynić się do rozwoju lokalnych społeczności, podnoszenia jakości infrastruktury oraz zwiększania konkurencyjności regionów.

2.4 Wykorzystanie funduszy unijnych na przykładnie gmin subregionu centralnego województwa śląskiego

Fundusze unijne odgrywają kluczową rolę w rozwoju jednostek samorządu terytorialnego, w tym gmin subregionu centralnego województwa śląskiego. Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami M. Jastrzębskiej, utrzymanie inwestycji sfinansowanych ze środków unijnych przyczyniło się do ujemnego rozwoju gospodarczego. Można przypuszczać, że jest to związane z błędnie ulokowanymi środkami, które, zamiast stymulować rozwój gospodarczy, generują dodatkowe koszty ich utrzymania. Wskazuje to na potencjalne problemy w planowaniu i alokacji funduszy unijnych, gdzie brak uwzględnienia długoterminowych kosztów utrzymania infrastruktury może prowadzić do nieefektywności i obciążeń

finansowych dla beneficjentów, w tym jednostek samorządu terytorialnego²⁰⁹. Założenia Umowy Partnerskiej podpisane 15 stycznia 2013 roku przez Komisję Europejską z Polską, określające w jaki sposób będą wydatkowane powierzone środki unijne, wskazują w jaki sposób:

- powierzone środki będą wydatkowane na zwiększenie konkurencyjności gospodarczej, poprawę spójności społecznej jak również podnoszenie sprawności i efektywności państwa;
- środki będą przekazane na określone obszary które będą miały największe szanse na rozwój to województwa Polski Wschodniej: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie, miasta wojewódzkie oraz miasta wymagające rewitalizacji oraz obszary wiejskie, przygraniczne;
- fundusze będą rozdysponowywane z poziomu kraju za pomocą 8 programów wdrożeniowych w tym 1 program ponadregionalny w skład którego będą wchodziły województwa Polski Wschodniej oraz 16 programów regionalnych²¹⁰.

Projekty UE w zakresie współpracy na rzecz rozwoju stanowią wyzwanie zarówno pod względem ich specyficznych celów, jak i złożoności operacyjnej. Zarządzanie takimi projektami wymaga nie tylko znajomości standardowych metod zarządzania projektami, ale także głębokiego zrozumienia specyficznych wymagań i celów UE. Ze względu na nieuchwytność celów takich projektów, ocena ich sukcesu może być niejednoznaczna, co stawia dodatkowe wymagania przed zarządzającymi. Projekty te muszą być również zgodne z unijnymi przepisami i priorytetami strategicznymi, co sprawia, że zarządzanie nimi wymaga szczególnej uwagi i profesjonalizmu²¹¹. Planując koszty projektu unijnego należy zachować szczególną ostrożność, ponieważ w przypadku przekroczenia budżetu, koszty te będą musiały zostać pokryte ze środków własnych, podobnie jak wkład własny i koszty niekwalifikowalne. Planowanie kosztów projektu obejmuje trzy etapy: **planowanie zasobów, kosztorysowanie i tworzenie budżetu kosztowego**²¹². Poniższa tabela przedstawia zestawienie projektów finansowanych z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) oraz Europejskiego

²⁰⁹ M. Jastrzebska, *Zarządzanie ryzykiem w projekcie europejskim realizowanym przez jednostkę samorządu terytorialnego*. Optimum Studia Ekonomiczne nr 6 (72) 2014, [08_Jastrzebska.pdf](#) (dostęp: 23.11.2023), s. 107.

²¹⁰ A. Pasternak, *Zarządzanie Funduszami Unijnymi a rozwój przedsiębiorczości w gminach województwa śląskiego*. Wydawnictwo EXANTE, Wrocław 2016, s. 74.

²¹¹ Y. Takele Bayiley, G. Kahsay Teklu, *Success factors and criteria in the management of international development projects*, Evidence from projects funded by the European Union in Ethiopia Emerald Insight, [Yitbarek Takele Bayiley.pdf](#) (dostęp: 15.08.2024), 2016, s. 563.

²¹² K. Muszyńska, *Communication maturity model for organizations realizing EU projects*, International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems, Procedia Computer Science 126,2018, s. 2184.

Funduszu Społecznego (EFS) w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego (RPO WSL) na lata 2014-2020. Tabela ukazuje szczegóły dotyczące liczby złożonych wniosków, wartość dofinansowania, a także liczbę wybranych projektów w poszczególnych latach oraz wartości dofinansowania jak również liczbę podpisanych umów. Dzięki temu można zobaczyć, jak fundusze unijne zostały wykorzystane na rozwój regionalny i społeczeństwo województwa w latach 2015-2020. W tabeli 2.7 przedstawione zostały projekty, które złożono do oceny z podziałem na poszczególne lata, z uwzględnieniem wartości dofinansowania, jak również wskazano projekty wybrane do dofinansowania oraz projekty których umowy o dofinansowanie zostały zawarte z określeniem kwot dofinansowania. Wskazane dane zostały pozyskane na potrzeby rozprawy doktorskiej ze Związku Gmin i Powiatów Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego.

Tabela 2.7. Projekty z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz Europejskiego Funduszu Społecznego w okresie programowania RPO WSL 2014-2020

| Rok | Liczba złożonych wniosków | Wartość dofinansowania PLN | Liczba wybranych projektów | Wartość dofinansowania w PLN | Liczba podpisanych umów o dofinansowanie |
|-------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|---|
| 2015 | 58 | 88 149 754,33 | 42 | 66 442 841,22 | 41 |
| 2016 | 479 | 1 412 109 213,00 | 280 | 1 098 206 955,10 | 272 |
| 2017 | 462 | 1 221 152 568,40 | 326 | 955 126 432,96 | 312 |
| 2018 | 301 | 602 372 043,85 | 180 | 371 425 616,83 | 174 |
| 2019 | 278 | 818 485 281,77 | 180 | 560 240 154,31 | 178 |
| 2020 | 231 | 927 989 657,20 | 160 | 588 170 454,95 | 162 |

Zródło: Opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych ze Związku Gmin i Powiatów Subregionu Centralnego województwa śląskiego.

W tabeli 2.7 zestawione zostały dane dotyczące liczby złożonych wniosków oraz wartości dofinansowania w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) i Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Różnice między wnioskowaną a przyznaną kwotą dofinansowania wynikają z oceny projektów. Często kwoty te są redukowane po dokładnej analizie, co prowadzi do zmniejszenia ostatecznej kwoty dofinansowania. Liczba projektów wybranych do dofinansowania jest większa niż liczba podpisanych umów. Jest to wynikiem decyzji niektórych wnioskodawców o rezygnacji z podpisania umowy, co może być spowodowane:

- zbyt długim procesem oceny wniosków, co skutkuje dezaktualizacją projektu.
- zmianą sytuacji finansowej wnioskodawcy, uniemożliwiającą zapewnienie wkładu własnego.

W okresie 2014-2020, w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego (RPO WSL), rozwiązano 34 umowy o dofinansowanie na łączną kwotę 89 094 755,29 zł. Wśród nich 15 umów dotyczyło jednostek samorządu terytorialnego lub powiatów, natomiast 19 umów było zawartych z gminnymi spółkami na łączną kwotę 89 094 755,29 zł. Na podstawie uzyskanych danych można wnioskować, iż liczba rozwiązanych umów nie jest duża, należy pamiętać, iż w sytuacji rozwiązania danej umowy jest możliwość podpisania umowy z innym wnioskodawcą z listy rezerwowej tego samego konkursu. Tabela 2.8 zawiera liczbę rozwiązanych umów o dofinansowanie oraz odpowiadające im kwoty dofinansowania w ramach poszczególnych poddziałań Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego (RPO WSL) na lata 2014-2020.

Tabela 2.8. Umowy rozwiązane w perspektywie 2014-2020 RPO WSL

| Poddziałanie RPO WSL 2014-2020 | Liczba rozwiązanych umów o dofinansowanie | Kwota dofinansowania (PLN) |
|--|--|-----------------------------------|
| 4.1.1 Odnawialne źródła energii | 2 | 612 112,24 |
| 4.3.1 Efektywność energetyczna i odnawialne źródła energii w infrastrukturze publicznej i mieszkalnej | 3 | 58 566 840,14 |
| 5.1.1 Gospodarka wodno-ściekowa | 1 | 3 757 573,59 |
| 5.2.1 Gospodarka odpadami | 8 | 3 192 699,38 |
| 7.1.1 Poprawa zdolności do zatrudnienia osób poszukujących pracy i pozostających bez pracy na obszarach rewitalizowanych | 2 | 1 479 929,14 |
| 7.3.1 Promocja samozatrudnienia na obszarach rewitalizowanych | 1 | 924 176,30 |
| 8.1.1 Zapewnienie dostępu do usług opiekuńczych nad dziećmi do 3 lat | 1 | 622 913,34 |
| 8.3.1 Realizowanie aktywności zawodowej przez zapewnienie właściwej opieki zdrowotnej | 1 | 461 919,22 |
| 9.1.1 Wzmocnienie potencjału społeczno-zawodowego społeczności lokalnej | 1 | 783 534,25 |
| 10.2.1 Rozwój mieszkalnictwa socjalnego, wspomagane i chronione oraz infrastruktury usług społecznych | 6 | 9 265 383,51 |
| 11.4.1 Kształcenie ustawiczne | 5 | 7 637 033,98 |
| 12.1.1 Infrastruktura wychowania przedszkolnego | 2 | 873 060,10 |
| 12.2.1 Infrastruktura kształcenia zawodowego | 1 | 917 580,10 |
| Suma | 34 | 89 094 755,29 |

Źródła: Opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z Związku Gmin i Powiatów Subregionu Centralnego województwa śląskiego.

Powyższa tabela przedstawia liczbę oraz kwoty, rozwiązanych umów o dofinansowanie z podziałem na poddziałania Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego w perspektywie 2014-2020. Przyczyny rozwiązania umowy o dofinansowanie mogą być różne np. brak wykonawców działań inwestycyjnych, brak środków finansowych na niezaplanowane roboty dodatkowe, brak uczestników projektu przy projektach EFS, czy błędnie realizowane projekty (nieprawidłowości w realizacji projektu mogą wystąpić na każdym etapie realizacji). Najbardziej negatywna dla wnioskodawcy sytuacja następuje w chwili, gdy na etapie realizacji i utrzymania wskaźników rezultatu wystąpią nieprawidłowości i należy zwrócić dofinansowanie wraz z odsetkami do momentu zakończenia rzeczowego lub finansowego inwestycji. Rozwiązanie umów w ramach RPO WSL 2014-2020 wskazuje na istnienie barier, które JST i spółki gminne napotykają w trakcie realizacji projektów unijnych. Zrozumienie tych barier i wdrożenie odpowiednich środków zaradczych może pomóc w przyszłości zminimalizować ryzyko rozwiązania umów i zapewnić skuteczną realizację projektów. Kluczowe jest wzmocnienie kompetencji zarządzania projektami, poprawa komunikacji oraz wdrożenie skutecznych procedur zarządzania ryzykiem i finansami.

Wskaźnik postępu finansowego jest kluczowym miernikiem oceny realizacji projektów współfinansowanych ze środków unijnych. Odzwierciedla on poziom wydatkowania środków w stosunku do zaplanowanych budżetów oraz skuteczność wykorzystania funduszy przez jednostki samorządu terytorialnego. W poniższej tabeli przedstawiono wskaźniki postępu finansowego na lata 2018 i 2023, przypisane do realizacji przez Subregion Centralny Województwa Śląskiego.

Tabela 2.9. Wskaźnik postępu finansowego na 2018r. i 2023 r. przypisane do realizacji przez Subregion Centralny [EUR]

| Numer Osi Priorytetowej RPO WSL | Fundusz | Alokacja UE | Całkowita kwota certyfikowanych wydatków kwalifikowanych w ujęciu narastającym | |
|--|---------|-------------|--|-------------|
| | | | 2018 | 2023 |
| III. Cyfrowe śląskie | EFRR | 12 605 918 | 2 880 094 | 14 830 492 |
| IV. Efektywność energetyczna, odnawialne źródła energii i gospodarka niskoemisyjna | EFRR | 498 382 248 | 76 377 452 | 586 332 056 |
| V. Ochrona środowiska | EFRR | 64 363 593 | 13 539 152 | 75 839 521 |

| | | | | |
|--|------|--------------------|--------------------|--------------------|
| i efektywne wykorzystanie zasobów | | | | |
| VII. Regionalny rynek pracy | EFS | 6 037 342 | 2 810 230 | 7 102 755 |
| VIII. Regionalne kadry gospodarki opartej na wiedzy | EFS | 3 229 234 | 1 450 387 | 3 799 099 |
| IX. Włączenie społeczne | EFS | 26 232 372 | 6 621 625 | 30 861 614 |
| X. Rewitalizacja oraz infrastruktura społeczna i zdrowotna | EFRR | 66 151 699 | 13 824 015 | 77 825 528 |
| XI. Wzmocnienie potencjału edukacyjnego | EFS | 21 434 554 | 6 492 104 | 25 217 122 |
| XII. Infrastruktura edukacyjna | EFRR | 36 535 453 | 8 374 368 | 42 982 885 |
| Suma | | 735 072 413 | 132 369 427 | 864 791 072 |

Źródło: Monitorowanie ZIT i sprawozdawczość - Subregion Centralny (dostęp: 24.07.2024)

Powyższa tabela przedstawia wskaźnik certyfikacji finansowej narastająco do 2023 roku. Zgodnie z Porozumieniem nr 12/RR/2015 w sprawie powierzenia zadań realizacji instrumentu ZIT w ramach RPO WSL na lata 2014-2020 z 17 marca 2015 roku wraz z późniejszymi zmianami, przedstawiono plan wykonania celów pośrednich 2018 i końcowych 2023. Wskaźnik postępu finansowego dla Subregionu Centralnego wykazuje pozytywną dynamikę między 2018 a 2023 rokiem, co świadczy o skuteczności i optymalnym wykorzystaniu środków unijnych. Regularne monitorowanie tych wskaźników jest kluczowe dla zapewnienia zakładanych celów. Subregion Centralny Województwa Śląskiego wykazuje rosnącą zdolność do efektywnego wykorzystywania funduszy unijnych, co jest kluczowe dla zrównoważonego rozwoju regionu. Dalsze działania w zakresie doskonalenia zarządzania projektami i zwiększania kompetencji kadry mogą przyczynić się do jeszcze lepszych wyników w przyszłości.

W rozdziale drugim rozprawy doktorskiej autorka dokonała przeglądu literatury w zakresie funduszy europejskich jako źródła finansowania rozwoju jednostek samorządu terytorialnego oraz wybranych instrumentów wspierających rozwój w JST w perspektywie 2014-2020. Doktorantka dokonała przeglądu literatury w zakresie istoty i roli Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych na przykładzie Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego.

ROZDZIAŁ 3. ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI UNIJNYMI W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO (JST)

3.1 Istota, cechy i realizacja projektów unijnych i publicznych

Projekty nie tylko stanowią narzędzie umożliwiające osiągnięcie celów, ale także są sposobem na integrację działań wielu podmiotów. W zależności od charakteru i celów, projekty mogą być realizowane w różnorodny sposób, zapewniając elastyczność i dostosowanie do specyficznych wymagań²¹³. M. Piechowich²¹⁴ E. A. Rugu, J. J. Marut, J. O. Alaezi, J. M. Sauri²¹⁵, definiują projekty jako realizowanie ciągu zadań w określonym czasie z ściśle określonym początkiem i końcem zmierzających do osiągnięcia założonych mierzalnych wskaźników. I. Iqbal przytacza definicję projektu jako „przedsięwzięcia tymczasowego, które ma unikalny charakter, a jego realizacja jest ograniczona czasem i kosztami. Projekt składa się z różnych, powiązanych ze sobą działań, co czyni go złożonym”²¹⁶. B. Kamińska²¹⁷ określa projekt przedsięwzięcia, w skład których wchodzi zespół czynności, które mają określoną datę rozpoczęcia, specyficzne cele i limity, ustalony zakres odpowiedzialności za poszczególne zadania, budżet, harmonogram oraz datę ukończenia. Definicja Komisji Europejskiej w zakresie samego projektu określa jako „środki na transfer środków zewnętrznych w pełni zorientowanym pakiecie zasobów zorganizowanych i usystematyzowanych w sposób stanowiący odpowiedź na wcześniej zidentyfikowane potrzeby”²¹⁸. R. K. Wysocki oraz R. McGary przytaczają pojęcie projektu jako „sekwencję niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel,

²¹³ T. Zsolt Kosztyan, I. Attila Katona, K. Kuppens, M. Kisgyorgy-Pal, A. Nachbagauer, T. Csizmadia, *Exploring the structures and design effects of EU-funded R&D&I project portfolios*, Technological Forecasting & Social Change, 180, 2022, s. 1.

²¹⁴ M. Piechowich, *Skuteczne zarządzanie projektem europejskim w przedsiębiorstwie*, M. Sikora- Gaca, B. Panciszko, M. Bierzyńska-Sudoł, M. E. Szatlach, Fundusze Europejskie w Polsce, Uwarunkowania polityczne i społeczno-gospodarcze, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2019, s. 192 -193.

²¹⁵ E. A. Rugu, J. J. Marut, J. O. Alaezi, J. M. Sauri, *Assessment of the Causes of Abandonment of Construction Projects in Plateau State Nigeria*, European Modern Studies Journal available at journal-ems.com, 2021, s.35.

²¹⁶ I. Iqbal, *Impact of Project Complexity on Project Success through Mediating Role of Knowledge Management Practices Moderating Role of Ambidextrous Leadership*, JOURNALISM, POLITICS AND SOCIETY 01(03), 2013, s. 214.

²¹⁷ B. Kamińska, *Znaczenie kapitału ludzkiego w zarządzaniu projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Wydawnictwo SAN XVI(12)2, 2015, s. 70.

²¹⁸ R. Papadimitrov, I. Nikolovski, *Handbook for EU Project Design and Project Cycle Management*, Institute for Democracy “Societas Civilis” - Skopje (IDSCS), Marko Troshanovski, IDSCS President, Skopje 2017, s. 7(1-33).

przeznaczonych do wykonania w określonym terminie bez przekraczania ustalonego budżetu, zgodnie z założonymi wymaganiami²¹⁹.” A. Laskowska-Rutkowska wskazuje kluczowe cechy projektu:

- **Ukierunkowanie na cel:** Każdy projekt ma jasno określony cel, do którego dąży.
- **Niepowtarzalność:** Projekt jest unikatowy, co oznacza, że realizuje się go raz i nie powtarza się w identycznej formie.
- **Jasno zdefiniowana działalność:** W projekcie określa się konkretne zadania i działania, które należy podjąć, aby osiągnąć cel.
- **Określony czas realizacji:** Projekt ma wyraźnie wyznaczone ramy czasowe – posiada jasno określony początek i koniec.
- **Częściowa niezależność od innych działań:** chociaż projekt może być powiązany z innymi działaniami realizowanymi w przedsiębiorstwie, jest przynajmniej częściowo niezależny.

Te cechy definiują projekt, jako specyficzne przedsięwzięcie, które różni się od rutynowych operacji i ma na celu osiągnięcie konkretnego, zazwyczaj strategicznie ważnego rezultatu²²⁰. Inne ujęcie cech projektu zostało przedstawione w tabeli 3.1.

Tabela 3.1. Cechy projektu

| Cechy projektu | Charakterystyka |
|--------------------------------------|---|
| Określoność | Tymczasowość, czyli projekt ma określone ramy czasowe oraz zaplanowany budżet |
| Niepowtarzalność | Zestaw działań prowadzących do zaspokojenia potrzeb |
| Podejście problemowe (celowe) | Projekt ma za zadanie zmienić sytuację zastaną i osiągnąć rezultat oczekiwany przez organizację zamawiającą projekt |
| Złożoność | Zazwyczaj jest przedsięwzięciem kompleksowym, które zakłada realizację prac na wielu obszarach |
| Odrębność organizacyjną | Jest zestawem kompleksowych zadań oddzielonych od reszty działań operacyjnych w organizacji |

²¹⁹ R.K. Wysocki, R. McGary. *Efektywne zarządzanie projektami. Wydanie III*, Poznań Nowoczesne metody zarządzania, Wydawnictwo Helion, Gliwice [Efektywne-zarzadzanie-projektami-Wydanie-III.pdf](#) (dostęp: 17.08.2024), s. 47.

²²⁰ A. Laskowska-Rutkowska, *Zarządzanie projektami w dobie rosnącej nieprzewidywalności*, Zarządzanie projektami w dobie postępującej cyfryzacji i zwiększonego ryzyka, red. A. Laskowska-Rutkowska, Uczelnia Łazarskiego, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2022, s.10-11.

| | |
|-------------------|--|
| Niepewność | Wyższy poziom ryzyka w odmienności od podstawowej działalności organizacji |
|-------------------|--|

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: Ł. Arendt, *Zarządzanie projektami miejskimi*, Z. Przygodzki, EkoMiasto#Zarządzanie Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 141-142.

Przedstawione w tabeli 10 cechy projektu wskazują, że jest to specyficzne przedsięwzięcie, które wyraźnie różni się od rutynowych działań operacyjnych. Jego charakterystyczne cechy, takie jak ukierunkowanie na cel, niepowtarzalność, złożoność, odrębność, określony czas realizacji oraz częściowa niezależność od innych działań, podkreślają, że projekt skupia się na osiągnięciu konkretnych, strategicznie istotnych rezultatów. Realizacja projektów, wg M. Jastrzębskiej, obejmuje następujące fazy:

1. Programowania- polegająca na identyfikacji grupy projektów.
2. Identyfikacji - polegająca na przeglądzie zaproponowanych projektów.
3. Formułowania - polegająca na wnikliwej analizie zaproponowanych projektów.
4. Finansowania - polegająca na przeanalizowaniu zaproponowanych wniosków pod kątem możliwości ich dofinansowania.
5. Wdrażania - polegająca na wdrożeniu procedur celem realizacji projektu.
6. Ewaluacji - polegająca na zderzeniu założeń z faktycznie osiągniętymi rezultatami²²¹.

T. Hoffmann²²² natomiast podkreśla, iż każdy etap realizacji projektu posiada swoje określone cechy oraz na, każdym jego etapie mogą wystąpić określone ryzyka.

Ze względu na to, że przedmiotem badań autorki są determinanty zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego, poniżej przedstawione zostały definicje i cechy projektu publicznego oraz projektu unijnego.

Przez **projekt publiczny** należy rozumieć tymczasowe przedsięwzięcie, realizowane lub nadzorowane przez jedną lub więcej publicznych organizacji (instytucji), którego głównym celem jest stworzenie unikalnego produktu lub usługi o wartości publicznej. Tego typu projekty są podejmowane z myślą o realizacji celów publicznych, które mogą obejmować szeroki zakres działań, od infrastruktury po usługi społeczne, z zamiarem przynoszenia korzyści społeczeństwu jako całości. Wartość publiczna, tworzona w wyniku realizacji takich projektów, ma na celu zaspokajanie potrzeb obywateli, podnoszenie jakości życia oraz wspieranie

²²¹ M. Jastrzebska, *Zarządzanie ryzykiem w projekcie europejskim realizowanym przez jednostkę samorządu terytorialnego*. Optimum Studia Ekonomiczne nr 6 (72) 2014, [08_Jastrzebska.pdf](#) (dostęp: 23.11.2023), s. 114.

²²² T. Hoffmann, *Rola i znaczenie ewaluacji projektów współfinansowanych ze środków unii europejskiej w procesie rozwoju regionalnego*, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, Studia i Prace WNEIZ US 44/3, Szczecin 2016, s. 13.

zrównoważonego rozwoju społecznego i gospodarczego²²³. Należy podkreślić, że specyfika realizacji projektów w sektorze publicznym różni się od specyfiki realizacji projektów w sektorze prywatnym, co zostało przedstawione w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Cechy projektów publicznych odróżniające je od projektów prywatnych

| Lp. | Cechy projektów publicznych |
|-----|---|
| 1. | Realizowane są w otoczeniu posiadającym niejednokrotnie odmienne cele i oczekującym odmiennych wyników |
| 2. | Dotyczą różnych interesariuszy z odmiennymi oczekiwaniami |
| 3. | Muszą godzić oczekiwania polityczne i działają pod kontrolą mediów |
| 4. | Dozwolona jest bardzo mała tolerancja wobec porażek projektów publicznych |
| 5. | Realizowane są w instytucjach, które często mają trudno identyfikowalne mierniki dotyczące wyników i misji |
| 6. | Zarządzane są w ramach ograniczeń narzuconych przez zasady administracyjne i często uciążliwe polityki oraz procesy, które mogą opóźnić projekt i pochłonąć zasoby projektowe |
| 7. | Wymagają współdziałania jednostek spoza zespołu projektowego w celu dokonania zakupów, zatrudniania pracowników i realizacji innych funkcji |
| 8. | Częściej niż w sektorze prywatnym muszą być realizowane w ramach istniejących zasobów osobowych (bez dodatkowego zatrudniania pracowników do projektów) |
| 9. | Niejednokrotnie realizowane są w organizacjach niemających doświadczeń projektowych |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Praweńska-Skrzypek, B. Jałocha, *Projekty sektora publicznego w Polsce-implikacje dla organizacji samorządu terytorialnego*, Zarządzanie Publiczne 3(27), 2014, [projectification-of-public-sector-in-poland-implications-for-local-government-organizations Content%20File-PDF.pdf](#) (dostęp: 16.08.2024), s. 276.

Projektem unijnym (europejskim) nazywamy każdy projekt, w którym zaangażowane zostały środki finansowe Unii Europejskiej. Prawidłowa realizacja każdego projektu unijnego wiąże się z zaangażowaniem określonych zasobów finansowych w przypadku projektów unijnych są to środki Unii Europejskiej, krajowe oraz własne, zasoby ludzkie, czyli personel projektu, zasoby materialne, czyli surowce i materiały, zasoby

²²³ M. Bochenek, A. Zając, *Zarządzanie projektem partnerskim współfinansowanym ze środków funduszy zewnętrznych przy zastosowaniu metody Project Cycle Management*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy, 49, 24 [bochenek-zarządzanie projektem.pdf](#) (dostęp: 16.08.2024), Kraków 2017, s. 323.

techniczne, czyli wykorzystanie maszyn i urządzeń niezbędnych do realizacji, każdego projektu i zasoby energetyczne, czyli energia zużywana w trakcie realizacji projektu. Najważniejszym z nich bez, którego nie ma mowy o realizacji projektu jest zasób ludzki²²⁴. Można stwierdzić, iż spośród wielu rodzajów zasobów niezbędnych organizacjom współpracującym do synergicznego wykorzystania w ramach wspólnych działań (m.in. projektów transgranicznych), to właśnie informacje i wiedza są wykorzystywane w znacznym stopniu do zarządzania projektami. Współpraca międzyorganizacyjna w projektach generuje synergiczne rezultaty, które można powiązać z osiągnięciem wyznaczonych celów. Cele te są również często związane ze wzrostem znaczenia wiedzy w organizacji, nie tylko dla celów zarządzania projektami, ale także dla celów rozwoju organizacji²²⁵. Projekt europejski charakteryzuje się szczególnymi regułami i regulacjami europejskimi. Jest jednym z wielu projektów, które są realizowane w kilku programach realizowanych przez państwo członkowskie. Projekt ten prowadzony jest przez ludzi, którzy często nie posiadają doświadczenia w zarządzaniu projektami i potrzebują pomocy metodycznej w tym zakresie. Wnioskodawcy, którzy wdrażają projekt, wywodzą się z odmiennych środowisk i podmiotów o różnych kulturach organizacyjnych wymagających posługiwania się wspólnym językiem, wspólnych zasad, metod i technik rozwiązywania problemów²²⁶.

Doktorantka zaproponowała autorską interpretację projektu unijnego, definiując to pojęcie jako zorganizowane działanie, które ma na celu realizację określonych celów związanych z polityką spójności Unii Europejskiej. Projekt taki jest współfinansowany z funduszy europejskich i ma na celu wspieranie rozwoju społeczno-gospodarczego poprzez rozwiązywanie problemów lokalnych i regionalnych, takich jak infrastruktura, innowacje, edukacja czy ochrona środowiska. Projekt unijny obejmuje różne etapy, od planowania, przez realizację, po monitorowanie i ewaluację, a jego skuteczność zależy od odpowiedniego zarządzania zasobami ludzkimi, finansowymi oraz technicznymi.

Kluczowym elementem projektu unijnego jest współpraca różnych podmiotów, w tym jednostek samorządu terytorialnego, sektora prywatnego oraz organizacji pozarządowych.

²²⁴ J. Chluska, W. Szczepaniak, *Zarządzanie zasobami w projekcie unijnym realizowanym w uczelni publicznej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 244, Katowice 2015, s. 21.

²²⁵ J. Kurowska-Pysz, *The process of joint learning as a determinant of cross-border project management*, Eastern journal of european studies V. 11, 2020, 1. [Proces wspólnego uczenia się jako determinanta zarządzania projektami transgranicznymi.pdf](#) s. 50-51.

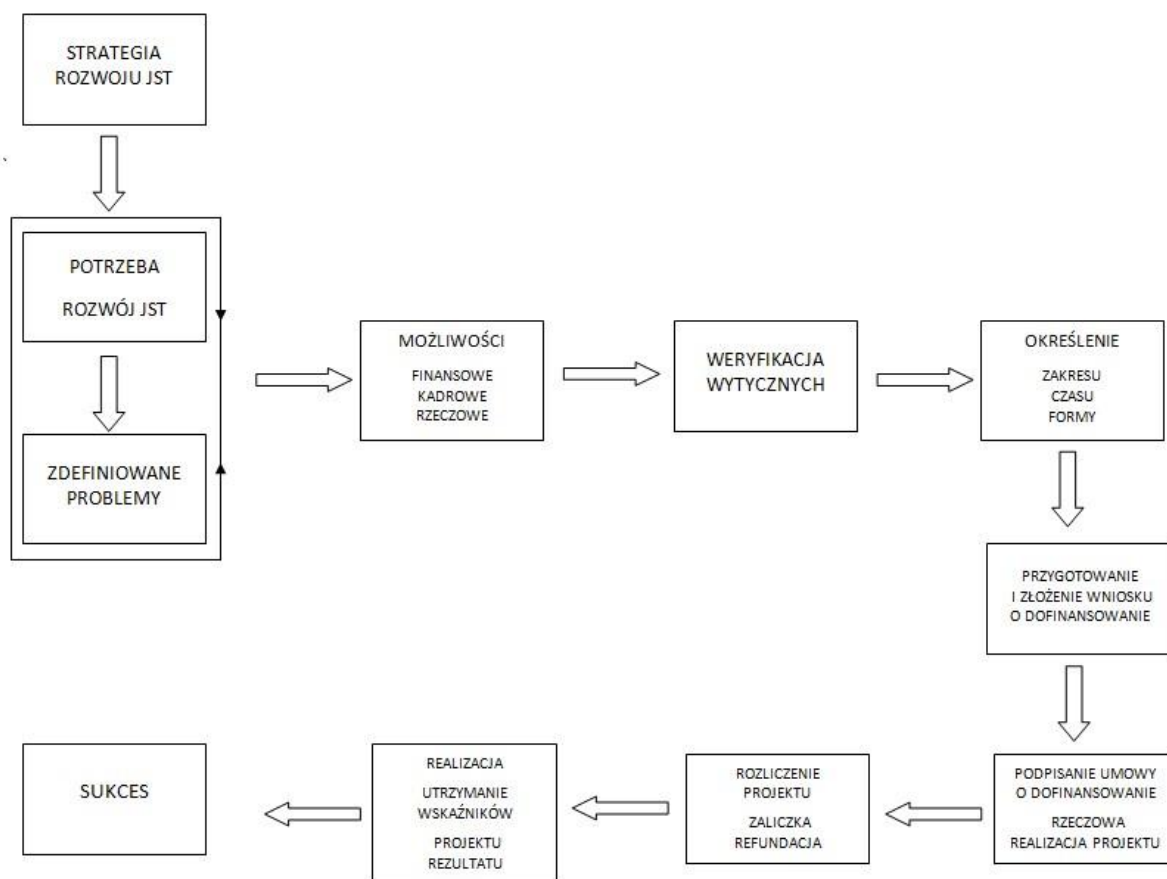
²²⁶ K. Tracz-Krupa, *Czynniki sukcesu w zarządzaniu w europejskim projekcie szkoleniowym- wyniki badan empirycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2018, [success-factors-of-managing-european-training-project-empirical-research-findings_Content%20File-PDF.pdf](#) (dostęp:15.08.2024), s. 257.

Celem projektów unijnych jest nie tylko osiągnięcie wymiernych rezultatów, ale także trwałe efekty, które będą miały pozytywny wpływ na rozwój społeczny i gospodarczy regionu. Realizacja projektu wymaga w pierwszej kolejności uruchomienia tzw. ścieżki projektowej, czyli rozpoczęcia procedury przejścia wniosku przez kolejne etapy:

- przygotowania wniosku o dofinansowanie zgodnie z określonymi w regulaminie wytycznych konkursowych,
- złożenia wniosku o dofinansowanie w Instytucji Pośredniczącej, która ogłasza konkurs,
- oceny wniosku pod kątem formalnym i merytorycznym, wszystkie te etapy muszą zostać zatwierdzone i wówczas należy przystąpić do podpisania umowy o dofinansowanie oraz rozpocząć etap, realizacji projektu, ostatnim etapem jest realizacja wskaźników produktu i rezultatu, zamknięcie projektu, wówczas nie są wykonywane żadne czynności zarządcze lub projektowe²²⁷.

Proces tworzenia projektu jest kluczowym elementem zarządzania projektami, ponieważ stanowi fundament dla całej dalszej pracy. Dobrze zaplanowany projekt zwiększa szanse na jego pomyślną realizację, a pominięcie lub niedostateczne przygotowanie tego procesu może prowadzić do poważnych problemów na późniejszych etapach. Doktorantka pokusiła się o autorskie sprecyzowanie procesu tworzenia projektu, co zostało zaprezentowane na rysunku 3.1.

²²⁷ B. Grucza, K. Ćwik, *Zarządzanie projektami – studia przypadków*, Redakcja Naukowa Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 14-15.

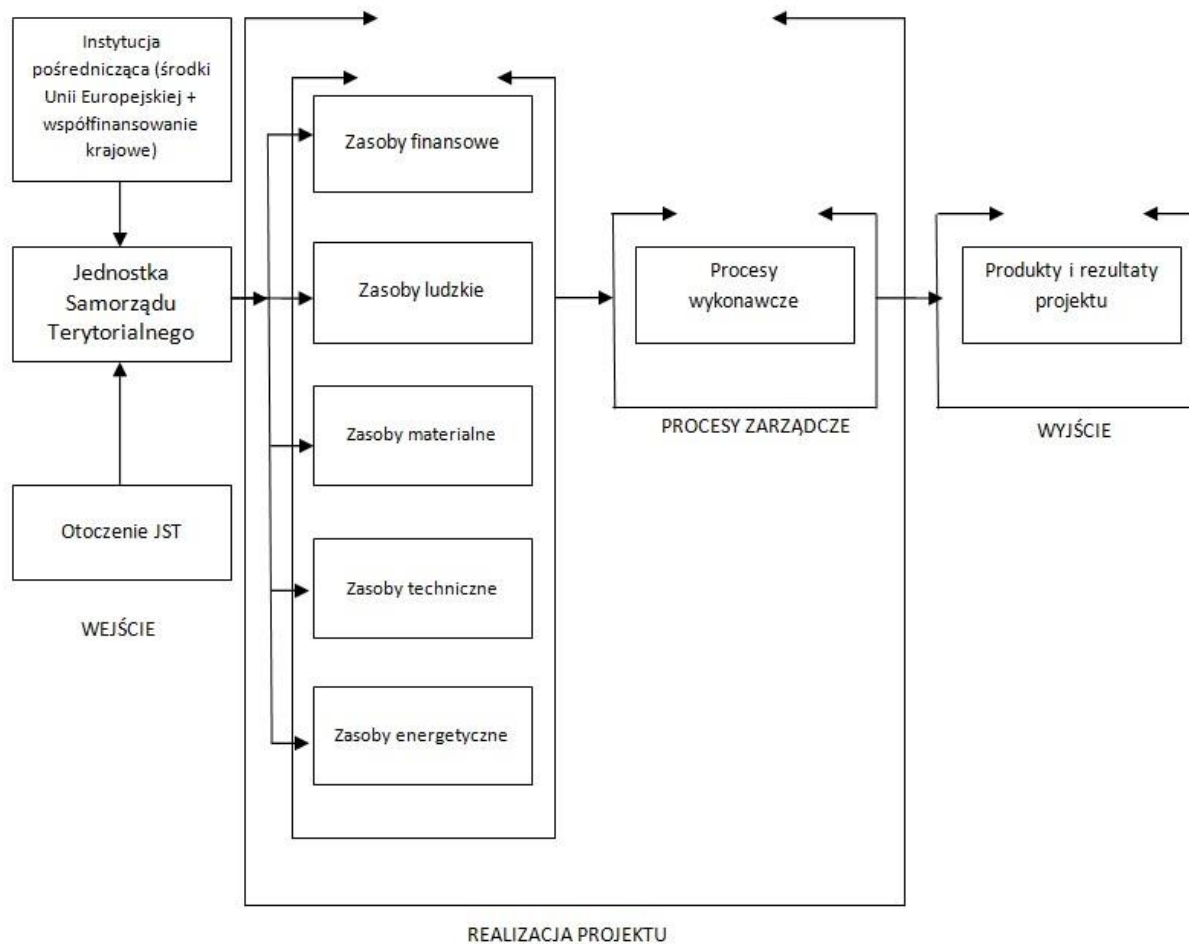


Rysunek 3.1. Proces tworzenia, realizacji i zakończenia projektu w JST

Źródło: Opracowanie własne.

Proces tworzenia projektu stanowi fundament, na którym opiera się cała realizacja projektu. Starannie przeprowadzony proces przygotowawczy umożliwi dokładne zdefiniowanie celów, zasobów, ryzyk i strategii zarządzania, co zwiększa szanse na sukces projektu. Przedstawienie tego procesu pozwala również na lepsze zrozumienie jego znaczenia przez wszystkie zaangażowane strony, co jest kluczowe dla uzyskania ich wsparcia i zaangażowania. Z punktu widzenia realizacji projektu, w ocenie doktorantki, Kierownik projektu jest najważniejszą funkcją w zespole projektowym, musi on posiadać wiele predyspozycji, co wynika z konieczności łączenia wielu aspektów projektu pozwala to prawidłowo zakończyć projekt, zakres obowiązków kierownika różni się od pozostałych członków zespołu projektowego to: planowanie działań, tworzenie harmonogramów, budżetu, dobór członków zespołu projektowego, podział obowiązków, kontakt z interesariuszami czy wykonawcami, nadzorowanie realizacji projektu oraz wiele innych czynności, które odróżniają kierownika

projektu od zwykłego menedżera²²⁸. Kierownik projektu prowadzi projekt przez cały cykl życia projektu. Cykl życia projektu został przedstawiony na rysunku 3.2.



Rysunek 3.2. Cykl życia projektu unijnego w JST ze wskazaniem zasobów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Chluska, W. Szczepaniak, *Zarządzanie zasobami w projekcie unijnym realizowanym w uczelni publicznej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 244, Katowice 2015, s. 20.

B. Grucza, K. Ćwik, *Zarządzanie projektami – studia przypadków*, Redakcja Naukowa Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 14-15.

Cykl/fazy życia projektu przedstawiony na rysunku 2 można określić jako szeroko pojęty proces zarządzania projektem polegający na jego etapowaniu zaczynający się od pomysłu przez planowanie, wykonawstwo aż do momentu zakończenia, kontroli i rezultatów, każda jednostka

²²⁸ P. Cabała, Sz. Jarosz, M. Sołtysik, M. Zakrzewska, *Kompetencje kierownika projektu w świetle wytycznych*, J. Walas-Trębacz, T. Małkusa, *Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informatycznym, Projekty-procesy-struktura*. Wydawnictwo TNOIK, Toruń 2020, s. 38.

ma swój wypracowany schemat, cykl życia projektu, ułatwia to znacznie realizację projektu, a co za tym idzie zmniejsza ryzyko występowania błędów²²⁹.

W ocenie doktorantki, zarządzanie zasobami ludzkimi jest kluczowym elementem w cyklu życia projektu, ponieważ ludzie stanowią najważniejszy zasób, który bezpośrednio wpływa na sukces lub porażkę projektu. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), znana również pod angielskim akronimem HRM (Human Resource Management), pojawiła się w XX wieku. Jest to obszar zarządzania, który koncentruje się na zarządzaniu ludźmi w organizacji w sposób strategiczny i spójny z celami firmy. ZZL obejmuje szeroki zakres działań, od rekrutacji i selekcji, poprzez szkolenia i rozwój, aż po ocenę pracowników i zarządzanie wynagrodzeniami. Jednym z pierwszych ekonomistów, którzy używali pojęć zasoby oraz kapitał w odniesieniu do pracowników, był A. Smith. W swoim dziele "Bogactwo narodów" A. Smith podkreślał, że pracownik może być traktowany jako specyficzna forma kapitału, uważał, że umiejętności, wiedza i zdolności pracowników są kluczowe dla produktywności i wzrostu gospodarczego, co stało się fundamentem dla późniejszych koncepcji kapitału ludzkiego²³⁰. Początki współczesnego rozumienia zarządzania zasobami ludzkimi sięgają lat siedemdziesiątych XX wieku, zastępując stopniowo wcześniejsze pojęcie zarządzania personelem. Ta zmiana terminologiczna odzwierciedlała ewolucję podejścia do pracowników w przedsiębiorstwach. Zarządzanie personelem koncentrowało się głównie na administracyjnych aspektach zarządzania ludźmi, takich jak płace, zatrudnianie i zgodność z przepisami. W miarę upływu czasu zaczęto jednak dostrzegać znaczenie pracowników jako strategicznego i cennego zasobu organizacji, co spowodowało, że zarządzanie zasobami ludzkimi stało się bardziej odpowiednim określeniem²³¹. W latach 80. XX wieku, podejście do zarządzania personelem pojawiło się jako odpowiedź na dynamicznie zmieniające się wymagania stawiane organizacjom oraz ewolucję sposobu traktowania zatrudnionych w nich ludzi. Nowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi charakteryzowało się dynamicznym ujmowaniem wzajemnych zależności między zadaniami w sferze zasobów ludzkich firmy i ich powiązania z jej strategią²³². Człowiek zdolny do ciągłego doskonalenia swoich umiejętności i wiedzy jest postrzegany we współczesnych organizacjach jako zasób strategiczny.

²²⁹ M. Szwabe, *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych planowanie i realizacja*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s.24.

²³⁰ A. Smith A., *Bogactwo narodów*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2009, s. 53.

²³¹ W. Harasim, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w tworzeniu wartości dodanej organizacji*, Nowe wyzwania w zarządzaniu w erze społeczeństwa informacyjnego, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Biznesu, Warszawa 2016, s. 5-6.

²³² Z. Ślusarczyk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Teoria i praktyka*, „Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie”, nr 2(27), 2018, [ZiWiB 27 2018 e SLUSARCZYK.pdf \(lodz.pl\)](#) (dostęp: 04.08) s. 13-14.

Nowoczesne spojrzenie na zasoby ludzkie traktuje pracowników jako aktywa organizacji, a wszelkie koszty związane z ich zatrudnieniem są postrzegane jako inwestycje, które w przyszłości zwiększą wartość organizacji. W przedsiębiorstwach stosujących nowoczesne metody zarządzania, zarządzanie zasobami ludzkimi ma charakter strategiczny, co pozwala na bardziej efektywne wykorzystanie potencjału pracowników. Przejawia się to w przyjmowaniu strategii personalnej, która wspiera dążenia organizacji do uzyskania przewagi konkurencyjnej²³³. Mówiąc o zasobach ludzkich należy wyjaśnić, iż ludzie to nie zasób, natomiast to ludzie nim dysponują czyli posiadają ogół cech, które to umożliwiają pełnienie różnych ról w zespołach projektowych czy organizacjach.

Najważniejszymi elementami zasobu ludzkiego są: **umiejętności, wiedza, wartości czy zdrowie lub motywacja**. Istotną kwestią jest to, iż właścicielem zasobów jest człowiek i to on ostatecznie decyduje o zaangażowaniu czy wykorzystaniu go podczas wykonywania pracy²³⁴. Zarządzanie zasobami ludzkimi to kompleksowy zestaw działań skierowanych na optymalne wykorzystanie personelu w celu realizacji założonych celów. W ramach ZZL kształtowana jest polityka personalna, rozwijana kultura korporacyjna, zarządzane są zrachowaniami kadrowymi oraz stosunkami społecznymi i pracowniczymi²³⁵. Kapitał ludzki organizacji składa się zarówno z kapitału indywidualnego, jak i kapitału zespołowego, przy czym należy uwzględniać możliwość wystąpienia efektu synergii w przypadku kapitału zespołowego²³⁶.

W literaturze przedmiotu można znaleźć również pojęcie filozofia kapitału ludzkiego, która to przyrównuje pracownika do aktywów, w które się po nabyciu inwestuje i utrzymuje. Zasoby rzeczowe z czasem się amortyzują natomiast zasoby ludzkie po zainwestowaniu w nie pomnażają swoją wartość. Obecnie zasoby ludzkie uznawane są za najważniejszy czynnik umożliwiający organizacji dostosowanie się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia²³⁷. Zasoby w projektach unijnych przypisywane są do konkretnych zadań, które są realizowane w ściśle określonym w projekcie czasie, efektem wykorzystania zasobów są określone w projekcie produkty i rezultaty, określone jako wskaźniki produktu i wskaźniki rezultatu. Ich prawidłowa realizacja oraz utrzymanie w okresie trwałości projektu świadczy o sukcesie jego

²³³ A. Parzonko, *Uwarunkowania kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji*, Studia i prace Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytet Szczeciński 39 (3), Szczecin 2015 s. 144-145.

²³⁴ A. Leleń, *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Organizacja i zarządzanie strategiczne. Dział Spraw Pracowniczych i Organizacyjnych CNBOP, [http://www.bg.utp.edu.pl/artbtp2022010lelenpdf\(1\).pdf](http://www.bg.utp.edu.pl/artbtp2022010lelenpdf(1).pdf) (dostęp: 24.11.2023) s.2.

²³⁵ O. V. Tolstyakova, N T. Batyrova, *Strategic management of human resources in modern conditions. Entrepreneurship and Sustainability Issues*, Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8(2), 2020, s. 372.

²³⁶ A. J. Parzonko, *Uwarunkowania kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji*, Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania 39(3), 3. SiP-39-t3-143.pdf (dostęp: 14.07.2024), Szczecin 2015, s. 145.

²³⁷ Ibidem, s.144 - 145.

zakończenia²³⁸. Doktorantka zauważa, iż w kontekście całego cyklu życia projektu, zarządzanie zasobami ludzkimi jest fundamentalne, ponieważ to ludzie są motorem napędowym wszystkich działań projektowych. Bez skutecznego zarządzania tym zasobem, osiągnięcie sukcesu w projekcie jest znacznie utrudnione. Kolejnym ułatwieniem prowadzącym do prawidłowego zakończenia projektu jest jego ciągle kontrolowanie pozwala to na dostosowywanie działań, co z kolei zwiększa szanse na prawidłowe zakończenie projektu. Dzięki niemu możliwe jest uniknięcie opóźnień, przekroczeń budżetu i problemów z jakością, a także zapewnić, że projekt spełnia swoje cele w sposób zgodny z planem.

3.2 Zarządzanie projektami unijnymi a zasoby ludzkie, finansowe, materiałowe i techniczne

Realizacja projektu tożsama jest z zarządzaniem nim. Przedstawiając ideę zarządzania projektem należy zaprezentować definicję samego zarządzania, ponieważ w literaturze występuje wiele różnych interpretacji tego pojęcia. Na początku drugiej połowy XX wieku J. Zieleniewski²³⁹ uznał za istotę zarządzania określenie celu działania, a następnie planowanie oraz kontrolowanie stopnia realizacji tych celów. M. Karpińska, I. Joachimiak²⁴⁰, E. Kingsley Anene, A. Nwagbara²⁴¹ definiują zarządzanie jako proces organizacyjny, który obejmuje kluczowe działania mające na celu efektywne osiągnięcie wyznaczonych celów, zarządzanie zasobami, rozmieszczanie zasobów ludzkich i finansowych potrzebnych do osiągnięcia celów oraz mierzenie wyników. F. T. Pszczołowski²⁴² podkreślił, że strategicznymi zasobami organizacji są ludzie. A. Koźmiński²⁴³, D. Jemieliński określili zarządzanie jako stworzenie warunków, w których przedsiębiorstwo będzie w stanie realizować swoją misję, osiągać zgodne z nią cele i rozwijać się. Jedną z najczęściej cytowanych w literaturze interpretacji pojęcia zarządzania jest definicja zaproponowana przez R. Griffina²⁴⁴, według którego zarządzanie

²³⁸ J. Chluska, W. Szczepaniak, *Zarządzanie zasobami w projekcie unijnym realizowanym w uczelni publicznej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 244, Katowice 2015, s. 20.

²³⁹ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, 1960, s. 477.

²⁴⁰ M. Karpińska, I. Joachimiak, *Eksperyment a finansowe aspekty zarządzania projektami*, Finanse i rachunkowość, Prawno-finansowe aspekty funkcjonowania wybranych jednostek organizacyjnych, pod red. A. Cwiąkały-Małys, M. Karpińskiej, Wrocław 2018, s. 75.

²⁴¹ E. Kingsley Anene, A. Nwagbara, *Risk Management Towards Effective Project Planning in Delta State Nigeria*, European Journal of Marketing and Management Sciences, Advance Scholars Publication Published by International Institute of Advance Scholars Development, 2023, s. 69.

²⁴² T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa 1978, s. 288.

²⁴³ A. Koźmiński, D. Jemieliński, *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 18.

²⁴⁴ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 35-38.

obejmuje planowanie, decydowanie, organizowanie, kierowanie ludźmi (przewodzenie) oraz kontrolowanie. Działania te są skierowane na zasoby organizacji i podejmowane po to, aby była ona w stanie sprawnie i skutecznie osiągnąć założone cele. W ocenie doktorantki jest to najbardziej trafna definicja. Zarządzanie to proces, który obejmuje szeroki zakres działań mających na celu efektywne wykorzystanie zasobów organizacji, w tym przede wszystkim jej najważniejszego zasobu – ludzi. W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzanie to staje się strategiczne, skupiając się na rozwijaniu i motywowaniu pracowników, aby przyczyniali się oni do długoterminowego sukcesu organizacji. Niejednokrotnie od dobrze zarządzanej i wyszkolonej kadry zależy sukces całego projektu, czy podmiotu. Warunki rynkowe określają ścieżki rozwoju dla dobrze zarządzanych jednostek z dużym potencjałem kadrowym, co pozwala zastosować opracowane rozwiązania na rynku oraz zapewnić sukces finansowy. Nowoczesne zarządzanie wspomaga działanie w kierunku wykorzystania zdolności, umiejętności oraz talentów kadry, pozwala również podnosić kwalifikacje oraz dostosowuje wynagrodzenie stosownie do ich osiągnięć, co w konsekwencji pomaga zatrzymać ich na długie lata w organizacji²⁴⁵.

Rozwój zarządzania projektami, jako nowoczesnej dziedziny wiedzy praktycznej, ma swoje korzenie w okresie drugiej wojny światowej oraz w czasie wyścigu zbrojeń podczas „zimnej wojny”. W tym czasie wiele skomplikowanych projektów wojskowych było realizowanych z ogromną precyzją, co doprowadziło do wypracowania podstawowych zasad i metod zarządzania projektami, które są stosowane do dziś²⁴⁶. Zarządzanie projektami jest udoskonalane od lat 40. XX wieku i często utożsamiane z przedsiębiorstwami z branży IT lub projektami unijnymi. Mnogość metodyk oraz możliwość ich dostosowania pozwala na dobór odpowiedniej z nich do specyfiki niemal każdego projektu²⁴⁷. Zarządzanie projektami jest dynamicznie rozwijającą się dziedziną naukową, która obejmuje różnorodne podejścia, klasyfikacje i szkoły myślenia. Jak wskazują badania, istnieje wiele perspektyw, z których można analizować zarządzanie projektami. Mimo to, nadal istnieje potrzeba głębszego zrozumienia, jak polityczno-administracyjne uwarunkowania wpływają na cykl życia projektów, szczególnie na sposób, w jaki są one kształtowane przez działania

²⁴⁵ B. Flisiuk, A. Gołąbek, *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi w projektach B+R, współfinansowanych z funduszy unijnych, budżetu państwa i środków własnych*, Instytut Technik Innowacyjnych EMAG, Zeszyt Naukowy Politechniki Śląskiej Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 100, nr kol. 1972, Katowice 2017, s. 110.

²⁴⁶ M. Trocki, *Podejście badawcze w zarządzaniu projektami-geneza i ewolucja*, Przegląd Organizacji 3(950), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa 2019, s. 3.

²⁴⁷ K. Wielicka-Gańczarczyk, *Planowanie restrukturyzacji w szpitalach publicznych zlokalizowanych w województwie śląskim*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie 101(1974), Gliwice 2017, 530.

o charakterze przedsiębiorczym i politycznym. Teoria tymczasowej organizacji dostarcza ram, które mogą być wykorzystane do analizy zarządzania projektami w różnych kontekstach, w tym w kontekście polityczno-administracyjnym²⁴⁸.

W literaturze wyróżnia się dwa podejścia do zarządzania projektami: **klasyczne (tradycyjne/twarde)** oraz **zwinne (nowe/miękkie/lekkie)**. Każde z tych podejść charakteryzuje się innymi założeniami, metodami i strukturą, co sprawia, że są one odpowiednie dla różnych typów projektów. **Klasyczne (tradycyjne/twarde) metodyki.** Klasyczne podejście do zarządzania projektami opiera się na precyzyjnym planowaniu i kontrolowaniu wszystkich aspektów projektu. Charakterystyczne cechy to: stałe, szczegółowe plany, występowanie procesów, zadań i czynności, planowanie i harmonogramowanie, jednorodne zespoły projektowe o dużym doświadczeniu, częste raportowanie, kamienie milowe jako główne punkty kontrolne. Przykład: Budowa autostrady jest typowym przykładem projektu, w którym zastosowanie ma klasyczne podejście. **Zwinne (nowe/miękkie/lekkie) metodyki.** Zwinne podejścia do zarządzania projektami są bardziej elastyczne i adaptacyjne, co sprawia, że są lepsze do projektów o wysokim stopniu ryzyka i niepewności. Kluczowe cechy zwinnych metodyk to: wysokie ryzyko i niepewność, rozproszone podejmowanie decyzji, wstępnie oszacowany harmonogram, elastyczne reguły postępowania. Oba podejścia mają swoje miejsce w zarządzaniu projektami, a wybór odpowiedniej metodyki zależy od specyfiki projektu. Klasyczne metodyki są bardziej odpowiednie dla projektów o stabilnych i przewidywalnych wymaganiach, gdzie dokładne planowanie jest kluczowe. Zwinne metodyki sprawdzają się lepiej w dynamicznych, nieprzewidywalnych środowiskach, gdzie elastyczność i szybkie adaptowanie się do zmian mają decydujące znaczenie dla sukcesu projektu²⁴⁹.

J. Kostalova, L. Tetreva, M. Patak²⁵⁰, A. Marciszewska, G. Jokieli²⁵¹ interpretują zarządzanie projektem jako zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w działaniach projektowych w celu spełnienia określonych wymagań. Osiąga się to poprzez zastosowanie i integrację procesów zarządzania projektami (*ang. Project Management (PM)*) **inicjowania, planowania, wykonywania, monitorowania i kontrolowania oraz zamykania.** Inną interpretacją zarządzania projektem jest stwierdzenie, iż jest to złożony proces

²⁴⁸ S. Godenhjelm, R. A. Lundin, S. Sjöblom, *Projectification in the public sector – the case of the European Union*, Emerald Insight, International Journal of Managing Projects in Business 8(2), - [Sebastian Godenhjelm.pdf](#) (dostęp: 16.08.2024), 2015, s. 329.

²⁴⁹ A. Kos, *Przegląd wybranych metodyk zarządzania projektami*. Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy, Wydział Nauk Społecznych i Humanistycznych, nr 32(3)/2019, s. 27-28.

²⁵⁰ J. Kostalova, L. Tetreva, M. Patak, *Project Management Methods in Projects Co-financed by EU Funds*. Inżynieria Ekonomia-Engineering Economics, 2017, 28(3), s. 301–310.

²⁵¹ A. Marciszewska, G. Jokieli, *Granice zarządzania projektami-ujęcie systemowe*, Przegląd organizacji 3(950), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa 2019, s. 9.

wymagający uwzględnienia takich elementów jak **koszt, czas, jakość, ryzyko, personel i komunikacja**²⁵². Wywodzi się z tradycyjnego projektowania technicznego i stanowi nową metodę radzenia sobie z problemami w organizacji oraz szansę na wprowadzenie zmian²⁵³. Zarządzanie projektami definiowane przez S. Armenia, F. Barnabe, F. Nonino, A. Pompei stanowi „nieodzowną kulturę dla przedsiębiorstw i proponuje zestaw metodologii i narzędzi w celu zapewnienia przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia sukcesu”²⁵⁴. M. Bera przytacza definicję zarządzania projektem jako zarządzanie „procesem, w trakcie którego osoba kierująca przeprowadza celowe planowanie i kontrolowanie zadań wchodzących w skład projektu oraz dokonuje odpowiedniej alokacji przydzielonych do realizacji projektu środków, posługując się przy tym odpowiednimi technikami i metodami, tak aby osiągnąć wyznaczony cel w określonym terminie, po wyznaczonych kosztach i o odpowiedniej jakości”²⁵⁵. T. Swałdek postrzega zarządzanie projektem jako „element całej struktury utworzonej przez model biznesowy i proces realizacji zadań”²⁵⁶. Zarządzanie projektem to kompleksowe podejście, które obejmuje zastosowanie odpowiednich procesów, metod, wiedzy, umiejętności oraz doświadczenia w celu osiągnięcia zamierzonych celów projektu. Jest to kluczowa dyscyplina, która umożliwia skuteczne i efektywne prowadzenie różnych przedsięwzięć, niezależnie od ich skali czy złożoności²⁵⁷. J. Strojny, K. Szmigiel przytaczają definicję zarządzania projektem jako niezbędnego działania prowadzącego do efektywnego osiągnięcia założonych w projekcie celów, zazwyczaj w warunkach ciągłego ryzyka²⁵⁸, A. Nagórny podkreśla, iż prawidłowe zarządzanie projektami nie jest możliwe bez znajomości istoty nauk o zarządzaniu²⁵⁹. Zarządzanie projektem jest procesem, który obejmuje działania polegające na **planowaniu, organizowaniu, zabezpieczaniu, monitorowaniu**

²⁵² W. Szczepaniak, *Planning the costs of EU projects at state universities*. RESEARCH PAPERS OF WROCLAW UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS, vol. 65, nr 2, 2021, s. 151-153.

²⁵³ A. Karbownik, *System zarządzania projektami w przedsiębiorstwie produkcyjnym - przykład wdrożenia*. Zeszyt Naukowy Politechniki Śląskiej, Organizacja i zarządzanie 101, Gliwice, 2017, s.224.

²⁵⁴ S. Armenia, F. Barnabe, F. Nonino, A. Pompei, *Improving project management skills by integrating a boardgame into educational paths*, The International Journal of Management Education 22, 2024 [Pytania badawcze z tekstem i wywodem.pdf](#) (dostęp: 19.08.24), 2024, s. 1.

²⁵⁵ M. Bera, *Aspekty formalnoprawne realizacji projektów finansowanych ze środków UE*, ZN WSH Zarządzanie 4, [15.Milena-Bera.pdf](#) (dostęp:16.08.2024), Warszawa 2016, s. 236.

²⁵⁶ T. Swałdek, *Zarządzanie projektami w startuapach – przegląd literatury*, Zarządzanie projektami, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Przegląd Organizacji 6(989), Warszawa 2022, s. 20.

²⁵⁷ P. W. Chan, O. A. Ejohwomu, *How does project management relate to productivity? A systematic review of published evidence*, Association for Project Management, [pm-productivity.pdf](#) (dostęp: 15.08.2024), 2018, s. 11.

²⁵⁸ J. Strojny, K. Szmigiel, *Analiza porównawcza podejść w zakresie zarządzania projektami*, Modern Management Review 22(3/2015), [ANALIZA POROWNAWCZA PODEJSC W ZAKRESIE ZARZADZANIA.pdf](#) (dostęp: 16.08.2024), 2015, s. 252.

²⁵⁹ A. Nagórny, *Zarządzanie projektami proekologicznymi - badanie przypadków*, Projekty proekologiczne, Przegląd budowlany 5-6, 2021 [Nagorny_Zarzadzanie.pdf](#)(dostęp:19.08.2024), Warszawa 2022, s. 47.

i zarządzaniu zasobami oraz pracą niezbędną do realizacji określonych celów i zadań projektu w skuteczny i wydajny sposób²⁶⁰.

Zasadniczą różnicą między projektem a projektem unijnym jest źródło finansowania lub jego część, która pochodzi ze środków unijnych a ich głównym zadaniem jest rozwój gospodarczy państw wchodzących w skład Unii Europejskiej. T. Janicki, W. Popławski interpretują zarządzanie projektem unijnym, zwanym również projektem europejskim, jako charakterystyczną grupę projektów różniącą się od szeroko pojmowanego projektu. Wynika to głównie z faktu, iż podlegają one wspólnym bardzo sformalizowanym regulacjom europejskim. Angażują one duże zespoły pracowników posiadających różne wykształcenie i doświadczenie oraz wiedzę o realizacji projektów unijnych²⁶¹.

Zdaniem J. Kostaliva, L. Tetrevoa, M. Patak projekty unijne nie różnią się znacząco od innych rodzajów projektów. Dzięki temu możliwe jest podejście do ich planowania i realizacji z wykorzystaniem podstawowych rekomendacji, metod i narzędzi oferowanych przez teorię i praktykę zarządzania projektami we wszystkich obszarach wiedzy, podobnie jak w przypadku innych rodzajów projektów, projekty UE są wdrażane krok po kroku na etapach cyklu życia projektu. W ramach poszczególnych etapów cyklu życia projektu możliwe jest zastosowanie metod zarządzania projektami z różnych obszarów wiedzy, takich jak: **integracja projektu, zakres projektu, czas projektu, koszt projektu, jakość projektu, zasoby ludzkie projektu, komunikacja projektu ryzyko projektowe, zarządzanie zamówieniami publicznymi**²⁶².

J. Cheda, B. Rzętkiewicz postrzegają zarządzanie projektami w organizacjach publicznych jako kolejną formalizację procedur, mogącą prowadzić do wielu negatywnych konsekwencji. Pracownicy mogą odbierać te zmiany jako narzucony przymus, który wiąże się z licznymi uciążliwościami, koniecznością zdobywania nowych kompetencji, oraz zmianą dotychczasowych sposobów pracy. Dodatkowo, zazwyczaj wiąże się to ze zwiększeniem obciążeń pracowniczych, które nie są odpowiednio rekompensowane w postaci wynagrodzeń czy innych form uznania²⁶³. J. Cheda, B. Rzętkiewicz podkreślają, że „skuteczność wdrażania

²⁶⁰The PM² Project Management Methodology Guide 3.0, European Commission Centre of Excellence in Project Management, Publications Office of the European Union, Luxemburg 2018, s. 7-8.

²⁶¹ T. Janicki, W. Popławski, *Dyfuzje projektów unijnych na przykładzie przedsiębiorstw funkcjonujących w województwie kujawsko-pomorskim*. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 283, Katowice 2016, s. 44-45.

²⁶² J. Kostaliva, L. Tetrevoa, M. Patak, *Project Management Methods in Projects Co-financed by EU Funds*, Inżynieria Ekonomika-Engineering Economics 28(3), University of Pardubice Studentska 95, Pardubice, Czech Republic, 2017, s. 302-303.

²⁶³ J. Cheda, B. Rzętkiewicz, *Projekt jako metoda zarządzania- wyzwania i szanse dla administracji publicznej w Polsce*, Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie 1(36), Wyższa Szkoła Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi, Łódź 2023, s. 30.

projektów jest wprost proporcjonalna do tego, w jaki sposób są one zarządzane przez administrację publiczną, a im efektywniejszy jest to proces, im bardziej nastawiony na osiągnięcie celów, tym w bardziej wyrównanym stopniu wzrastają poziomy regionalnego produktu krajowego brutto (PKB) w ramach polityki spójności”²⁶⁴. W opinii doktorantki, J. Kostalova, L. Tetreva, M. Patak, A. Marciszewska, G. Jokiel najtrafniej interpretują zarządzanie projektami.

Z punktu widzenia jednostek samorządu terytorialnego zarządzanie projektami odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu i wspieraniu rozwoju lokalnego. W praktyce, zarządzanie projektami jest integralną częścią procesu wdrażania strategii rozwoju, ponieważ łączy etap planowania strategicznego z jego realizacją. Dzięki temu JST mogą w bardziej zorganizowany sposób dążyć do osiągnięcia swoich celów strategicznych²⁶⁵. Zarządzanie projektami publicznymi finansowanymi przez UE wymaga specyficznego podejścia, które uwzględnia korzyści **społeczne, gospodarcze i środowiskowe**. Projekty te są często złożone i wymagają efektywnej komunikacji, współpracy oraz przejrzystej selekcji uczestników. Wyzwania związane z pogodzeniem różnych celów i spełnieniem rygorystycznych wymogów finansowania mogą być znaczące, ale dzięki starannemu planowaniu, zarządzaniu ryzykiem i monitorowaniu projektów, można osiągnąć sukces i przyczynić się do zrównoważonego rozwoju regionów w ramach Unii Europejskiej. Zarządzanie projektami w kontekście teoretycznym i praktycznym koncentruje się na dobrej komunikacji, efektywnej współpracy²⁶⁶. Zarządzanie projektami w jednostkach publicznych odbywa się inaczej niż w projektach realizowanych w świecie biznesu, co wynika ze specyfiki sektora publicznego. Na podstawie wieloletniego doświadczenia zawodowego doktorantka przychyliła się do powyższego stwierdzenia.

Sprawne monitorowanie realizacji projektu, wymaga podzielenia go na fazy/etapy, które pomagają uporządkować działania i zarządzać nimi bardziej efektywnie. Podział projektu na fazy oraz skrupulatne realizowanie kluczowych kroków w każdej z nich ma istotny wpływ na sukces projektu. Pozwala na lepsze planowanie, organizację i kontrolę działań, co minimalizuje ryzyko, umożliwia efektywne zarządzanie zasobami i sprzyja osiągnięciu

²⁶⁴ J. Cheda, B. Rzętkiewicz, *Zarządzanie projektami w ramach realizacji polityki regionalnej Unii Europejskiej na przykładzie Polski*, Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie 2(35), Wyższa Szkoła Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi, Łódź 2022, s. 75.

²⁶⁵ I. Otoła, M. Włóka, *Zarządzanie projektami w samorządach – innowacyjność czy powszechna praktyka?*, J. Walas-Trębacz, T. Małkusa, Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informatycznym, Projekty-procesy-struktura. Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2020, s. 87.

²⁶⁶ T. A. Grzeszczyk, B. Czajkowski, *EU-funded Project Management in the Context of Suppliers and Contractors Selection*, International Conference on Engineering, Project, and Production Management Procedia Engineering 182, 2017, s. 241.

założonych celów. Każda faza wnosi unikalne wartości do procesu zarządzania projektem i przyczynia się do jego ostatecznego sukcesu. W tabeli 3.3 przedstawiony został szczegółowy opis faz niezbędnych do osiągnięcia sukcesu projektu.

Tabela 3.3. Fazy zarządzania projektem

| Fazy w zarządzaniu | Charakterystyka |
|---------------------------|---|
| Faza inicjacji | – pojawienie się pomysłu na projekt, przeprowadzenie wstępnej analizy wykonalności. |
| Faza definicji | – określenie celu realizacji projektu, definiowanie głównych rezultatów i korzyści projektu. |
| Faza projektowania | – określenie sposobu osiągnięcia celów, opracowanie szczegółowego planu działania. |
| Faza rozwoju | – planowanie sposobu wdrażania działań, opracowanie harmonogramu prac. |
| Faza implementacji | – wdrażanie i realizacja projektu, monitorowanie postępów. |
| Faza kontynuacji | – utrzymanie trwałości założonych działań, monitorowanie i ewaluacja osiągniętych rezultatów, przekazanie wyników projektu do operacyjnego zarządzania. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Małek, A. Kalinowska, *Bariery występujące podczas zarządzania projektami przez jednostki samorządu terytorialnego*. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej pod redakcją naukową M. Okręglika, A. Korombel, A. Lemańska-Majdzik, Częstochowa 2021, s.105.

Podczas monitorowania i zarządzania projektem kluczowe kroki pomagają zapewnić, że projekt jest realizowany zgodnie z planem i pozwala osiągnąć zamierzone cele. W tabeli 3.4 zaprezentowane zostały kluczowe etapy monitorowania i zarządzania projektem.

Tabela 3.4. Kluczowe etapy monitorowania i zarządzania projektem

| Etapy monitorowania w zarządzaniu projektem | Charakterystyka |
|--|---|
| Zdefiniowanie problemów | Jasne określenie problemów, które projekt ma rozwiązywać, wraz z ich priorytetami. |
| Określenie dodatkowych korzyści | Identyfikacja dodatkowych korzyści wynikających z realizacji projektu, takich jak wzrost efektywności, redukcja kosztów, poprawa jakości usług. |

| | |
|---|--|
| Określenie czasu realizacji | Ustalenie realistycznego harmonogramu prac z uwzględnieniem wszystkich faz i etapów projektu. |
| Ustalenie zasobów | Określenie i przydzielanie zasobów rzeczowych, osobowych i finansowych niezbędnych do realizacji celów projektu. |
| Określenie formuły realizacji | Decyzja, czy projekt będzie realizowany samodzielnie przez organizację, czy też w partnerstwie z innymi podmiotami. |
| Określenie kosztów i wydatków | Dokładne oszacowanie kosztów projektu oraz wydatków na poszczególne etapy i działania. |
| Zdefiniowanie ryzyka | Identyfikacja potencjalnych ryzyk dla projektu oraz opracowanie strategii ich eliminacji lub minimalizacji. |
| Opracowanie matrycy logicznej projektu | Narzędzie do planowania, zarządzania i monitorowania projektu, które przedstawia logiczny związek między zasobami, działaniami, wynikami i celami. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Małek, A. Kalinowska, *Bariery występujące podczas zarządzania projektami przez jednostki samorządu terytorialnego*. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej pod redakcją naukową M. Okręglika, A. Korombel, A. Lemańska-Majdzik, Częstochowa 2021, s.105.

Każdy z tych kluczowych etapów monitorowania i zarządzania projektem ma istotny wpływ na jego sukces. Systematyczne i skrupulatne ich realizowanie pozwala na lepszą kontrolę nad projektem, minimalizowanie ryzyka, efektywne wykorzystanie zasobów i zapewnia, że projekt zostanie zakończony zgodnie z planem, w ramach budżetu oraz przy zachowaniu oczekiwanej jakości.

F. Liebert, M. Trzeciak podkreślają, iż niepowodzenia w realizacji projektów w dużej mierze wynikają z uniwersalnego podejścia do zarządzania nimi. Związane jest to z potrójnym ograniczeniem projektowym **kosztu, zakresu i czasu**, jak również złym nastawieniem szeroko pojętego otoczenia. Według autorów do każdego projektu należy podchodzić w sposób indywidualny, dopasowując się do zmieniającego się otoczenia²⁶⁷.

Podczas realizacji projektów możliwe jest użytkowanie oprogramowania lub stosowanie różnych metod realizacji projektów w tym unijnych E. Bukłaha podkreśla, iż „nawet najlepsze oprogramowanie nie zastąpi kierownika projektu. Nie usunie braków organizacyjnych, kadrowych i merytorycznych organizacji”. Jeśli kierownik źle oszacuje czas trwania czynności lub zapotrzebowanie na zasoby realizacja projektu nie przebiegnie

²⁶⁷ F. Libert, M. Trzeciak, *Bariery realizowania projektów rozwoju nowych projektów w MŚP – Część teoretyczna: Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Wydział Organizacji i Zarządzania*. 2016, s. 102.

w sposób prawidłowy. Powinno się zatem traktować narzędzia jako element uzupełniający a zasoby ludzkie jako strategiczny²⁶⁸.

Zgodnie z podejściem przytaczanym przez P. Cabałę²⁶⁹, controlling jest kluczowym elementem zarządzania projektami, który koncentruje się na monitorowaniu i zapewnieniu, że cele projektowe są osiągane zgodnie z planem. P. Cabała definiuje controlling jako proces składający się z trzech głównych faz: pomiaru, oceny oraz korekty, które wspólnie umożliwiają skuteczne zarządzanie realizacją projektów, co zostało przedstawione w tabeli 3.5.

Tabela 3.5. Kluczowe fazy controllingu projektu

| Kluczowe fazy controllingu projektu | Charakterystyka |
|-------------------------------------|--|
| Pomiar | |
| Definicja | Pomiar odnosi się do określenia postępu w realizacji celów projektu. Obejmuje to zbieranie danych na temat realizacji poszczególnych zadań i etapów projektu. |
| Metody | Pomiar może być dokonywany za pomocą formalnych raportów, które regularnie dostarczają informacji na temat postępów projektu, jak również za pomocą nieformalnych źródeł informacji, takich jak spotkania zespołów czy feedback od interesariuszy. |
| Cel | Kluczowym celem tej fazy jest uzyskanie obiektywnego obrazu tego, jak projekt postępuje w odniesieniu do założonych planów i harmonogramów. |
| Ocena | |
| Definicja | Ocena polega na analizie zgromadzonych danych w celu ustalenia przyczyn wszelkich odchyleń od planu oraz opracowania sposobów ich przeciwdziałania. |
| Analiza | W tej fazie identyfikowane czynniki, które mogą powodować opóźnienia lub problemy w realizacji projektu, takie jak braki zasobów, nieprzewidziane trudności techniczne. |

²⁶⁸ E. Bukłaha, *Forma i zakres informatycznego wsparcia zarządzania projektami*, J. Walas-Trębacz, T. Małkusa, Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informatycznym, Projekty-procesy-struktura. Wydawnictwo TNOIK, Toruń 2020, s. 24.

²⁶⁹ P. Cabała, *Kaskadowe i adaptacyjne ujęcie controllingu projektów*, J. Walas-Trębacz, T. Małkusa, Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informatycznym, Projekty-procesy-struktura. Wydawnictwo TNOIK, Toruń 2020, s. 104.

| | |
|------------------|---|
| Decyzje | Na podstawie oceny podejmowane są decyzje dotyczące koniecznych działań naprawczych lub modyfikacji planu, aby przywrócić projekt na właściwe tory. |
| Korekta | |
| Definicja | Korekta obejmuje działania mające na celu kontrolę oraz minimalizację wpływu zagrożeń na projekt, a także wykorzystanie pojawiających się szans. |
| Działania | Może to obejmować wprowadzenie zmian w harmonogramie, alokację dodatkowych zasobów, modyfikację strategii zarządzania ryzykiem, lub inne działania dostosowawcze, które są niezbędne, aby osiągnąć cele projektu. |
| Cel | Celem tej fazy jest zapewnienie, że projekt będzie kontynuowany zgodnie z założeniami, mimo napotkanych trudności, oraz że wszelkie pojawiające się szanse zostaną skutecznie wykorzystane. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Cabała, *Kaskadowe i adaptacyjne ujęcie controllingu projektów*, J. Walas-Trębacz, T. Małkusa, *Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informatycznym, Projekty-procesy-struktura*. Wydawnictwo TNOIK, Toruń 2020, s. 104.

Controlling projektów jest narzędziem, które umożliwia skuteczne monitorowanie postępów projektów, identyfikację i analizę potencjalnych problemów, a także wprowadzenie niezbędnych korekt. Proces ten, składający się z pomiaru, oceny i korekty, jest nieodzownym elementem profesjonalnego zarządzania projektami, pozwalającym na elastyczne i responsywne reagowanie na dynamicznie zmieniające się warunki realizacji projektów²⁷⁰.

Występuje wiele strategii w zarządzaniu projektami, które można dostosować do specyfiki projektu oraz potrzeb klienta. W tabeli 3.6 przedstawione zostały najpopularniejsze strategie zarządzania projektami.

Tabela 3.6. Strategie zarządzania projektami

| Strategii | Opis | Zalety | Wady |
|----------------------|--|---|--|
| Inkrementalna | Wartość dla klienta jest dostarczana stopniowo przez cały czas trwania | Stale dostarczanie wartości, większe zadowolenie klienta, | Wysoki poziom formalizacji, duże zaangażowanie |

²⁷⁰ P. Cabała, *Kaskadowe i adaptacyjne ujęcie controllingu projektów*, J. Walas-Trębacz, T. Małkusa, *Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informatycznym, Projekty-procesy-struktura*. Wydawnictwo TNOIK, Toruń 2020, s. 104.

| | | | |
|--------------------|--|--|--|
| | projekt, a nie dopiero po jego zakończeniu. Proces projektowy jest mniej istotny niż dostarczenie wartości na bieżąco. | możliwość wcześniejszego wykrycia i rozwiązania problemów. | klienta wymagane na każdym etapie. Może nie być odpowiednia dla klientów preferujących mniejsze zaangażowanie. |
| Iteracyjna | Dzieli projekt na krótkie, powtarzalne etapy (iteracje), które pozwalają na częste oceny wyników i dostarczanie częściowych produktów nadających się do wdrożenia. | Regularne uczestnictwo klienta, częsta informacja zwrotna, możliwość wprowadzania zmian w odpowiedzi na nowe wymagania lub zmiany w założeniach biznesowych. | Duże zaangażowanie klienta, trudności w przedstawieniu całościowego rozwiązania na początku projektu. |
| Adaptacyjna | Strategia bardzo zbliżona do iteracyjnej, z tym że większy nacisk kładzie na bezpośredni wpływ informacji zwrotnej od klienta na kolejne iteracje. Każda kolejna iteracja jest dostosowywana do wyników poprzedniej. | Maksymalizacja wartości projektu dla klienta, możliwość elastycznego reagowania na zmiany. | Trudności w zaplanowaniu całego procesu, zwiększona złożoność zarządzania projektem. |

| | | | |
|--------------------|--|--|---|
| Ekstremalna | Strategia jest stosowana w innowacyjnych projektach o wysokim stopniu niepewności. Zakłada brak jasno określonego ostatecznego celu i rozwiązań, a projekt rozwija się dynamicznie w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby. | Elastyczność w dostosowywaniu się do nowych wymagań, innowacyjne podejście do rozwiązywania problemów. | Wysoki poziom niepewności, trudność w zarządzaniu ze względu na brak jasno określonych celów na początku. |
|--------------------|--|--|---|

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Gorzycki, *Metodyki zmienne w zarządzaniu projektami na przykładzie branży IT*. Zarządzanie projektami w dobie postępującej cyfryzacji i zwiększonego ryzyka, red. A. Laskowska-Rutkowska, Uczelnia Łazarskiego, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2022, s. 67-69.

Każda z wymienionych strategii ma swoje specyficzne zastosowania i jest wybierana w zależności od charakterystyki projektu, stopnia zaangażowania klienta oraz poziomu niepewności i innowacyjności projektu. Wybór odpowiedniej strategii może znacząco wpłynąć na powodzenie projektu, jego efektywność oraz zadowolenie klienta²⁷¹. J. Strojny, K. Szmigiel twierdzą, iż „różnorodne metodyki zarządzania projektami stanowią źródło najlepszych praktyk pełniących funkcję standardów i procedur opisujących działania i procesy, jakie kierownik projektu i inni jego uczestnicy muszą podjąć, aby zrealizować go z sukcesem”²⁷².

Kierownictwo projektu skupia się zazwyczaj na monitorowaniu postępów, osiągnięciu celów i ocenie wyników na każdym etapie projektu, co jest kluczowe dla jego pomyślnego zakończenia i uzyskania oczekiwanych rezultatów. Aby zwiększyć atrakcyjność inwestycyjną jednostek miejskich, kluczowe jest skuteczne zarządzanie projektami, co wymaga zastosowania odpowiednich metod i narzędzi. Taka analiza jest nie tylko pomocna, ale i niezbędna, ponieważ umożliwia:

²⁷¹ M. Gorzycki, *Metodyki zmienne w zarządzaniu projektami na przykładzie branży IT*. Zarządzanie projektami w dobie postępującej cyfryzacji i zwiększonego ryzyka, red. A. Laskowska-Rutkowska, Uczelnia Łazarskiego, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2022, s. 67-69.

²⁷² J. Strojny, K. Szmigiel, *Analiza porównawcza podejść w zakresie zarządzania projektami*, *Modern Management Review*, XX, 22(3/2015), Rzeszów 2015, s. 253.

- Ocenę efektywności inwestycji oraz planowania strategicznego: Zarządzanie projektami pozwala na precyzyjne monitorowanie i ocenę rentowności inwestycji, co jest kluczowe dla strategicznego rozwoju jednostki miejskiej.
- Ocenę atrakcyjności inwestycyjnej programów i kierunków rozwoju: Przeprowadzenie szczegółowej analizy zarządzania projektami pozwala ocenić, które programy i kierunki rozwoju są najbardziej atrakcyjne pod względem inwestycyjnym, a które mogą wymagać modyfikacji lub rezygnacji.
- Zapewnienie sprawnego postępowania o udzielenie zamówień i dostaw: Skuteczne zarządzanie projektami jest kluczowe dla przejrzystości i efektywności procesów przetargowych oraz dostaw.
- Efektywne przeprowadzenie procesu inwestycyjnego: Proces inwestycyjny wymaga ciągłej analizy i wprowadzania usprawnień. Nieefektywne projekty, które nie przynoszą oczekiwanych rezultatów lub wiążą się z nadmiernym ryzykiem, powinny być zamykane, aby zasoby mogły zostać przekierowane na bardziej obiecujące inicjatywy²⁷³.

Minimalizowanie problemów w projekcie możliwe jest przez zastosowanie różnych technik jego realizacji, zwanych inaczej **metodyk zarządzania projektami**. Metodyki te umożliwiają dobór odpowiednich technik do rodzaju realizowanego projektu. W tabeli 3.7 zaprezentowano wybrane metodyki zarządzania projektami.

Tabela 3.7. Wybrane metodyki zarządzania projektami

| Metodyka zarządzania projektami | Charakterystyka |
|---|--|
| PMI – PMBoK (Project Management Body of Knowledge) | Standard zarządzania projektami opracowany przez Project Management Institute. Metodyka zakłada zastosowanie 42 procesów (o charakterze zarządczym oraz technicznym) podzielonych na 5 grup i 9 obszarów wiedzy (umiejętności, wiedza, techniki i narzędzia). Procesy mogą być dostosowane do specyfiki danego przedsiębiorstwa lub projektu. Metodyka uwzględnia także wymagania interesariuszy oraz zarządzanie ryzykiem projektu. wskazuje, iż z punktu zarządzania |

²⁷³ E. A. Kolesnichenko, Y. Y. Radyukova, N. N. Pahomov, *The Role of Project Management in the Development of the Municipalities, Modern Tools for Sustainable Development of Territories. Special Topic: Project Management in the Regions of Russia*, The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences, 2019, s. 982.

| | |
|---|--|
| | <p>projektami jako istotne z punktu widzenia metod zarządzania należy uznać narzędzia, produkty oraz zasilania działań zarządczych jako przykład można podać dokumentację projektową przy projektach inwestycyjnych. Natomiast z punktu widzenia planowania projektu za najważniejsze produkty można uznać:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kartę projektu, czyli dokument wstępnego zarysu projektu, – Deklarację zakresu projektu jest to dokument określający cele, założenia zakresu projektu, – Plan kierowania projektem który określa sposób zarządzania, monitorowania i kontrolowania przebiegu projektu |
| <p>Guide, europejskiej PRINCE2 (Project in Controlled Environment)</p> | <p>Metodyka powstała w 1996 r. w Wielkiej Brytanii jako modyfikacja metodyki Project Resource Organization Management Planning Technique. Zakłada, że osiągnięcie sukcesu projektu zapewnia uzasadnienie podjęcia projektu z analizą ryzyka, określenie produktów projektu i procesów, które zmierzają do ich wytworzenia, organizacja harmonogramu, struktury organizacyjnej i niezbędnych zasobów. Metodyka PRINCE2 składa się z trzech elementów: 1. procesy (opisujące poszczególne etapy realizacji projektu, np. uruchomienie, inicjowanie, zamykanie), 2. komponenty (np. uzasadnienie biznesowe, elementy sterowania, zarządzanie ryzykiem), 3. techniki (opis produktu, przeglądy jakości, zarządzanie zmianą). Metodyka ułatwia strategiczne zarządzania projektem i kontrolę nad wykonaniem poszczególnych etapów. W Polsce najczęściej stosowana metodyka zarządzania w JST.</p> |
| <p>PCM (Project Cycle Management)</p> | <p>Jest rekomendowana przez Komisję Europejską projektom realizowanym przy udziale funduszy unijnych. Jest zestawem pojęć, narzędzi i technik obejmujących pojęcie cyklu projektu, analizę parametrów, elementów jakości, harmonogram, główne dokumenty projektowe, planowanie przy wykorzystaniu matrycy projektowej. Komisja Europejska nazywa ten proces „zintegrowanym podejściem” do zarządzania cyklem życia produktu.</p> |

| | |
|---|---|
| TenStep Project Management Process | Opracowana przez TenStep T. Mochala. Metodyka zarządzania projektami zakładająca wykonywanie poszczególnych kroków do osiągnięcia określonych celów projektu. Kolejne kroki wskazują na rosnącą potrzebę zarządzania projektem, zadania są uszeregowane priorytetowo i obejmują najczęściej: opracowanie planu, harmonogramu, budżetu, zarządzanie ryzykiem, zasobami ludzkimi oraz zmianą. Ostatni, dziesiąty krok polega na pomiarze osiągnięcia wyników. |
|---|---|

Źródło: Opracowanie własne. Na podstawie: M. Szwabe, *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych planowanie i realizacja*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s.23, M. Małek, A. Kalinowska, *Bariery występujące podczas zarządzania projektami przez jednostki samorządu terytorialnego*. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej pod redakcją naukową M. Okręglicka, A. Korombel, A. Lemańska-Majdzik, Częstochowa 2021, s.105, R. Wysocki, *Problemy instytucjonalne zarządzania projektami w jednostkach samorządu terytorialnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 786, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 64/2, Szczecin 2013, s. 197, W. Czernicka, *Zarządzanie projektami o charakterze proergonomicznym w przedsiębiorstwach produkcyjnych- case study*. J. Walas-Trębacz, T. Małkusa, Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informatycznym, Projekty-procesy-struktura. Wydawnictwo TNOIK, Toruń 2020, s. 77-78, A. Kos, *Przegląd wybranych metodyk zarządzania projektami*, Zeszyt naukowy Państwowej Wyższej Szkoły zawodowej im. Witelona w Legnicy 32(3), Legnica 2019, s. 30-30, K. Kwapiński, E. Siuda, M. Styczeń, M. Walczak-Kowalska, A. Zymerman, *Metodyka zarządzania projektami*, Akademii Leona Koźmińskiego, Biuro Projektów Akademii Leona Koźmińskiego, Warszawa 2023, s. 12, E. Helameri, A. Krasrina, E. Raasakka, *EU Project Planning and Management Handbook*, Publications of Lapland University of Applied Sciences Publication Series D. Other publications 13/2022, s. 5.

Realizując projekt, zwłaszcza bardzo skomplikowany, dużym ułatwieniem jest zastosowanie jednej ze wskazanych metodyk. Pozwala to bowiem kontrolować realizację projektu oraz reagować i wprowadzać środki zaradcze podczas wystąpienia problemów. W metodyce PMBoK Guide wyróżnia się 9 najważniejszych obszarów zarządzania projektem. Wskazuje się zarządzanie: zakresem, integracją, czasem, kosztami, jakością, zasobami ludzkimi, komunikacją, ryzykiem i zaleceniami²⁷⁴.

Z punktu widzenia zarządzania projektami sukces w realizacji projektów unijnych w jednostkach samorządu terytorialnego jest wynikiem skoordynowanego i świadomego podejścia do każdego etapu realizacji. Wymaga on nie tylko skrupulatnego planowania, ale także elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi, finansowymi, materiałowymi i technicznymi. Kluczowe jest zrozumienie specyfiki projektów unijnych, które często cechują się złożonymi procedurami, wysokimi wymaganiami raportowania oraz koniecznością osiągnięcia jasno określonych celów i wskaźników. Mówiąc o sukcesie w realizacji projektu zwłaszcza w tych czasach, gdzie rzeczywistość często się zmienia,

²⁷⁴ M. Szwabe, *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych planowanie i realizacja*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s.23.

w dużej mierze zależy od umiejętności samodoskonalenia, czyli szybkiego reagowania na występujące problemy pod ogromną presją czasu oraz określonych w projekcie zasobów finansowych²⁷⁵. Sukces projektów unijnych zależy od umiejętności skutecznego zarządzania tymi czynnikami, co wymaga zaangażowania, kompetencji i odpowiednich narzędzi. Efektywne zarządzanie projektami unijnymi przyczynia się do realizacji strategicznych celów rozwojowych JST. Projekty, niezależnie od ich celu i zasobów, które są niezbędne do ich realizacji, charakteryzują się niepowtarzalnym, unikatowym charakterem. Oznacza to, że każdy projekt jest wyjątkowy, ponieważ jest kształtowany przez specyficzne warunki i okoliczności, które są unikalne dla danego czasu, miejsca i kontekstu. Czynniki otoczenia, takie jak polityka, gospodarka, kultura, technologia czy społeczne uwarunkowania, różnią się w zależności od projektu. Ta unikalność sprawia, że zarządzanie projektami wymaga elastyczności i umiejętności adaptacji do zmieniających się warunków, co jest kluczowe dla osiągnięcia sukcesu projektu²⁷⁶. Definicja **sukcesu projektu** ewoluowała wraz z rozwojem zarządzania projektami. Początkowo sukces projektu był mierzony trzema podstawowymi kryteriami: **czasem, kosztem i jakością** (lub zakresem). Jednak te kryteria okazały się niewystarczające, ponieważ nie uwzględniały korzyści, jakie projekt mógł przynieść organizacji realizującej projekt. Brak jednoznacznej definicji sukcesu projektu stał się kluczowym zagadnieniem w literaturze dotyczącej zarządzania projektami, skuteczne zarządzanie projektem wymaga uwzględnienia różnych czynników na różnych etapach cyklu życia projektu. Zarówno wsparcie kierownictwa, jak i dobrze zdefiniowana misja projektu oraz harmonogram są kluczowe dla osiągnięcia sukcesu projektu. Narzędzie Profil Realizacji Projektu może być przydatne dla kierowników projektów w monitorowaniu postępów i ocenie ryzyka na różnych etapach realizacji projektu²⁷⁷. W literaturze przedmiotu sukces projektu często odnosi się do dwóch elementów: „Czynniki sukcesu projektu, które są elementami projektu, które pod wpływem zwiększają prawdopodobieństwo sukcesu; Są to zmienne niezależne, które zwiększają prawdopodobieństwo sukcesu oraz kryteria powodzenia projektu, które są miarami stosowanymi do oceny powodzenia lub niepowodzenia projektu; Są to

²⁷⁵ A. Kos, *Przegląd wybranych metodyk zarządzania projektami*. Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy, Wydział Nauk Społecznych i Humanistycznych, nr 32(3)/2019, s. 26.

²⁷⁶ A. Jagoda, T. Kołakowski, *Zarządzanie projektami na przykładzie Japońskiego lidera łańcucha dostaw-studium przypadku*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Procesy i projekty w zarządzaniu zmianami 463, Wrocław 2017, s. 161.

²⁷⁷ M. Pace, *A Correlational Study on Project Management Methodology and Project Success*, Journal of Engineering, Project, and Production Management 9(2), Copyright © Association of Engineering, Project, and Production Management (EPPM-Association) 2019, s. 58-59.

zmienne zależne, które mierzą sukces²⁷⁸. Aby osiągnąć sukces w realizacji projektu, organizacje muszą dążyć do zachowania równowagi pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi a zewnętrznymi przez cały cykl życia projektu. **Interesariusze wewnętrzni** to osoby i grupy bezpośrednio zaangażowane w projekt, takie jak pracownicy, zarząd, czy zespoły projektowe. **Interesariusze zewnętrzni** natomiast to podmioty spoza organizacji, które mają na niego wpływ, takie jak klienci, dostawcy, społeczność lokalna, czy organy regulacyjne. Wzajemna zależność organizacji i jej otoczenia wymaga, aby projekt był postrzegany w szerszym kontekście, uwzględniającym interesy wszystkich grup, które mogą być związane z jego realizacją. Oznacza to konieczność:

- **Identyfikacji interesariuszy:** zrozumienie, kim są interesariusze projektu, jakie mają oczekiwania i w jaki sposób projekt może na nich wpłynąć;
- **Zaangażowania interesariuszy:** regularne komunikowanie się z interesariuszami, uwzględnianie ich opinii i oczekiwań w procesie decyzyjnym oraz zapewnienie ich udziału w kluczowych etapach projektu;
- **Zarządzania relacjami:** utrzymywanie pozytywnych relacji z interesariuszami poprzez transparentność, otwartość na dialog oraz szybkie reagowanie na ich potrzeby i obawy;
- **Balansowania potrzeb:** wprowadzanie mechanizmów, które pozwalają na harmonizowanie sprzecznych interesów różnych grup interesariuszy, aby projekt mógł przebiegać sprawnie i zakończyć się sukcesem.

Uwzględnienie tych elementów zapewnia, że projekt będzie realizowany w sposób zrównoważony, a jego rezultaty będą akceptowane i wspierane zarówno przez wewnętrznych, jak i zewnętrznych interesariuszy. To podejście minimalizuje ryzyko konfliktów oraz zwiększa szanse na powodzenie projektu, przyczyniając się do jego trwałości i pozytywnego wpływu na otoczenie²⁷⁹.

Mówiąc o sukcesie w realizacji projektów europejskich w JST, należy spojrzeć na zagadnienie globalnie, czyli nie tylko na proces od samego złożenia wniosku, rzeczową realizację, rozliczenie oraz realizację i utrzymanie założonych wskaźników produktu i rezultatu. W ocenie autorki mówiąc o sukcesie należy rozpocząć od strategicznego dokumentu, który określa długofalowy rozwój dla gminy jakim jest Strategia Rozwoju Gminy. To ten dokument definiuje problemy, określa potrzeby oraz rozwój gospodarczy, społeczny

²⁷⁸ R. Müller, K. Jugdev, *Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott - the elucidation of project success*, International Journal of Managing Projects in Business Emerald Article 5(4), 2012, s. 758.

²⁷⁹ M. Pienias, *Rola interesariuszy w projekcie*, Zarządzanie projektami w dobie postępującej cyfryzacji i zwiększonego ryzyka, red. A. Laskowska-Rutkowska, Uczelnia Łazarskiego, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2022, s. 34-361.

gminy. To od tego dokumentu wszystko się zaczyna, dopiero kolejnym krokiem jest badanie możliwości finansowych, kadrowych, rzeczowych na podstawie, których można określić czy JST ma zaplecze do realizacji projektu. Po przeanalizowaniu możliwości JST należy przystąpić do przeanalizowania możliwości pozyskania dofinansowania oraz określić zakres, czas realizacji oraz formę realizacji projektu. Od tego momentu rozpoczyna się ścieżka projektowa wspomniana wyżej. D. M. Cojoacă (Alniți), F. A. Birchi, L. S. Mihai wskazują czynniki, które mogą przyczynić się do sukcesu projektów. Zostało to przedstawione w tabeli 3.8.

Tabela 3.8. Elementy sukcesu projektu

| Elementy sukcesu projektu | Charakterystyka |
|--|---|
| Wyznaczenie jasnych celów | Ważne jest, aby zdefiniować jasne i mierzalne cele projektu, aby wszyscy członkowie zespołu rozumieli, co należy osiągnąć, co zapewnia zgodność i koncentrację wysiłków roboczych oraz pozwala na późniejszą ocenę sukcesu projektu. |
| Odpowiednie planowanie projektu | Dokładne planowanie może pomóc w zapobieganiu dalszym problemom i identyfikowaniu potencjalnych barier na wczesnym etapie. Plan projektu powinien zawierać precyzyjne określenie działań, alokację zasobów, wyznaczenie realistycznych terminów oraz określenie zależności między działaniami. |
| Skuteczna komunikacja | Zapewnienie silnych kanałów komunikacji między członkami zespołu a klientami lub interesariuszami jest niezbędne, aby wszyscy wiedzieli o postępach projektu. Regularna i przejrzysta komunikacja zapewnia wspólne zrozumienie celów, oczekiwań i postępów projektu oraz ułatwia szybkie rozwiązywanie problemów. |
| Zarządzanie ryzykiem | Identyfikacja ryzyka i zarządzanie nim ma kluczowe znaczenie dla powodzenia projektu. Niezbędne jest zidentyfikowanie potencjalnych zagrożeń i opracowanie odpowiednich planów działania, aby je zminimalizować lub skutecznie nimi zarządzać, gdy się pojawią. Ciągłe monitorowanie ryzyka i środków ograniczających ryzyko jest niezbędne na każdym etapie. |

| | |
|--------------------------------------|---|
| Kontrola jakości | Zapewnienie jakości produktu końcowego to kolejny istotny aspekt zarządzania projektami, który wymaga opracowania jasnych kryteriów jakości i wdrożenia procesów kontroli jakości w celu zapewnienia, że produkt końcowy spełnia wszystkie specyfikacje i wymagania. |
| Zarządzanie kosztami i czasem | Ścisłe monitorowanie kosztów i efektywna alokacja zasobów są niezbędne, aby zapewnić, że projekt zostanie zrealizowany w ramach budżetu i na czas. Ważne jest, aby stale monitorować i raportować koszty i postępy projektu w celu zidentyfikowania odchyleń i podjęcia działań naprawczych w razie potrzeby. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. M. Cojoacă (Alniți), F. A. Birchi, L. S. Mihai, *European Project Management: A Systematic Literature Review*, PROCEEDINGS OF THE 17th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE “Management beyond Crisis: Rethinking Business Performance”, BUCHAREST, ROMANIA 2023, s.122.

Pomyślne zakończenie projektu i jego ocena są ściśle związane z tym, jak precyzyjnie wyznaczone zostały cele projektu. Cele te stanowią fundament, na którym opiera się strategia i metodologia projektu. Dobrze zdefiniowane cele pełnią kluczową rolę w zarządzaniu projektem, ponieważ wyznaczają kierunek działań, precyzują, jakie potrzeby i oczekiwania mają zostać spełnione, oraz stanowią podstawę do oceny sukcesu projektu po jego zakończeniu. Sukces projektu zależy w dużej mierze od jakości planowania. Dobrze przygotowany harmonogram, realistyczny budżet oraz jasno określone cele są fundamentem skutecznej realizacji projektu. Identyfikacja potencjalnych ryzyk oraz opracowanie planów zarządzania nimi są niezbędne do unikania problemów podczas realizacji projektu. Regularne monitorowanie i elastyczność w reagowaniu na zmiany są kluczowe. Skuteczna komunikacja wewnątrz zespołu oraz zewnętrzna z interesariuszami zwiększa szanse na pomyślną realizację projektu. Transparentność i zaangażowanie społeczności lokalnej są ważne dla akceptacji projektu. Rozliczenie finansowe oraz dokumentacja muszą być precyzyjne i zgodne z przepisami, aby uniknąć problemów podczas audytów oraz zapewnić pełne dofinansowanie. JST muszą pamiętać o zapewnieniu trwałości efektów projektu, co jest często wymagane w umowach o dofinansowanie. Długoterminowe utrzymanie rezultatów jest kluczowe dla osiągnięcia zakładanych korzyści społecznych i gospodarczych. Realizacja projektu w JST to złożony proces, który wymaga zaangażowania, odpowiednich zasobów i skrupulatnego podejścia na każdym etapie. Dobre praktyki w planowaniu, zarządzaniu oraz

ewaluacji projektów przyczyniają się do skutecznego wykorzystania środków publicznych oraz trwałego rozwoju lokalnych społeczności.

3.3 Determinanty zarządzania projektami unijnymi w JST

Determinanty zarządzania projektami unijnymi w JST obejmują szeroki zakres czynników, od strategicznego planowania, poprzez efektywne zarządzanie zasobami, aż po zaangażowanie społeczności lokalnej i współpracę z partnerami. Sukces projektów unijnych zależy od umiejętności integracji tych elementów w spójny i efektywny proces zarządzania, który pozwala na realizację celów rozwojowych JST w sposób zrównoważony i zgodny z oczekiwaniami mieszkańców oraz wymogami unijnymi. Poniżej przedstawione zostały kluczowe determinanty zarządzania projektami unijnymi w JST.

Tabela 3.9. Determinanty zarządzania projektami unijnymi w JST

| AUTOR/AUTORZY | DETERMINANTY |
|--|---|
| CH. WOON NAM G. WAMSER (2011) | <ul style="list-style-type: none"> – zasoby ludzkie w nauce i technice – uczestnictwo w kształceniu ustawicznym – zatrudnienie w średnio-wysokiej i zaawansowanej technologicznie produkcji – zatrudnienie w usługach high-tech – publiczne nakłady na B+R – wydatki przedsiębiorstw na badania i rozwój – zgłoszenia patentowe Europejskiego Urzędu Patentowego |
| M. ALEXANDROVA, L. IVANOVA (2013) | <ul style="list-style-type: none"> – czynniki związane z kierownikiem projektu – czynniki zgodności z zasadami i procedurami – czynniki związane z kompetencjami zespołu projektowego – czynniki związane z jakością usług świadczonych przez podwykonawców – czynniki wsparcia najwyższego kierownictwa |
| Z. R. WIERZBICKI (2014) | <ul style="list-style-type: none"> – luka systemowa |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> – luka kompetencyjna |
| M.WOJARSKA, R. MARKS-BIELSKA (2015) | <ul style="list-style-type: none"> – wielkość gminy – sytuacja społeczno-gospodarcza |
| T. SOROKA (2015) | <ul style="list-style-type: none"> – dobrze dobrany kierownik projektu – właściwie zdefiniowanie parametrów projektu – stosunek najwyższej kadry firmy do zarządzania projektami – dobór członków zespołu projektowego – organizacja projektu – zarządzanie zespołem projektowym |
| I. BELEIU, E. CRISAN, R. NISTOR (2015) | <ul style="list-style-type: none"> – jasno określone cele i kierunki – kompetentni członkowie zespołu – jasno określone role i obowiązki – komunikacja i konsultacje z interesariuszami – zgodność z planowanym budżetem i kryteriami wydajności |
| B. OLGIĆ DRAŽENVIĆ, T. KUSANOVIĆ (2016) | <ul style="list-style-type: none"> – ramy prawne i instytucjonalne – stabilność polityczna i makroekonomiczna – poszerzenie bazy inwestorów |
| E. SANDERSON, P. WELLS, I. WILSON (2016) | <ul style="list-style-type: none"> – „umiejętności miękkie” – doświadczenie zawodowe – poczucie własnej skuteczności, pewność siebie, motywacja i aspiracje – dalsze kształcenie i szkolenia |
| J. ZAUCHA, T. KOMORNICKI (2016) | <ul style="list-style-type: none"> – kontraktowanie różnych ekspertów – korzystanie z własnych dokumentów polisowych – korzystanie z lokalnych spotkań i wystąpień publicznych – wykorzystanie informacji z dokumentów krajowych |
| Y. TAKELE BAYILEY, | <ul style="list-style-type: none"> – czynnik przywództwa |

| | |
|--|---|
| G. KAHSAY TEKLU (2016) | <ul style="list-style-type: none"> – czynnik zaangażowania interesariuszy – czynnik związany z wiedzą techniczną – czynnik związany z planowaniem operacyjnym i kontrolą |
| A. ŚLUSARCZYK (2016) | <ul style="list-style-type: none"> – rzetelne opracowanie celów, parametrów projektu – profesjonalnie przygotowany plan, harmonogram i budżet projektu – dostępne fundusze i inne niezbędne zasoby – dobrany zespół projektowy składający się z osób posiadających odpowiednią wiedzę i umiejętności – zaufanie i wzajemne zrozumienie w organizacji – właściwy podział zadań i obowiązków – niezakłócona komunikacja w projekcie – monitoring, raportowanie postępu prac, kontrola kosztów w projekcie – kontrola ryzyka w projekcie – ewaluacja – dobre relacje z interesariuszami projektu – zorientowanie na zmiany, umiejętność zarządzania zmianami – zorientowanie na cele – odpowiedzialny menedżer potrafiący motywować pracowników – techniczne umiejętności kadry – zaangażowanie i zmotywowanie do działania pracowników – stosowanie narzędzi informatycznych w organizacji |
| K. SZARA, A. MAJKA (2017) | <ul style="list-style-type: none"> – liczebność pracowników w gminie i organizacja pracy – dostęp i przepływ informacji – brak wypracowanej praktyki w zakresie przygotowywania projektów – ograniczenia finansowe gmin |
| M. RADUJKOVIĆ, | <ul style="list-style-type: none"> – elementy kompetencji zarządzania projektami |

| | |
|---|---|
| M. SJEKAVICA (2017) | <ul style="list-style-type: none"> – elementy organizacji – elementy metodyki, metody, narzędzia i techniki zarządzania projektami |
| M. MISZCZUK, B. KAWAŁKO (2017) | <ul style="list-style-type: none"> – aktywność pracowników urzędów w kwestii składania wniosków – zadłużenie |
| W. LICHOTA (2017) | <ul style="list-style-type: none"> – ograniczenia finansowe gmin – zamówienia publiczne -nieprawidłowości i błędy przy realizacji zamówień publicznych |
| E. PĘDZIWIATR (2017) | <ul style="list-style-type: none"> – czynniki wewnętrzne (czynniki ludzkie: kompetencje, postawy, umiejętności) – czynniki zewnętrzne (podstawowe parametry projektu, uznanie interesariuszy, kryteria finansowe) – czynniki techniczne (infrastruktura), procesy (efektywność) |
| L. TUDOROIU (2017) | <ul style="list-style-type: none"> – czynniki związane z kierownikiem projektu – czynniki generowane przez zespół – czynniki związane z typem organizacji – czynniki związane z środowiskiem zewnętrznym jednocześnie identyfikujące pilność jako pewien czynnik jego całościowej porażki |
| T. BUDZIK (2018) | <ul style="list-style-type: none"> – ekonomiczny, w tym stopy procentowe, kursy walut, stopa inflacji poziom budżetu deficyt i dług publiczny, bilans handlowy, struktura gospodarki, wzrost gospodarczy wskaźnik – społeczno-demograficzne, w tym cechy społeczne, poziom przyrostu naturalnego, tempo starzenia się mieszkańców, poziom zamożności, styl życia, skale i charakter bezrobocia – prawno-polityczne, w tym system polityczny i jego stabilność, wiążące ustawodawstwo, ustrój państwa |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> – kulturowe, w tym normy etyczne, tradycje, zwyczaje – technologiczne, w tym poziom i zmiany techniczno-technologiczne innowacje naukowe, know-how – przyrodnicze i środowiskowe, w tym zasoby i walory przyrodnicze środowisko, stopień jego degradacji, źródła zanieczyszczeń i ich zasięg wymagania z zakresu ochrony środowiska – międzynarodowy, w tym trendy i kierunki polityczne, gospodarcze prawne, przemiany kulturowe i społeczne na arenie międzynarodowej globalne konflikty i kryzysy gospodarcze |
| <p>A. PRUSAK, T. SIKORA, M. NIEWCZAS- DOBROWOLSKA (2019)</p> | <ul style="list-style-type: none"> – wcześniejsza wiedza – doświadczenie w zakresie przedsiębiorczości – doskonałość naukowa – postawa wobec przedsiębiorczości – kreatywność – postrzegana użyteczność <hr/> <ul style="list-style-type: none"> – podwykonawstwo, w ramach którego przedsiębiorca – beneficjent środków unijnych – zleca stronie trzeciej (uczelni, instytucji badawczej lub innemu przedsiębiorcy) prace merytoryczne w ramach projektu – partnerstwo, w którym beneficjent i uczelnia/instytucja badawcza podpisują umowę konsorcjum na wspólny projekt, ale tylko przedsiębiorca może być liderem konsorcjum |
| <p>M. IVANOVA (2019)</p> | <ul style="list-style-type: none"> – zdolność administracyjna, którą definiuje się jako zdolność uczelni do zarządzania projektami – zdolność finansowa, którą definiuje się jako zdolność uczelni do zapewnienia finansowania związanego z normalną realizacją projektów |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> – zdolność zespołowa, którą definiuje się jako zdolność uczelni do utworzenia grupy roboczej bezpośrednio odpowiedzialnej za realizację projektu – zdolność ratingowa, którą definiuje się jako zdolność uczelni do budowania wizerunku w kraju i za granicą oraz zdolność do pozyskiwania partnerstw – zdolność przepustowa infrastruktury, którą definiuje się jako dostępną infrastrukturę uczelni związaną z realizacją projektu |
| Ł. KONOPIELKO, M. KOCHAŃSKI, K. WOŹNIAK (2019) | <ul style="list-style-type: none"> – opóźnienie w złożeniu wniosku |
| J. KISIELINICKI (2019) | <ul style="list-style-type: none"> – techniczne – ekonomiczne – organizacyjne – socjologiczno-psychologiczne – prawne |
| SZ. ZALESKI, R. MICHAŁSKI (2020) | <ul style="list-style-type: none"> – współpraca zespołów – zaangażowanie zespołu – wsparcie procesu zarządzania i szkoleń – zwinne zarządzanie planowaniem – organizacja środowiska pracy – elastyczność |
| T. STASIŃSKI (2020) | <ul style="list-style-type: none"> – ważne uzasadnienia biznesowe projektu – interdyscyplinarny oraz zmotywowany zespół projektowy – doświadczony lider projektu, posiadający kompetencje w obszarze technicznym, leaderskim oraz biznesowym – zdefiniowane wymagania jakościowe projektu – stworzona i zatwierdzona specyfikacja dla projektu/produktu |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> – jasno ustalony i zakomunikowany zakres projektu – stworzony dokładny opis problemu, który ma rozwiązać projekt – cele projektu jasno określone i zatwierdzone z interesariuszami projektu – zasoby projektowe przydzielone (dedykowany zespół) – projekt prowadzony zgodnie z ustalonym i zatwierdzonym harmonogramem – regularne monitorowanie budżetu projektu – kluczowe, bieżące zadania projektowe regularnie omawiane w ramach zespołu projektowego – regularne raportowanie nt. postępu w projekcie do interesariuszy projektu |
| <p>Z. DARVAS, J. MAZZA K. MIDÕES (2021)</p> | <ul style="list-style-type: none"> – dłuższe czasy trwania projektów – większa koncentracja międzyregionalna – wyższy odsetek organizacji pozarządowych z sektora prywatnego lub poza badawczych lub jednostek akademickich wśród beneficjentów (w porównaniu z podmiotami z sektora publicznego) – wyższy udział finansowania z Funduszu Spójności – wyższy udział współfinansowania UE |
| <p>J. VRCHOTA , P. REHOŘ, M. MAŘÍKOVÁ, M. PECH (2021)</p> | <p>I</p> <ul style="list-style-type: none"> – czynnik ludzki – czynnik projektowy, procedury pracy projektowej – czynniki otoczenia zewnętrznego organizacji <p>II</p> <ul style="list-style-type: none"> – czynniki środowiskowe – czynniki związane z zasobami ludzkimi – czynniki związane z procedurami, metodami, narzędziami |

| | |
|-------------------------------------|---|
| R. ŁABĘDZKI (2021) | <ul style="list-style-type: none"> – czynniki związane z kierownikiem projektu – czynniki związane z zespołem projektowym – czynniki związane z projektem – czynniki związane z organizacją macierzystą |
|-------------------------------------|---|

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Prusak, T. Sikora, M. Niewczas-Dobrowolska, *ACADEMIC ENTREPRENEURSHIP AND THE EU FUNDS IN POLAND 2014-2020*, Quality Festival 2019. s. 901-909; Budzik T., The Economic and Technology Environment as Elements Influencing the Strategy of the Car Communication Enterprises (PKS), *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, no. 130, 2018, s. 47-59; C. Woon nam, G. Wamser, *APPLICATION OF REGIONALLY VARYING CO-FINANCING DEGREES IN THE PRACTICE OF EU COHESION POLICY*, CESifo Forum 4/2011. s. 57-67; B. Draženović, T. Kusanović, *Determinants of capital market in the new member EU countries*, Faculty of Economics, University of Rijeka, Rijeka, Republic of Croatia; Department of Professional studies, University of split, split, Republic of croatia, Economic REsEaRch-Ekonomska istRaživanja, voL. 29, no. 1, 2016, s. 758-766; Ł. Konopielko, M. Kochański, K. Woźniak, *Economics of Procrastination: The Case of EU Grants*, European Research Studies Journal Volume XXII, Issue 4, 2019. s. 544-557; Z. Darvas, J. Mazza, C. Midões, *EUROPEAN UNION COHESION PROJECT CHARACTERISTICS AND REGIONAL ECONOMIC GROWTH*, Working paper 02/2021. s. 22-25; E. Sanderson, P. Wells, I. Wilson, *Resilience and involvement. The role of the EU's Structural and Investment Funds in addressing youth unemployment*, 2016, s. 127-137; J. Zaucha, T. Komornicki, *The place-based approach in development policy. A comparative analysis of Polish and EU1 space*. 2016, s. 297-308; Z. R. Wierzbicki(2014), *Determinanty efektywnego zarządzania projektami w JST i w przedsiębiorstwach komunalnych* [Wierzbicki.pdf](#) ; S. Zaleski, R. Michalski, (2020), *Czynniki sukcesu zarządzania projektami usług It po.2020.08.04 (1).pdf* s. 29-36; P. Michalak, Akademia Biznesu [Jacek-Branas-Najwiekszy-problem-AB.pdf](#) (ententa.pl); M. Wojarska, R. Marks-Bielska. *Fundusze Unii Europejskiej jako źródło finansowania rozwoju lokalnego gmin województwa Warmińsko-Mazurskiego*. MISCELLANEA Uniwersytet Warmińsko-Mazurski (2015), DOI: 10.15290/ose.2015.04.7607. s. 114-116; K. Szara, A. Majka, *Korzyści z wykorzystania funduszy unijnych w gminach Podkarpacia. Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* nr 49 (1/2017), DOI: 10.15584/nsawg.2017.1.29, s. 391, M. Miszczuk, B. Kawalko. "Zadłużenie jednostek samorządu terytorialnego jako uwarunkowanie absorpcji środków unijnych". *Roczniki Nauk Społecznych*, 2017, s. 67, W. Lichota, *Wykorzystanie funduszy UE w ramach perspektywy 2007-2013 a możliwości pozyskania środków w ramach perspektywy 2014-2020 na przykładzie wybranej gminy z województwa podkarpackiego*, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* nr 49 (1/2017), DOI: 10.15584/nsawg.2017.1.29, s. 255. E. Pędziwiatr, *Wyzwania w zakresie wyboru kryteriów oceny sukcesu projektów związanych z ochroną środowiska dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej*, *Zeszyt Naukowy Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk*97, 2017, s. 2015. M. Ivanova, Investigation of the Degree of Influence and the Relevancy of the Factors and Sub-Factors Influencing the Project Management, Financed by European Funds under the Conditions of the State Universities , Sofia 1000, Bul. "Kliment Ohridski" 8, Technical University of Sofia, Faculty of Management, International Conference on Application of Mathematics in Engineering and Economics (AMEE'19), Bułgaria 2019, s. 110019-2; J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami Ludzie-procedury-wyniki*, Wydanie III zmienione, Wydawnictwo Nieoczywiste-imprint GAB Media, Łódź 2019, s. 60-61. T. Soroka, Kluczowe czynniki sukcesu zarządzania projektami na podstawie badań wybranych firm województwa śląskiego, *Zeszyt Naukowy Politechniki Śląskiej, Organizacja i zarządzanie* z. 83. Zabrze 2015, s. 625-626, Y. Takele Bayiley, G. Kahsay Teklu, *Success factors and criteria in the management of international development projects Evidence from projects funded by the European Union in Ethiopia*, *Managing Projects in Business*, Tom 9(3), 2016, s. 564 (1-700), M. Radujković, M. Sjekavica, *Project Management Success Factors*, Creative Construction Conference, Procedia Engineering 196, Croatia 2017, s. 609, A. Ślusarczyk, *Determinanty skutecznego zarządzania projektami kultury*, *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 256, Katowice 2016, s. 71, I. Beleiu, E. Crisan, R. Nistor, *Main factors influencing project success*, [3. GŁÓWNE CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA POWODZENIE PROJEKTU.pdf](#) , 2015, s. 64, L. Tudoroiu, *Instruments for ststistical ranking of the major factors of eu-funded projects in romania*, *Romanian Statistical Review - Supplement* nr. 4, Rumunia 2017, s. 127, M. Alexandrova, L. Ivanova-Stankova, *Romanian Critical success factors of project management: empirical evidence from projects supported by eu programmes*. INTERNATIONAL ASECU CONFERENCE ON "SYSTEMIC ECONOMIC CRISIS: CURRENT ISSUES AND PERSPECTIVES", 2013, s. 7-8, T. Stasiński, *Diagnozowanie i podnoszenie efektywności projektów innowacyjnych*, J. Walas-Trębacz, T. Małkusa, *Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informatycznym, Projekty-procesy-struktura*. Wydawnictwo TNOIK, Toruń 2020, s. 64.

Jaroslav Vrchota , Petr Rehoř, Monika Maříková Martin Pech, Critical Success Factors of the Project Management in Relation to Industry 4.0 for Sustainability of Projects, Sustainability, 13, 281, 2021, s. 3, R. Łabędzki, Relationship Between Project Team Performance And Key Project Success Factors, Scientific Quarterly "Organization and Management", Vol. 3(55), 2021, s. 100,

Determinanty zarządzania projektami unijnymi w JST obejmują szeroki zakres aspektów, od planowania i finansowania, przez zasoby ludzkie i współpracę, po zarządzanie ryzykiem i kontrolę jakości. Wszystkie determinanty zarządzania projektem związane są z czynnikiem ludzkim. Beneficjenci bowiem zarządzają, zamawiają, planują, realizują, monitorują i oceniają ostatecznie projekty. Spośród wewnętrznych czynników sukcesu najistotniejszy jest dobór właściwego zespołu do realizacji projektu. To z kolei umożliwia spełnienie kolejnych warunków zwiększających szansę powodzenia projektu, takich jak np. rzetelne zdefiniowanie parametrów projektu, analiza zgodności ze strategią, czy utrzymywanie poprawnych relacji z klientem i oszacowanie wskaźników²⁸⁰.

Doktorantka, w autorskim kwestionariuszu ankiety, poddała ocenie zidentyfikowane i uporządkowane determinanty zarządzania projektami unijnymi JST. Autorka przedstawiła determinanty w podziale na następujące etapy tego procesu:

Etap 1. Analizowanie i planowanie pozyskania środków zewnętrznych przez JST,

Etap 2. Wnioskowanie o finansowanie środków zewnętrznych przez JST,

Etap 3. Przygotowanie do realizacji projektów unijnych w JST,

Etap 4. Realizacja projektów unijnych w JST,

Etap 5. Monitorowanie i kontrola projektów unijnych w JST,

Etap 6. Rozliczenie (ocena i raportowanie) projektów unijnych realizowanych przez JST,

Etap 7. Osiągnięcie oraz utrzymanie wskaźników założonych we wniosku o dofinansowanie w realizowanych projektach przez JST.

Tabela 3.10. Autorski podział determinantów zarządzania projektami przez JST

| Etapy procesu realizacji projektu | Determinanty zarządzania projektami | |
|---|-------------------------------------|--|
| Etap 1 Analizowanie i planowanie | Uwarunkowania wewnętrzne JST | Kompetencje zespołu projektowego Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym |

²⁸⁰ M. Klinowski, *Determinanty sukcesu projektu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 399, Rachunkowość a controlling, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 254.

| | | | |
|--|--|--|--|
| pozyskania środków zewnętrznych przez JST | | Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | |
| | | Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | |
| | | Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | |
| | | Kadencyjność władzy | |
| | Uwarunkowania zewnętrzne JST | Terminowość pozyskania niezbędnej dokumentacji z innych organów administracyjnych | |
| | | Krótki termin trwania konkursu | |
| | | Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu | |
| | Uwarunkowania wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego | Długa ocena wniosków wpływająca na dezaktualizację założeń projektów | |
| | | Konieczność zabezpieczenia wkładu własnego | |
| | | Brak przewidywalności kosztów dodatkowych związanych z realizacją projektu | |
| | | Uwarunkowania prawne, proceduralne ograniczające możliwość pozyskania środków zewnętrznych | |
| | Etap 2 Wnioskowanie o finansowanie środków zewnętrznych przez JST | Uwarunkowania wewnętrzne JST | Kompetencja zespołu projektowego |
| | | | Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym |
| | | Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | |
| | | Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | |
| | | Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | |
| | | Kadencyjność władzy | |
| | | Skomplikowane procedury administracyjne | |
| | | Konieczność zabezpieczenia wkładu własnego | |
| | Krótki termin trwania konkursu | | |

| | | |
|--|--|--|
| | Uwarunkowania zewnętrzne JST | Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia jst wpływające na terminowość projektu Skomplikowane procedury administracyjne Konieczność przeprowadzenia partycypacji społecznych |
| | Uwarunkowania wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego | Krótki termin trwania konkursu Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia jst wpływające na terminowość projektu Skomplikowane procedury administracyjne Konieczność przeprowadzenia partycypacji społecznych |
| Etap 3 Przygotowanie do realizacji projektów unijnych w JST | Uwarunkowania wewnętrzne JST | Kompetencje zespołu projektowego Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem Przeciążenie pracowników zespołu projektowego nadmiernymi obowiązkami Kadencyjność władzy Brak środków na koszty niekwalifikowane Skomplikowane procedury administracyjne Brak lub nieaktywna komunikacja zespołu projektowego Brak lub niedostateczna komunikacji pomiędzy kierownikiem projektu a kadrami zarządzającą Nieodpowiednie zarządzanie projektem przez osobę nie merytoryczną Kadencyjność władzy |

| | | |
|---|--|--|
| | Uwarunkowania zewnętrzne JST | Brak wykonawców projektu spowodowany ograniczeniami finansowymi JST |
| | | Krótki termin realizacji projektów wynikający z okresu programowania |
| | | Inflacja wpływająca na montaż finansowy |
| | | Skomplikowane procedury administracyjne |
| | | Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu |
| | | Opóźnienia wykonawców w procesie wykonawczym |
| | Uwarunkowania wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego | Aspekty prawne dotyczące Vat |
| | | Aspekty prawne dotyczące pomocy publicznej |
| | | Łączenie źródeł finansowania projektów |
| | | Uwarunkowania prawne, proceduralne. |
| | | Konieczność waloryzacji wynagrodzenia dla wykonawcy |
| Etap 4 Realizacja projektów unijnych w JST | Uwarunkowania wewnętrzne JST | Kompetencja zespołu projektowego |
| | | Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym |
| | | Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach |
| | | Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych |
| | | Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem |
| | | Przeciążenie pracowników zespołu projektowego nadmiernymi obowiązkami |
| | | Kadencyjność władzy |
| | | Brak środków na koszty niekwalifikowane |
| | | Dostęp i przepływ informacji |
| | | Błędne zarządzanie projektem |
| Kadencyjność władzy | | |

| | | |
|---|--|--|
| | Uwarunkowania zewnętrzne JST | Brak wykonawców spowodowany ograniczeniami finansowymi JST |
| | | Krótki termin realizacji projektów wynikający z okresu programowania |
| | | Inflacja wpływająca na montaż finansowy konieczność zaangażowania dodatkowych środków |
| | | Skomplikowane procedury administracyjne |
| | | Zapisy prawnymi, biurokracją i ustalaniem kompetencji na szczeblu centralnym i regionalnym |
| | | Opóźnienia wykonawców w procesie wykonawczym |
| | Uwarunkowania wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego | Aspekty prawne dotyczące Vat |
| | | Aspekty prawne dotyczące pomocy publicznej |
| | | Łączenie źródeł finansowania |
| | | Uwarunkowania prawne |
| | Konieczność waloryzacji wynagrodzenia dla wykonawcy | |
| Etap 5 Monitorowanie i kontrola projektów unijnych w JST | Uwarunkowania wewnętrzne JST | Kompetencja zespołu projektowego |
| | | Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym |
| | | Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach |
| | | Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych |
| | | Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem |
| | | Przeciążenie pracowników zespołu projektowego nadmiernymi obowiązkami |
| | | Kadencyjność władzy |
| | | Brak środków na koszty niekwalifikowane |
| | | Brak lub nieaktywna komunikacja zespołu projektowego |
| | | Brak lub niedostateczna komunikacji pomiędzy kierownikiem projektu a kadrą zarządzającą |

| | | |
|---|------------------------------|--|
| | | Nieodpowiednie zarządzanie projektem przez osobę nie merytoryczną |
| | Uwarunkowania zewnętrzne JST | Brak wykonawców spowodowany ograniczeniami finansowymi JST |
| | | Krótki termin realizacji projektów wynikający z okresu programowania |
| | | Skomplikowane procedury administracyjne |
| | | Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu |
| | | Opóźnienia wykonawców w procesie wykonawczym |
| Etap 6 Rozliczenie (ocena i raportowanie) projektów unijnych realizowanych przez JST | Uwarunkowania wewnętrzne JST | Kompetencja zespołu projektowego |
| | | Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym |
| | | Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach |
| | | Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych |
| | | Zmiany kadrowe |
| | | Brak lub nieaktywna komunikacja zespołu projektowego |
| | | Brak lub niedostateczna komunikacji pomiędzy kierownikiem projektu a kadrą zarządzającą |
| | | Nieodpowiednie zarządzanie projektem przez osobę nie merytoryczną |
| | Uwarunkowania zewnętrzne JST | Opóźnienia wykonawców w procesie dostarczenia dokumentów |
| | | Krótki termin rozliczenia projektów wynikający z okresu programowania |
| | | Kontrole instytucji zewnętrznych |
| | | Zabezpieczenie środków na ewentualne korekty wynikające z błędnie realizowanego projektu i procesu kontrolnego |

| | | |
|--|---------------------------------|--|
| | | Wystąpienie dochodu incydentalnego, konieczność przeliczenie luki finansowej |
| | | Nie osiągnięcie założonych we wniosku wskaźników |
| Etap 7 Osiągnięcie oraz utrzymanie wskaźników założonych we wniosku o dofinansowanie w realizowanych projektach przez JST | Uwarunkowania wewnętrzne JST | Kompetencja zespołu projektowego |
| | | Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym |
| | | Konieczność zabezpieczenia środków na utrzymanie wskaźników |
| | | Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych |
| | | Brak środków na utrzymanie wskaźników |
| | | Długość okresu utrzymania w ujęciu wartościowym i ilościowym wskaźników projektu (5 lat) |
| | Uwarunkowania zewnętrzne JST | Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu |
| | | Wystąpienie pandemii |
| | | Wystąpienie konfliktów zbrojnych |

Źródło: Opracowanie własne.

W ocenie doktorantki wskazany w tabeli 3.11 podział jest kluczowy w punktu widzenia prawidłowej realizacji projektu. Wskazany podział z punktu widzenia doktorantki pozwala na kompleksową analizę procesu zarządzania projektami unijnymi w JST, uwzględniając wszystkie kluczowe etapy od planowania po monitorowanie rezultatów po zakończeniu projektu.

W kolejnym etapie autorka dokonała próby identyfikacji barier towarzyszących zarządzaniu projektami unijnymi przez JST oraz ścieżki prowadzącej do zakończenia projektu z sukcesem.

3.4 Bariery i sukcesy towarzyszące zarządzaniu projektami unijnymi przez JST

Kiedy jednostki samorządu terytorialnego nie są właściwie przygotowane do zarządzania projektami, mogą wystąpić poważne konsekwencje, które negatywnie wpłyną na realizację projektów oraz ich ostateczne wyniki. Brak inwestycji w rozwój kompetencji pracowników

i kierowników projektów, zaniedbanie kultury projektowej oraz ignorowanie metod zarządzania projektami może prowadzić do poważnych konsekwencji dla JST, zagrażając realizacji strategicznych celów oraz długoterminowemu rozwojowi regionu²⁸¹. W trakcie realizacji projektów unijnych realizowanych w jednostce samorządu terytorialnego występują liczne bariery natury finansowej, administracyjnej, organizacyjnej, komunikacyjnej, technicznej, prawnej, społecznej oraz związanej z zarządzaniem ryzykiem i partnerstwem. Skuteczne zarządzanie tymi projektami wymaga nie tylko odpowiedniego przygotowania i zasobów, ale również elastyczności i zdolności do adaptacji w obliczu wyzwań i zmieniających się warunków. Rozpoznanie i zrozumienie tych barier to pierwszy krok w kierunku ich przezwyciężenia i zapewnienia pomyślnej realizacji projektów unijnych w JST. W tabeli 3.11 przedstawione zostały bariery występujące w trakcie procesu realizacji projektów.

Tabela 3.11. Bariery towarzyszące zarządzaniu projektami

| AUTOR/AUTORZY | BARIERY |
|--|--|
| P.MICHALAK (2013) | <ul style="list-style-type: none"> – opóźnienie – przekroczenie budżetu – okrojenie zakresu projektu |
| R. WYSOCKI (2013) | <ul style="list-style-type: none"> – zakres, czas, koszt realizacji projektu – wartość, jakość, wizerunek, reputacja, zakres, czas, koszt, ryzyko |
| M.WOJARSKA, R. MARKS-BIELSKA (2015) | <ul style="list-style-type: none"> – przygotowanie dokumentacji – rozliczanie projektu – realizacja zadań – obciążenie oddelegowanych pracowników dodatkowymi obowiązkami – zmieniające się wytyczne i zapisy podstawowych dokumentów |

²⁸¹ Z. R. Wierzbicki, *Determinanty efektywnego zarządzania projektami w JST i w przedsiębiorstwach komunalnych*, ZS WSH Zarządzanie, [Wierzbicki.pdf \(humanitas.edu.pl\)](#) (dostęp: 18.08.2024), Sosnowiec 2014, s. 8.

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> – nadmierna biurokracja |
| B. SUPROŃ (2016) | <ul style="list-style-type: none"> – wymagany okres prowadzenia działalności 12 miesięcy – brak kapitału – wysokie koszty ubezpieczenia społecznego – wysokie podatki – konkurs – skomplikowane przepisy – żadnej pomocy ze strony rządu – wysoka cena wynajmu – stawkę obowiązkowych składek na ubezpieczenie społeczne |
| E. SANDERSON, P. WELLS, I. WILSON (2016) | <ul style="list-style-type: none"> – brak doświadczenia – złe nastawienie |
| F. LIEBERT, M. TRZECIAK (2016) | <ul style="list-style-type: none"> – strategiczno-strukturalne, – technologiczno-rynkowe – socjokulturowe |
| NAJWYŻSZA IZBA KONTROLI (2016) | <ul style="list-style-type: none"> – wewnętrzne – zewnętrzne |
| K. SZARA, A. MAJKA (2017) | <ul style="list-style-type: none"> – nieprzemyślane zapisy w projektach – przydział dodatkowych obowiązków wśród pracowników – przygotowanie dokumentów pod koniec terminu konkursowego |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> – potrzeba bieżącego dostosowywania własnych budżetów do potrzeb zabezpieczenia realizacji projektów zgłaszanych do dofinansowania |
| W. LICHOTA (2017) | <ul style="list-style-type: none"> – niewystarczające środki finansowe do współfinansowania projektu – obawa beneficjentów przed wypełnieniem wszystkich obowiązków wynikających z regulaminu danego projektu |
| A.PRUSAK, T. SIKORA, M. NIEWCZAS- DOBROWOLSKA (2019) | <ul style="list-style-type: none"> – skomplikowane procedury administracyjne – kwestia praw własności intelektualnej i związana z tym biurokracja – potencjał badawczy kadry B+R – brak kadry z dorobkiem naukowym |
| W. SZCZEPANIAK (2019) | <ul style="list-style-type: none"> – wkład własny – brak odpowiedniego personelu – brak określonych procedur w podmiocie – brak odpowiedniej infrastruktury – niechęć władz podmiotu – przeciążenie pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych pracą administracyjną – niekorzystne zmiany, jakie zaszły w Programie POWER, gdzie koszty zarządzania projektami zostały przeniesione do kosztów pośrednich, co może oznaczać, że środki te będą niewystarczające na wynagrodzenia dla pracowników koordynujących te projekty – konieczność zagwarantowania środków niezbędnych do wniesienia wkładu własnego – ponoszenie kosztów niekwalifikowalnych |

| | |
|---|---|
| <p>J. ZAUCHA, T. KOMORNICKI (2019)</p> | <ul style="list-style-type: none"> – bariery związane z egoizmem i pogonią za rentą władz lokalnych – bariery związane z zapisami prawnymi, biurokracją i ustalaniem kompetencji na szczeblu centralnym i regionalnym – bariery związane z niechęcią aktorów rozwojowych do dzielenia się informacjami i powierzchownością konsultacji (nieodpowiednia kultura dialogu) – bariery związane z deficytem kapitału społecznego, z których jako dwa przykłady podano niezrozumienie koncepcji integracji oraz brak przejrzystości |
| <p>E. J. TOMASZEWSKA (2021)</p> | <p>Gospodarcze</p> <ul style="list-style-type: none"> – wysokie koszty wdrożenia ITS (Inteligentne Systemy Transportowe) – niski budżet jednostek samorządu terytorialnego na inwestycje ITS ze względu na inne, rosnące nakłady (konieczność dofinansowania projektu) <p>Organizacyjne</p> <ul style="list-style-type: none"> – uzależnienie od dostawcy ITS – dostępność szerokiej gamy ITS utrudnia wybór najbardziej efektywnego rozwiązania – trudności w rekrutacji ekspertów o szerokiej multidyscyplinarnej wiedzy – trudności w zarządzaniu ITS <p>Prawne</p> <ul style="list-style-type: none"> – bezpieczeństwo gromadzonych danych – ograniczona aktywność władz lokalnych ze względu na procedury prawne <p>Techniczne</p> <ul style="list-style-type: none"> – starzenie się technologii – ograniczona dostępność wysoce nowoczesnych i inteligentnych rozwiązań transportowych |

| | |
|--|--|
| | <p>Spoleczne</p> <ul style="list-style-type: none"> - rosnące potrzeby i zbyt wysokie oczekiwania wszystkich użytkowników ruchu (trudne do pogodzenia) - niechęć do zmian wśród obywateli - brak zaufania do samorządów co do podejmowanych inwestycji - bariera nieufności szczególnie widoczna we współpracy podmiotów sektora publicznego i prywatnego <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - zdecydowanie niski poziom wiedzy technicznej i organizacyjnej w tym zakresie - świadomość i poparcie polityczne i społeczne na niskim szczeblu - niepewne finansowanie ze źródeł publicznych i prywatnych - trudności współpracy międzyinstytucjonalnej |
| <p>M. MAŁEK, A. KALINOWSKA (2021)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - błędne zarządzanie projektem - brak merytorycznej kadry - brak środków na przeszkolenie zespołu projektowego |
| <p>BARRIERS TO IMPLEMENTATION (LEEDS.AC.UK)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - prawne i instytucjonalne - finansowe - polityczne i kulturowe - praktyczne i technologiczne |
| <p>K. BURNOS, A. TOMASZUK (2021)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - problemy związane z dokumentacją - rozliczenia dotacji - wkład własny (konieczność jego posiadania) - długi czas oczekiwania na dofinansowanie - problem z uzyskaniem dotacji |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. J. Tomaszewska, *Barriers related to the implementation of*

intelligent transport systems in cities - the Polish local government's perspective. Engineering Management in Production and Services, Volume 13, 2021. s. 131-147; B. Suproń, *Determinants and development of companies created through the UE projects on the example of selected people groups*, WSB University in Wrocław Research Journal, Vol. 16 I No. 2. 2016, s. 108-121; A. Prusak, T. Sikora, M. Niewczas-Dobrowolska, *ACADEMIC ENTREPRENEURSHIP AND THE EU FUNDS IN POLAND 2014-2020*, Quality Festival 2019. s. 901-909; W. Szczepaniak, *Analysis od barriers in the process of applying for EU funds by public universities*, RESEARCH PAPERS OF WROCLAW UNIVERSITY OF ECONOMICS, 63 nr 6, 2019. s. 224-230; E. Sanderson, P. Wells, I. Wilson, *Resilience and involvement. The role of the EU's Structural and Investment Funds in addressing youth unemployment*. s. 127-137; J. Zaucha, T. Komornicki, *The place-based approach in development policy. A comparative analysis of Polish and EU1 space*. s. 297-308; M. Małek, A. Kalinowska, *Barriere występujące podczas zarządzania projektami przez jednostki samorządu terytorialnego*, Politechnika Częstochowska Wydział Zarządzania 2021; P. Michalak, Akademia Biznesu [Jacek-Branas-Najwiekszy-problem-AB.pdf \(ententa.pl\)](#), R. Wysocki, *Problemy instrumentalne zarządzania projektami w jednostkach samorządu terytorialnego*. Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Szczecińskiego nr 786, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 64/2 [FRFU-64-t2-195.pdf \(univ.szczecin.pl\)](#) (dostęp: 13.09.2023) 2013 s. 195-203; NIK o barierach w procesie realizacji inwestycji drogowych - Najwyższa Izba Kontroli 2016, s.6 [Barriers to Implementation \(leeds.ac.uk\)](#); Liebert F., Trzeciak M. (2016), *Barriere realizowania projektów rozwoju nowych produktów w MŚP – Część Teoretyczna*; Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Wydział Organizacji i Zarządzania [liebert_ZNPSL_OZ_2016_96.pdf](#); Burnos, K., Tomaszuk, A., (2021). *Fundusze strukturalne i inwestycyjne Unii Europejskiej jako narzędzie rozwoju podlaskich mikroprzedsiębiorstw*. Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze, 8(14). DOI: 10.26366/PTE.ZG.2021.189, s. 33-34; M. Wojarska, R. Marks-Bielska, *Fundusze Unii Europejskiej jako źródło finansowania rozwoju lokalnego gmin województwa Warmińsko-Mazurskiego*. MISCELLANEA Uniwersytet Warmińsko-Mazurski (2015), DOI: 10.15290/ose.2015.04.7607. s. 114-116; K Szara, A. Majka, *Korzyści z wykorzystania funduszy unijnych w gminach Podkarpacia*. Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy nr 49 (1/2017), DOI: 10.15584/nsawg.2017.1.29, s. 391; W. Lichota, *Wykorzystanie funduszy UE w ramach perspektywy 2007–2013 a możliwości pozyskania środków w ramach perspektywy 2014–2020 na przykładzie wybranej gminy z województwa podkarpackiego*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy nr 49 (1/2017), DOI: 10.15584/nsawg.2017.1.29, s. 255

Barriere występujące w projektach unijnych realizowanych przez jednostkę samorządu terytorialnego mogą utrudniać efektywną realizację zamierzonych celów. Kluczowe jest identyfikowanie tych barriere na wczesnym etapie oraz podejmowanie działań mających na celu ich minimalizację. Skuteczne zarządzanie projektami wymaga odpowiednich kompetencji, zasobów oraz narzędzi, a także elastyczności i umiejętności adaptacji do zmieniających się warunków.

A. Wojewódzka wskazała, iż kwestie organizacyjno-kadrowe odgrywają kluczową rolę w procesie pozyskiwania środków unijnych przez jednostki samorządu terytorialnego (JST). W szczególności, analiza przypadków różnych powiatów w Polsce pokazuje, jak istotne są zasoby ludzkie oraz struktura organizacyjna w skutecznym aplikowaniu o fundusze. W powiecie rypińskim, który w latach 2004-2006 nie był beneficjentem żadnego projektu współfinansowanego z funduszy strukturalnych, główną barierą okazały się braki kadrowe, a przede wszystkim niedostatek specjalistów posiadających odpowiednie kompetencje w zakresie przygotowywania i realizacji projektów unijnych. Z kolei w powiatach, które charakteryzowały się wysokim wskaźnikiem absorpcji środków unijnych, kluczowe czynniki sukcesu identyfikowano w sprawności organizacyjnej oraz ciągłości władzy. Ciągłość władzy oznacza stabilność kadrową i możliwość długofalowego planowania oraz realizacji strategii

rozwojowych. Wnioski te podkreślają, że dobrze zorganizowana i kompetentna kadra oraz efektywna struktura organizacyjna są kluczowe dla sukcesu JST w pozyskiwaniu środków unijnych. Niezbędne jest inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników oraz adaptowanie struktur organizacyjnych do wymogów związanych z aplikowaniem o fundusze, aby zwiększyć szanse na skuteczne wykorzystanie dostępnych środków²⁸². W analizie barier przytaczanych przez K. Dziadek absorpcji środków unijnych Business Centre Club autor wskazuje siedem kluczowych obszarów tematycznych, które ograniczają możliwości skutecznego pozyskiwania funduszy. Jednym z głównych problemów jest fakt, iż procedury dotyczące ubiegania się o środki unijne są zbyt skomplikowane i jednakowe, niezależnie od skali inwestycji. Taka sytuacja sprawia, że zarówno duże, jak i małe projekty muszą przechodzić przez identyczne, skomplikowane procesy, co dyskryminuje mniejsze jednostki. W praktyce oznacza to, że duże i średnie podmioty, dysponujące większymi zasobami i doświadczeniem, oraz są w stanie skuteczniej sprostać tym wymaganiom. W efekcie to właśnie te jednostki częściej korzystają ze wsparcia unijnego. Małe jednostki, które często nie mają odpowiednich zasobów i wiedzy, są zniechęcone do aplikowania o środki unijne, co prowadzi do ich niższego udziału w korzystaniu z funduszy. Ta nierówność w dostępie do środków może ograniczać rozwój mniejszych podmiotów i przyczyniać się do zwiększenia dysproporcji między nimi a większymi jednostkami²⁸³.

Doktorantka, w swojej pracy badawczej, przedstawiła w tabeli 3.12 autorskie podejście do podziału barier zarządzania i realizacji projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego.

Tabela 3.12. Podział barier

| Rodzaj barier zarządzania/realizacji projektu | Bariery |
|--|--|
| Bariery gospodarcze JST | Wysokie koszty wdrażania |
| | Brak środków na wkład własny |
| | Brak odpowiedniej infrastruktury |
| | Brak środków na koszty niekwalifikowalnych |

²⁸² A. Wojewódzka, *Jakość zasobów ludzkich w jednostkach samorządu terytorialnego w kontekście pozyskiwania funduszy unijnych*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu XII(5), *Jakość zasobów ludzkich w jednostka.pdf* (dostęp: 18.08.2024), Warszawa, s. 256.

²⁸³ K. Dziadek, *Projekty europejskie realizowane przez jednostki samorządu terytorialnego a jednostki biznesowe – istota, różnice i kluczowe problemy ich realizacji*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* Wydawnictwo SAN XVI (4) I 2015, s. 239.

| | |
|----------------------------------|--|
| | Brak doświadczenia kadry |
| | Brak potencjalnych wykonawców |
| Bariery organizacyjne JST | Brak kompetencji zespołu |
| | Brak umiejętności w zarządzaniu zespołem projektowym |
| | Złe nastawienie zespołu projektowego |
| | Przeciążenie pracowników |
| | Brak podziału zadań w zespole projektowym |
| Bariery prawne | Bezpieczeństwo gromadzonych danych |
| | Ograniczona aktywność władz ze względu na procedury prawne |
| | Świadomość i poparcie polityczne |
| | Trudności współpracy międzyinstytucjonalnej |
| Bariery techniczne | Brak odpowiednich systemów informatycznych |
| | Brak odpowiednio przeszkolonej kadry |
| | Brak odpowiedniego zarządzania ryzykiem |
| Bariery społeczne | Brak umiejętności interpersonalnych |
| | Brak komunikacji w zespole |
| | Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem |
| | Brak doświadczenia zespołu projektowego |

Źródło: Opracowanie własne.

W autorskiej analizie, każda ze wskazanych barier została oceniana pod kątem jej specyficznego wpływu na poszczególne etapy zarządzania projektem unijnym w JST.

W rozdziale trzecim rozprawy doktorskiej autorka dokonała przeglądu literatury w zakresie zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego z uwzględnieniem zasobów oraz barier towarzyszących zarządzaniu projektami. Podała ocenę w autorskiej ankiecie własny podział determinantów i barier zarządzania projektami unijnymi JST. W kolejnym rozdziale niniejszej dysertacji zaprezentowano treści dotyczące próby badawczej, narzędzia badawczego, a także metodologii badań ankietowych, określenia oraz oceny głównych czynników i barier zarządzania projektami unijnymi JST.

ROZDZIAŁ 4. DETERMINANTY ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI UNIJNYMI W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH

4.1. Charakterystyka badanych podmiotów Subregionu Centralnego Województwa

Śląskiego

Badania zostały przeprowadzone w gminach i powiatach Związku Gmin i Powiatów Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego. Subregion Centralny Województwa Śląskiego to jeden z czterech subregionów województwa, obejmujący najbardziej zurbanizowaną część Śląska, w tym wiele miast na prawach powiatu. W skład Subregionu Centralnego wchodzi 14 miast na prawach powiatu oraz 8 powiatów ziemskich, a także zlokalizowane na ich terenie gminy. Łącznie Subregion Centralny składa się z 81 jednostek samorządu terytorialnego. Subregion Centralny Województwa Śląskiego składa się z 5 podregionów, zróżnicowanych pod względem społeczno-gospodarczym oraz przestrzennym.

Subregion Centralny jest jednym z najsilniejszych gospodarczo obszarów województwa śląskiego oraz kraju, będąc jednocześnie najbardziej zróżnicowanym gospodarczo, co w szczególności widoczne jest na obszarze poszczególnych podregionów. W tabeli 4.1 przedstawiony został podział Subregionu Centralnego na podregiony.

Tabela 4.1. Podział Subregionu Centralnego na podregiony

| Subregion Centralny | |
|---------------------|---|
| Podregiony | <ul style="list-style-type: none">– katowicki– tyski– gliwicki– sosnowiecki– bytomski |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Strategia Rozwoju Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego na lata 2021-2027, w perspektywie do 2030 r. Centralny Subregion Rozwoju, Gliwice 2023, s. 25-27.

Wskazane w tabeli 4.1 podregiony Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego charakteryzują się zróżnicowaną strukturą gospodarczą, co wpływa na ich pozycję w regionie

oraz na potencjał rozwoju w kontekście transformacji społeczno-gospodarczej. Poniżej zostały krótko scharakteryzowane poszczególne podregiony Subregionu Centralnego:

- **Podregion katowicki**, będący najbogatszym regionem pod względem PKB per capita, jest nie tylko stolicą województwa śląskiego, ale również kluczowym ośrodkiem biznesowym i akademickim. Rozwój nowoczesnych usług biznesowych, branż kreatywnych, IT oraz badawczo-rozwojowych (B+R) ma duże znaczenie dla transformacji regionu. Katowice, jako centrum regionu, przyciągają inwestycje oraz talenty, co wspiera rozwój innowacyjnych projektów, takich jak Dzielnicą Nowych Technologii w Nikiszowcu.
- **Podregion tyski**, drugi pod względem PKB per capita, jest zdominowany przez przemysł, co czyni go podatnym na skutki kryzysów gospodarczych. Brak silnego zaplecza akademickiego i sektora B+R stawia wyzwania związane z potrzebą dywersyfikacji gospodarki. Rozwój współpracy z sektorem akademickim oraz utworzenie podregionalnego hubu gospodarczego mogą pomóc w budowie zrównoważonej gospodarki.
- **Podregion gliwicki**, z dwoma głównymi ośrodkami – Gliwicami i Zabrzem, jest trzecim pod względem PKB per capita. Gliwice wyróżniają się silną pozycją w sektorze nowoczesnych technologii, co przekłada się na ich wysoką pozycję w regionalnych rankingach. Wsparcie transformacji społeczno-gospodarczej poprzez edukację i kooperację uczelni z biznesem jest kluczowe dla utrzymania i rozwoju tego potencjału.
- **Podregion sosnowiecki** wyróżnia się dynamicznie rozwijającą się branżą logistyczną, co wynika z dobrego skomunikowania, zarówno drogowego, jak i kolejowego. Rozwój infrastruktury logistycznej może przyczynić się do dalszego wzrostu gospodarczego regionu, zwiększając jego atrakcyjność dla inwestorów.
- **Podregion bytomski**, o najniższym PKB per capita, boryka się z trudnymi konsekwencjami restrukturyzacji przemysłu wydobywczego. Degradacja przestrzeni oraz problemy społeczne wymagają szczególnej uwagi i wsparcia w procesie transformacji. Inwestycje w rewitalizację oraz rozwój nowych sektorów gospodarki mogą przyczynić się do poprawy sytuacji w tym regionie²⁸⁴.

Każdy z podregionów Subregionu Centralnego posiada unikalne wyzwania i potencjały, które w ramach transformacji społeczno-gospodarczej mogą zostać wykorzystane do zbudowania

²⁸⁴ Strategia Rozwoju Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego na lata 2021-2027, w perspektywie do 2030 r. Centralny Subregion Rozwoju, Gliwice 2023, s. 25-27.

bardziej innowacyjnej i zrównoważonej gospodarki w województwie śląskim. W tabeli 4.2 zostały wymienione miasta na prawach powiatu należące do Subregionu Centralnego.

Tabela 4.2. Podział Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego

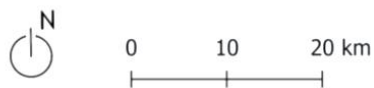
| Miasta na prawach powiatu | |
|----------------------------------|--|
| Bytom | Mysłowice |
| Chorzów | Ruda Śląska |
| Dąbrowa Górnicza | Siemianowice Śląskie |
| Gliwice | Sosnowiec |
| Jaworzno | Świętochłowice |
| Katowice | Tychy |
| Piekary Śląskie | Zabrze |
| Powiat | Gminy |
| Powiat będziński | Gminy miejskie: Będzin, Czeladź, Sławków, Wojkowice. Gminy miejsko-wiejskie: Siewierz. Gminy wiejskie: Bobrowniki, Mierzęcice, Psary. |
| Powiat bieruńsko-lędziński | Gminy miejskie: Bieruń, Imielin, Lędziny. Gminy wiejskie: Bojszowy, Chełm Śląski. |
| Powiat gliwicki | Gminy miejskie: Knurów, Pyskowice. Gminy miejsko-wiejskie: Sośnicowice, Toszek. Gminy wiejskie: Gierałtowice, Pilchowice, Rudziniec, Wielowieś. |
| Powiat lubliniecki | Gminy miejskie: Lubliniec. Gminy miejsko-wiejskie: Woźniki. Gminy wiejskie: Boranów, Ciasna, Herby, Kochanowice, Koszęcin, Pawonków. |
| Powiat mikołowski | Gminy miejskie: Łaziska Górne, Mikołów, Orzesze. Gminy wiejskie: Ornontowice, Wiry. |
| Powiat pszczyński | Gminy miejskie: Pszczyna. Gminy wiejskie: Goczałkowice-Zdrój, Kobiór, Miedźna, Pawłowice, Suszec. |
| Powiat tarnogórski | Gminy miejskie: Kalety, Miasteczko Śląskie, Radzionków, Tarnowskie Góry. Gminy wiejskie: Krupski Młyn, Ożarówce, Świerklaniec, Tarnów, Zbrosławice. |
| Powiat zawierciański | Gminy miejskie: Poręba, Zawiercie Gminy miejsko-wiejskie: Łazy, Ogrodzieniec, Pilica, Szczekociny, Włodowice. Gminy wiejskie: Irządze, Kroczyce, Żarnowiec. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Strategia Rozwoju Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego na lata 2021-2027, w perspektywie do 2030 r. Centralny Subregion Rozwoju, Gliwice 2023, s. 25-27.

Subregion Centralny województwa śląskiego to zróżnicowany obszar, obejmujący zarówno duże miasta na prawach powiatu, jak i mniejsze gminy miejskie, miejsko-wiejskie oraz wiejskie. Jego struktura administracyjna odzwierciedla wysoką urbanizację regionu oraz różnorodność demograficzną i gospodarczą. Na rysunku 5.1 został przedstawiony podział

administracyjny Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego na tle Województwa Śląskiego.

Rysunek 4.1. Podział administracyjny Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego na tle Województwa Śląskiego



Legenda:

- granice administracyjne województw
- granica administracyjna województwa śląskiego
- granica Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego

- granica podregionów Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego
- granica gmin Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego
- 1. Świętochłowice
- 2. Chorzów
- 3. Siemianowice Śląskie
- 4. Piekary Śląskie
- 5. Radzionków

podregion:

- bytomski
- gliwicki
- katowicki
- sosnowiecki
- tyski

Źródło: Strategia Rozwoju Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego na lata 2021-2027, w perspektywie do 2030 r. Centralny Subregion Rozwoju, Gliwice 2023, s. 14.

Rysunek 5.1 przedstawia podział administracyjny Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego, uwzględniający 14 miast na prawach powiatu oraz 8 powiatów ziemskich wraz z gminami zlokalizowanymi na ich obszarze. W sumie Subregion Centralny obejmuje 81 jednostek samorządu terytorialnego, które zostały podzielone na 5 podregionów. Te podregiony są zróżnicowane pod względem społeczno-gospodarczym i przestrzennym, co wpływa na specyfikę ich funkcjonowania oraz zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym. Podział ten jest kluczowy dla zrozumienia dynamiki i wyzwań, z jakimi mierzą się jednostki samorządu terytorialnego w realizacji projektów unijnych, ze względu na różne uwarunkowania przestrzenne i ekonomiczne w poszczególnych podregionach.

W następnej części rozprawy doktorskiej zaprezentowane zostały szczegółowe treści dotyczące metod oraz narzędzi badawczych, które zostały wykorzystane w badaniach. W tej sekcji dokonano również zdefiniowania celów badawczych oraz sformułowania hipotez, które były kluczowe dla realizacji zamierzeń badawczych. Ponadto, w tej części przedstawiono charakterystykę próby badawczej, która posłużyła do zbierania danych empirycznych. Charakterystyka próby badawczej obejmuje opis populacji objętej badaniem, kryteria jej doboru oraz przedstawienie struktury respondentów, co miało istotny wpływ na uzyskane wyniki i wnioski z badania.

4.2. Charakterystyka próby badawczej oraz metodyki badania

Autorka dysertacji, zgadzając się z poglądem J. Apanowicza²⁸⁵, przyjęła szczegółowe założenia dotyczące metodyki badania. Pierwszym z nich było **dokładne zaplanowanie procedury badawczej**, co zapewniło spójność i skuteczność procesu badawczego. To podejście minimalizuje ryzyko błędów i niespójności w trakcie realizacji badań. Drugim założeniem było **wykorzystanie różnych technik zbierania danych**, co pozwoliło na uzyskanie bardziej wiarygodnych i wszechstronnych wyników. Trzecim założeniem było **zaangażowanie wszystkich zainteresowanych grup w badania**, co zapewniło różnorodne perspektywy i umożliwiło pełniejsze zrozumienie badanego zagadnienia. W badaniu wzięli udział zarówno pracownicy wydziałów funduszy unijnych, jak również innych wydziałów pośrednio realizujących projekty w JST, naczelników oraz skarbników, sekretarzy czy wóldarzy JST, którzy dostarczyli cennych informacji z różnych poziomów organizacyjnych.

²⁸⁵ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji IV Iplińskiej „BERNARDINUM”, Gdynia, 2002, s.110.

Zgodnie z tą procedurą badanie empiryczne poprzedzone było studiami literaturowymi, których efektem było potwierdzenie **luki badawczej** oraz napisanie teoretycznych rozdziałów pracy. Jak słusznie zauważa S. Sudoł²⁸⁶, „lukę tę można stwierdzić w drodze penetracji dotychczasowego objaśniania (...) rzeczywistości przez naukę”. W tym kontekście warto także przywołać słowa E. B. Wilsona, który stwierdził, iż „z samej natury nauka jest ustrojem, który rozrasta się dzięki dodawaniu nowego materiału do szczytu wielkiej budowli, ukształtowanej przez poprzedników. Jednostka niewiedząca nic o rzeczach poznanych już poprzednio niewielkie ma szanse stworzenia czegoś nowego, godnego uwagi”²⁸⁷. Aby więc zminimalizować prawdopodobieństwo materializacji tego ryzyka, autorka dysertacji dokonała przeglądu literaturowego.

Poszukiwanie odpowiedzi na pytania dotyczące determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST wynika również z bogatego doświadczenia zawodowego doktorantki, która od ponad 20 lat zajmuje się projektami unijnymi na różnych stanowiskach, w tym kierowniczych. Jej praktyczna wiedza z tego obszaru pozwala na zidentyfikowanie wielu wyzwań i mechanizmów zarządzania, które mogą przyczynić się do lepszego zarządzania projektami unijnymi w gminach, a tym samym do ich skuteczniejszego rozwoju. Jej doświadczenie zawodowe nie tylko wzbogaca perspektywę badawczą, ale również umożliwia zgłębianie realnych problemów zarządzania projektami oraz poszukiwanie praktycznych rozwiązań, które mogłyby pomóc JST w lepszym wykorzystaniu środków unijnych. Do podjęcia badań w zakresie determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST skłoniło autorkę nie tylko wieloletnie doświadczenie zawodowe, ale także obserwacja problemów, z jakimi gminy zmagają się na każdym etapie realizacji projektów. Te trudności obejmują zarówno kwestie związane z planowaniem, realizacją, jak i monitorowaniem oraz rozliczaniem projektów, co podkreśla potrzebę lepszego zarządzania i wypracowania skutecznych mechanizmów wspomagających JST w tych procesach.

Zdaniem autorki, praca dostarcza zarówno walorów poznawczych, które uzupełniają i rozwijają stan wiedzy w naukach o zarządzaniu, wskazując na występowanie zależności przyczynowo - skutkowych o różnym nasileniu pomiędzy determinantami zarządzania projektami a skutecznością w realizacji projektów unijnych w JST. Analiza tych zależności pozwala lepiej zrozumieć, jakie czynniki wpływają na zarządzanie, co może przyczynić

²⁸⁶ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. PWE. Warszawa 2006, s. 104, 110.

²⁸⁷ Wilson E.B., *Wstęp do badań naukowych*. PWN. Warszawa 1964, s. 29.

się do wypracowania bardziej optymalnych metod wspomagających gminy w realizacji projektów.

W ramach rozprawy doktorskiej doktorantka dokonała przeglądu dostępnej literatury zarówno krajowej, jak i międzynarodowej, analizując i identyfikując następujące źródła:

- międzynarodową oraz krajową literaturę przedmiotu w formie monografii i artykułów naukowych,
- raporty,
- wytyczne unijne i krajowe,
- źródła internetowe, itd.

W celu pozyskania pozycji literatury naukowej autorka przeszukała między innymi następujące bazy danych: Web of Science, Google Scholar, Scopus, Science Direct, pozostałe zasoby Internetu jak również katalogi bibliotek tradycyjnych. Słowa kluczowe, według których były przeszukiwane bazy danych to:

- polskie słowa kluczowe: jednostki samorządu terytorialnego, nauki o zarządzaniu i jakości, rozwój JST, źródła finansowania inwestycji, programy pomocowe, instrumenty wsparcia dla JST, RPO WSL, ZIT, perspektywa 2014-2020, zarządzanie projektami unijnymi, determinanty zarządzania, bariery w zarządzaniu projektami, sukces w zarządzaniu projektami; skuteczność zarządzania projektami;
- angielskie słowa kluczowe: local government units, management and quality sciences, development of local government units, sources of investment financing, aid programs, support instruments for local government units, ROP SV, ITI, perspective 2014-2020, management of EU projects, determinants of management, barriers to project management, success in project management; effectiveness of project management.

Kwerenda literatury przedmiotu umożliwiła zidentyfikowanie luk poznawczych w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości, a następnie sformułowanie celów badawczych i hipotez, których osiągnięcie i weryfikacja przyczyniła się do ich wypełnienia. Na bazie pozyskanych i przeanalizowanych pozycji literaturowych, stanowiących podbudowę teoretyczną dla zadania badawczego, jak również w odniesieniu do wieloletniego doświadczenia autorki w pracy zawodowej (autorka pracowała na wszystkich szczeblach w JST oraz na stanowisku Naczelnika Wydziału Funduszy Zewnętrznych JST), problem badawczy w kręgu zainteresowań doktorantki został przedstawiony w postaci następujących pytań badawczych:

1. Jakie są determinanty zarządzania projektami unijnymi w JST?

2. Które z determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST mają najistotniejszy wpływ na skuteczność realizacji tego procesu na każdym jego etapie?
3. Czy i jakie zależności występują między rodzajem²⁸⁸ JST a znaczeniem determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST na każdym etapie tego procesu?
4. Czy i jakie zależności występują między wielkością²⁸⁹ JST a znaczeniem determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST na każdym etapie tego procesu?
5. Jakie występują bariery zarządzania projektami unijnymi w JST?
6. Które bariery w największym stopniu wpływają na zarządzanie projektami unijnymi w JST?

Podczas formułowania problemu badawczego autorka ustaliła cele badawcze prowadzonego badania. **Celem zasadniczym** niniejszej rozprawy doktorskiej była:

**Identyfikacja determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST
oraz ocena ich wpływu na skuteczność realizacji poszczególnych etapów tego procesu.**

Tak sformułowany cel badawczy pozwolił wyłonić **cele szczegółowe**, wśród których wyróżnione zostały cele teoriopoznawcze, metodyczne, empiryczne oraz aplikacyjne.

Cele teoriopoznawcze:

1. Konceptualizacja istoty i roli samorządu terytorialnego oraz związków międzygminnych.
2. Prezentacja wielowymiarowości konstruktów inwestycji, jako podstawowego czynnika rozwoju JST.
3. Identyfikacja dostępnych funduszy europejskich, jako źródła finansowania jednostek samorządu terytorialnego.
4. Charakterystyka zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego.
5. Identyfikacja determinantów wewnętrznych i zewnętrznych oraz barier zarządzania projektami unijnymi w JST.

Cel metodyczny:

6. Stworzenie metodyki rozpoznania i zbadania determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST.

Cele empiryczne:

²⁸⁸ W niniejszej rozprawie przyjęty został podział JST na gminy miejskie, gminy miejsko-wiejskie, gminy wiejskie oraz powiaty. Podział ten jest tożsamy z podziałem stosowanym przez Unię Europejską w procedurze przyznawania środków finansowych podmiotom JST.

²⁸⁹ W niniejszej rozprawie wielkość JST wyrażona i zróżnicowana została liczbą mieszkańców.

7. Ocena istotności wpływu determinantów wewnętrznych i zewnętrznych zarządzania projektami unijnymi JST na skuteczność realizacji każdego etapu tego procesu.
8. Ocena istotności wpływu determinantów wynikających z konstrukcji instrumentu finansowego na skuteczność zarządzania projektami unijnymi w JST na każdym etapie tego procesu.
9. Ocena wpływu wielkości i rodzaju JST na znaczenie determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu.
10. Ocena wpływu barier na zarządzanie projektami unijnymi w JST w każdej kategorii barier.

Cel aplikacyjny:

11. Opracowanie rekomendacji dla JST dotyczących zarządzania projektami unijnymi, które mogą przyczynić się do zwiększenia skuteczności realizacji tego procesu.

Właściwe sformułowanie celów jest kluczowym elementem każdej pracy naukowej i stanowi priorytet badacza. Jednocześnie, jest to jeden z najtrudniejszych etapów procesu badawczego, ponieważ precyzyjne wyznaczenie celu naukowego warunkuje efektywność dalszych działań badawczych. Dobrze określony cel umożliwia nie tylko dokładne zrozumienie badanego zjawiska, ale również formułowanie trafnych wniosków, które pozwalają na pogłębienie wiedzy w danym obszarze oraz wypracowanie praktycznych rozwiązań²⁹⁰. Mając na uwadze powyższe, należy jednak pamiętać o uniwersalnej roli celu: cele stanowią paliwo napędzające osiągnięcia badawcze. To właśnie dobrze zdefiniowane cele nadają kierunek działaniom, mobilizują do systematycznej pracy i pozwalają skoncentrować się na kluczowych aspektach badań. Dzięki temu badacz może nie tylko efektywnie realizować poszczególne etapy pracy, ale również dążyć do osiągnięcia konkretnych, mierzalnych wyników, które przyczyniają się do rozwoju nauki oraz rozwiązania praktycznych problemów w danej dziedzinie²⁹¹. Ponieważ efektem inspiracji ideą *"new rich"* stał się dla autorki zamiar identyfikacji determinantów zarządzania projektami, cele wyznaczone na potrzeby prezentowanego badania musiały być spójne z tym zamiarem. Jednak, jak podkreśla autorka, samo sformułowanie celów badawczych nie było wystarczające do rozpoczęcia pracy. Odnosi się tutaj do słów P. Picassa: „Nasze cele można osiągnąć jedynie za pomocą narzędzia planu, w który musimy żarliwie wierzyć i zgodnie z którym musimy energicznie działać. Nie ma innej drogi do sukcesu.” Dla autorki, planowanie było zatem nieodłącznym elementem, kluczowym

²⁹⁰ B. Klepacki, *Wybrane zagadnienia związane z metodologią badań naukowych*, [w:] „Roczniki nauk rolniczych”, H. Skrobicka (red.), Polska Akademia Nauk, 2009, s. 41.

²⁹¹ B. Tracy, *Cele! Zdobędziesz wszystko, czego pragniesz, szybciej niż myślisz*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2016.

dla skutecznej realizacji badania, które miało na celu zidentyfikowanie kluczowych czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi w JST²⁹².

Autorka przyjęła w pracy za T. Kotarbińskim, że **działanie skuteczne** to takie działanie, które „prowadzi do skutku zamierzonego jako cel”²⁹³, natomiast miarą skuteczności jest stopień zbliżenia się do celu – osiągnięcia, umożliwienia lub ułatwienia jego osiągnięcia²⁹⁴.

Na podstawie postawionych celów i pytań badawczych sformułowana została następująca hipoteza główna:

Wielkość JST wpływa na znaczenie determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu.

Ponadto, autorka postawiła pięć hipotez szczegółowych, będących odzwierciedleniem złożoności determinantów zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego:

- H1.** Determinanty wewnętrzne wpływają w większym stopniu na skuteczność zarządzania projektami unijnymi w JST na każdym etapie tego procesu niż determinanty zewnętrzne.
- H2.** Determinanty uwarunkowań wynikających z konstrukcji instrumentu finansowego w największym stopniu wpływają na skuteczność zarządzania projektami unijnymi w JST na każdym etapie tego procesu.
- H3.** Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy rodzajem JST a znaczeniem determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu.
- H4.** Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy wielkością JST a znaczeniem determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu.
- H5.** Brak komunikacji w zespole projektowym stanowi największą barierę społeczną w zarządzaniu projektami w JST.

Do realizacji wymienionych celów oraz do weryfikacji hipotez została wskazana metoda badawcza, technika, a także narzędzie badawcze. W początkowej fazie badań, zastosowaną metodą badawczą podczas prowadzonych badań była analiza dostępnych danych historycznych. Zastosowanie tej metody pozwoliło na skorygowanie dostępnych informacji, które zostały w kolejnym kroku poddane dalszej analizie. Wyniki analizy uzyskanych danych stanowiły podwaliny teoretyczne zadania badawczego.

²⁹² Kiiky.com, <https://kiiky.com/pl/bogactwo/cytaty-dotycz%C4%85ce-wyznaczania-cel%C3%B3w/> (dostęp 12.06.2023 r.)

²⁹³ Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, 1975, s. 104.

²⁹⁴ Zieleniewski J., *Organizacja i Zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 225.

Możliwość realizacji postawionych celów jest warunkowana zastosowaniem odpowiednich metod badawczych. Nauki o zarządzaniu i jakości czerpią z dorobku wielu innych nauk, co pozwala na szerokie wykorzystanie różnych podejść i paradygmatów²⁹⁵. Według H. G. Adamkiewicz-Drwiłło²⁹⁶ pojęcie „metoda” posiada charakter interdyscyplinarny i jest używane w różnych znaczeniach:

- **jako sposób postępowania:** definiowane w kontekście doboru działań, ustalenia kolejności podejmowanych czynności, stosowane świadomie z możliwością jego powtórzenia.
- **jako zespół czynności i zastosowanych środków:** mający na celu osiągnięcie określonego celu.
- **jako sposób wykonania danego zadania praktycznego lub rozwiązania problemu teoretycznego:** odnosi się do metod wykorzystywanych w praktyce oraz teorii.
- **jako zespół ogólnych założeń:** ustalonych w formie wytycznych do przeprowadzenia badania, co podkreśla znaczenie planowania i struktury w badaniach naukowych.

Te różnorodne znaczenia podkreślają, jak ważne jest zrozumienie metody w kontekście konkretnego badania i jego celów. Wybór odpowiedniej metody ma kluczowe znaczenie dla efektywności oraz rzetelności przeprowadzanego badania. J. Sztumski metodę badawczą zdefiniował jako „...system założeń i reguł pozwalających na takie uporządkowanie praktycznej lub teoretycznej działalności, aby można było osiągnąć cel, do jakiego się świadomie zmierza”²⁹⁷. Z kolei H. Dźwigoł napisał, że „metodę definiować można jako świadomy i konsekwentny sposób postępowania czy też działania badacza warunkujące osiągnięcie zakładanego celu”²⁹⁸. Jak zauważa B. Klepacki, dobór metody do badania powinien wynikać z przyjętych celów i założeń dotyczących oczekiwanych rezultatów, a także wytyczać możliwie najprostszą drogę do ich uzyskania. Kontestując naukową metodę badawczą, definiuje ją jako ogół działań, które obejmują szczegółowe czynności oraz wykorzystywane środki (narzędzia badawcze) stosowane w celu rozwiązania postawionego problemu o charakterze naukowym. Jest to rodzaj procedury badawczej, ściśle doprecyzowanej, w której ustalone zostały zadania wraz z kolejnością ich wykonywania, przy

²⁹⁵ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, s. 326.

²⁹⁶ H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, 2008, s. 40.

²⁹⁷ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Śląsk Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2005, s. 68.

²⁹⁸ H. Dźwigoł, *Metodyka badawcza w naukach o zarządzaniu na przykładzie wybranych metod*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzania, z. 63, 2013, s. 85-110.

zachowaniu norm poprawnego postępowania naukowego. Taka struktura pozwala na systematyczne podejście do badań, zapewniając ich rzetelność i efektywność. Odpowiednio zaplanowana metoda badawcza nie tylko ułatwia osiągnięcie zamierzonych celów, ale także pozwala na lepszą interpretację uzyskanych wyników²⁹⁹. Czym jednak jest sama metoda badawcza i kiedy można nadać jej przymiot „właściwej”? Ł. Sułkowski i R. Lenart-Gansiniec definiują metodę badawczą jako „działania, procedury mające na celu znalezienie rozwiązań problemów badawczych oraz doprowadzenie do osiągnięcia postawionego celu”.

W kontekście badań nad zarządzaniem projektami unijnymi w JST, metoda badawcza może być uznana za „właściwą”, gdy jest adekwatnie dopasowana do charakteru badanych zjawisk oraz celów badawczych³⁰⁰. T. Wachowicz przytacza, iż z analitycznego punktu widzenia **metody ilościowe** odgrywają w naukach o zarządzaniu istotną, jeśli nie główną rolę. Dostarczają one bowiem całego arsenału protokołów, technik i algorytmów do prowadzenia analiz badanych zjawisk opartych na twardych danych ilościowych. Dzięki temu możliwe jest generowanie rzetelnych wyników o różnym stopniu szczegółowości, co z kolei pozwala na lepsze zrozumienie złożonych procesów i relacji w zarządzaniu. Metody ilościowe umożliwiają przeprowadzanie statystycznych analiz, modelowania oraz prognozowania, co jest niezwykle ważne w kontekście zarządzania projektami. Umożliwiają one także identyfikację trendów, zależności i wzorców, które mogą mieć kluczowe znaczenie dla podejmowania decyzji w JST. W rezultacie, metody te stanowią fundament dla wielu badań w obszarze nauk o zarządzaniu, wspierając dążenie do uzyskania obiektywnych i wiarygodnych wyników³⁰¹. Metodyka badań stanowi kluczowy element procesów badawczych, ponieważ kształtuje ich formalne podstawy i wspiera przełożenie założeń teoretycznych na praktyczne procedury zbierania danych empirycznych, ich porządkowania oraz prowadzenia analiz. Jest to istotne również w przypadku badań ankietowych, które wywodzą się z grupy metod społecznych i są szeroko stosowane w naukach o zarządzaniu. Badania ankietowe umożliwiają rozpoznanie opinii respondentów w odniesieniu do określonych zjawisk zachodzących w organizacjach, co pomaga w uzyskaniu wglądu w rzeczywiste postawy, zachowania i oceny osób zaangażowanych w procesy organizacyjne. Metodyka badań ankietowych pozwala na systematyczne i spójne gromadzenie danych, które mogą być następnie analizowane w celu

²⁹⁹ B. Klepacki, Wybrane zagadnienia związane z metodologią badań naukowych, Roczniki Nauk Rolniczych, seria G, t. 96, Warszawa, s. 42.

³⁰⁰ Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, s. 324.

³⁰¹ T. Wachowicz, *Metody ilościowe w naukach o zarządzaniu – miejsce badań operacyjnych i modelowania ekonomicznego*, Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu III, Wydawnictwo Nieoczywiste – imprint GAB Media, 2020, s. 279.

wyciągania wniosków dotyczących efektywności zarządzania oraz innych aspektów funkcjonowania organizacji³⁰².

W celu realizacji badań ilościowych autorka zastosowała **metodę sondażu diagnostycznego, technikę ankiety** oraz **narzędzie badawcze** w postaci **kwestionariusza ankiety**³⁰³. Kwestionariusz powszechnie uznany jest za podstawowe narzędzie badań o charakterze ilościowym³⁰⁴. Przyjęta metodyka badań ankietowych odgrywa kluczową rolę w definiowaniu procesu badawczego, wpływając na jakość prowadzonych prac oraz realizację różnych funkcji badawczych. Obejmuje ona funkcję: **opisową**, która pozwala na przedstawienie aktualnego stanu badanego zjawiska, **wyjaśniającą**, umożliwiającą zrozumienie przyczyn i mechanizmów tego zjawiska, **prognostyczną**, która pozwala na przewidywanie przyszłych tendencji na podstawie zebranych danych, **praktyczną**, która daje możliwość zastosowania wyników badań w rzeczywistych działaniach i procesach zarządzania³⁰⁵. Dzięki temu przyjęta metodyka nie tylko wspiera rzetelność i precyzję badania, ale także zapewnia jego wartość poznawczą oraz praktyczne zastosowanie w analizowanych obszarach.

Kolejnym krokiem, po przeprowadzeniu badań teoretycznych, było prowadzenie badań ilościowych. Metody ilościowe opierają się w pierwszej kolejności na zebranych podstawach teoretycznych. Badania za pomocą metod ilościowych w głównej mierze nastawione są na eksplorację i wyjaśnienie zjawisk słabo rozpoznanych. Etapy przeprowadzonego procesu realizacji badań metodą ilościową zaprezentowane zostały w tabeli 4.3.

Tabela 4.3. Proces przebiegu badań własnych metodą ilościową

| PRZEBIEG REALIZACJI PROCESU BADAWCZEGO | |
|---|--|
| ETAP I | BADANIA WSTĘPNE (PRZYGOTOWAWCZE) |
| | Kwerenda literatury przedmiotu - określenie luk badawczych |
| | Sformułowanie celów i hipotez badawczych |
| | Konstrukcja narzędzia badawczego – kwestionariusza ankiety |
| | Wybór próby badawczej i przeprowadzenie badania |
| | BADANIA WŁAŚCIWE |

³⁰² S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa, 2012, s. 140

³⁰³ J. Apanowicz, *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 2020, s. 100-130.

³⁰⁴ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 276.

³⁰⁵ A. Malarska, *Przyczynek do metodycznego drogowskazu analityka*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, S.Lachiewicz, B. Nogalski (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2010, s. 90.

| | |
|----------|---|
| ETAP II | Badania pilotażowe |
| | Ostateczna konstrukcja kwestionariusza ankiety |
| | Wybór docelowej grupy próby badawczej |
| | Przeprowadzenie badania ankietowego - badanie ilościowe |
| ETAP III | ANALIZA WYNIKÓW BADANIA WŁAŚCIWEGO |
| | Wstępne wyniki badań |
| | Test Kruskala-Wallisa |
| | Test Dunn'a z poprawką Bonferroniego |
| | Test Alfa Cronbacha |
| | Wzbogacenie teorii o wyniki badań |
| | Wskazanie ograniczeń |
| | Przesłanki do dalszych badań |

Źródło: Opracowanie własne

W celu zweryfikowania sformułowanych, na potrzeby rozprawy, hipotez opracowano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety, a do gromadzenia danych zastosowano metodę ankietową w formie elektronicznej CAWI (*Computer Assisted Web Interview*).

Jednostki Samorządu Terytorialnego Subregionu Centralnego zostały zaproszone do udziału w badaniu na podstawie analizy literaturowej oraz doświadczenia zawodowego. Na tej podstawie doktorantka zdecydowała, o wprowadzeniu następujących kryteriów ograniczenia populacji badanego subregionu:

1. ograniczenie podmiotowe – do badania zostały zaproszone JST Subregionu Centralnego,
2. ograniczenie o charakterze przestrzennym – badania zostały wykonane wśród jednego subregionu województwa śląskiego.

Opisane powyżej kryteria ograniczenia populacji badanych JST powstały na bazie analizy literatury przedmiotu, gdzie zostało stwierdzone, że w dotychczasowej literaturze skromnie są reprezentowane badania dotyczące determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego.

Badania właściwe zostały poprzedzone badaniami pilotażowymi. Badania pilotażowe z reguły poprzedzają badania zasadnicze. Przeprowadza się je w celu zebrania wstępnych informacji dla zweryfikowania poprawności wybranego kierunku badawczego i oceny

przydatności wybranego instrumentarium badawczego³⁰⁶, w tym przypadku - kwestionariusza ankietowego. Badanie to miało na celu pozyskanie wstępnej wiedzy o badanym zjawisku oraz ocenę adekwatności przyjętych metod badawczych w kontekście rozwiązania postawionego problemu badawczego. W wyniku przeprowadzonych działań dokonano selekcji informacji, eliminując te, które okazały się zbędne lub mało istotne dla prowadzonych rozważań. Wyniki badania posłużyły również jako podstawa do opracowania kwestionariusza ankietowego, a także do wyboru odpowiednich cech i wielkości próby losowej w badaniu docelowym, co pozwoliło na bardziej precyzyjne ukierunkowanie dalszych analiz. Po określeniu celu, zakresu i charakteru badania przystąpiono do opracowania stosownego narzędzia badawczego, czyli kwestionariusza ankietowego do zebrania danych empirycznych.

Kwestionariusz ankiety pt. *„Determinanty zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego”* dotyczył identyfikacji i oceny determinantów zarządzania projektami unijnymi oraz barier związanych z ich realizacją. Kwestionariusz składał się z ośmiu pytań, z czego siedem pytań dotyczyło determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST, a jedno pytanie dotyczyło barier towarzyszących zarządzaniu projektami unijnymi w JST. Pilotażowa wersja kwestionariusza ankiety została rozesłana do 10 osób pracujących na terenie Subregionu Centralnego, z minimum 10 letnim doświadczeniem w pozyskiwaniu, realizacji i rozliczaniu projektów unijnych, celem weryfikacji merytorycznej treści narzędzia badawczego. Badanie pilotażowe zostało zrealizowane w kwietniu i maju 2024 roku. Po wprowadzeniu uwag przekazanych przez respondentów, skorygowany kwestionariusz ankiety został rozesłany do wszystkich 81 JST z Subregionu Centralnego. Badanie realizowane było w czerwcu i lipcu 2024 roku. Ze względu na bardzo niską zwrotność - otrzymano jedynie 10 wypełnionych ankiet - autorka przeprowadziła rozmowy telefoniczne z osobami pracującymi we wszystkich gminach subregionu centralnego. To oznacza, że osoby w każdej badanej gminie zostały osobiście zaproszone do badania i poproszone o wypełnienie ankiety. Po rozmowie, autorka skierowała prośbę także drogą mailową wraz z podaniem linku do badania. Ta forma kontaktu okazała się bardziej skuteczna – respondentom została przedstawiona problematyka badania, co pozytywnie przyczyniło się do podjęcia decyzji o wzięciu udziału w badaniu. Część respondentów, odmawiając udziału w badaniu, wskazywali na ogrom pracy, okres urlopowy i braku czasu na zaangażowanie się w badanie. W wyniku podjętych działań, autorka otrzymała 75 wypełnionych ankiet. W tabeli 4.4 przedstawiona została charakterystyka badanych pracowników JST. Charakterystyka ta obejmuje następujące

³⁰⁶ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 59-63.

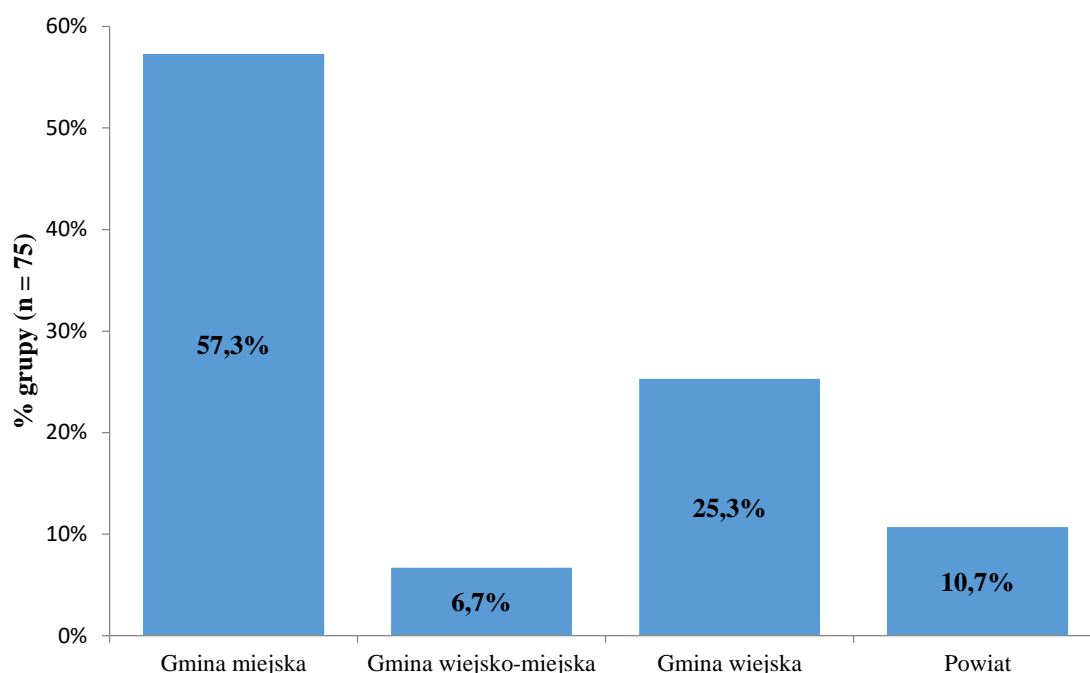
elementy: rodzaj gminy, w której zatrudniony był respondent, kategorię pod względem liczby mieszkańców, przynależność do podregionu oraz funkcję pełnioną przez danego respondenta w JST. Dla każdej kategorii podano liczbę respondentów oraz odsetek respondentów w stosunku do całej grupy badawczej.

Tabela 4.4 Charakterystyka badanych pracowników JST (n = 75)

| Cecha | n | % |
|------------------------------------|----------|----------|
| Rodzaj gminy | | |
| Gmina miejska | 43 | 57,3 |
| Gmina wiejsko-miejska | 5 | 6,7 |
| Gmina wiejska | 19 | 25,3 |
| Powiat | 8 | 10,7 |
| Liczba mieszkańców | | |
| Do 50 000 | 49 | 65,3 |
| Do 100 000 | 12 | 16,0 |
| Powyżej 100 000 | 14 | 18,7 |
| Przynależność do podregionu | | |
| Sosnowiecki | 29 | 38,7 |
| Bytomski | 14 | 18,7 |
| Katowicki | 12 | 16,0 |
| Gliwicki | 3 | 4,0 |
| Tyski | 17 | 22,7 |
| Pełniona funkcja w JST | | |
| Prezydent | 2 | 2,7 |
| Burmistrz | 2 | 2,7 |
| Wójt | 3 | 4,0 |
| Naczelnik | 15 | 20,0 |
| Skarbnik | 0 | 0,0 |
| Inna* | 53 | 70,7 |

* Wymieniono: pracownik, specjalista lub główny specjalista, koordynator projektów, kierownik i inspektor.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

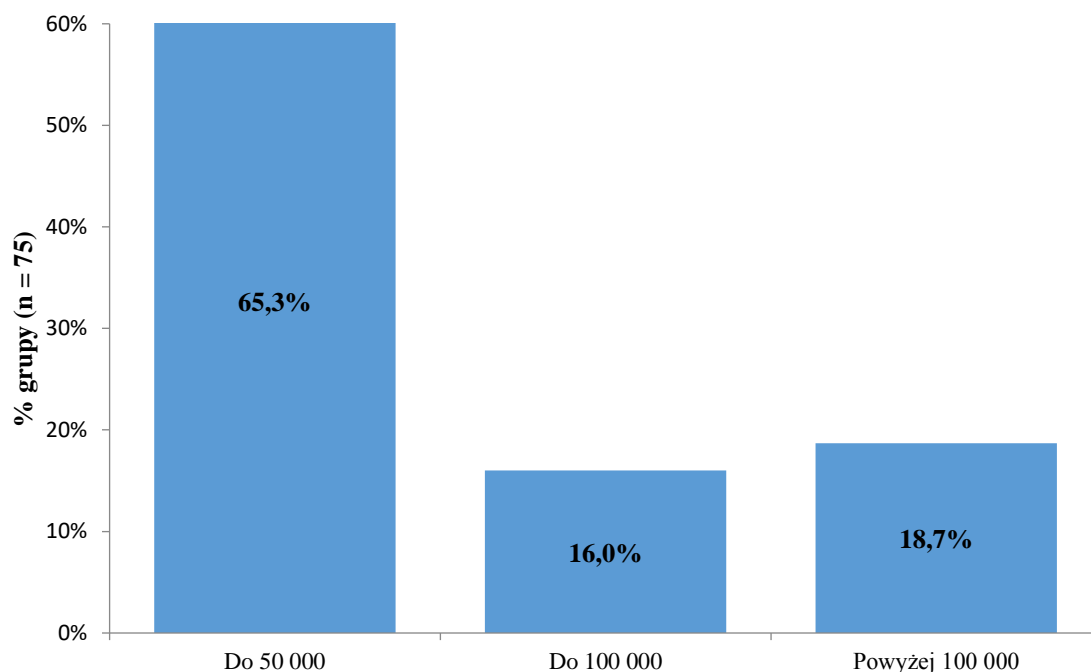
Na rysunkach 4.2 – 4.5, w sposób wizualny, zobrazowane zostały cechy badanej grupy. Na rysunku 4.2 przedstawiony został podział respondentów według rodzaju gminy, którą reprezentowali.



Rysunek 4.2. Rozkład badanych pracowników JST według rodzaju gminy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Ponad połowa badanych respondentów pracowała w gminach miejskich (57,3%). Jedna osoba na cztery pracowała w gminie wiejskiej (25,3%). Z kolei w gminach typu powiat zatrudnionych było 8 respondentów (10,7%), a w gminach wiejsko-miejskiej pracowało 5 badanych (6,7%). Na rysunku 4.3 przedstawiony został podział respondentów według liczby mieszkańców JST.

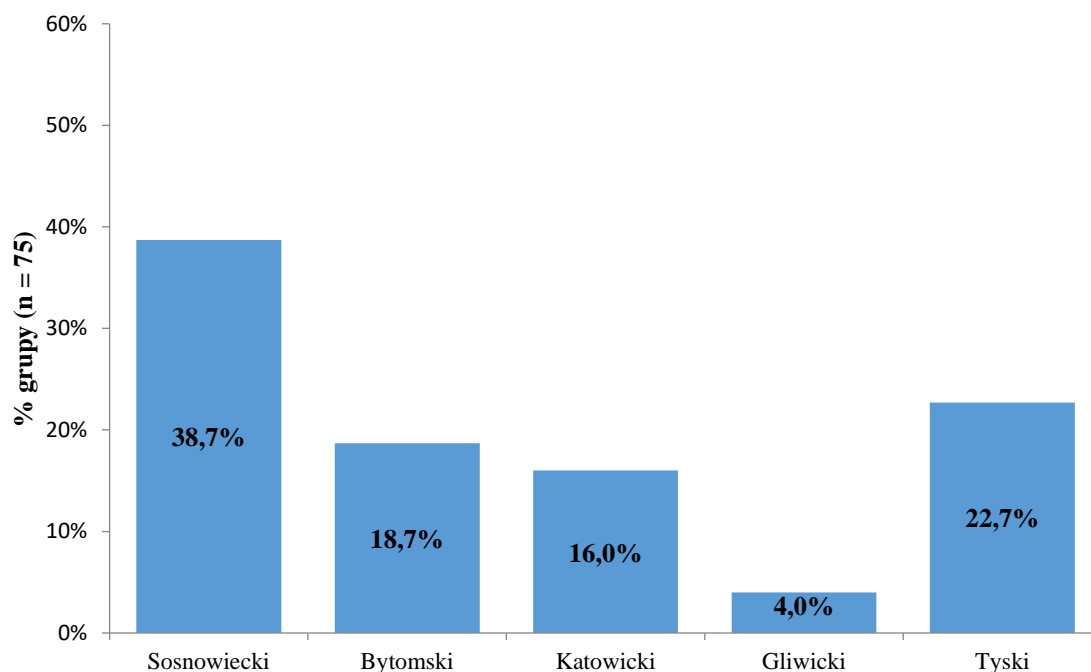


Rysunek 4.3 Rozkład badanych pracowników JST według liczby mieszkańców

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Większość respondentów pochodziła z miejscowości liczących nie więcej niż 50 tys. mieszkańców (65,3%). Z miast średniej wielkości, czyli do 100 tys. mieszkańców, pochodziło 16,0% badanych, a w dużych miastach, czyli powyżej 100 tys. mieszkańców, mieszkało 18,7% respondentów.

Na rysunku 4.4 przedstawiony został podział badanych według czterech podregionów Subregionu Centralnego.

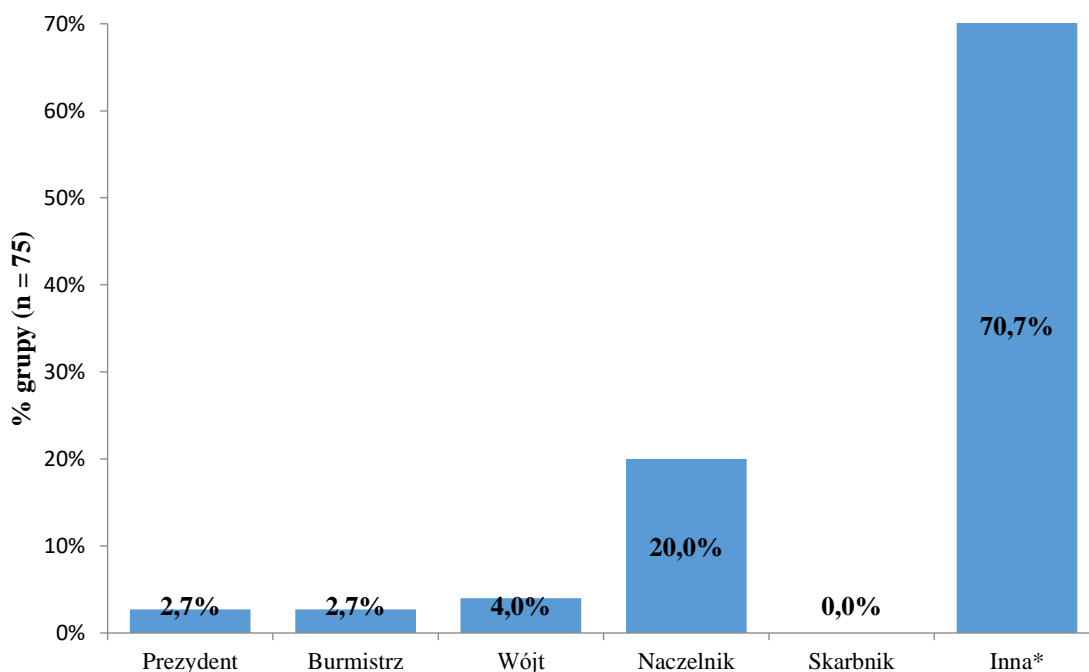


Rysunek 4.4. Rozkład badanych pracowników JST według podregionów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Badani respondenci pochodzili z pięciu podregionów. Dominował podregion sosnowiecki (38,7%), mniej liczna była grupa ankietowanych pochodząca z podregionu tyskiego (22,7%), a następnie z podregionów bytomskiego (18,7%) i katowickiego (16,0%). Trzy osoby pochodziły z podregionu gliwickiego (4,0%).

Na rysunku 4.5 wskazano podział ankietowanych według pełnionych przez nich funkcji w JST.



Rysunek 4.5. Rozkład badanych pracowników JST według pełnionej funkcji (* wymieniono: pracownik, specjalista lub główny specjalista, koordynator projektów, kierownik i inspektor)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Wśród funkcji możliwych do wyboru w kafeterii kwestionariusza dominowali naczelnicy (20,0% całej grupy badawczej). Ponadto, trzy osoby pełniły funkcję wójta (4,0%), a dwie osoby to prezydent miasta i burmistrz miasta (2,7% każde). Nikt nie wskazał funkcji skarbnika. Pozostali ankietowani pełnili inne funkcje (70,7% całej grupy badawczej), wśród których opisowo podawano: pracownik, specjalista lub główny specjalista, koordynator projektów, kierownik i inspektor.

Analiza statystyczna determinantów zarządzania projektami unijnymi została wykonana z wykorzystaniem oprogramowania R (wersja 4.1.2., R Core Team (2021). R: Language and environment for statistical computing by R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria.). Zmienne stanowiące charakterystyki grupy badawczej były zmiennymi kategoryjnymi i opisano je za pomocą liczby respondentów i odsetka respondentów w odniesieniu do całej grupy. Zmienne opisujące znaczenie determinantów oraz znaczenie barier dla skuteczności projektów unijnych zostały potraktowane jako zmienne numeryczne i przedstawiono je za pomocą podstawowych statystyk opisowych:

- miar tendencji centralnej (średniej i mediany),

- miar rozrzutu (odchylenia standardowego, przedziału międzykwartylowego, czyli kwartyli pierwszego i trzeciego oraz zakresu, czyli wartości minimalnej i wartości maksymalnej).

Z uwagi na porządkowy charakter parametrów opisujących znaczenie determinantów i barier dla skuteczności projektów unijnych, do oceny zależności między znaczeniem determinantów i barier a rodzajem gminy i wielkością gminy wykorzystano nieparametryczny test Kruskala-Wallisa. Do porównań wielokrotnych, czyli tzw. testów post-hoc, wykorzystano test Dunn'a z poprawką Bonferroniego. Testy porównań wielokrotnych były przeprowadzone w sytuacjach, kiedy test Kruskala-Wallis wskazał istotny statystycznie wynik.

Rzetelność kwestionariusza ankiety została zweryfikowana za pomocą współczynnika Alfa Cronbacha (α), współczynnik α podano wraz z jego 95% przedziałem ufności. Za wyniki istotne statystycznie uznawano takie, dla których wartość p spełniała warunek $< 0,05$. W celu określenia stopnia rzetelności zastosowanego kwestionariusza policzony został wskaźnik Alfa Cronbacha, analiza została przeprowadzona dla pytań kwestionariusza dotyczących znaczenia determinantów oraz barier w zarządzaniu projektami unijnymi i wyłączone z niej pytania metryczkowe z uwagi na kategoryalny charakter tych pytań. Uzyskano wynik $\alpha = 0,97$ CI₉₅ [0,96;0,98]. Jego wartość świadczyła o wysokiej zgodności kwestionariusza.

W kolejnym podrozdziale zostały zaprezentowane wyniki badań empirycznych wraz z wnioskami. Uzyskane wyniki zostały zaprezentowane również w formie graficznej za pomocą wykresów oraz rysunków.

4.3. Ocena czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi

Kwestionariusz ankiety zawierał siedem pytań, za pomocą których respondenci ocenili znaczenie poszczególnych czynników dla skuteczności realizacji projektów unijnych. Znaczenie czynników oceniane było w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, że według ankietowanego dany czynnik charakteryzował się najniższym możliwym znaczeniem, a 5 oznaczało, że dany czynnik miał najwyższe przełożenie na zarządzanie projektami unijnymi. Z uwagi na liczbowy charakter wykorzystanej skali, w niniejszej analizie zmienne opisujące znaczenie poszczególnych determinantów traktowano jako zmienne numeryczne, a do ich opisu wykorzystano podstawowe statystyki opisowe, czyli średnią i odchylenie standardowe, medianę i przedział międzykwartylowy oraz zakres wskazujący wartość minimalną i wartość maksymalną.

Autorka przyjęła do badania podział zarządzania projektem unijnym na następujące etapy:

Etap 1. Analizowanie i planowanie pozyskania środków zewnętrznych przez JST.

Etap 2. Wnioskowanie o finansowanie środków zewnętrznych przez JST.

Etap 3. Przygotowanie do realizacji projektów unijnych w JST.

Etap 4. Realizacja projektów unijnych w JST.

Etap 5. Monitorowanie i kontrola projektów unijnych w JST.

Etap 6. Rozliczenie (ocena i raportowanie) projektów unijnych realizowanych przez JST.

Etap 7. Osiągnięcie oraz utrzymanie wskaźników założonych we wniosku o dofinansowanie w realizowanych projektach przez JST.

Determinanty zarządzania projektami unijnymi były badane w odniesieniu do siedmiu etapów tego procesu. Na każdym etapie oceniany był inny zestaw determinantów, w podziale na determinanty wewnętrzne i zewnętrzne wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego lub jedynie na determinanty wewnętrzne i zewnętrzne, w zależności od etapu.

4.3.1. Ocena znaczenia czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi – etap 1 - analizowanie i planowanie pozyskania środków zewnętrznych przez JST

W tabeli 4.5 została zaprezentowana ocena znaczenia czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi – etap 1 - analizowanie i planowanie pozyskania środków zewnętrznych przez JST. Znaczenie czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi w etapie pierwszym tych projektów opisane zostało przy użyciu średniej i odchylenia standardowego oraz mediany i przedziału międzykwartylowego, które charakteryzowały przeciętne znaczenie danego czynnika według badanych oraz stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie. Ponadto, podano zakres, a więc najniższą i najwyższą obserwowaną wartość oceniającą znaczenie danego czynnika.

Tabela 4.5. Znaczenie poszczególnych czynników w realizacji etapu 1 projektów unijnych, czyli analizowania i planowania pozyskania środków zewnętrznych przez JST

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie) | | |
|--|--|------------------|-------------|
| | Średnia ± SD | Mediana (IQR) | Zakres |
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | |
| Kompetencje zespołu projektowego | 4,79 ± 0,44 | 5,00 (5,00;5,00) | 3,00 - 5,00 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,49 ± 0,69 | 5,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | 3,97 ± 0,79 | 4,00 (4,00;4,50) | 2,00 - 5,00 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 4,04 ± 0,83 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | 4,23 ± 0,80 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Kadencyjność władzy | 2,83 ± 1,13 | 3,00 (2,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | |
| Terminowość pozyskania niezbędnej dokumentacji z innych organów administracyjnych | 4,09 ± 0,93 | 4,00 (4,00;5,00) | 1,00 - 5,00 |
| Krótki termin trwania konkursu | 3,64 ± 0,94 | 4,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu | 3,52 ± 0,81 | 4,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Uwarunkowania wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego | | | |
| Długa ocena wniosków wpływająca na dezaktualizację założeń projektów | 3,85 ± 0,83 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Konieczność zabezpieczenia wkładu własnego | 4,44 ± 0,79 | 5,00 (4,00;5,00) | 1,00 - 5,00 |
| Brak przewidywalności kosztów dodatkowych związanych z realizacją projektu | 3,91 ± 0,77 | 4,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Uwarunkowania prawne, proceduralne ograniczające możliwość pozyskania środków zewnętrznych | 3,72 ± 0,83 | 4,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

SD – odchylenie standardowe, IQR – przedział międzykwartylowy.

Kolorem zielonym oznaczono determinanty o najwyższym znaczeniu (według średniego wyniku), a kolorem czerwonym oznaczono determinanty o najniższym znaczeniu (według średniego wyniku).

Z danych zaprezentowanych w tabeli 4.5 można zaobserwować średnie znaczenie poszczególnych czynników dla pierwszego etapu projektów unijnych, czyli dla procesu analizowania i planowania pozyskania środków zewnętrznych. Ich wartości wahały się od 2,83 do 4,79. Czynnikiem, które charakteryzowały się najwyższym znaczeniem były:

- Kompetencje zespołu projektowego – uzyskano średni wynik 4,79. Odpowiedzi wahały się od 3,00 do 5,00, przy czym 80,0% ankietowanych oceniło ten czynnik jako mający najwyższą możliwą istotność (odpowiedź 5). Odchylenie standardowe wynosiło 0,44, czyli było relatywnie niskie i potwierdzało niski stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie.
- Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym – uzyskano średni wynik 4,49. Odpowiedzi wahały się od 2,00 do 5,00, przy czym 58,7% ankietowanych oceniło ten czynnik jako mający bardzo wysoką istotność (odpowiedź 5), a 33,3% ankietowanych wskazało odpowiedź świadczącą o jego wysokiej istotności (odpowiedź 4). Odchylenie standardowe wynosiło 0,69, czyli było relatywnie niskie i potwierdzało niski stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie.
- Konieczność zabezpieczenia wkładu własnego – uzyskano średni wynik 4,44. Odpowiedzi wahały się od 1,00 do 5,00. Grupa 57,3% badanych oceniła ten czynnik jako mający bardzo wysoką istotność (odpowiedź 5), a 33,3% respondentów wskazało na jego wysoką istotność (odpowiedź 4).

Z kolei determinantami o najniższej istotności dla procesu analizy i planowania pozyskiwania środków zewnętrznych okazały się być:

- Kadencyjność władzy – uzyskano średni wynik 2,83. Odpowiedzi wahały się od 1,00 do 5,00, przy czym 13,3% ankietowanych oceniło ten czynnik jako mający najniższą możliwą istotność (odpowiedź 1), 26,7% stwierdziło, że miał on niską istotność (odpowiedź 4), a najwięcej respondentów oceniło go jako neutralny dla analizowania i planowania pozyskiwania środków zewnętrznych (30,7%, odpowiedź 3). Z kolei odpowiedzi świadczące o ocenie tego czynnika jako istotny lub bardzo istotny, czyli odpowiedzi 4 i 5, zostały wskazane przez 22,7% i 6,7% ankietowanych, odpowiednio. Odchylenie standardowe wynosiło 1,13, czyli było relatywnie wysokie i potwierdzało szeroki rozrzut odpowiedzi w badanej grupie.
- Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu – uzyskano średni wynik 3,52. Odpowiedzi wahały się od 1,00 do 5,00, przy

czym większość ankietowanych oceniła ten czynnik jako mający neutralne lub wysokie znaczenie (odpowiedź 3 i 4, 36,0% i 46,7%, odpowiednio).

- Krótki termin trwania konkursu – uzyskano średni wynik 3,64. Warto zauważyć, że był to drugi czynnik zewnętrzny wśród trzech czynników najmniej znaczących dla analizowanego etapu projektów unijnych. Odpowiedzi wahały się od 1,00 do 5,00. Najliczniejsza grupa badanych oceniła ten czynnik jako mający wysoką istotność (odpowiedź 4) i stanowili oni 38,7% wszystkich respondentów, natomiast 32,0% badanych oceniło ten czynnik jako mający neutralne znaczenie (odpowiedź 3).

4.3.2. Ocena znaczenia czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi – etap 2 - wnioskowanie o finansowanie środków zewnętrznych przez JST

W tabeli 4.6 przedstawione zostało podsumowanie znaczenia poszczególnych czynników dla drugiego etapu zarządzania projektami unijnymi, którym jest etap wnioskowania o uzyskanie środków zewnętrznych. Znaczenie czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi opisane zostało przy użyciu średniej i odchylenia standardowego oraz mediany i przedziału międzykwartylowego, które charakteryzowały przeciętne znaczenie danego czynnika według badanych oraz stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie. Ponadto, podano zakres, a więc najniższą i najwyższą obserwowaną wartość oceniającą znaczenie danego czynnika.

Tabela 4.6. Znaczenie poszczególnych czynników w realizacji etapu 2 projektów unijnych, czyli wnioskowania o finansowanie środków zewnętrznych przez JST

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie) | | |
|--|--|------------------|-------------|
| | Średnia ± SD | Mediana (IQR) | Zakres |
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | |
| Kompetencja zespołu projektowego | 4,84 ± 0,40 | 5,00 (5,00;5,00) | 3,00 - 5,00 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,56 ± 0,58 | 5,00 (4,00;5,00) | 3,00 - 5,00 |
| Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | 3,77 ± 0,80 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 3,85 ± 0,80 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | 4,01 ± 0,92 | 4,00 (3,00;5,00) | 1,00 - 5,00 |
| Kadencyjność władzy | 2,85 ± 1,16 | 3,00 (2,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Skomplikowane procedury administracyjne | 3,47 ± 0,89 | 3,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Konieczność zabezpieczenia wkładu własnego | 4,35 ± 0,94 | 5,00 (4,00;5,00) | 1,00 - 5,00 |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | |
| Krótki termin trwania konkursu | 3,73 ± 0,91 | 4,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu | 3,68 ± 0,68 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Skomplikowane procedury administracyjne | 3,49 ± 0,76 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Konieczność przeprowadzenia partycypacji społecznych | 3,68 ± 0,89 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Uwarunkowania wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego | | | |
| Długa ocena wniosków co wpływa na dezaktualizację założeń projektów | 4,00 ± 0,85 | 4,00 (4,00;5,00) | 1,00 - 5,00 |
| Konieczność zabezpieczenia wkładu własnego | 4,43 ± 0,82 | 5,00 (4,00;5,00) | 1,00 - 5,00 |

| | | | |
|--|-------------|------------------|-------------|
| Brak przewidywalności kosztów dodatkowych związanych z realizacją projektu | 3,99 ± 0,73 | 4,00 (4,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Uwarunkowania prawne, proceduralne ograniczające możliwość pozyskania środków zewnętrznych | 3,65 ± 0,89 | 4,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

SD – odchylenie standardowe, IQR – przedział międzykwartylowy.

Kolorem zielonym oznaczono determinanty o najwyższym znaczeniu (według średniego wyniku), a kolorem czerwonym oznaczono determinanty o najniższym znaczeniu (według średniego wyniku).

Średnie znaczenie poszczególnych czynników dla drugiego etapu projektów unijnych, czyli dla procesu wnioskowania o środki zewnętrzne, wahały się od 2,85 do 4,84. Najważniejsze czynniki dla omawianego etapu były spójne najważniejszymi czynnikami dla etapu pierwszego, czyli dla analizowania i planowania pozyskania środków zewnętrznych i były to:

- Kompetencje zespołu projektowego – uzyskano średni wynik 4,84. Odpowiedzi wahały się od 3,00 do 5,00, przy czym 85,3% ankietowanych oceniło ten czynnik jako mający najwyższą możliwą istotność (odpowiedź 5). Odchylenie standardowe wynosiło 0,40, czyli było relatywnie niskie i potwierdzało niski stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie.
- Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym – uzyskano średni wynik 4,56. Odpowiedzi wahały się od 3,00 do 5,00, przy czym 60,0% ankietowanych oceniło ten czynnik jako mający bardzo wysoką istotność (odpowiedź 5), a 36,0% ankietowanych wskazało odpowiedź świadczącą o jego wysokiej istotności (odpowiedź 4). Odchylenie standardowe wynosiło 0,58, czyli było relatywnie niskie i potwierdzało niski stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie.
- Konieczność zabezpieczenia wkładu własnego – uzyskano średni wynik 4,43. Odpowiedzi wahały się od 1,00 do 5,00. Grupa 57,3% badanych oceniła ten czynnik jako mający bardzo wysoką istotność (odpowiedź 5), a 33,3% respondentów wskazało na jego wysoką istotność (odpowiedź 4).

Z kolei determinantami o najniższej istotności dla procesu wnioskowania o pozyskanie środków zewnętrznych okazały się być:

- Kadencyjność władzy – uzyskano średni wynik 2,85 i był to ten sam czynnik, który charakteryzował się najniższą istotnością w przypadku pierwszego etapu projektów unijnych, czyli analizowania i planowania pozyskania środków zewnętrznych. Odpowiedzi wahały się od 1,00 do 5,00, przy czym 17,3% ankietowanych oceniło ten czynnik jako mający najniższą możliwą istotność (odpowiedź 1) i ten sam odsetek osób oceniło ten czynnik jako mający niską istotność (odpowiedź 2). Najwięcej respondentów oceniło go jako neutralny dla wnioskowania o środki zewnętrzne (33,3%, odpowiedź 3), natomiast odpowiedzi świadczące o ocenie tego czynnika jako istotny lub bardzo istotny, czyli odpowiedzi 4 i 5, zostały wskazane przez 26,7% i 5,3% ankietowanych, odpowiednio. Odchylenie standardowe wynosiło 1,16, czyli było relatywnie wysokie i potwierdzało szeroki rozrzut odpowiedzi w badanej grupie.

- Skomplikowane procedury administracyjne w zakresie uwarunkowań wewnętrznych – uzyskano średni wynik 3,47. Odpowiedzi wahały się od 1,00 do 5,00, przy czym większość ankietowanych oceniła ten czynnik jako mający neutralne lub wysokie znaczenie (odpowiedź 3 i 4, 40,0% i 36,0%, odpowiednio).
- Skomplikowane procedury administracyjne w zakresie uwarunkowań zewnętrznych – uzyskano średni wynik 3,49. Odpowiedzi wahały się od 2,00 do 5,00. Najliczniejsza grupa badanych oceniła ten czynnik jako mający wysoką istotność (odpowiedź 4) i stanowili oni 45,3% wszystkich respondentów, natomiast 38,7% badanych oceniło ten czynnik jako mający neutralne znaczenie (odpowiedź 3), tabela 3.

4.3.3. Ocena znaczenia czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi – etap 3 - przygotowanie do realizacji projektów unijnych w JST

W tabeli 4.7 przedstawione zostało podsumowanie znaczenia poszczególnych czynników dla trzeciego etapu zarządzania projektami unijnymi, a więc dla przygotowania do etapu realizacji projektu. Podobnie jak w przypadku wcześniejszych etapów, znaczenie czynników opisano przy użyciu średniej i odchylenia standardowego oraz mediany i przedziału międzykwartylowego, które charakteryzowały przeciętne znaczenie danego czynnika według badanych oraz stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie. Ponadto, podano zakres, a więc najniższą i najwyższą obserwowaną wartość oceniającą znaczenie danego czynnika.

Tabela 4.7. Znaczenie poszczególnych czynników w realizacji etapu 3 projektów unijnych, czyli przygotowania do realizacji projektów unijnych w JST

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie) | | |
|---|--|------------------|-------------|
| | Średnia ± SD | Mediana (IQR) | Zakres |
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | |
| Kompetencje zespołu projektowego | 4,71 ± 0,59 | 5,00 (5,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,51 ± 0,64 | 5,00 (4,00;5,00) | 3,00 - 5,00 |
| Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | 3,76 ± 0,80 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 3,87 ± 0,88 | 4,00 (3,00;4,50) | 2,00 - 5,00 |
| Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | 4,13 ± 0,86 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Przeciążenie pracowników zespołu projektowego nadmiernymi obowiązkami | 4,00 ± 0,92 | 4,00 (3,50;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Kadencyjność władzy | 2,87 ± 1,12 | 3,00 (2,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Brak środków na koszty niekwalifikowane | 4,31 ± 0,93 | 5,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Skomplikowane procedury administracyjne | 3,48 ± 0,83 | 3,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Brak lub nieaktywna komunikacja zespołu projektowego | 4,13 ± 1,03 | 4,00 (4,00;5,00) | 1,00 - 5,00 |
| Brak lub niedostateczna komunikacji pomiędzy kierownikiem projektu a kadrami zarządzającą | 4,09 ± 0,92 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Nieodpowiednie zarządzanie projektem przez osobę nie merytoryczną | 4,11 ± 1,03 | 4,00 (3,00;5,00) | 1,00 - 5,00 |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | |
| Brak wykonawców projektu spowodowany ograniczeniami finansowymi JST | 4,16 ± 0,79 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Krótki termin realizacji projektów wynikający z okresu programowania | 3,96 ± 0,78 | 4,00 (4,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Inflacja wpływająca na montaż finansowy | 3,87 ± 0,84 | 4,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Skomplikowane procedury administracyjne | 3,63 ± 0,80 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |

| | | | |
|--|--------------------|-------------------------|--------------------|
| Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia jst wpływające na terminowość projektu | 3,56 ± 0,70 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Opóźnienia wykonawców w procesie wykonawczym | 3,87 ± 1,00 | 4,00 (3,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Uwarunkowania wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego | | | |
| Aspekty prawne dotyczące Vat | 3,56 ± 1,07 | 4,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Aspekty prawne dotyczące pomocy publicznej | 3,60 ± 0,90 | 4,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Łączenie źródeł finansowania projektów | 3,65 ± 0,95 | 4,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Uwarunkowania prawne, proceduralne. | 3,48 ± 0,74 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Konieczność waloryzacji wynagrodzenia dla wykonawcy | 3,81 ± 1,00 | 4,00 (3,00;5,00) | 1,00 - 5,00 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

SD – odchylenie standardowe, IQR – przedział międzykwartylowy.

Kolorem zielonym oznaczono determinanty o najwyższym znaczeniu (według średniego wyniku), a kolorem czerwonym oznaczono determinanty o najniższym znaczeniu (według średniego wyniku).

Średnie znaczenie poszczególnych czynników dla trzeciego etapu projektów unijnych, czyli dla przygotowania do realizacji projektu, wahało się od 2,87 do 4,71. Dwa czynniki o najwyższym znaczeniu dla omawianego etapu były spójne z najważniejszymi determinantami poprzednich etapów zarządzania projektami unijnymi i były to:

- Kompetencje zespołu projektowego – uzyskano średni wynik 4,71. Odpowiedzi wahały się od 2,00 do 5,00, przy czym 76,0% ankietowanych oceniło ten czynnik jako mający najwyższą możliwą istotność (odpowiedź 5), a według 20,0% osób był to czynnik o istotnym znaczeniu (odpowiedź 4). Odchylenie standardowe wynosiło 0,59, czyli było relatywnie niskie i potwierdzało niski stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie.
- Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym – uzyskano średni wynik 4,51. Odpowiedzi wahały się od 3,00 do 5,00, przy czym 58,7% ankietowanych oceniło ten czynnik jako mający bardzo wysoką istotność (odpowiedź 5), a 33,3% ankietowanych wskazało odpowiedź świadczącą o jego wysokiej istotności (odpowiedź 4). Odchylenie standardowe wynosiło 0,64, czyli było relatywnie niskie i potwierdzało niski stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie.

Trzecim determinantem co do istotności był brak środków na koszty niekwalifikowane, który uzyskał średni wynik 4,31. Odpowiedzi wahały się od 2,00 do 5,00. Grupa 56,0% badanych oceniła ten czynnik jako mający bardzo wysoką istotność (odpowiedź 5), a 25,3% respondentów wskazało na jego wysoką istotność (odpowiedź 4).

Z kolei determinantami o najniższej istotności dla procesu przygotowania do realizacji projektów unijnych okazały się być:

- Kadencyjność władzy – uzyskano średni wynik 2,87 i był to ten sam czynnik, który charakteryzował się najniższą istotnością w przypadku pierwszych dwóch etapów realizacji projektów unijnych. Odpowiedzi wahały się od 1,00 do 5,00, przy czym 14,7% ankietowanych oceniło ten czynnik jako mający najniższą możliwą istotność (odpowiedź 1), a 20,0% badanych oceniło ten czynnik jako mający niską istotność (odpowiedź 2). Najwięcej respondentów oceniło go jako neutralny dla przygotowania do realizacji projektów unijnych (34,7%, odpowiedź 3), natomiast odpowiedzi świadczące o ocenie tego czynnika jako istotny lub bardzo istotny, czyli odpowiedzi 4 i 5, zostały wskazane przez 25,3% i 5,3% ankietowanych, odpowiednio. Odchylenie standardowe wynosiło 1,12, czyli było relatywnie wysokie i potwierdzało szeroki rozrzut odpowiedzi w badanej grupie.

- Skomplikowane procedury administracyjne w zakresie uwarunkowań wewnętrznych – uzyskano średni wynik 3,48. Odpowiedzi wahały się od 1,00 do 5,00, przy czym większość ankietowanych oceniła ten czynnik jako mający neutralne lub wysokie znaczenie (odpowieź 3 i 4, 41,3% i 40,0%, odpowiednio).
- Uwarunkowania prawne i proceduralne – uzyskano średni wynik 3,48. Odpowiedzi wahały się od 2,00 do 5,00. Najliczniejsza grupa badanych oceniła ten czynnik jako mający wysoką istotność (odpowieź 4) i stanowili oni 46,7% wszystkich respondentów, natomiast 38,7% badanych oceniło ten czynnik jako mający neutralne znaczenie (odpowieź 3), tabela 4.7.

4.3.4. Ocena znaczenia czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi – etap 4 - realizacja projektów unijnych w JST

W tabeli 4.8 przedstawiono podsumowanie znaczenia poszczególnych czynników dla czwartego etapu zarządzania projektami unijnymi, a więc dla etapu realizacji projektu. Podobnie jak w przypadku wcześniejszych etapów, znaczenie czynników opisano przy użyciu średniej i odchylenia standardowego oraz mediany i przedziału międzykwartylowego, które charakteryzowały przeciętne znaczenie danego czynnika według badanych oraz stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie. Ponadto, podano zakres, a więc najniższą i najwyższą obserwowaną wartość oceniającą znaczenie danego czynnika.

Tabela 4.8. Znaczenie poszczególnych czynników w etapie 4 projektów unijnych, czyli w procesie realizacji projektów unijnych w JST

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie) | | |
|---|--|------------------|-------------|
| | Średnia ± SD | Mediana (IQR) | Zakres |
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | |
| Kompetencja zespołu projektowego | 4,72 ± 0,58 | 5,00 (5,00;5,00) | 3,00 - 5,00 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,61 ± 0,63 | 5,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | 3,81 ± 0,71 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 3,87 ± 0,76 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | 4,12 ± 0,87 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Przeciążenie pracowników zespołu projektowego nadmiernymi obowiązkami | 4,07 ± 0,81 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Kadencyjność władzy | 2,73 ± 1,15 | 3,00 (2,00;3,50) | 1,00 - 5,00 |
| Brak środków na koszty niekwalifikowane | 4,32 ± 0,86 | 5,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Dostęp i przepływ informacji | 3,91 ± 0,96 | 4,00 (3,00;5,00) | 1,00 - 5,00 |
| Błędne zarządzanie projektem | 4,31 ± 0,93 | 5,00 (4,00;5,00) | 1,00 - 5,00 |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | |
| Brak wykonawców spowodowany ograniczeniami finansowymi JST | 4,07 ± 0,86 | 4,00 (4,00;5,00) | 1,00 - 5,00 |
| Krótki termin realizacji projektów wynikający z okresu programowania | 3,99 ± 0,69 | 4,00 (4,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Inflacja wpływająca na montaż finansowy konieczność zaangażowania dodatkowych środków | 4,01 ± 0,76 | 4,00 (3,50;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Skomplikowane procedury administracyjne | 3,60 ± 0,82 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Zapisy prawne, biurokracja i ustalanie kompetencji na szczeblu centralnym i regionalnym | 3,52 ± 0,89 | 3,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Opóźnienia wykonawców w procesie wykonawczym | 3,81 ± 0,93 | 4,00 (3,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Uwarunkowania wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego | | | |

| | | | |
|---|--------------------|-------------------------|--------------------|
| Aspekty prawne dotyczące Vat | 3,72 ± 0,89 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Aspekty prawne dotyczące pomocy publicznej | 3,64 ± 0,83 | 4,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Łączenie źródeł finansowania | 3,68 ± 0,81 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Uwarunkowania prawne | 3,53 ± 0,76 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Konieczność waloryzacji wynagrodzenia dla wykonawcy | 3,73 ± 0,86 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

SD – odchylenie standardowe, IQR – przedział międzykwartylowy.

Kolorem zielonym oznaczono determinanty o najwyższym znaczeniu (według średniego wyniku), a kolorem czerwonym oznaczono determinanty o najniższym znaczeniu (według średniego wyniku).

Średnie znaczenie poszczególnych czynników dla czwartego etapu projektów unijnych, czyli dla realizacji projektu, wahały się od 2,73 do 4,72. Dwa z trzech czynników o najwyższym znaczeniu dla omawianego etapu były spójne z dwoma najważniejszymi determinantami poprzednich etapów zarządzania projektami unijnymi. Trzema najistotniejszymi determinantami procesu realizacji projektów unijnych były:

- Kompetencje zespołu projektowego – uzyskano średni wynik 4,72. Odpowiedzi wahały się od 3,00 do 5,00, przy czym 78,7% ankietowanych oceniło ten czynnik jako mający najwyższą możliwą istotność (odpowiedź 5), a według 14,7% osób był to czynnik o istotnym znaczeniu (odpowiedź 4). Odchylenie standardowe wynosiło 0,58, czyli było relatywnie niskie i potwierdzało niski stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie.
- Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym – uzyskano średni wynik 4,61. Odpowiedzi wahały się od 2,00 do 5,00, przy czym 68,0% ankietowanych oceniło ten czynnik jako mający bardzo wysoką istotność (odpowiedź 5), a 26,7% ankietowanych wskazało odpowiedź świadczącą o jego wysokiej istotności (odpowiedź 4). Odchylenie standardowe wynosiło 0,63, czyli było relatywnie niskie i potwierdzało niski stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie.
- Brak środków na koszty niekwalifikowane - uzyskano średni wynik 4,32. Odpowiedzi wahały się od 2,00 do 5,00. Grupa 54,7% badanych oceniła ten czynnik jako mający bardzo wysoką istotność (odpowiedź 5), a 25,3% respondentów wskazało na jego wysoką istotność (odpowiedź 4).

Z kolei determinantami o najniższej istotności dla etapu realizacji projektu okazały się być:

- Kadencyjność władzy – uzyskano średni wynik 2,73 i był to ten sam czynnik, który charakteryzował się najniższą istotnością w przypadku poprzednich etapów projektów unijnych. Odpowiedzi wahały się od 1,00 do 5,00, przy czym 20,0% ankietowanych oceniło ten czynnik jako mający najniższą możliwą istotność (odpowiedź 1), a 17,3% badanych oceniło ten czynnik jako mający niską istotność (odpowiedź 2). Najwięcej respondentów oceniło go jako neutralny dla etapu realizacji projektów unijnych (37,3%, odpowiedź 3), natomiast odpowiedzi świadczące o ocenie tego czynnika jako istotny lub bardzo istotny, czyli odpowiedzi 4 i 5, zostały wskazane przez 20,0% i 5,3% ankietowanych, odpowiednio. Odchylenie standardowe wynosiło 1,15, czyli było relatywnie wysokie i potwierdzało szeroki rozrzut odpowiedzi w badanej grupie.

- Zapisy prawne, biurokracja i ustalanie kompetencji na szczeblu centralnym i regionalnym – uzyskano średni wynik 3,52. Odpowiedzi wahały się od 2,00 do 5,00, przy czym większość ankietowanych oceniła ten czynnik jako mający neutralne lub wysokie znaczenie (odpowieź 3 i 4, 38,7% i 34,7%, odpowiednio).
- Uwarunkowania prawne – uzyskano średni wynik 3,53. Odpowiedzi wahały się od 2,00 do 5,00. Najliczniejsza grupa badanych oceniła ten czynnik jako mający wysoką istotność (odpowieź 4) i stanowili oni 49,3% wszystkich respondentów, natomiast 34,7% badanych oceniło ten czynnik jako mający neutralne znaczenie (odpowieź 3), tabela 4.8.

4.3.5. Ocena znaczenia czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi – etap 5 - monitorowanie i kontrola projektów unijnych w JST

W tabeli 4.9 przedstawiono podsumowanie znaczenia poszczególnych czynników dla piątego etapu zarządzania projektami unijnymi, a więc dla etapu monitorowania i kontroli efektów projektu. Podobnie jak w przypadku wcześniejszych etapów, znaczenie czynników opisano przy użyciu średniej i odchylenia standardowego oraz mediany i przedziału międzykwartylowego, które charakteryzowały przeciętne znaczenie danego czynnika według badanych oraz stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie. Ponadto, podano zakres, a więc najniższą i najwyższą obserwowaną wartość oceniającą znaczenie danego czynnika.

Tabela 4.9. Znaczenie poszczególnych czynników w realizacji etapu 5 projektów unijnych, czyli monitorowania i kontroli projektów unijnych w JST

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie) | | |
|---|--|-------------------------|--------------------|
| | Średnia ± SD | Mediana (IQR) | Zakres |
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | |
| Kompetencja zespołu projektowego | 4,65 ± 0,60 | 5,00 (4,00;5,00) | 3,00 - 5,00 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,52 ± 0,60 | 5,00 (4,00;5,00) | 3,00 - 5,00 |
| Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | 3,75 ± 0,76 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 3,84 ± 0,79 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | 4,03 ± 0,93 | 4,00 (3,00;5,00) | 1,00 - 5,00 |
| Przeciążenie pracowników zespołu projektowego nadmiernymi obowiązkami | 3,99 ± 0,73 | 4,00 (4,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Kadencyjność władzy | 2,89 ± 1,07 | 3,00 (2,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Brak środków na koszty niekwalifikowane | 4,16 ± 0,97 | 4,00 (4,00;5,00) | 1,00 - 5,00 |
| Brak lub nieaktywna komunikacja zespołu projektowego | 4,23 ± 0,88 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Brak lub niedostateczna komunikacji pomiędzy kierownikiem projektu a kadrami zarządzającą | 4,12 ± 0,87 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Nieodpowiednie zarządzanie projektem przez osobę nie merytoryczną | 4,27 ± 0,81 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | |
| Brak wykonawców spowodowany ograniczeniami finansowymi JST | 3,99 ± 0,95 | 4,00 (3,00;5,00) | 1,00 - 5,00 |
| Krótki termin realizacji projektów wynikający z okresu programowania | 3,73 ± 0,83 | 4,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Skomplikowane procedury administracyjne | 3,55 ± 0,89 | 4,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |

| | | | |
|--|-------------|------------------|-------------|
| Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu | 3,57 ± 0,90 | 4,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Opóźnienia wykonawców w procesie wykonawczym | 3,71 ± 0,94 | 4,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

SD – odchylenie standardowe, IQR – przedział międzykwartyłowy.

Kolorem zielonym oznaczono determinanty o najwyższym znaczeniu (według średniego wyniku), a kolorem czerwonym oznaczono determinanty o najniższym znaczeniu (według średniego wyniku).

Średnie znaczenie poszczególnych czynników dla piątego etapu projektów unijnych, czyli dla monitorowania i kontroli projektów unijnych w JST, wahały się od 2,89 do 4,65. Dwa czynniki o najwyższym znaczeniu dla omawianego etapu były spójne z dwoma najważniejszymi determinantami poprzednich etapów zarządzania projektami unijnymi i były to:

- Kompetencje zespołu projektowego – uzyskano średni wynik 4,65. Odpowiedzi wahały się od 3,00 do 5,00, przy czym 72,0% ankietowanych oceniło ten czynnik jako mający najwyższą możliwą istotność (odpowiedź 5), a według 21,3% osób był to czynnik o istotnym znaczeniu (odpowiedź 4). Odchylenie standardowe wynosiło 0,60, czyli było relatywnie niskie i potwierdzało niski stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie.
- Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym – uzyskano średni wynik 4,52. Odpowiedzi wahały się od 3,00 do 5,00, przy czym 57,3% ankietowanych oceniło ten czynnik jako mający bardzo wysoką istotność (odpowiedź 5), a 37,3% ankietowanych wskazało odpowiedź świadczącą o jego wysokiej istotności (odpowiedź 4). Odchylenie standardowe wynosiło 0,60, czyli było relatywnie niskie i potwierdzało niski stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie.

Trzecim determinantem co do istotności dla procesu monitorowania i kontroli projektów unijnych było nieodpowiednie zarządzanie projektem przez osobę nie merytoryczną. Czynnik ten uzyskał średni wynik 4,27. Odpowiedzi wahały się od 2,00 do 5,00. Grupa 46,7% badanych oceniła ten czynnik jako mający bardzo wysoką istotność (odpowiedź 5), a 36,0% respondentów wskazało na jego wysoką istotność (odpowiedź 4).

Z kolei determinantami o najniższej istotności dla monitorowania i kontroli projektów unijnych okazały się być:

- Kadencyjność władzy – uzyskano średni wynik 2,89 i był to ten sam czynnik, który charakteryzował się najniższą istotnością w przypadku poprzednich etapów projektów unijnych. Odpowiedzi wahały się od 1,00 do 5,00, przy czym 13,3% ankietowanych oceniło ten czynnik jako mający najniższą możliwą istotność (odpowiedź 1), a 18,7% badanych oceniło ten czynnik jako mający niską istotność (odpowiedź 2). Najwięcej respondentów oceniło go jako neutralny dla monitorowania i kontroli projektów unijnych (37,3%, odpowiedź 3), natomiast odpowiedzi świadczące o ocenie tego czynnika jako istotny lub bardzo istotny, czyli odpowiedzi 4 i 5, zostały wskazane przez 26,7% i 4,0% ankietowanych, odpowiednio. Odchylenie standardowe wynosiło 1,07,

czyli było relatywnie wysokie i potwierdzało szeroki rozrzut odpowiedzi w badanej grupie.

- Skomplikowane procedury administracyjne w zakresie uwarunkowań zewnętrznych – uzyskano średni wynik 3,55. Odpowiedzi wahały się od 1,00 do 5,00, przy czym większość ankietowanych oceniła ten czynnik jako mający neutralne lub wysokie znaczenie (odpowieź 3 i 4, 36,0% i 42,7%, odpowiednio).
- Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu – uzyskano średni wynik 3,57. Odpowiedzi wahały się od 1,00 do 5,00. Grupy badanych oceniających ten czynnik jako mający neutralne i mający wysokie znaczenie (odpowieź 3 i 4, odpowiednio) były równoliczne i stanowiły 38,7% wszystkich respondentów.

4.3.6. Ocena znaczenia czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi – etap 6 - rozliczenie (ocena i raportowanie) projektów unijnych realizowanych przez JST

W tabeli 4.10 przedstawiono podsumowanie znaczenia poszczególnych czynników dla szóstego etapu zarządzania projektami unijnymi, a więc dla etapu rozliczenia projektu. Podobnie jak w przypadku wcześniejszych etapów, znaczenie czynników opisano przy użyciu średniej i odchylenia standardowego oraz mediany i przedziału międzykwartylowego, które charakteryzowały przeciętne znaczenie danego czynnika według badanych oraz stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie. Ponadto, podano zakres, a więc najniższą i najwyższą obserwowaną wartość oceniającą znaczenie danego czynnika.

Tabela 4.10. Znaczenie poszczególnych czynników w realizacji etapu 6 projektów unijnych, czyli rozliczenia projektów unijnych realizowanych przez JST

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie) | | |
|--|--|-------------------------|--------------------|
| | Średnia ± SD | Mediana (IQR) | Zakres |
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | |
| Kompetencja zespołu projektowego | 4,79 ± 0,44 | 5,00 (5,00;5,00) | 3,00 - 5,00 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,55 ± 0,58 | 5,00 (4,00;5,00) | 3,00 - 5,00 |
| Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | 3,93 ± 0,74 | 4,00 (3,50;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 3,99 ± 0,80 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Zmiany kadrowe | 3,68 ± 1,02 | 4,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Brak lub nieaktywna komunikacja zespołu projektowego | 4,27 ± 0,92 | 5,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Brak lub niedostateczna komunikacji pomiędzy kierownikiem projektu a kadrą zarządzającą | 4,08 ± 0,93 | 4,00 (3,00;5,00) | 1,00 - 5,00 |
| Nieodpowiednie zarządzanie projektem przez osobę nie merytoryczną | 4,24 ± 0,85 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | |
| Opóźnienia wykonawców w procesie dostarczenia dokumentów | 4,25 ± 0,77 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Krótki termin rozliczenia projektów wynikający z okresu programowania | 3,96 ± 0,81 | 4,00 (4,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Kontrole instytucji zewnętrznych | 3,81 ± 0,83 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Zabezpieczenie środków na ewentualne korekty wynikające z błędnie realizowanego projektu i procesu kontrolnego | 3,89 ± 0,81 | 4,00 (3,00;4,50) | 2,00 - 5,00 |
| Wystąpienie dochodu incydentalnego, konieczność przeliczenia luki finansowej | 3,61 ± 0,93 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Nieosiągnięcie założonych we wniosku wskaźników | 4,11 ± 0,86 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

SD – odchylenie standardowe, IQR – przedział międzykwartylowy.

Kolorem zielonym oznaczono determinanty o najwyższym znaczeniu (według średniego wyniku), a kolorem czerwonym oznaczono determinanty o najniższym znaczeniu (według średniego wyniku).

Średnie znaczenie poszczególnych czynników dla szóstego etapu projektów unijnych, czyli dla rozliczania projektów unijnych, wahały się od 3,61 do 4,79. Dwa czynniki o najwyższym znaczeniu dla omawianego etapu były spójne z dwoma najważniejszymi determinantami poprzednich etapów zarządzania projektami unijnymi i były to:

- Kompetencje zespołu projektowego – uzyskano średni wynik 4,79. Odpowiedzi wahały się od 3,00 do 5,00, przy czym 80,0% ankietowanych oceniło ten czynnik jako mający najwyższą możliwą istotność (odpowiedź 5), a według 18,7% osób był to czynnik o istotnym znaczeniu (odpowiedź 4). Odchylenie standardowe wynosiło 0,44, czyli było relatywnie niskie i potwierdzało niski stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie.
- Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym – uzyskano średni wynik 4,55. Odpowiedzi wahały się od 3,00 do 5,00, przy czym 58,7% ankietowanych oceniło ten czynnik jako mający bardzo wysoką istotność (odpowiedź 5), a 37,3% ankietowanych wskazało odpowiedź świadczącą o jego wysokiej istotności (odpowiedź 4). Odchylenie standardowe wynosiło 0,58, czyli było relatywnie niskie i potwierdzało niski stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie.

Trzecim determinantem co do istotności dla etapu rozliczania projektów unijnych był brak lub nieaktywna komunikacja zespołu projektowego. Czynnik ten uzyskał średni wynik 4,27. Odpowiedzi wahały się od 2,00 do 5,00. Grupa 54,7% badanych oceniła ten czynnik jako mający bardzo wysoką istotność (odpowiedź 5), 21,3% respondentów wskazało na jego wysoką istotność (odpowiedź 4), a 20,0% badanych uważało, że był to czynnik wpływający neutralnie na omawiany etap zarządzania projektami unijnymi.

Z kolei determinantami o najniższej istotności dla etapu rozliczania projektów unijnych okazały się być:

- Wystąpienie dochodu incydentalnego, konieczność przeliczenie luki finansowej – uzyskano średni wynik 3,61. Odpowiedzi wahały się od 2,00 do 5,00, przy czym 12,0% badanych oceniło ten czynnik jako mający niską istotność (odpowiedź 2), a 33,3% osób oceniło go jako neutralny dla rozliczania projektów (odpowiedzi 3). Najwięcej osób udzieliło odpowiedzi świadczącej o ocenie tego czynnika jako istotny (odpowiedź 4) i było to 36,0%. Natomiast według 18,7% badanych był to czynnik bardzo istotny dla rozliczania projektów (odpowiedzi 5).

- Zmiany kadrowe – uzyskano średni wynik 3,68. Odpowiedzi wahały się od 1,00 do 5,00, przy czym większość ankietowanych oceniła ten czynnik jako mający neutralne lub wysokie znaczenie (odpowiedzi 3 i 4, 24,0% i 38,7%, odpowiednio).
- Kontrole instytucji zewnętrznych – uzyskano średni wynik 3,81. Odpowiedzi wahały się od 2,00 do 5,00. Grupy badanych oceniających ten czynnik jako mający neutralne i mający wysokie znaczenie (odpowiedzi 3 i 4, odpowiednio) stanowiły 37,3% i 36,0% wszystkich respondentów, odpowiednio.

4.3.7. Ocena znaczenia czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi – etap 7 - osiągnięcie oraz utrzymanie wskaźników założonych we wniosku o dofinansowanie w projektach realizowanych przez JST

W tabeli 4.11 przedstawione zostało podsumowanie znaczenia poszczególnych czynników dla siódmego etapu zarządzania projektami unijnymi, a więc dla etapu osiągnięcia i utrzymania wskaźników założonych we wniosku. Podobnie jak w przypadku wcześniejszych etapów, znaczenie czynników opisano przy użyciu średniej i odchylenia standardowego oraz mediany i przedziału międzykwartylowego, które charakteryzowały przeciętne znaczenie danego czynnika według badanych oraz stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie. Ponadto, podano zakres, a więc najniższą i najwyższą obserwowaną wartość oceniającą znaczenie danego czynnika.

Tabela 4.11. Znaczenie poszczególnych czynników w realizacji etapu 7 projektów unijnych, czyli osiągnięcia oraz utrzymania wskaźników założonych we wniosku o dofinansowanie

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie) | | |
|--|--|------------------|-------------|
| | Średnia ± SD | Mediana (IQR) | Zakres |
| Uwarunkowania wewnętrzne | | | |
| Kompetencja zespołu projektowego | 4,63 ± 0,63 | 5,00 (4,00;5,00) | 3,00 - 5,00 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,33 ± 0,74 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Konieczność zabezpieczenia środków na utrzymanie wskaźników | 4,15 ± 0,69 | 4,00 (4,00;5,00) | 3,00 - 5,00 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 3,88 ± 0,75 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Brak środków na utrzymanie wskaźników | 4,00 ± 0,94 | 4,00 (3,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Długość okresu utrzymania w ujęciu wartościowym i ilościowym wskaźników projektu (5 lat) | 4,01 ± 0,86 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Uwarunkowania zewnętrzne | | | |
| Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu | 3,81 ± 0,93 | 4,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Wystąpienie pandemii | 4,07 ± 0,89 | 4,00 (4,00;5,00) | 1,00 - 5,00 |
| Wystąpienie konfliktów zbrojnych | 4,03 ± 0,93 | 4,00 (3,00;5,00) | 1,00 - 5,00 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

SD – odchylenie standardowe, IQR – przedział międzykwartylowy.

Kolorem zielonym oznaczono determinanty o najwyższym znaczeniu (według średniego wyniku), a kolorem czerwonym oznaczono determinanty o najniższym znaczeniu (według średniego wyniku).

Średnie znaczenie poszczególnych czynników dla siódmego etapu projektów unijnych, czyli dla osiągnięcia oraz utrzymania wskaźników założonych we wniosku o dofinansowanie, wahały się od 3,81 do 4,63. Dwa czynniki o najwyższym znaczeniu dla omawianego etapu były spójne z dwoma najważniejszymi determinantami poprzednich etapów zarządzania projektami unijnymi i były to:

- Kompetencje zespołu projektowego – uzyskano średni wynik 4,63. Odpowiedzi wahały się od 3,00 do 5,00, przy czym 70,7% ankietowanych oceniło ten czynnik jako mający najwyższą możliwą istotność (odpowiedź 5), a według 21,3% osób był to czynnik o istotnym znaczeniu (odpowiedź 4). Odchylenie standardowe wynosiło 0,63, czyli było relatywnie niskie i potwierdzało niski stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie.
- Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym – uzyskano średni wynik 4,33. Odpowiedzi wahały się od 2,00 do 5,00, przy czym 48,0% ankietowanych oceniło ten czynnik jako mający bardzo wysoką istotność (odpowiedź 5), a 38,7% ankietowanych wskazało odpowiedź świadczącą o jego wysokiej istotności (odpowiedź 4).

Trzecim determinantem co do istotności dla procesu osiągnięcia i utrzymania wskaźników założonych we wniosku była konieczność zabezpieczenia środków na utrzymanie wskaźników. Czynnik ten uzyskał średni wynik 4,15. Odpowiedzi wahały się od 3,00 do 5,00. Grupa 32,0% badanych oceniła ten czynnik jako mający bardzo wysoką istotność (odpowiedź 5), 50,7% respondentów wskazało na jego wysoką istotność (odpowiedź 4), a 17,3% badanych uważało, że był to czynnik wpływający neutralnie na omawiany etap zarządzania projektami unijnymi. Z kolei determinantami o najniższej istotności dla procesu osiągnięcia i utrzymania wskaźników złożonych we wniosku okazały się być:

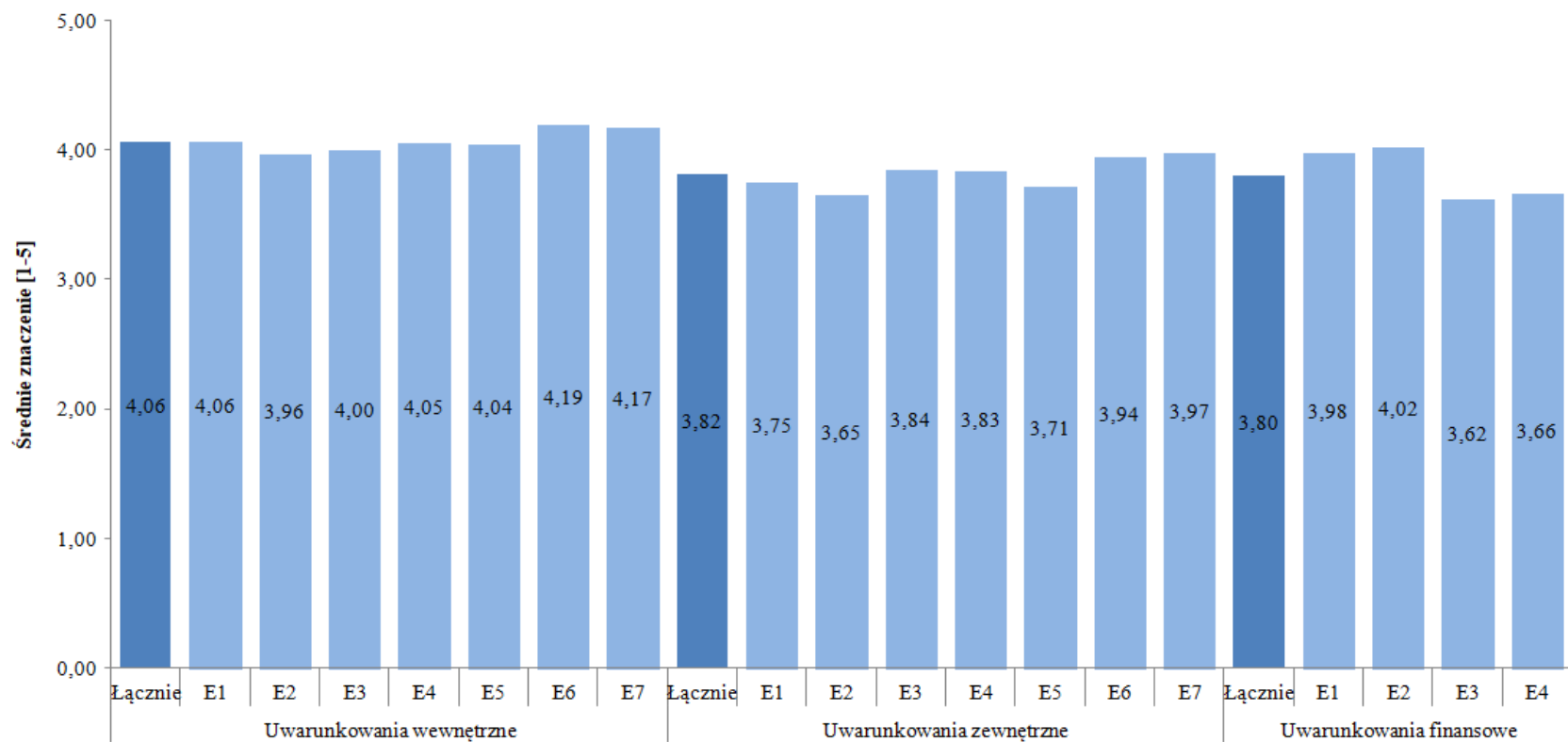
- Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu – uzyskano średni wynik 3,81. Odpowiedzi wahały się od 1,00 do 5,00, przy czym najwięcej ankietowanych oceniło ten czynnik jako mający wysoką istotność (odpowiedź 4, 45,3%). Odsetek osób oceniających ten czynnik jako neutralny dla osiągnięcia i utrzymania założonych wskaźników (odpowiedź 3) wynosił 25,3%. Natomiast według 22,7% badanych był to czynnik bardzo istotny dla omawianego etapu zarządzania projektami unijnymi (odpowiedzi 5).
- Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych – uzyskano średni wynik 3,88. Odpowiedzi wahały się od 2,00 do 5,00, przy czym większość

ankietowanych oceniła ten czynnik jako mający neutralne lub wysokie znaczenie (odpowieź 3 i 4, 26,7% i 50,7%, odpowiednio).

- Brak środków na utrzymanie wskaźników – uzyskano średni wynik 4,00. Odpowiedzi wahały się od 2,00 do 5,00. Grupa badanych oceniających ten czynnik jako mający neutralne znaczenie (odpowieź 3) stanowiła 32,0% respondentów. Ankietowani, którzy ocenili ten czynnik jako znaczący lub bardzo znaczący (odpowieź 4 i 5, odpowiednio), stanowili 24,0% i 40,0% całej grupy badawczej, odpowiednio.

4.3.8. Ocena znaczenia czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi – analiza zbiorcza

W celu łącznej oceny całego procesu związanego z realizacją projektów unijnych w JST, analizowano łącznie średnie wyniki dla wszystkich czynników i na każdym etapie projektowym. W całościowym ujęciu, najważniejszym determinantem dla projektów unijnych w JST okazały się być kompetencje zespołu projektowego przy wnioskowaniu o finansowanie zewnętrzne, którego średni wynik wyniósł 4,84, a łącznie 98,6% ankietowanych uznało, że jest to determinant istotny lub bardzo istotny (odpowiedź 4 lub 5). Z kolei najniższą średnią istotność wśród wszystkich czynników na siedmiu analizowanych etapach otrzymano w przypadku znaczenia kadencyjności władzy dla etapu czwartego, czyli realizacji projektu – uzyskano wynik 2,73. Jedna osoba na pięć uznała, że jest to czynnik o najniższej możliwej istotności (odpowiedź 1), a łącznie 37,3% twierdziło, że czynnik ten ma bardzo niską lub niską istotność (odpowiedź 1 lub 2). Dokonano agregacji i podsumowania średnich wyników na wszystkich analizowanych etapach realizacji projektów unijnych oraz w podziale na rodzaje determinantów, wśród których wyróżniano determinanty: wewnętrzne, zewnętrzne i finansowe. Uzyskany obraz zaprezentowano na poniższym rysunku 4.6.



- E1. Analizowanie i planowanie pozyskania środków zewnętrznych przez JST
- E2. Wnioskowanie o finansowanie środków zewnętrznych przez JST
- E3. Przygotowanie do realizacji projektów unijnych w JST
- E4. Realizacja projektów unijnych w JST
- E5. Monitorowanie i kontrola projektów unijnych w JST
- E6. Rozliczenie (ocena i raportowanie) projektów unijnych realizowanych przez JST

Rysunek 4.6 Średnie wyniki w podziale na etapy projektów unijnych oraz w podziale na rodzaje czynników (wewnętrzne, zewnętrzne i finansowe)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Dla całego procesu realizacji projektów unijnych znaczenie analizowanych czynników stanowiących uwarunkowania wewnętrzne wynosiło średnio 4,06 i było wyższe niż znaczenie czynników stanowiących uwarunkowania zewnętrzne i finansowe, których średnia istotność była równa 3,82 i 3,80, odpowiednio.

W obrębie determinantów wewnętrznych najważniejsze okazały się być dwa ostatnie etapy w projektach unijnych, czyli rozliczanie projektów oraz dla osiągnięcie i utrzymanie wskaźników założonych we wniosku o dofinansowanie. Średnie istotności odpowiednich czynników wewnętrznych wynosiły 4,19 i 4,17 dla tych dwóch etapów. Z kolei najniższe znaczenie determinantów wewnętrznych odnotowano w przypadku etapu drugiego (średnia 3,96), czyli dla wnioskowania o finansowanie zewnętrzne.

W obrębie determinantów zewnętrznych najważniejsze również były dwa ostatnie etapy projektów unijnych, czyli dla rozliczanie projektów oraz dla osiągnięcie i utrzymanie wskaźników założonych we wniosku o dofinansowanie. Średnie istotności odpowiednich czynników wewnętrznych wynosiły 3,94 i 3,97 dla tych dwóch etapów. Najniższym znaczeniem determinantów zewnętrznych charakteryzował się etap drugi (średnia 3,65), czyli wnioskowanie o finansowanie zewnętrzne.

W przypadku determinantów wynikających z konstrukcji instrumentu finansowego najwyższe znaczenie miały dwa pierwsze etapy projektów unijnych, czyli dla analiza i planowanie finansowania zewnętrznego oraz dla wnioskowanie o finansowanie zewnętrzne. Średnie istotności wynosiły 3,98 i 4,02, odpowiednio. Z kolei najniższe znaczenie determinantów finansowych odnotowano w przypadku etapu trzeciego (średnia 3,62), czyli przygotowania do realizacji projektu. W kolejnej części rozprawy doktorskiej została dokonana ocena znaczenia barier wpływających na zarządzanie projektami unijnymi w JST.

4.4. Ocena znaczenia barier wpływających na zarządzanie projektami unijnymi w JST

W kolejnym kroku analizowano bariery wpływające na realizację projektów unijnych. Respondenci ocenili znaczenie barier na skali pięciostopniowej, gdzie 1 oznaczało najniższe znaczenie bariery, a 5 oznaczało najwyższy możliwy wpływ danej bariery na projekt unijny. Podobnie jak w przypadku analizy determinantów, istotność barier traktowano jako parametry numeryczne i opisano w sposób analogiczny do charakterystyki determinantów, czyli za pomocą podstawowych statystyk opisowych. Wykorzystano średnią, odchylenie

standardowe, medianę, przedział międzykwartylowy oraz zakres. Statystyki opisowe znaczenia barier projektów unijnych zostały przedstawione w tabeli 4.12.

Tabela 4.12. Znaczenie barier w zarządzaniu i realizacji projektów unijnych w JST

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie) | | |
|--|--|------------------|-------------|
| | Średnia ± SD | Mediana (IQR) | Zakres |
| Bariery gospodarcze JST | | | |
| Wysokie koszty wdrażania | 4,35 ± 0,73 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Brak środków na wkład własny | 4,60 ± 0,68 | 5,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Brak odpowiedniej infrastruktury | 3,84 ± 0,82 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Brak środków na koszty niekwalifikowalnych | 4,43 ± 0,82 | 5,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Brak doświadczenia kadry | 4,20 ± 0,92 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Brak potencjalnych wykonawców | 3,76 ± 1,00 | 4,00 (3,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Bariery organizacyjne JST | | | |
| Brak kompetencji zespołu | 4,67 ± 0,53 | 5,00 (4,00;5,00) | 3,00 - 5,00 |
| Brak umiejętności w zarządzaniu zespołem projektowym | 4,56 ± 0,60 | 5,00 (4,00;5,00) | 3,00 - 5,00 |
| Złe nastawienie zespołu projektowego | 4,21 ± 0,72 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Przeciążenie pracowników | 4,28 ± 0,76 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Brak podziału zadań w zespole projektowym | 4,20 ± 0,75 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Bariery prawne | | | |
| Bezpieczeństwo gromadzonych danych | 3,73 ± 1,03 | 4,00 (3,00;5,00) | 1,00 - 5,00 |
| Ograniczona aktywność władz ze względu na procedury prawne | 3,55 ± 0,81 | 4,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Świadomość i poparcie polityczne | 3,29 ± 1,02 | 3,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |

| | | | |
|---|-------------|------------------|-------------|
| Trudności we współpracy międzyinstytucjonalnej | 3,48 ± 1,02 | 4,00 (3,00;4,00) | 1,00 - 5,00 |
| Bariery techniczne | | | |
| Brak odpowiednich systemów informatycznych | 3,61 ± 0,94 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Brak odpowiednio przeszkolonej kadry | 4,07 ± 0,74 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Brak odpowiedniego zarządzania ryzykiem | 3,61 ± 0,88 | 4,00 (3,00;4,00) | 2,00 - 5,00 |
| Bariery społeczne | | | |
| Brak umiejętności interpersonalnych | 3,88 ± 0,96 | 4,00 (3,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Brak komunikacji w zespole | 4,29 ± 0,71 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | 4,16 ± 0,84 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |
| Brak doświadczenia zespołu projektowego | 4,21 ± 0,72 | 4,00 (4,00;5,00) | 2,00 - 5,00 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

SD – odchylenie standardowe, IQR – przedział międzykwartylowy.

Kolorem zielonym oznaczono bariery o najniższym znaczeniu (według średniego wyniku), a kolorem czerwonym oznaczono bariery o najwyższym znaczeniu (według średniego wyniku).

Znaczenie analizowanych barier podsumowano w tabeli 4.12. Ich średnie znaczenie wahało się między 3,29 do 4,67. Najsilniejszymi barierami w procesie zarządzania i realizacji projektów unijnych były:

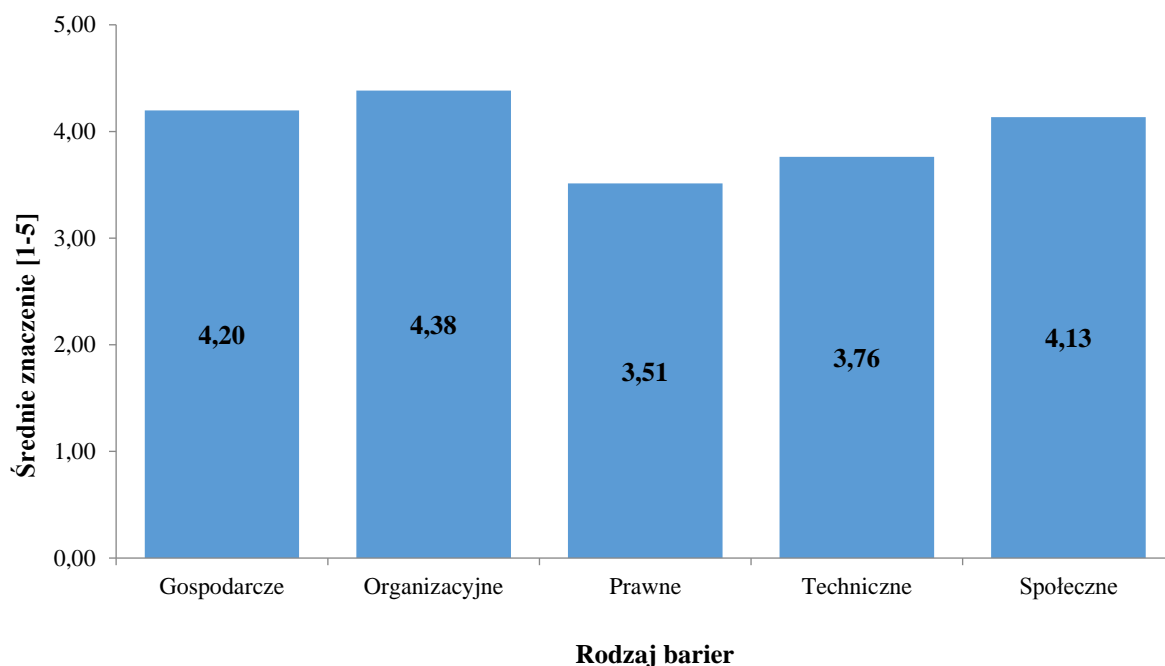
- Brak kompetencji zespołu – uzyskano średni wynik 4,67. Odpowiedzi wahały się od 3,00 do 5,00, przy czym 69,3% ankietowanych oceniło wpływ tej bariery jako bardzo znaczący (odpowiedź 5), a według 28,0% osób znaczenie tej bariery było wysokie (odpowiedź 4). Odchylenie standardowe wynosiło 0,53, czyli było relatywnie niskie i potwierdzało niski stopień zróżnicowania odpowiedzi w badanej grupie.
- Brak środków na wkład własny – uzyskano średni wynik 4,60. Odpowiedzi wahały się od 2,00 do 5,00, przy czym 69,3% ankietowanych oceniło tę barierę jako mającą bardzo wysoką istotność (odpowiedź 5), a 22,7% ankietowanych wskazało odpowiedź świadczącą o jej wysokiej istotności (odpowiedź 4).
- Brak umiejętności w zarządzaniu zespołem projektowym - uzyskano średni wynik 4,56. Odpowiedzi wahały się od 3,00 do 5,00. Grupa 61,3% badanych oceniła tę barierę jako bardzo znaczącą (odpowiedź 5), a 33,3% respondentów określiło ją jako znaczącą (odpowiedź 4).

Z kolei barierami o najniższej istotności dla zarządzania i realizacji projektów unijnych okazały się być:

- Świadomość i poparcie polityczne – uzyskano średni wynik 3,29. Odpowiedzi wahały się od 1,00 do 5,00, przy czym najwięcej ankietowanych oceniło tę barierę jako mającą neutralną istotność (odpowiedź 3, 44,0%). Odsetek osób oceniających ją jako mającą istotne znaczenie (odpowiedź 4) wynosił 28,0%.
- Trudności we współpracy międzyinstytucjonalnej – uzyskano średni wynik 3,48. Odpowiedzi wahały się od 1,00 do 5,00, przy czym najliczniejsza grupa ankietowanych oceniła tę barierę jako znaczącą (odpowiedź 4, 44,0%).
- Ograniczona aktywność władz ze względu na procedury prawne – uzyskano średni wynik 3,55. Odpowiedzi wahały się od 1,00 do 5,00. Grupy badanych oceniających tę barierę jako neutralną i znaczącą (odpowiedź 3 i 4, odpowiednio) stanowiły 37,3% i 45,3% respondentów, odpowiednio, tabela 4.12.

4.5. Ocena znaczenia barier wpływających na zarządzanie projektami unijnymi – rodzaje barier

Analizowano średnie znaczenie barier w podziale na rodzaje barier, wśród których wyróżniono bariery: gospodarcze, organizacyjne, prawne, techniczne i społeczne. Średnie znaczenie barier w obrębie każdego typu przedstawiono na rysunku 4.7. Typem barier, który charakteryzował się najwyższym znaczeniem były bariery organizacyjne, których średni wynik był równy 4,38. Wśród barier organizacyjnych znalazły się dwie spośród trzech barier o najwyższym znaczeniu, czyli: brak kompetencji zespołu (średnia 4,67) i brak umiejętności w zarządzaniu zespołem projektowym (średnia 4,56). Z kolei najniższą średnią istotność wśród wszystkich rodzajów barier otrzymano w przypadku barier prawnych, dla których uzyskano średni wynik 3,51. Trzy bariery o najniższym znaczeniu wśród wszystkich analizowanych barier były barierami prawnymi.



Rysunek 4.7. Średnie znaczenie barier dla zarządzania i realizacji projektów unijnych, w podziale na rodzaje barier

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Warto zauważyć, że poza barierami organizacyjnymi, również bariery gospodarcze oraz społeczne uzyskały średni wynik powyżej 4,00 (bariery gospodarcze: 4,20, bariery społeczne: 4,14), który świadczył o wysokim znaczeniu tych rodzajów barier.

4.6. Zależność znaczenia determinantów w realizacji projektów unijnych w JST od rodzaju gminy

Weryfikacja zależności między znaczeniem determinantów projektów unijnych a rodzajem gminy wiązała się z wykonaniem sprawdzeń statystycznych testujących istotność statystyczną różnicy w znaczeniu poszczególnych determinantów między podgrupami respondentów z różnych rodzajów gmin. W pierwszym kroku, za pomocą testu Kruskala-Wallisa, weryfikowano, czy istniała istotna różnica w znaczeniu determinantów między wszystkimi rodzajami gmin. Wnioskowano o występowaniu istotnej statystycznie różnicy, jeśli wartość p testu Kruskala-Wallisa spełniała warunek $p < 0,05$. Oznaczało to jednocześnie, że znaczenie takiego czynnika jest istotnie zależne od rodzaju gminy. W drugim kroku, który miał miejsce jedynie w przypadkach, kiedy w pierwszym kroku potwierdzona została istotna zależność, przeprowadzano tzw. test post-hoc. Celem testu post-hoc była identyfikacja takich par w zakresie rodzajów gmin, między którymi można było stwierdzić występowanie istotnej różnicy. Test post-hoc był przeprowadzany dla wszystkich możliwych kombinacji czterech podgrup określających rodzaj gminy. Zastosowanym testem post-hoc był test Dunn'a z poprawką Bonferroniego. Powyższe analizy zostały przeprowadzone dla wszystkich determinantów wyróżnionych na każdym z etapów projektów unijnych.

Tabela 4.13. Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 1 projektów unijnych (analiza i planowanie pozyskania środków zewnętrznych przez JST) od rodzaju gminy

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie), średnia \pm SD | | | | p |
|---|--|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|-------------------|
| | Gmina miejska | Gmina wiejsko-miejska | Gmina wiejska | Powiat | |
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | | | |
| Kompetencje zespołu projektowego | 4,70 \pm 0,51 | 4,80 \pm 0,45 | 4,89 \pm 0,32 | 5,00 \pm 0,00 | 0,192 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,51 \pm 0,70 | 4,80 \pm 0,45 | 4,37 \pm 0,76 | 4,50 \pm 0,53 | 0,637 |
| Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | 4,02 \pm 0,74 | 4,40 \pm 0,55 | 3,63 \pm 0,90 | 4,25 \pm 0,71 | 0,130 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 4,05 \pm 0,84 | 4,40 \pm 0,55 | 3,79 \pm 0,92 | 4,38 \pm 0,52 | 0,297 |
| Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | 4,26 \pm 0,76 | 4,20 \pm 1,10 | 4,16 \pm 0,90 | 4,25 \pm 0,71 | 0,990 |
| Kadencyjność władzy | 3,05 \pm 1,15 | 2,20 \pm 1,30 | 2,53 \pm 1,07 | 2,75 \pm 0,89 | 0,161 |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | | | |
| Terminowość pozyskania niezbędnej dokumentacji z innych organów administracyjnych | 4,19 \pm 0,96 | 4,00 \pm 1,00 | 4,05 \pm 0,85 | 3,75 \pm 1,04 | 0,573 |
| Krótki termin trwania konkursu | 3,67 \pm 0,94 | 3,60 \pm 1,14 | 3,53 \pm 0,90 | 3,75 \pm 1,04 | 0,940 |
| Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu | 3,70 \pm 0,80 ^a | 3,20 \pm 1,10 | 3,21 \pm 0,71 ^a | 3,50 \pm 0,76 | 0,037 |
| Uwarunkowania wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego | | | | | |
| Długa ocena wniosków wpływająca na dezaktualizację założeń projektów | 3,86 \pm 0,80 | 3,20 \pm 1,10 | 4,05 \pm 0,85 | 3,75 \pm 0,71 | 0,274 |
| Konieczność zabezpieczenia wkładu własnego | 4,53 \pm 0,63 | 4,20 \pm 0,45 | 4,21 \pm 1,13 | 4,62 \pm 0,74 | 0,380 |
| Brak przewidywalności kosztów dodatkowych związanych z realizacją projektu | 4,16 \pm 0,69 ^{bc} | 3,20 \pm 0,45 ^c | 3,37 \pm 0,76 ^{bd} | 4,25 \pm 0,46 ^d | < 0,001 |
| Uwarunkowania prawne i proceduralne ograniczające możliwość pozyskania środków zewnętrznych | 4,05 \pm 0,69 ^{ef} | 2,60 \pm 1,14 ^f | 3,21 \pm 0,54 ^e | 3,88 \pm 0,83 | < 0,001 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

SD – odchylenie standardowe. Porównanie wykonano za pomocą testu Kruskala-Wallisa.

a-f – wyniki testu post-hoc Dunn'a z poprawką Bonferroniego (a: $p \text{ adj} = 0,045$, b: $p \text{ adj} = 0,002$, c: $p \text{ adj} = 0,023$, d: $p \text{ adj} = 0,044$, e: $p \text{ adj} < 0,001$, f: $p \text{ adj} = 0,014$).

W zakresie czynników dotyczących pierwszego etapu projektów unijnych ustalono, że znaczenie uwarunkowań zewnętrznych wynikających z otoczenia JST i wpływających na terminowość projektu było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,037$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejskich, a znaczenie tego czynnika było wyższe w gminach miejskich ($3,70 \pm 0,80$ vs. $3,21 \pm 0,71$).

Znaczenie braku przewidywalności kosztów dodatkowych związanych z realizacją projektu było istotnie związane z rodzajem gminy, $p < 0,001$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejskich oraz między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejsko-miejskich. W przypadku obu porównań jego istotność była wyższa w gminach miejskich ($4,16 \pm 0,69$ vs. $3,37 \pm 0,76$ i $4,16 \pm 0,69$ vs. $3,20 \pm 0,45$, odpowiednio). Ponadto, znaczenie tego czynnika w gminach wiejskich było niższe niż w powiatach ($3,37 \pm 0,76$ vs. $4,25 \pm 0,46$).

Znaczenie uwarunkowań prawnych i proceduralnych ograniczających możliwość pozyskania środków zewnętrznych było istotnie związane z rodzajem gminy, $p < 0,001$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejskich oraz między znaczeniem tego czynnika

w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejsko-miejskich. W przypadku obu porównań jego istotność była wyższa w gminach miejskich ($4,06 \pm 0,69$ vs. $3,21 \pm 0,54$ i $4,06 \pm 0,69$ vs. $2,60 \pm 1,14$, odpowiednio).

W tabeli 4.14 przedstawiono znaczenie poszczególnych czynników dla realizacji etapu drugiego projektów unijnych, czyli dla wnioskowania o finansowanie zewnętrzne, w podziale na rodzaje gminy. Ponadto zweryfikowano, czy różnice w poziomie znaczenia występujące między rodzajami gmin można było określić jako różnice istotne statystycznie. Wykorzystano narzędzia analityczne analogiczne do narzędzi, z których skorzystano przy badaniu zależności znaczenia determinantów dla etapu pierwszego projektów unijnych od rodzaju gminy.

Tabela 4.14. Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 2 projektów unijnych (wnioskowanie o finansowanie środków zewnętrznych przez JST) od rodzaju gminy

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie), średnia \pm SD | | | | p |
|--|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------|
| | Gmina miejska | Gmina wiejsko-miejska | Gmina wiejska | Powiat | |
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | | | |
| Kompetencja zespołu projektowego | 4,84 \pm 0,43 | 4,80 \pm 0,45 | 4,79 \pm 0,42 | 5,00 \pm 0,00 | 0,568 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,63 \pm 0,49 | 4,40 \pm 0,55 | 4,32 \pm 0,75 | 4,88 \pm 0,35 | 0,132 |
| Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | 3,91 \pm 0,65 | 3,80 \pm 1,10 | 3,37 \pm 0,96 | 4,00 \pm 0,76 | 0,087 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 4,09 \pm 0,78 ^a | 3,60 \pm 0,89 | 3,32 \pm 0,75 ^a | 4,00 \pm 0,00 | 0,004 |
| Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | 4,16 \pm 0,75 | 2,80 \pm 1,48 ^b | 3,79 \pm 0,92 | 4,50 \pm 0,76 ^b | 0,026 |
| Kadencyjność władzy | 3,07 \pm 1,12 | 1,60 \pm 0,89 | 2,74 \pm 1,19 | 2,75 \pm 1,04 | 0,054 |
| Skomplikowane procedury administracyjne | 3,67 \pm 0,84 | 2,60 \pm 1,14 | 3,21 \pm 0,92 | 3,50 \pm 0,53 | 0,061 |
| Konieczność zabezpieczenia wkładu własnego | 4,49 \pm 0,74 | 3,20 \pm 2,05 | 4,37 \pm 0,83 | 4,25 \pm 0,89 | 0,486 |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | | | |
| Krótki termin trwania konkursu | 3,65 \pm 0,78 | 3,20 \pm 1,48 | 4,05 \pm 0,85 | 3,75 \pm 1,16 | 0,329 |
| Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu | 3,67 \pm 0,68 | 3,20 \pm 0,84 | 3,79 \pm 0,71 | 3,75 \pm 0,46 | 0,521 |
| Skomplikowane procedury administracyjne | 3,60 \pm 0,73 | 2,80 \pm 0,84 | 3,37 \pm 0,68 | 3,62 \pm 0,92 | 0,175 |
| Konieczność przeprowadzenia partycypacji społecznych | 3,93 \pm 0,86 ^c | 2,80 \pm 0,84 | 3,21 \pm 0,79 ^c | 4,00 \pm 0,53 | 0,003 |
| Uwarunkowania wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego | | | | | |

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------|
| Długa ocena wniosków co wpływa na dezaktualizację założeń projektów | 3,98 ± 0,67 | 3,80 ± 1,30 | 4,11 ± 1,15 | 4,00 ± 0,76 | 0,615 |
| Konieczność zabezpieczenia wkładu własnego | 4,56 ± 0,59 | 4,40 ± 0,55 | 4,05 ± 1,22 | 4,62 ± 0,74 | 0,400 |
| Brak przewidywalności kosztów dodatkowych związanych z realizacją projektu | 4,16 ± 0,61 ^d | 3,40 ± 0,55 ^f | 3,53 ± 0,77 ^{de} | 4,50 ± 0,53 ^{ef} | 0,001 |
| Uwarunkowania prawne i proceduralne ograniczające możliwość pozyskania środków zewnętrznych | 3,77 ± 0,90 | 2,60 ± 1,14 ^g | 3,42 ± 0,61 | 4,25 ± 0,71 ^g | 0,011 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

SD – odchylenie standardowe. Porównanie wykonano za pomocą testu Kruskala-Wallisa.

a-g – wyniki testu post-hoc Dunn'a z poprawką Bonferroniego (a: p adj = 0,002, b: p adj = 0,048, c: p adj = 0,022, d: p adj = 0,012, e: p adj = 0,010, f: p adj = 0,037, g: p adj = 0,022).

W zakresie czynników dotyczących drugiego etapu projektów unijnych ustalono, że znaczenie braku umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,004$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejskich, a znaczenie tego czynnika było wyższe w gminach miejskich ($4,09 \pm 0,78$ vs. $3,32 \pm 0,75$).

Znaczenie demotywacji kadry spowodowane niskim wynagrodzeniem było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,026$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach wiejsko-miejskich a jego znaczeniem w powiatach, a znaczenie tego czynnika było niższe w gminach wiejsko-miejskich ($2,80 \pm 1,48$ vs. $4,50 \pm 0,76$).

Znaczenie partycypacji społecznych było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,003$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejskich, a znaczenie tego czynnika było wyższe w gminach miejskich ($3,93 \pm 0,86$ vs. $3,21 \pm 0,79$).

Znaczenie braku przewidywalności kosztów dodatkowych związanych z realizacją projektu było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,001$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejskich, przy czym jego znaczenie było wyższe w gminach miejskich ($4,16 \pm 0,61$ vs. $3,53 \pm 0,77$). Ponadto, znaczenie tego czynnika w gminach wiejskich było niższe niż w powiatach ($3,53 \pm 0,77$ vs. $4,50 \pm 0,53$) oraz jego znaczenie w gminach wiejsko-miejskich było niższe niż w powiatach ($3,40 \pm 0,55$ vs. $4,50 \pm 0,53$).

Znaczenie uwarunkowań prawnych i proceduralnych ograniczających możliwość pozyskania środków zewnętrznych było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,011$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach wiejsko-miejskich a jego znaczeniem w powiatach, przy czym jego znaczenie było niższe w gminach wiejsko-miejskich ($2,60 \pm 1,14$ vs. $4,25 \pm 0,71$).

W tabeli 4.15 przedstawiono znaczenie poszczególnych czynników dla realizacji etapu trzeciego projektów unijnych, czyli dla przygotowania do realizacji projektu, w podziale na rodzaje gminy. Ponadto zweryfikowano, czy różnice w poziomie znaczenia występujące między rodzajami gmin można było określić jako różnice istotne statystycznie. Wykorzystano narzędzia analityczne analogiczne do narzędzi, z których skorzystano przy badaniu zależności znaczenia determinantów od rodzaju gminy na wcześniejszych etapach projektu.

Tabela 4.15. Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 3 projektów unijnych (przygotowanie do realizacji projektów unijnych w JST) od rodzaju gminy

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie), średnia \pm SD | | | | p |
|---|--|------------------------------|------------------------------|-----------------|--------------|
| | Gmina miejska | Gmina wiejsko-miejska | Gmina wiejska | Powiat | |
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | | | |
| Kompetencje zespołu projektowego | 4,63 \pm 0,69 | 4,80 \pm 0,45 | 4,74 \pm 0,45 | 5,00 \pm 0,00 | 0,391 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,56 \pm 0,67 | 4,20 \pm 0,45 | 4,42 \pm 0,69 | 4,62 \pm 0,52 | 0,395 |
| Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | 3,91 \pm 0,78 | 3,40 \pm 0,89 | 3,37 \pm 0,83 | 4,12 \pm 0,35 | 0,026 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 3,95 \pm 0,82 | 4,00 \pm 1,00 | 3,58 \pm 1,07 | 4,00 \pm 0,53 | 0,522 |
| Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | 4,23 \pm 0,75 | 4,00 \pm 1,41 | 3,95 \pm 0,97 | 4,12 \pm 0,83 | 0,777 |
| Przeciążenie pracowników zespołu projektowego nadmiernymi obowiązkami | 4,30 \pm 0,64 | 3,00 \pm 1,22 | 3,68 \pm 0,95 | 3,75 \pm 1,28 | 0,015 |
| Kadencyjność władzy | 3,05 \pm 1,07 | 2,80 \pm 1,48 | 2,58 \pm 1,22 | 2,62 \pm 0,92 | 0,408 |
| Brak środków na koszty niekwalifikowane | 4,53 \pm 0,70 | 3,40 \pm 1,14 | 3,95 \pm 1,18 | 4,50 \pm 0,76 | 0,0502 |
| Skomplikowane procedury administracyjne | 3,65 \pm 0,81 ^a | 2,40 \pm 0,55 ^a | 3,32 \pm 0,67 | 3,62 \pm 0,92 | 0,011 |
| Brak lub nieaktywna komunikacja zespołu projektowego | 4,35 \pm 0,81 | 3,20 \pm 1,79 | 3,74 \pm 1,05 | 4,50 \pm 1,07 | 0,046 |
| Brak lub niedostateczna komunikacji pomiędzy kierownikiem projektu a kadrą zarządzającą | 4,35 \pm 0,72 | 3,60 \pm 1,14 | 3,68 \pm 1,06 | 4,00 \pm 1,07 | 0,063 |
| Nieodpowiednie zarządzanie projektem przez osobę nie merytoryczną | 4,47 \pm 0,80 ^b | 3,40 \pm 1,67 | 3,58 \pm 1,02 ^b | 3,88 \pm 1,13 | 0,007 |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | | | |
| Brak wykonawców projektu spowodowany ograniczeniami finansowymi JST | 4,35 \pm 0,61 | 3,40 \pm 0,89 | 4,00 \pm 0,94 | 4,00 \pm 0,93 | 0,095 |
| Krótki termin realizacji projektów wynikający z okresu programowania | 4,09 \pm 0,68 | 3,80 \pm 0,84 | 3,58 \pm 0,90 | 4,25 \pm 0,71 | 0,083 |

| | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------|--------------|
| Inflacja wpływająca na montaż finansowy | 4,09 ± 0,65 | 3,00 ± 1,00 | 3,63 ± 0,83 | 3,75 ± 1,28 | 0,032 |
| Skomplikowane procedury administracyjne | 3,70 ± 0,71 | 3,00 ± 1,00 | 3,58 ± 0,84 | 3,75 ± 1,04 | 0,461 |
| Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu | 3,72 ± 0,70 ^c | 3,80 ± 0,84 | 3,16 ± 0,50 ^c | 3,50 ± 0,76 | 0,022 |
| Opóźnienia wykonawców w procesie wykonawczym | 4,09 ± 1,00 ^d | 2,80 ± 0,84 ^d | 3,53 ± 0,77 | 4,12 ± 1,13 | 0,010 |
| Uwarunkowania wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego | | | | | |
| Aspekty prawne dotyczące Vat | 3,67 ± 0,94 | 3,20 ± 1,10 | 3,53 ± 1,43 | 3,25 ± 0,71 | 0,523 |
| Aspekty prawne dotyczące pomocy publicznej | 3,74 ± 0,76 | 3,20 ± 0,84 | 3,47 ± 1,22 | 3,38 ± 0,74 | 0,458 |
| Łączenie źródeł finansowania projektów | 3,98 ± 0,86 | 3,00 ± 0,71 | 3,26 ± 1,05 | 3,25 ± 0,71 | 0,007 |
| Uwarunkowania prawne, proceduralne | 3,77 ± 0,61 ^e | 3,00 ± 0,71 | 3,11 ± 0,81 ^e | 3,12 ± 0,64 | 0,003 |
| Konieczność waloryzacji wynagrodzenia dla wykonawcy | 4,02 ± 0,77 | 3,00 ± 1,00 | 3,63 ± 1,21 | 3,62 ± 1,30 | 0,168 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

SD – odchylenie standardowe. Porównanie wykonano za pomocą testu Kruskala-Wallisa.

a-e – wyniki testu post-hoc Dunn'a z poprawką Bonferroniego (a: p adj = 0,010, b: p adj = 0,007, c: p adj = 0,015, d: p adj = 0,048, e: p adj = 0,018).

W zakresie czynników dotyczących trzeciego etapu projektów unijnych ustalono, że znaczenie braku możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,026$. Najwyższe znaczenie obserwowano w przypadku powiatów ($4,12 \pm 0,35$), nieco niższe było ono w gminach miejskich ($3,91 \pm 0,78$), a najniższe w gminach wiejsko-miejskich i wiejskich ($3,40 \pm 0,89$ i $3,37 \pm 0,83$, odpowiednio). W teście post-hoc nie uzyskano istotnych wyników.

Znaczenie przeciążenia pracowników zespołu projektowego nadmiernymi obowiązkami było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,015$. Najwyższe znaczenie obserwowano w przypadku gmin miejskich ($4,30 \pm 0,64$), niższe w powiatach i gminach wiejskich ($3,75 \pm 1,28$ i $3,68 \pm 0,95$, odpowiednio), a najniższe w gminach wiejsko-miejskich ($3,00 \pm 1,22$). W teście post-hoc nie uzyskano istotnych wyników.

Znaczenie skomplikowanych procedur administracyjnych w obrębie uwarunkowań wewnętrznych było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,011$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejsko-miejskich, a znaczenie tego czynnika było wyższe w gminach miejskich ($3,65 \pm 0,81$ vs. $2,40 \pm 0,55$).

Znaczenie braku lub nieaktywnej komunikacji zespołu projektowego było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,046$. Najwyższe znaczenie obserwowano w przypadku powiatów ($4,50 \pm 1,07$), niższe w gminach miejskich oraz wiejskich ($4,35 \pm 0,81$ i $3,74 \pm 1,05$, odpowiednio), a najniższe w gminach wiejsko-miejskich ($3,20 \pm 1,79$). W teście post-hoc nie uzyskano istotnych wyników.

Znaczenie nieodpowiedniego zarządzania projektem przez osobę nie merytoryczną było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,007$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejskich, a znaczenie tego czynnika było wyższe w gminach miejskich ($4,47 \pm 0,80$ vs. $3,58 \pm 1,02$).

Znaczenie inflacji wpływającej na montaż finansowy było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,032$. Najwyższe znaczenie obserwowano w przypadku gmin miejskich ($4,09 \pm 0,65$), niższe w powiatach oraz gminach wiejskich ($3,75 \pm 1,28$ i $3,63 \pm 0,83$, odpowiednio), a najniższe w gminach wiejsko-miejskich ($3,00 \pm 1,00$). W teście post-hoc nie uzyskano istotnych wyników.

Znaczenie uwarunkowań zewnętrznych wynikających z otoczenia JST i wpływających na terminowość projektu było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,022$. W teście post-

hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejskich, a znaczenie tego czynnika było wyższe w gminach miejskich ($3,72 \pm 0,70$ vs. $3,16 \pm 0,50$).

Znaczenie opóźnień wykonawców było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,010$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejsko-miejskich, przy czym znaczenie było wyższe w gminach miejskich ($4,09 \pm 1,00$ vs. $2,80 \pm 0,84$).

Znaczenie łączenia źródeł finansowania projektów było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,007$. Najwyższe znaczenie obserwowano w przypadku gmin miejskich ($3,98 \pm 0,86$), niższe w gminach wiejskich oraz w powiatach ($3,26 \pm 1,05$ i $3,25 \pm 0,71$, odpowiednio), a najniższe w gminach wiejsko-miejskich ($3,00 \pm 0,71$). W teście post-hoc nie uzyskano istotnych wyników.

Znaczenie uwarunkowań prawnych i proceduralnych było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,003$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejskich, a znaczenie tego czynnika było wyższe w gminach miejskich ($3,77 \pm 0,61$ vs. $3,11 \pm 0,81$).

W tabeli 4.16 przedstawiono znaczenie poszczególnych czynników dla realizacji etapu czwartego projektów unijnych, czyli dla realizacji projektu, w podziale na rodzaje gminy. Ponadto zweryfikowano, czy różnice w poziomie znaczenia występujące między rodzajami gmin można było określić jako różnice istotne statystycznie. Wykorzystano narzędzia analityczne analogiczne do narzędzi, z których skorzystano przy badaniu zależności znaczenia determinantów od rodzaju gminy na wcześniejszych etapach projektu.

Tabela 4.16. Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 4 projektów unijnych (realizacja projektów unijnych w JST) od rodzaju gminy

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie), średnia \pm SD | | | | p |
|---|--|-----------------------|------------------------------|-----------------|----------------|
| | Gmina miejska | Gmina wiejsko-miejska | Gmina wiejska | Powiat | |
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | | | |
| Kompetencja zespołu projektowego | 4,74 \pm 0,54 | 5,00 \pm 0,00 | 4,58 \pm 0,69 | 4,75 \pm 0,71 | 0,431 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,65 \pm 0,53 | 4,40 \pm 0,55 | 4,53 \pm 0,90 | 4,75 \pm 0,46 | 0,648 |
| Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | 3,86 \pm 0,74 | 4,20 \pm 0,84 | 3,63 \pm 0,60 | 3,75 \pm 0,71 | 0,393 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 3,95 \pm 0,75 | 4,00 \pm 1,00 | 3,74 \pm 0,73 | 3,62 \pm 0,74 | 0,648 |
| Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | 4,26 \pm 0,73 | 4,00 \pm 1,00 | 3,79 \pm 1,03 | 4,25 \pm 1,04 | 0,329 |
| Przeciążenie pracowników zespołu projektowego nadmiernymi obowiązkami | 4,30 \pm 0,67 ^a | 4,00 \pm 1,00 | 3,63 \pm 0,83 ^a | 3,88 \pm 0,99 | 0,033 |
| Kadencyjność władzy | 3,02 \pm 1,14 | 2,40 \pm 1,34 | 2,32 \pm 1,11 | 2,38 \pm 0,92 | 0,073 |
| Brak środków na koszty niekwalifikowane | 4,47 \pm 0,74 | 3,80 \pm 1,30 | 4,11 \pm 0,88 | 4,38 \pm 1,06 | 0,312 |
| Dostęp i przepływ informacji | 4,16 \pm 0,75 ^b | 3,80 \pm 0,84 | 3,37 \pm 1,12 ^b | 3,88 \pm 1,25 | 0,04996 |
| Błędne zarządzanie projektem | 4,51 \pm 0,70 | 4,40 \pm 1,34 | 4,16 \pm 0,90 | 3,50 \pm 1,41 | 0,098 |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | | | |

| | | | | | |
|---|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------|--------------|
| Brak wykonawców spowodowany ograniczeniami finansowymi JST | 4,26 ± 0,66 | 3,40 ± 1,14 | 3,68 ± 1,06 | 4,38 ± 0,74 | 0,047 |
| Krótki termin realizacji projektów wynikający z okresu programowania | 4,12 ± 0,63 | 3,40 ± 0,55 | 3,79 ± 0,79 | 4,12 ± 0,64 | 0,074 |
| Inflacja wpływająca na montaż finansowy konieczność zaangażowania dodatkowych środków | 4,23 ± 0,68 ^c | 3,40 ± 0,55 | 3,58 ± 0,84 ^c | 4,25 ± 0,46 | 0,004 |
| Skomplikowane procedury administracyjne | 3,65 ± 0,87 | 3,20 ± 0,45 | 3,37 ± 0,76 | 4,12 ± 0,64 | 0,086 |
| Zapisy prawne, biurokracja i ustalanie kompetencji na szczeblu centralnym i regionalnym | 3,70 ± 0,89 | 3,80 ± 0,84 | 3,11 ± 0,81 | 3,38 ± 0,92 | 0,076 |
| Opóźnienia wykonawców w procesie wykonawczym | 4,05 ± 0,84 ^d | 3,60 ± 0,89 | 3,26 ± 0,93 ^d | 4,00 ± 0,93 | 0,021 |
| Uwarunkowania wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego | | | | | |
| Aspekty prawne dotyczące Vat | 3,70 ± 0,86 | 3,60 ± 1,14 | 3,89 ± 0,88 | 3,50 ± 1,07 | 0,718 |
| Aspekty prawne dotyczące pomocy publicznej | 3,72 ± 0,83 | 3,40 ± 0,89 | 3,53 ± 0,77 | 3,62 ± 1,06 | 0,859 |
| Łączenie źródeł finansowania | 3,81 ± 0,82 | 3,20 ± 0,84 | 3,37 ± 0,60 | 4,00 ± 0,93 | 0,090 |
| Uwarunkowania prawne | 3,67 ± 0,78 | 3,00 ± 0,71 | 3,37 ± 0,76 | 3,50 ± 0,53 | 0,197 |
| Konieczność waloryzacji wynagrodzenia dla wykonawcy | 3,84 ± 0,78 | 3,00 ± 1,22 | 3,63 ± 0,90 | 3,88 ± 0,83 | 0,230 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

SD – odchylenie standardowe. Porównanie wykonano za pomocą testu Kruskala-Wallisa.

a-d – wyniki testu post-hoc Dunn'a z poprawką Bonferroniego (a: p adj = 0,023, b: p adj = 0,036, c: p adj = 0,016, d: p adj = 0,015).

W zakresie czynników dotyczących czwartego etapu projektów unijnych ustalono, że znaczenie przeciążenia pracowników zespołu projektowego było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,033$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejskich i było ono wyższe w gminach miejskich ($4,30 \pm 0,67$ vs. $3,63 \pm 0,83$).

Znaczenie dostępu i przepływu informacji było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,04996$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejskich i było ono wyższe w gminach miejskich ($4,16 \pm 0,75$ vs. $3,37 \pm 1,12$).

Znaczenie braku wykonawców spowodowanego ograniczeniami finansowymi JST było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,047$. Wyższe znaczenie obserwowano w przypadku powiatów i gmin miejskich ($4,38 \pm 0,74$ i $4,26 \pm 0,66$, odpowiednio), a niższe w gminach wiejskich i wiejsko-miejskich ($3,68 \pm 1,06$ i $3,40 \pm 1,14$, odpowiednio). W teście post-hoc nie uzyskano istotnych wyników.

Znaczenie inflacji wpływającej na montaż finansowy było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,004$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejskich, a znaczenie tego czynnika było wyższe w gminach miejskich ($4,23 \pm 0,68$ vs. $3,58 \pm 0,84$).

Znaczenie opóźnień wykonawców było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,021$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejskich, a znaczenie tego czynnika było wyższe w gminach miejskich ($4,05 \pm 0,84$ vs. $3,26 \pm 0,93$).

W tabeli 4.17 przedstawiono znaczenie poszczególnych czynników dla realizacji etapu piątego projektów unijnych, czyli dla monitorowania i kontroli projektu, w podziale na rodzaje gminy. Ponadto zweryfikowano, czy różnice w poziomie znaczenia występujące między rodzajami gmin można było określić jako różnice istotne statystycznie. Wykorzystano narzędzia analityczne analogiczne do narzędzi, z których skorzystano przy badaniu zależności znaczenia determinantów od rodzaju gminy na wcześniejszych etapach projektu.

Tabela 4.17. Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 5 projektów unijnych (monitorowanie i kontrola projektów unijnych w JST) od rodzaju gminy

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie), średnia \pm SD | | | | p |
|---|--|-----------------------|------------------------------|-----------------|--------------|
| | Gmina miejska | Gmina wiejsko-miejska | Gmina wiejska | Powiat | |
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | | | |
| Kompetencja zespołu projektowego | 4,58 \pm 0,66 | 4,80 \pm 0,45 | 4,74 \pm 0,56 | 4,75 \pm 0,46 | 0,744 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,58 \pm 0,59 | 4,60 \pm 0,55 | 4,37 \pm 0,68 | 4,50 \pm 0,53 | 0,656 |
| Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | 3,74 \pm 0,79 | 4,00 \pm 1,22 | 3,58 \pm 0,51 | 4,00 \pm 0,76 | 0,366 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 3,88 \pm 0,66 | 4,00 \pm 0,71 | 3,53 \pm 0,96 | 4,25 \pm 0,89 | 0,155 |
| Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | 4,02 \pm 0,80 | 4,40 \pm 0,89 | 3,79 \pm 1,23 | 4,38 \pm 0,74 | 0,473 |
| Przeciążenie pracowników zespołu projektowego nadmiernymi obowiązkami | 4,09 \pm 0,68 | 4,00 \pm 1,00 | 3,74 \pm 0,81 | 4,00 \pm 0,53 | 0,438 |
| Kadencyjność władzy | 3,09 \pm 1,11 | 2,20 \pm 1,30 | 2,84 \pm 0,90 | 2,38 \pm 0,92 | 0,133 |
| Brak środków na koszty niekwalifikowane | 4,19 \pm 0,96 | 3,60 \pm 1,34 | 4,11 \pm 0,99 | 4,50 \pm 0,76 | 0,549 |
| Brak lub nieaktywna komunikacja zespołu projektowego | 4,44 \pm 0,73 ^a | 3,80 \pm 1,10 | 3,74 \pm 0,93 ^a | 4,50 \pm 0,93 | 0,019 |
| Brak lub niedostateczna komunikacji pomiędzy kierownikiem projektu a kadrą zarządzającą | 4,37 \pm 0,69 | 3,20 \pm 1,10 | 3,84 \pm 0,83 | 4,00 \pm 1,20 | 0,018 |
| Nieodpowiednie zarządzanie projektem przez osobę nie merytoryczną | 4,51 \pm 0,67 ^b | 3,80 \pm 0,84 | 3,89 \pm 0,88 ^b | 4,12 \pm 0,99 | 0,020 |

| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------|
| Brak wykonawców spowodowany ograniczeniami finansowymi JST | 3,98 ± 0,91 | 3,80 ± 1,10 | 4,05 ± 1,08 | 4,00 ± 0,93 | 0,889 |
| Krótki termin realizacji projektów wynikający z okresu programowania | 3,86 ± 0,77 | 3,40 ± 0,55 | 3,53 ± 0,96 | 3,75 ± 0,89 | 0,363 |
| Skomplikowane procedury administracyjne | 3,60 ± 0,79 | 3,00 ± 1,22 | 3,53 ± 1,02 | 3,62 ± 0,92 | 0,770 |
| Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu | 3,70 ± 0,80 | 2,60 ± 0,89 | 3,63 ± 1,07 | 3,38 ± 0,74 | 0,094 |
| Opóźnienia wykonawców w procesie wykonawczym | 3,84 ± 0,90 | 3,40 ± 1,14 | 3,42 ± 0,96 | 3,88 ± 0,99 | 0,305 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

SD – odchylenie standardowe. Porównanie wykonano za pomocą testu Kruskala-Wallisa.

a-b – wyniki testu post-hoc Dunn'a z poprawką Bonferroniego (a: p adj = 0,030, b: p adj = 0,037).

W zakresie czynników dotyczących piątego etapu projektów unijnych ustalono, że znaczenie braku lub nieaktywnej komunikacji zespołu projektowego było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,019$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejskich i było ono wyższe w gminach miejskich ($4,44 \pm 0,73$ vs. $3,74 \pm 0,93$).

Znaczenie braku lub niedostateczna komunikacji pomiędzy kierownikiem projektu a kadrami zarządzającą było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,018$. Najwyższe znaczenie obserwowano w przypadku gmin miejskich ($4,37 \pm 0,69$), niższe w powiatach i gminach wiejskich ($4,00 \pm 1,20$ i $3,84 \pm 0,83$, odpowiednio), a najniższe w gminach wiejsko-miejskich ($3,20 \pm 1,10$). W teście post-hoc nie uzyskano istotnych wyników.

Znaczenie nieodpowiedniego zarządzania projektem przez osobę nie merytoryczną było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,020$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejskich, a znaczenie tego czynnika było wyższe w gminach miejskich ($4,51 \pm 0,67$ vs. $3,89 \pm 0,88$).

W tabeli 4.18 przedstawiono znaczenie poszczególnych czynników dla realizacji etapu szóstego projektów unijnych, czyli dla rozliczenia projektu, w podziale na rodzaje gminy. Ponadto zweryfikowano, czy różnice w poziomie znaczenia występujące między rodzajami gmin można było określić jako różnice istotne statystycznie. Wykorzystano narzędzia analityczne analogiczne do narzędzi, z których skorzystano przy badaniu zależności znaczenia determinantów od rodzaju gminy na wcześniejszych etapach projektu.

Tabela 4.18. Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 6 projektów unijnych (rozliczenie projektów unijnych realizowanych przez JST) od rodzaju gminy

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie), średnia \pm SD | | | | p |
|---|--|-----------------------|------------------------------|-----------------|--------------|
| | Gmina miejska | Gmina wiejsko-miejska | Gmina wiejska | Powiat | |
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | | | |
| Kompetencja zespołu projektowego | 4,79 \pm 0,41 | 5,00 \pm 0,00 | 4,68 \pm 0,58 | 4,88 \pm 0,35 | 0,551 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,53 \pm 0,59 | 4,40 \pm 0,55 | 4,53 \pm 0,61 | 4,75 \pm 0,46 | 0,682 |
| Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | 4,05 \pm 0,75 | 3,60 \pm 1,14 | 3,68 \pm 0,58 | 4,12 \pm 0,64 | 0,187 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 4,12 \pm 0,82 | 3,60 \pm 1,14 | 3,74 \pm 0,73 | 4,12 \pm 0,35 | 0,182 |
| Zmiany kadrowe | 4,02 \pm 0,80 | 2,80 \pm 0,84 | 3,42 \pm 1,17 | 3,00 \pm 1,07 | 0,004 |
| Brak lub nieaktywna komunikacja zespołu projektowego | 4,44 \pm 0,70 | 3,60 \pm 1,34 | 3,95 \pm 1,13 | 4,50 \pm 0,93 | 0,207 |
| Brak lub niedostateczna komunikacji pomiędzy kierownikiem projektu a kadrami zarządzającą | 4,44 \pm 0,67 ^a | 3,40 \pm 0,89 | 3,47 \pm 1,07 ^a | 4,00 \pm 0,93 | 0,001 |
| Nieodpowiednie zarządzanie projektem przez osobę nie merytoryczną | 4,53 \pm 0,74 ^b | 3,80 \pm 0,84 | 3,68 \pm 0,89 ^b | 4,25 \pm 0,71 | 0,002 |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | | | |
| Opóźnienia wykonawców w procesie dostarczenia dokumentów | 4,33 \pm 0,64 | 4,60 \pm 0,55 | 4,00 \pm 0,94 | 4,25 \pm 1,04 | 0,460 |

| | | | | | |
|--|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------|--------------|
| Krótki termin rozliczenia projektów wynikający z okresu programowania | 4,07 ± 0,67 | 4,00 ± 0,71 | 3,74 ± 1,15 | 3,88 ± 0,64 | 0,796 |
| Kontrole instytucji zewnętrznych | 4,00 ± 0,79 | 4,00 ± 1,00 | 3,58 ± 0,84 | 3,25 ± 0,71 | 0,053 |
| Zabezpieczenie środków na ewentualne korekty wynikające z błędnie realizowanego projektu i procesu kontrolnego | 4,12 ± 0,82 | 3,60 ± 0,89 | 3,53 ± 0,70 | 3,75 ± 0,71 | 0,041 |
| Wystąpienie dochodu incydentalnego, konieczność przeliczenie luki finansowej | 3,91 ± 0,84 | 3,00 ± 0,71 | 3,26 ± 0,93 | 3,25 ± 1,04 | 0,014 |
| Nieosiągnięcie założonych we wniosku wskaźników | 4,35 ± 0,69 ^c | 3,40 ± 1,14 | 3,68 ± 0,89 ^c | 4,25 ± 1,04 | 0,015 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

SD – odchylenie standardowe. Porównanie wykonano za pomocą testu Kruskala-Wallisa.

a-c – wyniki testu post-hoc Dunn'a z poprawką Bonferroniego (a: p adj = 0,002, b: p adj = 0,002, c: p adj = 0,038).

W zakresie czynników dotyczących szóstego etapu projektów unijnych ustalono, że znaczenie zmian kadrowych było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,004$. Najwyższe znaczenie obserwowano w przypadku gmin miejskich ($4,02 \pm 0,80$), niższe w gminach wiejskich i powiatach ($3,42 \pm 1,17$ i $3,00 \pm 1,07$, odpowiednio), a najniższe w gminach wiejsko-miejskich ($2,80 \pm 0,84$). W teście post-hoc nie uzyskano istotnych wyników.

Znaczenie braku lub niedostatecznej komunikacji pomiędzy kierownikiem projektu a kadrami zarządzającą było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,001$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejskich, a znaczenie tego czynnika było wyższe w gminach miejskich ($4,44 \pm 0,67$ vs. $3,47 \pm 1,07$).

Znaczenie nieodpowiedniego zarządzania projektem przez osobę nie merytoryczną było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,002$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejskich, a znaczenie tego czynnika było wyższe w gminach miejskich ($4,53 \pm 0,74$ vs. $3,68 \pm 0,89$).

Znaczenie zabezpieczenia środków na ewentualne korekty wynikające z błędnie realizowanego projektu i procesu kontrolnego było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,041$. Najwyższe znaczenie obserwowano w przypadku gmin miejskich ($4,12 \pm 0,82$), niższe w powiatach i gminach wiejsko-miejskich ($3,75 \pm 0,71$ i $3,60 \pm 0,89$, odpowiednio), a najniższe w gminach wiejskich ($3,53 \pm 0,70$). W teście post-hoc nie uzyskano istotnych wyników.

Znaczenie wystąpienia dochodu incydentalnego i konieczności przeliczenia luki finansowej były istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,014$. Najwyższe znaczenie obserwowano w przypadku gmin miejskich ($3,91 \pm 0,84$), niższe w gminach wiejskich i powiatach ($3,26 \pm 0,93$ i $3,25 \pm 1,04$, odpowiednio), a najniższe w gminach wiejsko-miejskich ($3,00 \pm 0,71$). W teście post-hoc nie uzyskano istotnych wyników.

Znaczenie nieosiągnięcia założonych we wniosku wskaźników było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,015$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach miejskich a jego znaczeniem w gminach wiejskich, a znaczenie tego czynnika było wyższe w gminach miejskich ($4,35 \pm 0,69$ vs. $3,68 \pm 0,89$).

W tabeli 4.19 przedstawiono znaczenie poszczególnych czynników dla realizacji etapu siódmego projektów unijnych, czyli dla osiągnięcia i utrzymania wskaźników założonych we wniosku, w podziale na rodzaje gminy. Ponadto zweryfikowano, czy różnice w poziomie

znaczenia występujące między rodzajami gmin można było określić jako różnice istotne statystycznie. Wykorzystano narzędzia analityczne analogiczne do narzędzi, z których skorzystano przy badaniu zależności znaczenia determinantów od rodzaju gminy na wcześniejszych etapach projektu.

Tabela 4.19. Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 7 projektów unijnych (osiągnięcie oraz utrzymanie wskaźników założonych we wniosku o dofinansowanie) od rodzaju gminy

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie), średnia \pm SD | | | | p |
|--|--|-----------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| | Gmina miejska | Gmina wiejsko-miejska | Gmina wiejska | Powiat | |
| Uwarunkowania wewnętrzne | | | | | |
| Kompetencja zespołu projektowego | 4,56 \pm 0,67 | 4,80 \pm 0,45 | 4,68 \pm 0,58 | 4,75 \pm 0,71 | 0,628 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,30 \pm 0,77 | 4,60 \pm 0,55 | 4,21 \pm 0,71 | 4,62 \pm 0,74 | 0,391 |
| Konieczność zabezpieczenia środków na utrzymanie wskaźników | 4,30 \pm 0,67 | 4,20 \pm 0,84 | 3,79 \pm 0,54 | 4,12 \pm 0,83 | 0,054 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 3,95 \pm 0,75 | 4,00 \pm 1,00 | 3,79 \pm 0,71 | 3,62 \pm 0,74 | 0,693 |
| Brak środków na utrzymanie wskaźników | 4,16 \pm 0,84 | 3,80 \pm 1,10 | 3,63 \pm 1,01 | 4,12 \pm 1,13 | 0,242 |
| Długość okresu utrzymania w ujęciu wartościowym i ilościowym wskaźników projektu (5 lat) | 4,28 \pm 0,67 | 3,40 \pm 1,14 | 3,68 \pm 0,89 | 3,75 \pm 1,16 | 0,036 |
| Uwarunkowania zewnętrzne | | | | | |
| Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu | 3,93 \pm 0,74 | 4,20 \pm 0,84 | 3,47 \pm 1,26 | 3,75 \pm 0,89 | 0,539 |
| Wystąpienie pandemii | 4,12 \pm 0,98 | 4,00 \pm 0,71 | 3,95 \pm 0,78 | 4,12 \pm 0,83 | 0,669 |
| Wystąpienie konfliktów zbrojnych | 4,07 \pm 0,99 | 4,00 \pm 1,00 | 3,89 \pm 0,88 | 4,12 \pm 0,83 | 0,804 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

SD – odchylenie standardowe. Porównanie wykonano za pomocą testu Kruskala-Wallisa.

W zakresie czynników dotyczących siódmego etapu projektów unijnych ustalono, że znaczenie długości okresu utrzymania w ujęciu wartościowym i ilościowym wskaźników projektu było istotnie związane z rodzajem gminy, $p = 0,036$. Najwyższe znaczenie obserwowano w przypadku gmin miejskich ($4,28 \pm 0,67$), niższe w powiatach i gminach wiejskich ($3,75 \pm 1,16$ i $3,68 \pm 0,89$, odpowiednio), a najniższe w gminach wiejsko-miejskich ($3,40 \pm 1,14$). W teście post-hoc nie uzyskano istotnych wyników.

4.7. Zależność znaczenia determinantów w realizacji projektów unijnych w JST od rozmiaru gminy

Weryfikacja zależności między znaczeniem determinantów projektów unijnych a wielkością gminy przebiegała analogicznie do analizy zależności między znaczeniem determinantów projektów unijnych a rodzajem gminy. W tabeli 4.20 przedstawiono znaczenie poszczególnych czynników dla realizacji etapu pierwszego projektów unijnych, czyli dla analizy i planowania pozyskania środków, w podziale na wielkość gminy. Ponadto zweryfikowano, czy różnice w poziomie znaczenia w zależności od wielkości gminy można było określić jako różnice istotne statystycznie.

Tabela 4.20. Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 1 projektów unijnych (analiza i planowanie pozyskania środków zewnętrznych przez JST) od wielkości gminy

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie), średnia \pm SD | | | p |
|--|--|------------------------------|-----------------------------------|-------|
| | Gmina do 50 000 mieszkańców | Gmina do 100 000 mieszkańców | Gmina powyżej 100 000 mieszkańców | |
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | | |
| Kompetencje zespołu projektowego | 4,78 \pm 0,47 | 4,75 \pm 0,45 | 4,86 \pm 0,36 | 0,791 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,49 \pm 0,65 | 4,25 \pm 0,87 | 4,71 \pm 0,61 | 0,202 |
| Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | 3,90 \pm 0,82 | 4,25 \pm 0,75 | 4,00 \pm 0,68 | 0,408 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 3,98 \pm 0,85 | 4,25 \pm 0,87 | 4,07 \pm 0,73 | 0,509 |
| Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | 4,29 \pm 0,82 | 4,33 \pm 0,78 | 3,93 \pm 0,73 | 0,223 |
| Kadencyjność władzy | 2,71 \pm 1,24 | 2,75 \pm 1,06 | 3,29 \pm 0,61 | 0,168 |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | | |
| Terminowość pozyskania niezbędnej dokumentacji z innych organów administracyjnych | 4,02 \pm 0,88 | 4,00 \pm 1,13 | 4,43 \pm 0,94 | 0,200 |
| Krótki termin trwania konkursu | 3,61 \pm 0,93 | 3,58 \pm 1,24 | 3,79 \pm 0,70 | 0,857 |
| Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu | 3,49 \pm 0,77 | 3,50 \pm 1,09 | 3,64 \pm 0,74 | 0,674 |
| Uwarunkowania wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego | | | | |
| Długa ocena wniosków wpływająca na dezaktualizację założeń projektów | 3,90 \pm 0,90 | 3,83 \pm 0,72 | 3,71 \pm 0,73 | 0,671 |
| Konieczność zabezpieczenia wkładu własnego | 4,35 \pm 0,86 | 4,83 \pm 0,39 | 4,43 \pm 0,76 | 0,121 |

| | | | | |
|--|--------------------------|-------------|--------------------------|--------------|
| Brak przewidywalności kosztów dodatkowych związanych z realizacją projektu | 3,71 ± 0,76 ^a | 4,25 ± 0,75 | 4,29 ± 0,61 ^a | 0,011 |
| Uwarunkowania prawne, proceduralne ograniczające możliwość pozyskania środków zewnętrznych | 3,55 ± 0,82 | 4,08 ± 0,79 | 4,00 ± 0,78 | 0,065 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

SD – odchylenie standardowe. Porównanie wykonano za pomocą testu Kruskala-Wallisa.

a – wynik testu post-hoc Dunn'a z poprawką Bonferroniego ($p_{adj} = 0,037$).

W zakresie czynników dotyczących pierwszego etapu projektów unijnych ustalono, że znaczenie braku przewidywalności kosztów dodatkowych związanych z realizacją projektu było istotnie zależne od wielkości gminy, $p = 0,011$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w najmniejszych gminach (do 50 tys. mieszkańców) a jego znaczeniem w największych gminach (powyżej 100 tys. mieszkańców), przy czym jego istotność była niższa w gminach liczących do 50 tys. mieszkańców ($3,71 \pm 0,76$ vs. $4,29 \pm 0,61$).

W tabeli 4.21 przedstawiono znaczenie poszczególnych czynników dla realizacji etapu drugiego projektów unijnych, czyli dla wnioskowania o pozyskanie środków zewnętrznych, w podziale na wielkość gminy. Ponadto zweryfikowano, czy różnice w poziomie znaczenia w zależności od wielkości gminy można było określić jako różnice istotne statystycznie.

Tabela 4.21. Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 2 projektów unijnych (wnioskowanie o finansowanie środków zewnętrznych przez JST) od wielkości gminy

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie), średnia \pm SD | | | p |
|--|--|------------------------------|-----------------------------------|--------------|
| | Gmina do 50 000 mieszkańców | Gmina do 100 000 mieszkańców | Gmina powyżej 100 000 mieszkańców | |
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | | |
| Kompetencja zespołu projektowego | 4,82 \pm 0,39 | 4,83 \pm 0,58 | 4,93 \pm 0,27 | 0,507 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,47 \pm 0,62 | 4,75 \pm 0,45 | 4,71 \pm 0,47 | 0,199 |
| Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | 3,73 \pm 0,88 | 4,00 \pm 0,60 | 3,71 \pm 0,61 | 0,548 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 3,84 \pm 0,90 | 4,00 \pm 0,60 | 3,79 \pm 0,58 | 0,762 |
| Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | 3,96 \pm 1,00 | 4,25 \pm 0,75 | 4,00 \pm 0,78 | 0,681 |
| Kadencyjność władzy | 2,73 \pm 1,22 | 3,00 \pm 1,04 | 3,14 \pm 1,03 | 0,421 |
| Skomplikowane procedury administracyjne | 3,43 \pm 0,96 | 3,58 \pm 0,90 | 3,50 \pm 0,65 | 0,920 |
| Konieczność zabezpieczenia wkładu własnego | 4,29 \pm 0,98 | 4,92 \pm 0,29 ^a | 4,07 \pm 1,00 ^a | 0,023 |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | | |
| Krótki termin trwania konkursu | 3,80 \pm 0,93 | 3,42 \pm 0,79 | 3,79 \pm 0,89 | 0,384 |
| Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu | 3,73 \pm 0,70 | 3,50 \pm 0,67 | 3,64 \pm 0,63 | 0,579 |
| Skomplikowane procedury administracyjne | 3,41 \pm 0,67 | 3,75 \pm 1,14 | 3,57 \pm 0,65 | 0,484 |
| Konieczność przeprowadzenia partycypacji społecznych | 3,41 \pm 0,81 ^b | 4,42 \pm 0,79 ^b | 4,00 \pm 0,78 | 0,001 |

| Uwarunkowania wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|-------------|---------------|
| Długa ocena wniosków co wpływa na dezaktualizację założeń projektów | 4,00 ± 0,94 | 3,83 ± 0,58 | 4,14 ± 0,77 | 0,470 |
| Konieczność zabezpieczenia wkładu własnego | 4,31 ± 0,89 ^c | 4,92 ± 0,29 ^c | 4,43 ± 0,76 | 0,032 |
| Brak przewidywalności kosztów dodatkowych związanych z realizacją projektu | 3,82 ± 0,73 | 4,33 ± 0,49 | 4,29 ± 0,73 | 0,020 |
| Uwarunkowania prawne i proceduralne ograniczające możliwość pozyskania środków zewnętrznych | 3,47 ± 0,84 | 4,08 ± 0,90 | 3,93 ± 0,92 | 0,0499 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

SD – odchylenie standardowe. Porównanie wykonano za pomocą testu Kruskala-Wallisa.

a-c – wyniki testu post-hoc Dunn'a z poprawką Bonferroniego (a: p adj = 0,027, b: p adj = 0,002, c: p adj = 0,026).

W zakresie czynników dotyczących drugiego etapu projektów unijnych ustalono, że znaczenie konieczności zabezpieczenia wkładu własnego było istotnie zależne od wielkości gminy, $p = 0,023$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w gminach średniej wielkości (do 100 tys. mieszkańców) a jego znaczeniem w największych gminach (powyżej 100 tys. mieszkańców), przy czym jego znaczenie było wyższe w gminach liczących do 100 tys. mieszkańców ($4,92 \pm 0,29$ vs. $4,07 \pm 1,00$).

Znaczenie partycypacji społecznych było istotnie zależne od wielkości gminy, $p = 0,001$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w najmniejszych gminach (do 50 tys. mieszkańców) a jego znaczeniem w gminach średniej wielkości (do 100 tys. mieszkańców), przy czym jego znaczenie było niższe w gminach liczących do 50 tys. mieszkańców ($3,41 \pm 0,81$ vs. $4,42 \pm 0,79$).

Znaczenie zabezpieczenia wkładu własnego było istotnie zależne od wielkości gminy, $p = 0,032$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w najmniejszych gminach (do 50 tys. mieszkańców) a jego znaczeniem w gminach średniej wielkości (do 100 tys. mieszkańców), przy czym jego znaczenie było niższe w gminach liczących do 50 tys. mieszkańców ($4,31 \pm 0,89$ vs. $4,92 \pm 0,29$).

Znaczenie braku przewidywalności kosztów dodatkowych było istotnie związane z wielkością gminy, $p = 0,020$. Najwyższe znaczenie obserwowano w przypadku gmin średniej wielkości, czyli o liczbie mieszkańców do 100 tys. ($4,33 \pm 0,49$), niższe w największych gminach, czyli o liczbie mieszkańców powyżej 100 tys. ($4,29 \pm 0,73$), a najniższe w najmniejszych gminach liczących do 50 tys. mieszkańców ($3,82 \pm 0,73$). W teście post-hoc nie uzyskano istotnych wyników.

Znaczenie uwarunkowań prawnych i proceduralnych ograniczających możliwość pozyskania środków zewnętrznych było istotnie związane z wielkością gminy, $p = 0,0499$. Najwyższe znaczenie obserwowano w przypadku gmin średniej wielkości, czyli o liczbie mieszkańców do 100 tys. ($4,08 \pm 0,90$), niższe znaczenie odnotowano w największych gminach, czyli o liczbie mieszkańców powyżej 100 tys. ($3,93 \pm 0,92$), a najniższe w najmniejszych gminach, liczących do 50 tys. mieszkańców ($3,47 \pm 0,84$). W teście post-hoc nie uzyskano istotnych wyników.

W tabeli 4.22 przedstawiono znaczenie poszczególnych czynników dla realizacji etapu trzeciego projektów unijnych, czyli dla przygotowania do realizacji projektu, w podziale na wielkość gminy. Ponadto zweryfikowano, czy różnice w poziomie znaczenia w zależności od wielkości gminy można było określić jako różnice istotne statystycznie.

Tabela 4.22. Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 3 projektów unijnych (przygotowanie do realizacji projektów unijnych w JST) od wielkości gminy

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie), średnia \pm SD | | | p |
|---|--|------------------------------|-----------------------------------|--------------|
| | Gmina do 50 000 mieszkańców | Gmina do 100 000 mieszkańców | Gmina powyżej 100 000 mieszkańców | |
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | | |
| Kompetencje zespołu projektowego | 4,67 \pm 0,63 | 4,92 \pm 0,29 | 4,64 \pm 0,63 | 0,369 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,43 \pm 0,68 | 4,75 \pm 0,45 | 4,57 \pm 0,65 | 0,295 |
| Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | 3,63 \pm 0,88 ^a | 4,25 \pm 0,45 ^a | 3,79 \pm 0,58 | 0,049 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 3,80 \pm 1,00 | 4,17 \pm 0,58 | 3,86 \pm 0,53 | 0,463 |
| Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | 4,14 \pm 0,94 | 4,33 \pm 0,65 | 3,93 \pm 0,73 | 0,399 |
| Przeciążenie pracowników zespołu projektowego nadmiernymi obowiązkami | 3,92 \pm 0,93 | 4,17 \pm 0,94 | 4,14 \pm 0,86 | 0,528 |
| Kadencyjność władzy | 2,76 \pm 1,18 | 3,08 \pm 1,00 | 3,07 \pm 1,00 | 0,477 |
| Brak środków na koszty niekwalifikowane | 4,12 \pm 1,01 ^b | 4,83 \pm 0,39 ^b | 4,50 \pm 0,76 | 0,040 |
| Skomplikowane procedury administracyjne | 3,37 \pm 0,83 | 3,83 \pm 0,72 | 3,57 \pm 0,85 | 0,234 |
| Brak lub nieaktywna komunikacja zespołu projektowego | 3,98 \pm 1,11 | 4,58 \pm 0,67 | 4,29 \pm 0,91 | 0,170 |
| Brak lub niedostateczna komunikacji pomiędzy kierownikiem projektu a kadrami zarządzającą | 3,96 \pm 0,98 | 4,33 \pm 0,65 | 4,36 \pm 0,84 | 0,256 |
| Nieodpowiednie zarządzanie projektem przez osobę nie merytoryczną | 4,00 \pm 1,08 | 4,25 \pm 0,87 | 4,36 \pm 1,01 | 0,433 |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | | |

| | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Brak wykonawców projektu spowodowany ograniczeniami finansowymi JST | 4,10 ± 0,82 | 4,33 ± 0,78 | 4,21 ± 0,70 | 0,666 |
| Krótki termin realizacji projektów wynikający z okresu programowania | 3,82 ± 0,78 | 4,33 ± 0,49 | 4,14 ± 0,86 | 0,056 |
| Inflacja wpływająca na montaż finansowy | 3,80 ± 0,82 | 3,92 ± 0,67 | 4,07 ± 1,07 | 0,296 |
| Skomplikowane procedury administracyjne | 3,57 ± 0,79 | 3,92 ± 0,79 | 3,57 ± 0,85 | 0,472 |
| Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu | 3,49 ± 0,68 | 3,75 ± 0,62 | 3,64 ± 0,84 | 0,431 |
| Opóźnienia wykonawców w procesie wykonawczym | 3,67 ± 0,97 | 4,08 ± 1,16 | 4,36 ± 0,84 | 0,044 |
| Uwarunkowania wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego | | | | |
| Aspekty prawne dotyczące Vat | 3,67 ± 1,14 | 3,42 ± 1,00 | 3,29 ± 0,83 | 0,317 |
| Aspekty prawne dotyczące pomocy publicznej | 3,63 ± 0,97 | 3,75 ± 0,62 | 3,36 ± 0,84 | 0,412 |
| Łączenie źródeł finansowania projektów | 3,63 ± 0,93 | 3,92 ± 1,16 | 3,50 ± 0,85 | 0,425 |
| Uwarunkowania prawne, proceduralne. | 3,49 ± 0,77 | 3,58 ± 0,67 | 3,36 ± 0,74 | 0,646 |
| Konieczność waloryzacji wynagrodzenia dla wykonawcy | 3,86 ± 1,02 | 3,92 ± 0,90 | 3,57 ± 1,02 | 0,560 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

SD – odchylenie standardowe. Porównanie wykonano za pomocą testu Kruskala-Wallis.

a-b – wyniki testu post-hoc Dunn'a z poprawką Bonferroniego (a: p adj = 0,042, b: p adj = 0,047).

W zakresie czynników dotyczących trzeciego etapu projektów unijnych ustalono, że znaczenie braku możliwości zapewnienia kadry udziału w szkoleniach było istotnie zależne od wielkości gminy, $p = 0,049$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w najmniejszych gminach (do 50 tys. mieszkańców) a jego znaczeniem w gminach średniej wielkości (do 100 tys. mieszkańców), przy czym jego znaczenie było niższe w gminach liczących do 50 tys. mieszkańców ($3,63 \pm 0,88$ vs. $4,25 \pm 0,45$).

Znaczenie braku środków na koszty niekwalifikowane było istotnie zależne od wielkości gminy, $p = 0,040$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w najmniejszych gminach (do 50 tys. mieszkańców) a jego znaczeniem w gminach średniej wielkości (do 100 tys. mieszkańców), przy czym jego znaczenie było niższe w gminach liczących do 50 tys. mieszkańców ($4,12 \pm 1,01$ vs. $4,83 \pm 0,39$).

Znaczenie opóźnień wykonawców było istotnie związane z wielkością gminy, $p = 0,044$. Najniższe znaczenie obserwowano w przypadku najmniejszych gmin, czyli o liczbie mieszkańców do 50 tys., i rosło ono wraz ze wzrostem wielkości gminy ($3,67 \pm 0,97$, $4,08 \pm 1,16$ i $4,36 \pm 0,84$ dla kolejnych kategorii wielkości gminy). W teście post-hoc nie uzyskano istotnych wyników.

W tabeli 4.23 przedstawiono znaczenie poszczególnych czynników dla realizacji etapu czwartego projektów unijnych, czyli dla realizacji projektu, w podziale na wielkość gminy. Ponadto zweryfikowano, czy różnice w poziomie znaczenia w zależności od wielkości gminy można było określić jako różnice istotne statystycznie.

Tabela 4.23. Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 4 projektów unijnych (realizacja projektów unijnych w JST) od wielkości gminy

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie), średnia \pm SD | | | p |
|---|--|------------------------------|-----------------------------------|--------------|
| | Gmina do 50 000 mieszkańców | Gmina do 100 000 mieszkańców | Gmina powyżej 100 000 mieszkańców | |
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | | |
| Kompetencja zespołu projektowego | 4,73 \pm 0,53 | 4,67 \pm 0,78 | 4,71 \pm 0,61 | 0,979 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,57 \pm 0,68 | 4,67 \pm 0,49 | 4,71 \pm 0,61 | 0,691 |
| Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | 3,84 \pm 0,69 | 3,92 \pm 0,79 | 3,64 \pm 0,74 | 0,629 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 3,86 \pm 0,76 | 4,08 \pm 0,90 | 3,71 \pm 0,61 | 0,320 |
| Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | 4,06 \pm 0,92 | 4,50 \pm 0,67 | 4,00 \pm 0,78 | 0,242 |
| Przeciążenie pracowników zespołu projektowego nadmiernymi obowiązkami | 4,02 \pm 0,85 | 4,25 \pm 0,75 | 4,07 \pm 0,73 | 0,713 |
| Kadencyjność władzy | 2,65 \pm 1,23 | 2,58 \pm 1,08 | 3,14 \pm 0,86 | 0,249 |
| Brak środków na koszty niekwalifikowane | 4,27 \pm 0,84 | 4,67 \pm 0,78 | 4,21 \pm 0,97 | 0,200 |
| Dostęp i przepływ informacji | 3,82 \pm 0,99 | 4,08 \pm 0,90 | 4,07 \pm 0,92 | 0,533 |
| Błędne zarządzanie projektem | 4,35 \pm 0,90 | 4,25 \pm 0,87 | 4,21 \pm 1,12 | 0,855 |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | | |
| Brak wykonawców spowodowany ograniczeniami finansowymi JST | 3,94 \pm 0,92 | 4,17 \pm 0,58 | 4,43 \pm 0,76 | 0,160 |
| Krótki termin realizacji projektów wynikający z okresu programowania | 3,84 \pm 0,69 | 4,33 \pm 0,65 | 4,21 \pm 0,58 | 0,031 |

| | | | | |
|---|--------------------------|-------------|--------------------------|--------------|
| Inflacja wpływająca na montaż finansowy konieczność zaangażowania dodatkowych środków | 3,84 ± 0,77 ^a | 4,25 ± 0,62 | 4,43 ± 0,65 ^a | 0,019 |
| Skomplikowane procedury administracyjne | 3,45 ± 0,77 | 4,08 ± 0,79 | 3,71 ± 0,91 | 0,057 |
| Zapisy prawne, biurokracja i ustalanie kompetencji na szczeblu centralnym i regionalnym | 3,45 ± 0,89 | 3,75 ± 0,97 | 3,57 ± 0,85 | 0,595 |
| Opóźnienia wykonawców w procesie wykonawczym | 3,63 ± 0,93 | 4,08 ± 0,90 | 4,21 ± 0,80 | 0,077 |
| Uwarunkowania wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego | | | | |
| Aspekty prawne dotyczące VAT | 3,84 ± 0,87 | 3,42 ± 0,90 | 3,57 ± 0,94 | 0,243 |
| Aspekty prawne dotyczące pomocy publicznej | 3,63 ± 0,81 | 3,67 ± 0,89 | 3,64 ± 0,93 | 0,976 |
| Łączenie źródeł finansowania | 3,53 ± 0,74 | 4,08 ± 0,90 | 3,86 ± 0,86 | 0,131 |
| Uwarunkowania prawne | 3,43 ± 0,79 | 3,75 ± 0,75 | 3,71 ± 0,61 | 0,395 |
| Konieczność waloryzacji wynagrodzenia dla wykonawcy | 3,69 ± 0,89 | 3,67 ± 0,65 | 3,93 ± 0,92 | 0,592 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

SD – odchylenie standardowe. Porównanie wykonano za pomocą testu Kruskala-Wallisa.

a – wynik testu post-hoc Dunn'a z poprawką Bonferroniego ($p_{adj} = 0,030$).

W zakresie czynników dotyczących czwartego etapu projektów unijnych ustalono, że znaczenie krótkich terminów realizacji projektów było istotnie związane z wielkością gminy, $p = 0,031$. Najwyższe znaczenie obserwowano w przypadku gmin średniej wielkości, czyli do 100 tys. mieszkańców ($4,33 \pm 0,65$), niższe znaczenie pojawiło się w przypadku największych gmin, czyli powyżej 100 tys. mieszkańców ($4,21 \pm 0,58$), a w gminach liczących do 50 tys. mieszkańców znaczenie tego czynnika było najniższe ($3,84 \pm 0,69$). W teście post-hoc nie uzyskano istotnych wyników.

Znaczenie inflacji wpływającej na montaż finansowy było istotnie zależne od wielkości gminy, $p = 0,019$. W teście post-hoc potwierdzono, że istotna różnica występowała między znaczeniem tego czynnika w najmniejszych gminach (do 50 tys. mieszkańców) a jego znaczeniem w największych gminach (powyżej 100 tys. mieszkańców), przy czym jego znaczenie było niższe w gminach liczących do 50 tys. mieszkańców ($3,84 \pm 0,77$ vs. $4,43 \pm 0,65$).

W zakresie czynników dotyczących piątego etapu projektów unijnych, czyli monitorowania i kontroli projektu, nie było takich determinantów, dla których potwierdzono istotną zależność znaczenia determinanta od wielkości gminy ($p > 0,05$ w każdym przypadku). Średnie znaczenie poszczególnych czynników oraz wartość p stanowiącą wynik testu statystycznego weryfikującego różnicę w znaczeniu między grupami gmin o różnej wielkości przedstawiono w tabeli 4.24.

Tabela 4.24. Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 5 projektów unijnych (monitorowanie i kontrola projektów unijnych w JST) od wielkości gminy

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie), średnia \pm SD | | | p |
|---|--|------------------------------|-----------------------------------|-------|
| | Gmina do 50 000 mieszkańców | Gmina do 100 000 mieszkańców | Gmina powyżej 100 000 mieszkańców | |
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | | |
| Kompetencja zespołu projektowego | 4,63 \pm 0,64 | 4,83 \pm 0,39 | 4,57 \pm 0,65 | 0,529 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,51 \pm 0,62 | 4,58 \pm 0,67 | 4,50 \pm 0,52 | 0,822 |
| Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | 3,73 \pm 0,76 | 4,00 \pm 0,85 | 3,57 \pm 0,65 | 0,217 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 3,80 \pm 0,84 | 4,08 \pm 0,67 | 3,79 \pm 0,70 | 0,510 |
| Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | 4,06 \pm 1,01 | 4,25 \pm 0,75 | 3,71 \pm 0,73 | 0,199 |
| Przeciążenie pracowników zespołu projektowego nadmiernymi obowiązkami | 4,00 \pm 0,79 | 3,92 \pm 0,67 | 4,00 \pm 0,55 | 0,910 |
| Kadencyjność władzy | 2,96 \pm 1,10 | 2,42 \pm 1,00 | 3,07 \pm 1,00 | 0,103 |
| Brak środków na koszty niekwalifikowane | 4,14 \pm 0,94 | 4,58 \pm 0,90 | 3,86 \pm 1,10 | 0,091 |
| Brak lub nieaktywna komunikacja zespołu projektowego | 4,06 \pm 0,92 | 4,67 \pm 0,49 | 4,43 \pm 0,85 | 0,073 |
| Brak lub niedostateczna komunikacji pomiędzy kierownikiem projektu a kadrą zarządzającą | 3,98 \pm 0,85 | 4,42 \pm 0,79 | 4,36 \pm 0,93 | 0,097 |
| Nieodpowiednie zarządzanie projektem przez osobę nie merytoryczną | 4,16 \pm 0,85 | 4,50 \pm 0,52 | 4,43 \pm 0,85 | 0,334 |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | | |

| | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------|
| Brak wykonawców spowodowany ograniczeniami finansowymi JST | 4,06 ± 0,90 | 4,00 ± 1,04 | 3,71 ± 1,07 | 0,527 |
| Krótki termin realizacji projektów wynikający z okresu programowania | 3,69 ± 0,77 | 4,00 ± 1,04 | 3,64 ± 0,84 | 0,269 |
| Skomplikowane procedury administracyjne | 3,53 ± 0,92 | 3,75 ± 1,06 | 3,43 ± 0,65 | 0,561 |
| Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu | 3,61 ± 0,95 | 3,58 ± 0,90 | 3,43 ± 0,76 | 0,680 |
| Opóźnienia wykonawców w procesie wykonawczym | 3,63 ± 0,88 | 4,00 ± 1,04 | 3,71 ± 1,07 | 0,301 |

SD – odchylenie standardowe. Porównanie wykonane za pomocą testu Kruskala-Wallisa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

W zakresie czynników dotyczących szóstego etapu projektów unijnych, czyli rozliczenia projektu, nie było takich determinantów, dla których potwierdzono istotną zależność znaczenia determinanta od wielkości gminy ($p > 0,05$ w każdym przypadku). Średnie znaczenie poszczególnych czynników oraz wartość p stanowiącą wynik testu statystycznego weryfikującego różnicę w znaczeniu między grupami gmin o różnej wielkości przedstawiono w tabeli 4.25.

Tabela 4.25. Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 6 projektów unijnych (rozliczenie projektów unijnych realizowanych przez JST) od wielkości gminy

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie), średnia \pm SD | | | p |
|---|--|------------------------------|-----------------------------------|-------|
| | Gmina do 50 000 mieszkańców | Gmina do 100 000 mieszkańców | Gmina powyżej 100 000 mieszkańców | |
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | | |
| Kompetencja zespołu projektowego | 4,76 \pm 0,48 | 4,83 \pm 0,39 | 4,86 \pm 0,36 | 0,744 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,49 \pm 0,58 | 4,58 \pm 0,67 | 4,71 \pm 0,47 | 0,405 |
| Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | 3,80 \pm 0,71 | 4,17 \pm 0,72 | 4,21 \pm 0,80 | 0,096 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 3,88 \pm 0,83 | 4,33 \pm 0,65 | 4,07 \pm 0,73 | 0,208 |
| Zmiany kadrowe | 3,65 \pm 1,03 | 3,25 \pm 1,06 | 4,14 \pm 0,77 | 0,093 |
| Brak lub nieaktywna komunikacja zespołu projektowego | 4,18 \pm 0,99 | 4,50 \pm 0,67 | 4,36 \pm 0,84 | 0,683 |
| Brak lub niedostateczna komunikacji pomiędzy kierownikiem projektu a kadrą zarządzającą | 3,96 \pm 0,96 | 4,17 \pm 0,83 | 4,43 \pm 0,85 | 0,224 |
| Nieodpowiednie zarządzanie projektem przez osobę nie merytoryczną | 4,12 \pm 0,90 | 4,25 \pm 0,75 | 4,64 \pm 0,63 | 0,128 |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | | |
| Opóźnienia wykonawców w procesie dostarczenia dokumentów | 4,14 \pm 0,79 | 4,58 \pm 0,51 | 4,36 \pm 0,84 | 0,153 |
| Krótki termin rozliczenia projektów wynikający z okresu programowania | 3,90 \pm 0,92 | 4,17 \pm 0,58 | 4,00 \pm 0,55 | 0,686 |
| Kontrole instytucji zewnętrznych | 3,82 \pm 0,83 | 3,92 \pm 0,90 | 3,71 \pm 0,83 | 0,812 |

| | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------|
| Zabezpieczenie środków na ewentualne korekty wynikające z błędnie realizowanego projektu i procesu kontrolnego | 3,73 ± 0,81 | 4,25 ± 0,62 | 4,14 ± 0,86 | 0,068 |
| Wystąpienie dochodu incydentalnego, konieczność przeliczenie luki finansowej | 3,49 ± 0,92 | 4,00 ± 0,95 | 3,71 ± 0,91 | 0,200 |
| Nieosiągnięcie założonych we wniosku wskaźników | 4,00 ± 0,94 | 4,42 ± 0,51 | 4,21 ± 0,80 | 0,372 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

SD – odchylenie standardowe. Porównanie wykonano za pomocą testu Kruskala-Wallisa.

W zakresie czynników dotyczących siódmego etapu projektów unijnych, czyli osiągnięcia i utrzymania wskaźników założonych we wniosku projektu, nie było takich determinantów, dla których potwierdzono istotną zależność znaczenia determinanta od wielkości gminy ($p > 0,05$ w każdym przypadku). Średnie znaczenie poszczególnych czynników oraz wartość p stanowiącą wynik testu statystycznego weryfikującego różnicę w znaczeniu między grupami gmin o różnej wielkości przedstawiono w tabeli 4.26.

Tabela 4.26. Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 7 projektów unijnych (osiągnięcie oraz utrzymanie wskaźników założonych we wniosku o dofinansowanie) od wielkości gminy

| Czynnik | Znaczenie (1 – najniższe znaczenie, 5 – najwyższe znaczenie), średnia \pm SD | | | p |
|--|--|------------------------------|-----------------------------------|-------|
| | Gmina do 50 000 mieszkańców | Gmina do 100 000 mieszkańców | Gmina powyżej 100 000 mieszkańców | |
| Uwarunkowania wewnętrzne | | | | |
| Kompetencja zespołu projektowego | 4,67 \pm 0,55 | 4,75 \pm 0,62 | 4,36 \pm 0,84 | 0,277 |
| Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | 4,35 \pm 0,66 | 4,42 \pm 1,00 | 4,21 \pm 0,80 | 0,562 |
| Konieczność zabezpieczenia środków na utrzymanie wskaźników | 4,10 \pm 0,65 | 4,33 \pm 0,89 | 4,14 \pm 0,66 | 0,489 |
| Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | 3,96 \pm 0,73 | 3,92 \pm 1,00 | 3,57 \pm 0,51 | 0,180 |
| Brak środków na utrzymanie wskaźników | 3,96 \pm 0,96 | 4,08 \pm 1,08 | 4,07 \pm 0,83 | 0,865 |
| Długość okresu utrzymania w ujęciu wartościowym i ilościowym wskaźników projektu (5 lat) | 3,90 \pm 0,85 | 4,25 \pm 0,97 | 4,21 \pm 0,80 | 0,216 |
| Uwarunkowania zewnętrzne | | | | |
| Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu | 3,86 \pm 0,98 | 3,83 \pm 0,94 | 3,64 \pm 0,74 | 0,450 |
| Wystąpienie pandemii | 4,10 \pm 0,85 | 4,25 \pm 0,97 | 3,79 \pm 0,97 | 0,340 |
| Wystąpienie konfliktów zbrojnych | 4,06 \pm 0,94 | 4,25 \pm 0,87 | 3,71 \pm 0,91 | 0,312 |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

SD – odchylenie standardowe. Porównanie wykonano za pomocą testu Kruskala-Wallisa.

Podsumowując część analizy dotyczącą wpływu wielkości JST na znaczenie determinantów dla realizacji poszczególnych etapów projektów unijnych warto zauważyć, że istotne różnice w znaczeniu determinantów między JST należącymi do różnych kategorii wielkościowych zostały potwierdzone w sposób statystyczny dla pierwszych czterech etapów związanych z projektami unijnymi, czyli dla etapów odnoszących się do planowania, przygotowania i odpowiedniej realizacji projektów. Z wyjątkiem konieczności zabezpieczenia wkładu własnego w etapie drugim, czyli w procesie wnioskowania o dofinansowanie zewnętrzne, wszystkie determinanty, których znaczenie okazało się być istotnie różne w zależności od wielkości gminy, charakteryzowały się wyższym znaczeniem w gminach o wyższej liczbie mieszkańców. W przypadku konieczności zabezpieczenia wkładu własnego w trakcie wnioskowania o dofinansowanie zewnętrzne ustalono, że znaczenie tego czynnika było wyższe w gminach o liczbie mieszkańców 50-100 tys. w porównaniu do gmin o liczbie mieszkańców powyżej 100 tys. Z kolei w ostatnich trzech etapach projektów unijnych, czyli etapach obejmujących monitorowanie, kontrolę, rozliczanie oraz osiągnięcie i utrzymanie wskaźników założonych we wniosku o dofinansowanie, znaczenie żadnego z czynników nie było zależne od wielkości JST. Oznaczało to, że niezależnie od wielkości gminy, pracownicy JST oceniali w podobny sposób znaczenie determinantów dla realizacji tych etapów projektów unijnych.

ZAKOŃCZENIE

Zarządzanie projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego, które jest procesem złożonym i wielowymiarowym, odgrywa kluczową rolę w rozwoju lokalnym i regionalnym. JST, jako podmioty odpowiedzialne za realizację inwestycji współfinansowanych z funduszy europejskich, muszą sprostać licznym wyzwaniom związanym z planowaniem, pozyskiwaniem środków, realizacją oraz rozliczaniem projektów. Wyzwania związane z procedurą pozyskiwania środków z Unii Europejskiej oraz kompleksowym zarządzaniem projektami unijnymi wskazują, jak ważna jest integracja działań na różnych poziomach administracji oraz dbałość o jakość realizowanych przedsięwzięć. Przyszłość rozwoju JST w dużej mierze zależy od umiejętności adaptacji do zmieniających się warunków zewnętrznych oraz efektywnego wykorzystywania dostępnych zasobów i narzędzi wsparcia. Zarządzanie projektami unijnymi w JST nie jest jedynie technicznym zadaniem, lecz także strategicznym wyzwaniem, które wymaga zaangażowania, wiedzy i kompetencji na każdym etapie realizacji. Tylko takie podejście może zapewnić trwały rozwój i poprawę jakości życia mieszkańców regionów korzystających z funduszy unijnych.

W niniejszej rozprawie doktorskiej autorka poddała analizie różnorodne determinanty wpływające na zarządzanie projektami unijnymi, w tym zasoby ludzkie, finansowe, materiałowe i techniczne, które odgrywają kluczową rolę w tym procesie. Analiza krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu wskazała na **lukę badawczą** w badaniach dotyczących determinantów zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego. Kwerenda literatury przedmiotu pozwoliła autorce wyeksplikować zagadnienia z tego obszaru także w ujęciu międzynarodowym, natomiast badania empiryczne, do realizacji których wykorzystany został autorski kwestionariusz ankiety, umożliwiły odniesienie treści ujętych w teoretycznej części rozprawy doktorskiej do realiów obecnego zarządzania projektami w JST. Badania empiryczne przeprowadzone zostały w oparciu o autorski kwestionariusz ankiety, który adresowany był do pracowników oraz kadry zarządzającej JST z terenu Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego. W toku przeprowadzonej procedury badawczej autorka zrealizowała postawione na wstępie cele oraz zweryfikowała postawione hipotezy badawcze.

Potrzeba i chęć holistycznego ujęcia zagadnień z zakresu determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST oraz świadomość wyraźnej luki badawczej w opisywanym obszarze nauki, skłoniły doktorantkę do sformułowania celów badawczych. Przyjętym celem zasadniczym niniejszej rozprawy doktorskiej była

Identyfikacja determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST oraz ocena ich wpływu na skuteczność realizacji poszczególnych etapów tego procesu.

Założony główny cel badawczy został osiągnięty poprzez realizację celów szczegółowych o charakterze teoretycznym, empirycznym, metodycznym i aplikacyjnym. Do **celów teoriopoznawczych** należały:

1. Konceptualizacja istoty i roli samorządu terytorialnego oraz związków międzygminnych.
2. Prezentacja wielowymiarowości konstruktów inwestycji, jako podstawowego czynnika rozwoju JST.
3. Identyfikacja dostępnych funduszy europejskich, jako źródła finansowania jednostek samorządu terytorialnego.
4. Charakterystyka zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego.
5. Identyfikacja determinantów wewnętrznych i zewnętrznych oraz barier zarządzania projektami unijnymi w JST.

W efekcie przeprowadzonej analizy krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu doktorantka w rozdziałach 1, 2 i 3 niniejszej rozprawy doktorskiej:

- wskazała, że badana problematyka osadzona jest w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości;
- przedstawiła konceptualizację istoty i roli samorządu terytorialnego oraz związków międzygminnych;
- scharakteryzowała konstrukt jednostek samorządu terytorialnego poprzez pryzmat zarządzania projektami unijnymi;
- zaprezentowała wielowymiarowość konstruktów inwestycji, jako podstawowego czynnika rozwoju JST;
- zidentyfikowała dostępne fundusze europejskie, jako źródła finansowania jednostek samorządu terytorialnego;
- przedstawiła charakterystykę zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego;
- zaprezentowała występujące w literaturze przedmiotu metody zarządzania projektami;
- przedstawiła konceptualizację pojęcia determinantów zarządzania projektami poprzez przedstawienie różnych definicji prezentowanych przez naukowców zajmujących się konstruktem zarządzania projektami w JST;

- zaprezentowała wielowymiarowość konstruktów determinantów zarządzania projektami poprzez przedstawienie głównych podejść funkcjonujących w literaturze przedmiotu;
- dokonała identyfikacji determinantów wewnętrznych i zewnętrznych zarządzania projektami unijnymi w JST;
- zidentyfikowała determinanty wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego wpływających na zarządzanie projektami unijnymi w JST na każdym etapie tego procesu;
- dokonała identyfikacji barier wpływających na zarządzanie projektami unijnymi w JST w każdej kategorii barier.

Przyjętym w pracy celem **metodycznym** było:

6. Stworzenie metodyki rozpoznania i zbadania determinantów i barier zarządzania projektami unijnymi w JST.

Autorka osiągnęła ten cel poprzez zaproponowanie metodyki rozpoznania i zbadania determinantów i barier zarządzania projektami unijnymi w JST.

Do **celów empirycznych** pracy należały:

7. Ocena istotności wpływu determinantów wewnętrznych i zewnętrznych zarządzania projektami unijnymi JST na skuteczność realizacji każdego etapu tego procesu.
8. Ocena istotności wpływu determinantów wynikających z konstrukcji instrumentu finansowego na skuteczność zarządzania projektami unijnymi w JST na każdym etapie tego procesu.
9. Ocena wpływu wielkości i rodzaju JST na znaczenie determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu.
10. Ocena wpływu barier na zarządzanie projektami unijnymi w JST w każdej kategorii barier.

Wszystkie cele empiryczne zostały zrealizowane. Doktorantka:

- oceniła istotność wpływu determinantów wewnętrznych na skuteczność zarządzania projektami unijnymi w JST na każdym etapie tego procesu;
- oceniła istotność wpływu determinantów zewnętrznych na skuteczność zarządzania projektami unijnymi w JST na każdym etapie tego procesu;

- oceniła istotność wpływu determinantów wynikających z konstrukcji instrumentu finansowego na skuteczność zarządzania projektami unijnymi w JST na każdym etapie tego procesu;
- oceniła wpływ wielkości JST na znaczenie determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu;
- oceniła wpływ rodzaju JST na znaczenie determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu.
- oceniła istotność wpływu barier na zarządzanie projektami unijnymi w JST w każdej kategorii barier.

Celem aplikacyjnym było:

11. Opracowanie rekomendacji dla JST dotyczących zarządzania projektami unijnymi, które mogą przyczynić się do zwiększenia skuteczności realizacji tego procesu.

Doktorantka przygotowała rekomendacje dla JST, które mogą zostać wykorzystane w procesie zarządzania projektami współfinansowanymi z funduszy unijnych, zwiększając skuteczność realizacji tego procesu.

Doktorantka, na podstawie wykonanego przeglądu literatury, przeprowadzonych badań własnych z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety, zweryfikowała postawioną hipotezę główną:

Wielkość JST wpływa na znaczenie determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu.

oraz pięć hipotez szczegółowych:

- H1.** Determinanty wewnętrzne wpływają w większym stopniu na skuteczność zarządzania projektami unijnymi w JST na każdym etapie tego procesu niż determinanty zewnętrzne.
- H2.** Determinanty uwarunkowań wynikających z konstrukcji instrumentu finansowego w największym stopniu wpływają na skuteczność zarządzania projektami unijnymi w JST na każdym etapie tego procesu.
- H3.** Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy rodzajem JST a znaczeniem determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu.
- H4.** Istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy wielkością JST a znaczeniem determinantów zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie tego procesu.
- H5.** Brak komunikacji w zespole projektowym stanowi największą barierę społeczną w zarządzaniu projektami w JST.

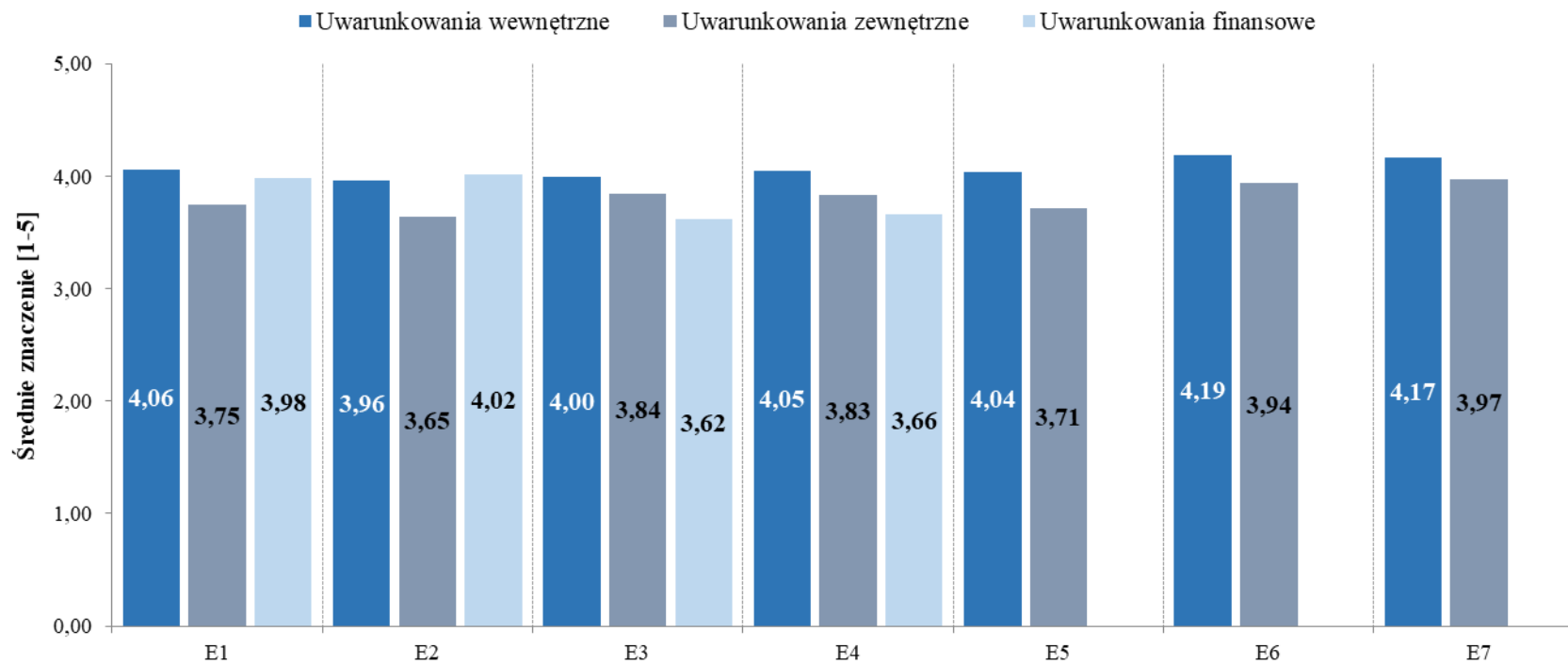
Do realizacji każdego z wymienionych celów oraz do weryfikacji hipotez zostały wskazane metody badawcze i narzędzia badawcze, dzięki którym zostały one spełnione oraz wykonane. Mając na względzie postawione cele jak również sformułowane hipotezy, metodą badawczą zastosowaną w pierwszej fazie badań, była analiza dostępnych danych historycznych. Zastosowanie tej metody pozwoliło na skorygowanie dostępnych informacji, które zostały w kolejnym kroku poddane dalszej analizie. Wyniki analizy uzyskanych danych stanowiły podwaliny teoretyczne zadania badawczego.

Wyniki badań empirycznych przedstawionych w niniejszej rozprawie doktorskiej dostarczają istotnych informacji na temat determinantów zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego zlokalizowanych w Subregionie Centralnym Województwa Śląskiego. Badania te miały na celu zweryfikowanie postawionych hipotez oraz pogłębienie wiedzy na temat determinantów wpływających na zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy europejskich w JST. **Hipotezy H1, H3 oraz H5 zostały potwierdzone, natomiast hipotezy H2, H4 odrzucone. Hipoteza główna została odrzucona.**

Doktorantka jednocześnie odniosła się do **hipotezy głównej** oraz **hipotezy H4**, ponieważ dotyczą tego samego zagadnienia, czyli badania zależności między czynnikami a wielkością gminy. Weryfikacja hipotez wiązała się z badaniem występowania zależności między wielkością gminy a znaczeniem determinantów związanych z zarządzaniem projektami unijnymi. Wyniki przedstawione w tabelach 17-23 pozwalają stwierdzić, że w pierwszych czterech etapach zarządzania projektami unijnymi pojawiały się czynniki, które miały zróżnicowane znaczenie zależnie od wielkości gminy, a więc na tych etapach wielkość gminy wiązała się ze skutecznością realizacji projektów unijnych. Z kolei na etapach 5-7, czyli etapach, które mają miejsce już po zakończeniu realizacji projektu i wiążą się monitorowaniem i rozliczaniem projektu oraz utrzymaniem jego efektów, wielkość gminy nie różnicowała determinantów związanych z realizacją tych etapów. W przypadku wszystkich determinantów, dla których uzyskano istotny wynik w zakresie wpływu wielkości gminy na znaczenie tego czynnika dla skuteczności realizacji projektów unijnych, z wyjątkiem konieczności zabezpieczenia wkładu własnego na etapie wnioskowania o środki zewnętrzne, ustalono, że znaczenie czynnika dla skuteczności było wyższe w przypadku gmin o wyższej liczbie mieszkańców. Podsumowując, mimo, że na pierwszych czterech etapach projektów unijnych występowały czynniki, których znaczenie różniło się w zależności od wielkości gminy w sposób istotny statystycznie, to brak występowania takich czynników, których znaczenie było zróżnicowane w zależności od wielkości gminy, na etapach 5-7 projektów unijnych pozwolił **odrzuć powyższe hipotezy**. Hipotezy mówiły o występowaniu różnicy w znaczeniu

czynników na każdym etapie projektów unijnych, a więc hipotezy te nie mogły zostać potwierdzone w toku niniejszego badania.

Doktorantka odniosła się jednocześnie do **hipotez H1** oraz **H2**, ponieważ znaczenie determinantów sukcesu projektów unijnych w podziale na czynniki wewnętrzne, zewnętrzne i finansowe zostało podsumowane na rysunku 5, zarówno w podziale na każdy etap projektu, jak i w globalnym ujęciu. W ujęciu globalnym, czyli łącznie dla wszystkich etapów projektu, najistotniejsze okazały się być czynniki o charakterze wewnętrznym. Z kolei na rysunku 4.8 przedstawione zostały te same średnie istotności determinantów projektów unijnych w sposób umożliwiający identyfikację najważniejszego rodzaju czynników dla każdego z etapów projektowych.



- E1. Analizowanie i planowanie pozyskania środków zewnętrznych przez JST
- E2. Wnioskowanie o finansowanie środków zewnętrznych przez JST
- E3. Przygotowanie do realizacji projektów unijnych w JST
- E4. Realizacja projektów unijnych w JST
- E5. Monitorowanie i kontrola projektów unijnych w JST
- E6. Rozliczenie (ocena i raportowanie) projektów unijnych realizowanych przez JST
- E7. Osiągnięcie oraz utrzymanie wskaźników we wniosku o dofinansowanie w realizowanych projektach przez JST

Rysunek 4.8 Średnie znaczenie determinantów skuteczności projektów unijnych wyniki w podziale na etapy projektów unijnych oraz w podziale na rodzaje czynników (wewnętrzne, zewnętrzne i finansowe)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Determinanty o charakterze wewnętrznym miały najwyższe znaczenie dla skuteczności projektów unijnych w ramach każdego z etapów projektu z wyjątkiem etapu drugiego, czyli wnioskowania o środki zewnętrzne. W przypadku etapu drugiego, najważniejsze okazały się czynniki o charakterze finansowym. Podsumowując, **hipoteza 1 została potwierdzona**, ponieważ na każdym z siedmiu etapów projektów unijnych czynniki wewnętrzne miały wyższe znaczenie, niż czynniki zewnętrzne. Natomiast **hipoteza 2 została odrzucona**, ponieważ czynniki wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego miały najwyższe znaczenie jedynie na drugim etapie projektów unijnych, czyli na etapie wnioskowania o pozyskanie środków zewnętrznych. Na pozostałych etapach projektów unijnych najwyższe znaczenie miały determinanty o charakterze wewnętrznym.

Doktorantka zweryfikowała **hipotezę H3**. Związek między rodzajem JST a znaczeniem poszczególnych czynników projektów unijnych dla skuteczności zarządzania tymi projektami został zbadany dla analizowanych determinantów na wszystkich etapach projektów, a wyniki tych badań przedstawiono w tabelach 4.13 - 4.19. Obserwowano liczne przypadki zależności między rodzajem gminy a znaczeniem czynnika dla skuteczności realizacji projektów unijnych. Co więcej, istotne zależności były obserwowane na każdym z etapów projektu. Wyniki niniejszego badania **potwierdzają hipotezę H3** o związku między rodzajem JST a znaczeniem czynników determinujących skuteczność zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie zarządzania projektami unijnymi.

Doktorantka odniosła się do **hipotezy H5**. Znaczenie barier, w tym barier społecznych, dla zarządzania projektami unijnymi zostało przedstawione w tabeli 4.12. Wśród czterech analizowanych barier społecznych, brak komunikacji w zespole projektowym charakteryzował się najwyższym średnim znaczeniem, a jego wartość była równa 4,29. Pozostałe bariery społeczne osiągnęły średnie znaczenie: 4,21 (brak doświadczenia zespołu projektowego), 4,16 (demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem) i 3,88 (brak umiejętności interpersonalnych). Wyniki badania **potwierdziły hipotezę H5**.

Wyciągnięte wnioski, które uzyskano na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, pozwalają skonstruować rekomendacje w obszarze determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST. Rekomendacje wynikające z badań empirycznych dotyczących zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego w Subregionie Centralnym Województwa Śląskiego można podzielić na kilka kluczowych obszarów. Są one ukierunkowane na poprawę zarządzania projektami unijnymi, uwzględniając zarówno determinanty wewnętrzne, zewnętrzne, jak i finansowe, oraz specyfikę wielkości JST.

Doktorantka, na podstawie przeprowadzonych badań, sformułowała następujące **rekomendacje dla JST**:

1. Wszystkie gminy powinny szczególnie uwzględniać znaczenie wewnętrznych determinantów oraz konieczność dopasowania strategii zarządzania projektami do specyfiki JST.
2. Dla mniejszych gmin sugeruje się, aby skupiły się na poprawie zarządzania zasobami ludzkimi i technicznymi, które okazały się kluczowe na wczesnych etapach realizacji projektów. Zaleca się wzmocnienie kompetencji zespołów projektowych poprzez szkolenia oraz współpracę z doświadczonymi konsultantami zewnętrznymi, którzy mogą pomóc w skutecznym pozyskiwaniu i rozliczaniu funduszy.
3. Z kolei dla większych podmiotów JST, doktorantka rekomenduje bardziej efektywne zarządzanie zasobami finansowymi i materialnymi, ze szczególnym naciskiem na optymalizację procesów związanych z monitorowaniem i rozliczaniem projektów, co pozwoli na lepsze utrzymanie efektów projektów unijnych.
4. W kontekście zwiększenia roli czynników wewnętrznych w zarządzaniu projektami, doktorantka wskazuje, że JST powinny zainwestować w rozwój kadr odpowiedzialnych za zarządzanie projektami, w tym poprzez szkolenia, warsztaty i wymianę doświadczeń między gminami.
5. Opracowanie jasnych procedur zarządzania projektami unijnymi na każdym etapie realizacji umożliwi lepsze planowanie, realizację oraz kontrolę projektów.
6. Warto również rozważyć wdrożenie narzędzi wspierających zarządzanie, takich jak systemy ERP.
7. W zakresie lepszego wykorzystania dostępnych zasobów finansowych, doktorantka zauważa, że JST, zwłaszcza mniejsze gminy, powinny przygotować odpowiednie strategie finansowe zabezpieczające wkład własny oraz stworzyć fundusze rezerwowe, które będą mogły być wykorzystane w razie nieprzewidzianych trudności finansowych.
8. Dodatkowo, JST powinny opracować mechanizmy optymalizujące alokację środków finansowych na etapie realizacji projektów, w tym wdrożenie regularnych audytów wewnętrznych, które pozwolą na bieżące monitorowanie zgodności z założeniami projektowymi.
9. Z uwagi na długoterminową efektywność projektów unijnych, doktorantka rekomenduje wprowadzenie skutecznych mechanizmów monitorowania długoterminowych rezultatów projektów oraz opracowanie wskaźników sukcesu, które będą regularnie mierzone po zakończeniu projektów.

10. Niezbędne jest również przygotowanie planów utrzymania efektów projektów, zwłaszcza w zakresie infrastruktury, aby gminy mogły efektywnie zarządzać zasobami w długim okresie po zakończeniu realizacji projektów unijnych.

W ocenie doktorantki, przy realizacji ankiety w badaniach empirycznych mogły wystąpić różne ograniczenia, które wpłynęły na wyniki i ich interpretację. W przypadku przeprowadzonych badań dotyczących determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST, ograniczenia obejmowały:

- ograniczoną liczbę respondentów; przeprowadzenie ankiety wśród pracowników JST z Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego mogło być ograniczone przez dostępność respondentów, ich chęć wzięcia udziału w badaniu lub czas na wypełnienie ankiety, co wpłynęło na reprezentatywność wyników;
- subiektywność odpowiedzi; kwestionariusz ankiety opierał się na subiektywnych opiniach respondentów, co mogło prowadzić do różnic w interpretacji pytań oraz skłonności do udzielania odpowiedzi zgodnych z oczekiwaniami społecznymi;
- ograniczenia geograficzne; badanie zostało przeprowadzone w Subregionie Centralnym Województwa Śląskiego, co ogranicza możliwość generalizacji wyników na inne regiony Polski. Charakterystyka lokalnych JST może być specyficzna, co sprawia, że wyniki niekoniecznie muszą odpowiadać sytuacji w innych częściach kraju;
- czas realizacji ankiety, w którym zmienność warunków zewnętrznych, takich jak zmiany w polityce funduszy unijnych, pandemii czy kryzysy gospodarcze, mogły wpłynąć na postrzeganie czynników związanych z zarządzaniem projektami unijnymi w okresie przeprowadzania badania;
- możliwość błędów w interpretacji pytań; respondenci mogli różnie interpretować pytania kwestionariusza ankiety, co mogło prowadzić do niejednoznacznych lub błędnych odpowiedzi, szczególnie w przypadkach, gdy pytania były złożone lub wymagały szczegółowej wiedzy na temat zarządzania projektami;
- niedostateczna odpowiedź z niektórych grup, gdzie różnice w liczbie odpowiedzi z poszczególnych gmin (mniejszych i większych JST) mogły wpłynąć na nierównomierne reprezentowanie determinantów zarządzania w różnych typach jednostek, co mogło wpływać na interpretację wyników.

Uświadomienie tych ograniczeń pozwala lepiej zrozumieć wyniki badania i uwzględnić je w analizie końcowej, co może pomóc w opracowaniu bardziej precyzyjnych rekomendacji.

Celem doktorantki było przeprowadzenie kompleksowej analizy determinantów zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego, ze szczególnym uwzględnieniem JST z Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego oraz pogłębienie wiedzy na ten temat. Wnioski wynikające z niniejszej pracy dostarczają cennych informacji zarówno dla praktyków, jak i naukowców zajmujących się problematyką zarządzania projektami unijnymi, a także mogą stanowić podstawę do dalszych badań w tym obszarze. Mając na uwadze złożoność badanej tematyki oraz czynników i barier zarządzania projektami w JST, które mogą wpływać na skuteczność realizowanych projektów, a tym samym na rozwój lokalny, regionalny czy krajowy, warto kontynuować badania wskazując ich **dalsze kierunki**. Szczególnie interesujące jest rozszerzenie badania o kolejne subregiony, czyli o gminy i powiaty będące członkami pozostałych subregionów Rzeczypospolitej Polskiej. Dzięki temu możliwe będzie wyznaczenie determinantów i barier zarządzania projektami dla każdego z subregionów. Przeprowadzenie badania w kolejnym okresie programowania może natomiast dostarczyć wielu cennych informacji pozwalających dokonać porównania skuteczności zarządzania projektami unijnymi w badanych okresach.

BIBLIOGRAFIA

1. Adamek-Hyska D., Franczak I., *Użyteczność informacji sprawozdawczej w zakresie zaangażowania wydatków budżetowych jednostek samorządu terytorialnego*, W.: A. Szychta, H. Waniak-Michalak, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, 2023, Vol. 47, Nr 1, Warszawa 2023, s. 9–24.
2. Adamiec J., *Polityka regionalna Unii Europejskiej*, Studia BAS (Biuro Analiz Sejmowych) nr 1(49), Warszawa 2017, s. 63- 85.
3. Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Współczesna metodologia nauk ekonomicznych*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, 2008, s. 40.
4. Adamowicz M., Stolarczyk K., *Finansowanie inwestycji z funduszy unijnych jako czynnik rozwoju lokalnego na przykładzie Miasta i Gminy Włodawa*, Studia Ekonomiczne i regionalne 5(4) 2022, s. 446-477.
5. Albanese G., de Blasio G., Locatelli A., *Does EU regional policy promote local TFP growth? Evidence from the Italian Mezzogiorno*, Papers in Regional Science, [1-s2.0-S1056819023003159-main.pdf](#) (dostęp:01.09.2024), 2020, s. 329-349.
6. Alexandrova M., Ivanova-Stankova L., *Romanian Critical success factors of project management: empirical evidence from projects supported by eu programmes*. INTERNATIONAL ASECU CONFERENCE ON “SYSTEMIC ECONOMIC CRISIS: CURRENT ISSUES AND PERSPECTIVES”, 2013, s. 1-9,
7. *Analiza i rekomendacja struktury organizacyjno-prawnej Pakietowego Projektu PPP. Załącznik nr 3 do Analizy Procedura tworzenia związku międzygminnego, podstawa działania, organy związku międzygminnego*, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej wersja 2.0, Warszawa 2020, s. 1-13.
8. Angheluta L.D., Stanciu S., *Integrated Territorial Investments - Current and Future Solutions for Sustainable Development*, Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics XXVI 2/2020, Rumunia 2020, s. 200-206.
9. Apanowicz J., *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 2020, s. 1-221.

10. Arendt Ł., *Zarządzanie projektami miejskimi*, Z. Przygodzki, EkoMiasto#Zarządzanie Zrównoważony, inteligentny i partycypacyjny rozwój miasta, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 1-52.
11. Armenia S., Barnabe F., Nonino F., Pompei A., Improving project management skills by integrating a boardgame into educational paths, *The International Journal of Management Education* 22, [2024Pytania badawcze z tekstem i wywozem.pdf](#) (dostęp: 19.08.24), 2024, s.1-21.
12. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.1-540.
13. Baldemor M. R., *Efficiency of Local Government Units in North Western Philippines as to the Attainment of the Millennium Development Goals*, *Journal of Computing and Applied Informatics (JoCAI)* Vol. 01, (1), 2017, s. 21-29.
14. Banaszak B. *Porównawcze prawo konstytucyjne współczesnych państw demokratycznych*, Wolters Kluwer business, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 1-670.
15. Banaś M., *Informacja o wynikach kontroli, Wspólne przedsięwzięcia jednostek samorządu terytorialnego w zakresie infrastruktury komunalnej*, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2021, s. 1-58.
16. Baschieri E., *The Effectiveness of the EU Cohesion Policy in Poland: The Role of Institutional Factors A comparative case study analysis between Dolnośląskie and Śląskie*, STOCKHOLM UNIVERSITY Department of Economic History and International Relations Master's Thesis in Economic History with specialization in Global Political Economy, 2021, s. 1-95.
17. Becker P., *The reform of European cohesion police or how to couple the streams successfully*, *Journal of European Integration*, 41(2) Published by Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group, 2019, s. 147-168.
18. Bera M., *Aspekty formalnoprawne realizacji projektów finansowanych ze środków UE*, ZN WSH Zarządzanie 4, [15.Milena-Bera.pdf](#) (dostęp:16.08.2024), Warszawa 2016, s. 233-242.
19. Biggeri M., Bortolotti L., Ferrannini A., Saccone D. *China's subnational policies and the performance of provinces towards meeting the UM's Sustainable Development Goals*, *Regional Studies*, *Regional Science* 10(1) Taylor& Francis Online, 2023 s. 439-460.
20. Blicharz J., *Istota współdziałania jednostek samorządu terytorialnego na gruncie prawa krajowego i międzynarodowego* [w:] J. Korczak (red.), *Cywilizacja administracji*

- publicznej Księga jubileuszowa z okazji 80-cia urodzin prof. Nadzw. UWr dra hab. Jana Jeżewskiego*, E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2018, s. 1-539.
21. Bloomfield J., *Central government's policy approaches towards local government on the issues of performance and cost-effectiveness*, Institute of Local Government Studies School of Public Policy University of Birmingham Birmingham B15 2TT United Kingdom, 2006, s. 1-28.
22. Bochenek M., Zajac A., *Zarządzanie projektem partnerskim współfinansowanym ze środków funduszy zewnętrznych przy zastosowaniu metody Project Cycle Management*, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 49, [24 bochenek-zarządzanie projektem.pdf](#) (dostęp: 16.08.2024), Kraków 2017, s. 322-334.
23. Boggero G., *Constitutional Principles of Local Self-Government in Europe*, Studies in territorial and cultural diversity, governance 9, Brill. Boston 2018, s. 83.
24. Borchardt K. D., *ABC prawa Unii Europejskiej*, Komisja Europejska Dyrekcja Generalna ds. Komunikacji Społecznej Informacja dla Obywateli 1045 Bruksela, 2017 s.1-152.
25. Budzik T., *The Economic and Technology Environment as Elements Influencing the Strategy of the Car Communication Enterprises (PKS)*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, no. 130, 2018, s. 47-59;
26. Bukłaha E., *Forma i zakres informatycznego wsparcia zarządzania projektami*, J. Walas-Trębacz, T. Małkusa, *Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informatycznym*, *Projekty-procesy-struktura*. Wydawnictwo TNOIK, Toruń 2020, s. 15-26.
27. Burnos, K., Tomaszuk, A., (2021). *Fundusze strukturalne i inwestycyjne Unii Europejskiej jako narzędzie rozwoju podlaskich mikroprzedsiębiorstw*. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 8(14). DOI: 10.26366/PTE.ZG.2021.189, s. 33-34.
28. Burzyńska B., *Rola inwestycji ekologicznych w zrównoważonym rozwoju gmin w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 1-498.
29. Busłowska A., *Integrated territorial investments and the improvement of transport mobility and accessibility of urban functional areas – the example of the białystok functional area*. *Optimum. Economic studies nr 1 (99)*, Białystok, 2020, s.145-154.

30. Cabała P., Jarosz S., Sołtysik M., Zakrzewska M., *Kompetencje kierownika projektu w świetle wytycznych*, J. Walas-Trębacz, T. Małkusa, Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informatycznym, Projekty-procesy-struktura. Wydawnictwo TNOIK, Toruń 2020, s. 37-48.
31. Cabała P., *Kaskadowe i adaptacyjne ujęcie controllingu projektów*, J. Walas-Trębacz, T. Małkusa, Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informatycznym, Projekty-procesy-struktura. Wydawnictwo TNOIK, Toruń 2020, s. 101- 110.
32. Casula M., *Between national constraints and the legacies of the past: explaining variations in inter-municipal cooperation in Italian regions*, Regional Studies, Regional Science 3(1), Taylor& Francis Online, 2016 s. 482-490.
33. Cavalli L., Alibegovic M., Cruickshank E., Farnia L., Romani I., G., *The impact of EU Structural Funds on the national sustainable development strategy: a methodological application*, Regional Studies, Regional Science 10 (1), The impact of EU Structural Funds on the national sustainable development strategy: a methodological application (tandfonline.com) (dostęp: 21.02.2024) Warszawa 2023, s. 52-69.
34. Chan P., W., Ejohwomu O., A., *How does project management relate to productivity? A systematic review of published evidence*, Association for Project Management, pm-productivity.pdf (dostęp: 15.08.2024), 2018, s.1-15.
35. Charasz P., J., P., Vogler. *Does EU funding improve local state capacity? Evidence from Polish municipalities. European Union Politics*, 22(3) 14651165211005847.pdf (dostęp: 11.06.2023) 2021, s.446-471.
36. Cheda J., Rzętkiewicz B., *Projekt jako metoda zarządzania- wyzwania i szanse dla administracji publicznej w Polsce*, Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie 1(36), Wyższa Szkoła Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi, Łódź 2023, s. 25-36.
37. Cheda J., Rzętkiewicz B., *Zarządzanie projektami w ramach realizacji polityki regionalnej Unii Europejskiej na przykładzie Polski*, Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie 2(35), Wyższa Szkoła Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi, Łódź 2022, s. 73-94.
38. Chluska J. Szczepaniak W. *Zarządzanie zasobami w projekcie unijnym realizowanym w uczelni publicznej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 244, Katowice 2015, s. 17-27.
39. Chrzanowska P. *Wykorzystanie funduszy europejskich przez samorządy terytorialne w kontekście rozwoju ekonomiczno-gospodarczego gminy*, Politechnika Częstochowska,

- Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 106, Seria: Administracja i Zarządzanie, Siedlce, 2015 s. 23-33.
40. Ciarko M. Paluch-Dybek A. *Controlling the Local Government Units*, Ekonomiczne Problemy Usług. Gospodarka finansowa i współdziałanie instytucjonalne w sektorze publicznym, nr 4/2018 (133), t. 1, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2018, s. 71-80.
41. Cohesion Policy, *The implementation of the Integrated Territorial Investments (ITIs) by Member States*, CEMR Overview, Council of European Municipalities and Regions Registered in the Register of Interest Representatives , 2. Wdrażanie zintegrowanych inwestycji terytorialnych (ZIT) przez państwa członkowskie.pdf (dostęp: 25.06.2024) Brussels 2015, s. 1-11.
42. Cojoacă (Alniți) D. M., Birchi, F. A., Mihai L. S., *European Project Management: A Systematic Literature Review*, PROCEEDINGS OF THE 17th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE “Management beyond Crisis: Rethinking Business Performance”, BUCHAREST, ROMANIA 2023, s.119-126.
43. Crescenzi R., Giua M. *One or many Cohesion Policies of the European Union? On the differential economic impacts of Cohesion Policy across member states*, *Regional Studies* 54(1), Taylor & Francis, 2020, s.10-20.
44. Crescenzia R., Di Cataldo M., Giua M., *It's not about the money. EU funds, local opportunities, and Euroscepticism*, *Regional Science and Urban Economics*84, 2020, s. 1-17.
45. Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., *Subdyscypliny w Naukach o Zarządzaniu – logika, wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, *Organizacja i Kierowanie* nr 1, 161, 2014, s. 43.
46. Czernrcka W., *Zarządzanie projektami o charakterze proergonomicznym w przedsiębiorstwach produkcyjnych- case study*. J. Walas-Trębacz, T. Małkusa, *Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informatycznym, Projekty-procesy-struktura*. Wydawnictwo TNOIK, Toruń 2020, s. 75- 84.
47. Czuma-Imiołczyk L., *Strategy for the development of local government units on the example of selected municipalities*. *World Scientific News An Internatopnal Scientific Journal*, WSN-1273-2019-349-360.pdf. (dostęp: 07.05.2023) 2019, s.1-360.
48. Czyżycki R., *Determinanty rozwoju społeczno-ekonomicznego regionów w Polsce*, *Ekonomiczne problemy Usług* 2(131)t.1, Uniwersytet szczeciński, Szczecin, 2018, s. 99-108.

49. Dahlke P., *Samorząd terytorialny w procesie kształtowania rozwoju gospodarczego regionu na przykładzie województwa wielkopolskiego*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Stanisława Staszica w Pile, Piła 2017, s.1-248.
50. Dawidowicz D., *Ocena sytuacji finansowej gmin z wykorzystaniem metody k-średnich*, Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician, Statystyka w praktyce/Statistics in practice, Główny Urząd Statystyczny, vol. 65, 7, 2020, s. 26-46.
51. De Jesus I. M., *Financing infrastructure investments in local government units – a case study of the rural commune of Lidzbark Warmiński*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, *Ekonomia i Środowisko* 2(61) Olsztyn 2017, s. 110-121.
52. Demirelisci B., Juknevičienė V., Pukinskytė S., *The Potential for Regional Development in the Baltic States: Case Study of Regions with Free Economic Zones*, *Forum Scientiae Oeconomia*. 8(1), 2020 s. 49-66.
53. Denagtergal C., Fitzgerald R., *European Structural & Investment Funds 2014 – 2020 Trade union guide*, *Confederation Syndicat Europeen Trade Union*, Europejskie fundusze strukturalne i inwestycyjne.pdf dostęp: 26.04.2024, Bruksela 2013, s. 1-55.
54. Dolnicki B., *Ustawa o samorządzie gminnym komentarz*, Wydanie 3, [w:] I. Małecka, Wolters Kluwer, Warszawa 2021, s. 1- 29.
55. Downes R., Moretti D., Nicol S., *Budgeting and performance in the European Union: A review by the OECD in the context of EU budget focused on results*. *OECD Journal on Budgeting*, Volume budgeting-and-performance-in-the-eu-oecd-review.pdf (dostęp: 11.06.2023) 2017/1, s.1-62.
56. Draženović B., Kusanović T., *Determinants of capital market in the new member EU countries*, *Faculty of Economics*, University of Rijeka, Rijeka, Republic of Croatia; Department of Professional studies, University of split, split, Republic of croatia, *Economic REsEaRch-Ekonomska istRaživanja*, vol. 29, no. 1, 2016, s. 758–766;
57. Dziadek K., *Projekty europejskie realizowane przez jednostki samorządu terytorialnego a jednostki biznesowe – istota, różnice i kluczowe problemy ich realizacji*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* Wydawnictwo SAN XVI (4) I 2015, s. 229-242.
58. Dziekański P., *Diversification synthetic indicator for evaluating the financial capacity of local government. The case of polish voivodeships*, *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*, Vol. 65(2) Brno, 2017, s. 611-619.
59. Dziennik Ustaw. Rozdział 7 - Związki i porozumienia międzygminne - Samorząd gminny. Dz.U.2023.40 t.j. Akt obowiązujący. Wersja od: 5 stycznia 2023 r.

60. Dźwigoł H., *Metodyka badawcza w naukach o zarządzaniu na przykładzie wybranych metod*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzania, z. 63, 2013, s. 85-110.
61. EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND (ERDF), Fact Sheets on the European Union – 2024, www.europarl.europa.eu/factsheets/en , [FTU 3.1.2.pdf](#) (dostęp: 25.08.2024). s. 1.
62. *Europejska Karta Samorządu Terytorialnego* sporządzona w Strasburgu dnia 15 października 1985 r., Dz.U. 1994 nr 124 poz. 607. Wersja od: 29.08.2006 r. s. 1-7.
63. Ferry M., *Integrated Territorial Investments as an effective tool of the Cohesion Policy*, DIRECTORATE GENERAL FOR INTERNAL POLICIES, POLICY DEPARTMENT D: BUDGETARY AFFAIRS, 2019 Brussele, s. 1-24.
64. Filipiak B., Dylewski M., *Działalność inwestycyjna jednostek samorządu terytorialnego w latach 2008–2013*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 854 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 73, Szczecin 2015, s. 867-877.
65. Flisiuk B., Gołabek A., *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi w projektach B+R, współfinansowanych z funduszy unijnych, budżetu państwa i środków własnych*, Instytut Technik Innowacyjnych EMAG, Zeszyt Naukowy Politechniki Śląskiej Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 100, nr kol. 1972, Katowice 2017, s. 109- 120.
66. Furmankiewicz M Campbell A. *From Single-Use Communitie Facilities Support to Integrated Sustainable Development The Anim of Inter-Municipal Cooperation in Poland, 1990-2018*, Artile Sustainability MDPI, 2019, s. 1-20.
67. Gaman F., Luca O., Burduja S. I., Aldea M., Iacoboaia C., Petrescu F & Sercăianu M. *Integrated territorial investments: challenges and opportunities – case study of Romania Sustainable, Development, Vol. 1, WIT Transactions on The Built Environment, Vol 168, WIT Press, 2. ZIT RUMUNIA.pdf* (dostęp: 03.06.2024), Romania 2015, s .95-107.
68. Garcia-Ayllon S., *The Integrated Territorial Investment (ITI) of the Mar Menor as a model for the future in the comprehensive management of enclosed coastal seas*, Ocean and Coastal Management, General Directorate of Transports, Coasts and Ports of the Region of Murcia, Spain 2018, s. 82-97.
69. Glinka K., *Integrated territorial investment as instrument for managing transport security in lower silesia's largest cities 94*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Transport, Gliwice, 2017, s. 37-46.

70. Głuszczyk D., *Istota rozwoju regionalnego i jego determinanty*, W.: B. Majewska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, [Istota rozwoju regionalnego i jego determinanty \(dbc.wroc.pl\)](#) (dostęp: 11.05.2023), Wrocław 2011, s. 1-405.
71. Godenhjelm S., R. Lundi A., Sjöblom S., *Projectification in the public sector– the case of the European Union*, Emerald Insight, International Journal of Managing Projects in Business 8(2), - [Sebastian Godenhjelm.pdf](#) (dostęp:16.08.2024), 2015, s. 324-348.
72. Gołębiowska A., Zientarski P., Stępień E., *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej a samorząd terytorialny*, [w:] A. Gołębiowska, B. Zientarski (red.), *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego - uwarunkowania prawne i społeczne*, Senat Rzeczypospolitej Polskiej, Kancelaria Senatu, Warszawa 2016, s. 15-19.
73. Gorzałczyńska-Koczkodaj M., *The Use of EU Funds to Finance Regional Development on the Example of the West Pomeranian Voivodeship*, European Research Studies Journal V. XXVI, (3), [The Use of EU Funds to Finance Regional Development on the Example of the West Pomeranian Voivodeship.pdf](#) (30.06.2024), 2023, s. 853-864.
74. Gorzycki M., *Metodyki zmienne w zarządzaniu projektami na przykładzie branży IT. Zarządzanie projektami w dobie postępującej cyfryzacji i zwiększonego ryzyka*, red. A. Laskowska-Rutkowska, Uczelnia Łazarskiego, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2022, s. 65-97.
75. Gostomczyk W., *Kryteria podziału środków unijnych w ramach regionalnych programów operacyjnych*, Zeszyt Naukowy Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechnika Koszalińska, 2(20), Województwo środkowopomorskie – Szansa na lepszy rozwój [Widok Kryteria podziału środków unijnych w ramach regionalnych programów operacyjnych \(koszalin.pl\)](#) (dostęp: 29.10.2023) Koszalin 2017 s. 9-23.
76. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszaw 2005, s. 35-38.
77. Grucza B., Ćwik K., *Zarządzanie projektami – studia przypadków*, Redakcja Naukowa Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 1-154.
78. Grzeszczyk T. A., Czajkowski B. *EU-funded Project Management in the Context of Suppliers and Contractors Selection*, International Conference on Engineering, Project, and Production Management *Procedia Engineering* 182, 2017, s. 241-246.
79. Gwizdała J. P., *The Financing of Small and Medium-Sized Enterprises with the EU Structural Funds in Poland Between 2014 and 2020*. International Journal of Synergy and Research, W.: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej [6686-4972.pdf](#) (dostęp: 28.01.2024) Lublin 2017, s. 43-55.

80. Harasim W., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w tworzeniu wartości dodanej organizacji*, Nowe wyzwania w zarządzaniu w erze społeczeństwa informacyjnego, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Biznesu, Warszawa 2016, s. 5- 19.
81. Hausner J., *Tezy na temat Narodowego Planu Rozwoju, materiały konferencji Zrównoważony rozwój Polski – aksjologiczne założenia do Narodowego Planu Rozwoju w latach 2007-2013*, Warszawa 2004, s. 7.
82. Helameri E., Krasrina A., Raasakka E., *EU Project Planning and Management Handbook*, Publications of Lapland University of Applied Sciences Publication Series D. Other publications 13/2022, s.1-48.
83. Hirshleifer J., *Investment, interest and capital*, Englewood Cliffs, W., Prentice-Hall 1970, s. 48. (1-320).
84. Hoffmann T., *Rola i znaczenie ewaluacji projektów współfinansowanych ze środków unii europejskiej w procesie rozwoju regionalnego*, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, Studia i Prace WNEIZ US 44/3, Szczecin 2016, s. 11-21.
85. Imiołczyk J., *Determinanty zrównoważonego rozwoju miast – analiza wybranych gmin miejskich województwa małopolskiego*, [w:] M. Okręglicka, A. Korombel, A. Lemańska-Majdzik (red), *Dylematy i wyzwania zarządzania organizacjami w warunkach kryzysu pandemicznego*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2021, s. 216-228.
86. Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General, *Global Sustainable Development Report 2019: The Future is Now – Science for Achieving Sustainable Development*, (United Nations, New York, 2019), s. 1-252.
87. Ionescu-Heroiu K., Cristea P., Silimela M., Tembakazi M., Borkowska-Waszak Y., M. Ivanov S., Taralunga I., Racoviceanu N., Constanta Stadler S., Manea R. L., Vintan M. M., Moldoveanu A.D., Ghintuiala G.A., Sfarlea D.L., Viorela E., *Romania Catching-Up Regions. Organizational Models for Interjurisdictional Agreements*. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Romania, 2019, s.1-193.
88. Iqbal I., *Impact of Project Complexity on Project Success through Mediating Role of Knowledge Management Practices Moderating Role of Ambidextrous Leadership*, JOURNALISM, POLITICS AND SOCIETY 01(03), 2013, s. 211-230.
89. Ivanova M., *Investigation of the Degree of Influence and the Relevancy of the Factors and Sub-Factors Influencing the Project Management, Financed by European Funds under the Conditions of the State Universities*, Sofia 1000, Bul. “Kliment Ohridski” 8,

- Technical University of Sofia, Faculty of Management, International Conference on Application of Mathematics in Engineering and Economics (AMEE'19), Bulgaria 2019, s. 1-13.
90. Jagoda A., Kołakowski T., *Zarządzanie projektami na przykładzie Japońskiego lidera łańcucha dostaw-studium przypadku*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Procesy i projekty w zarządzaniu zmianami 463, Wrocław 2017, s. 158-170.
91. Janicki T., Popławski W., *Dyfuzje projektów unijnych na przykładzie przedsiębiorstw funkcjonujących w województwie kujawsko-pomorskim*. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 283, Katowice 2016, s. 44-60.
92. Jastrzebska M., *Zarządzanie ryzykiem w projekcie europejskim realizowanym przez jednostkę samorządu terytorialnego*. Optimum Studia Ekonomiczne nr 6 (72) 2014, s. 105-119.
93. Jastrzebska M., *Alternatywne źródła finansowania jednostek samorządu terytorialnego*, Przestrzeń, Ekonomia, Społeczeństwo 1/1 Gdańsk 2012 s. 1-153.
94. Józwiakowski P., *Istota i determinanty rozwoju lokalnego*, W.: B. Ślusarz, J. Jędrzejczak-Gas, Barska A. Wyra J. *Współczesne problemy rozwoju społeczno-gospodarczego*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze nr 5 [Istota i determinanty rozwoju lokalnego.pdf](#) (dostęp: 11.05.2023), Zielona Góra 2016 s. 1-117.
95. Kamińska B., *Znaczenie kapitału ludzkiego w zarządzaniu projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Wydawnictwo SAN XVI(12)2, 2015, s. 69-78.
96. Karbownik A. *System zarządzania projektami w przedsiębiorstwie produkcyjnym - przykład wdrożenia*. Zeszyt Naukowy Politechniki Śląskiej, Organizacja i zarządzanie 101, Gliwice, 2017, s. 223-229.
97. Karpińska M., Joachimiak I., *Eksperyment a finansowe aspekty zarządzania projektami*, Finanse i rachunkowość, Prawno-finansowe aspekty funkcjonowania wybranych jednostek organizacyjnych, pod red. A. Cwiakały-Małys, M. Karpińskiej, Wrocław 2018, s. 71-82.
98. Kierzyk T., *Związek międzygminny- alternatywa dla powiatu*. W.: M. Adamczyk (red.), Uczelnia Jana Wyszyńskiego; „Społeczności Lokalne. Studia Interdyscyplinarne” Polkowice 2017 (1), s. 45-62.

99. Kiiky.com, <https://kiiky.com/pl/bogactwo/cytaty-dotycz%C4%85ce-wyznaczania-cel%C3%B3w/> (dostęp 12.06.2023 r.)
100. Kingsley E., Anene A., Nwagbara, *Risk Management Towards Effective Project Planning in Delta State Nigeria*, European Journal of Marketing and Management Sciences, Advance Scholars Publication Published by International Institute of Advance Scholars Development, 2023, s. 66-84.
101. Kisielnicki J., *Zarządzanie projektami Ludzie-procedury-wyniki*, Wydanie III zmienione, Wydawnictwo Nieoczywiste-imprint GAB Media, Łódź 2019, s. 1-344.
102. Klarin T., *The Concept of Sustainable Development: From its Beginning to the Contemporary Issues*. Zagreb International Review of Economics & Business 21(1) Faculty of Economics and Business, University of Zagreb and De Gruyter Open All rights reserved. Printed in Croatia, 2018, s. 67-94.
103. Klepacki B., *Wybrane zagadnienia związane z metodologią badań naukowych*, [w:] „Roczniki nauk rolniczych”, H. Skrobacka (red.), Polska Akademia Nauk, 2009, s. 38-46.
104. Klinowski M., *Determinanty sukcesu projektu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 399, Rachunkowość a controlling, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 245-254.
105. Kmak M., *The Municipal Council in the Polish Local Government Structure: Selected Aspects*, [w:] A. Nodzak (red.), Rocznik Administracji Publicznej, 2020(6), Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej, Administracyjne prawo ustrojowe, Kraków 2020, s. 128-143.
106. Kmiecik Z., *O niepołączalności ról procesowych organów jednostek samorządu terytorialnego*, RUCH PRAWNICZY, EKONOMICZNY I SOCJOLOGICZNY, Rok LXXXII – zeszyt 4, 2020, s. 83-95.
107. Kociuba D., *Implementation of integrated territorial investments in Poland – rationale, results, and recommendations, quaestiones geographicae 37(4)*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, 2018, s. 81-98.
108. Kolesnichenko E. A., Radyukova Y.Y., Pahomov N.N., *The Role of Project Management in the Development of the Municipalities, Modern Tools for Sustainable Development of Territories*. Special Topic: Project Management in the Regions of Russia, The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences , 2019, s. 981-986.

109. Komor A., *The level of local development and the need for local government investment indicated by residents of selected communes in the lublin voivodeship*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 64(8), Wrocław 2020 s. 40-53.
110. Konopielko Ł., M. Kochański, K. Woźniak, *Economics of Procrastination: The Case of EU Grants*, European Research Studies Journal Volume XXII, Issue 4, 2019. s. 544-557.
111. Kos A., *Przegląd wybranych metodyk zarządzania projektami*, Zeszyt naukowy Państwowej Wyższej Szkoły zawodowej im. Witelona w Legnicy 32(3), Legnica 2019, s. 25-34.
112. Kostaliva J., Tetreanova L., Patak M., *Project Management Methods in Projects Co-financed by EU Funds*, Inżynieria Ekonomika-Engineering Economics 28(3), University of Pardubice Studentska 95, Pardubice, Czech Republic, 2017, s. 301-310.
113. Kostrubiec J., *The Role of Inter-municipal Cooperation in the Process of Urbanisation in Poland*, Urbanisation and Local Government(S) I. Hoffman, K.F. Rozsnyai&M. Nagy, Lex Localis, 2021, s. 15-28.
114. Kot O., *Procedura pozyskiwania środków z funduszy europejskich w celu realizacji polityki regionalnej*, Uniwersytet Wrocławski, Studenckie Koło Naukowe Prawa Finansowego FISCUS, [19 Oliwia Kot.pdf \(uni.wroc.pl\)](#) (dostęp: 30.06.2024), Wrocław, s. 303- 310.
115. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk, 1975.
116. Kowalska I., *Integrated territorial investments in the formula of cohesion policy 2014 - 2020*, *Economis and Regional Studies* 10 (1), Warszawa, 2017, s. 36-37 (36-50).
117. Kozak S., Mućca E., *Is the European Union membership a sufficient factor to improve the level of regional development? The case of Albania and voivodeships in Poland*, The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection 46(2), Tarnów 2020, s. 13- 27.
118. Kozera A., Standar A., Satoła Ł., *Managing Rural Areas in the Context of the Growing Debt of Polish Local Government Units*, 10(9), 376, *Agriculture* 2020, s. 1-25.
119. Koźmiński A., Jemielniak D. *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 18.
120. Krukowska J., Lackowska M., *Metropolitan Colours of Europeanization. Institutionalization of Integrated Territorial Investment Structures in the Context of*

- Past Cooperation in Metropolitan Regions*, Raumforsch Raumordn, Naukowe Centrum Nauki, Warszawa 2027, s. 275-289.
121. Kuhlmann S., Wayenberg E., Bergstrom T., Franzke J., *The Essence and Transformation of Local Self-Government in Western Europe*. W: P. Macmillan, *The Future of Local Self-Government*, Department of Political Science, London 2021, s. 1-14.
122. Kurowska-Pysz J., *The process of joint learning as a determinant of cross-border project management*, Eastern journal of european studies V. 11, 2020, 1. Proces wspólnego uczenia się jako determinanta zarządzania projektami transgranicznymi.pdf s. 47-76.
123. Kwapiński K., Siuda E., Styczeń M., Walczak-Kowalska M., Zymerman A., *Metodyka zarządzania projektami*, Akademii Leona Koźmińskiego, Biuro Projektów Akademii Leona Koźmińskiego, Warszawa 2023, s. 1-49.
124. Labianca M., *Inter-municipal cooperation: from cooperation through rules to cooperation through networks – empirical evidence from Puglia*, Regional Studies, Regional Science, 1(1), Taylor& Francis Online, 2014, s. 184-206.
125. Laskowska-Rutkowska A., *Zarządzanie projektami w dobie rosnącej nieprzewidywalności*, Zarządzanie projektami w dobie postępującej cyfryzacji i zwiększonego ryzyka, red. A. Laskowska-Rutkowska, Uczelnia Łazarskiego, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2022, s. 9-33.
126. Lech J., *European Funds For Modern Transport*, Centre for EU Transport Projects, Programmes executed by the CEUTP, Warszawa 2021, s. 9. (1-42).
127. Lech J. *EUROPEAN FUNDS FOR MODERN TRANSPORT*, CENTRE FOR EU TRANSPORT PROJECTS, Publication co-financed by the Cohesion Fund under the Programme Infrastructure and Environment 2014-2020, Centre for EU Transport Projects, Warszawa, 20 [2- fundusze 2020 eng 209.pdf](#) (dostęp: 29.07.2024) Warszawa 2020, s. 7 (1-42)
128. Ledzion B., Borowczak A., Kupiec T., Płoszaj A., Popis Z., Mrozowski W., *Ewaluacja systemu realizacji instrumentu ZIT w perspektywie finansowej UE na lata 2014-2020. Raport końcowy*, red. Wolański M., Wolański Sp. z o.o., https://www.ewaluacja.gov.pl/media/59155/RK_ewaluacja_ZIT.pdf (dostęp 23.05.2023), 2018, s. 1-195.

129. Leleń A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Organizacja i zarządzanie strategiczne. Dział Spraw Pracowniczych i Organizacyjnych CNBOP, [http://www.bg.utp.edu.pl/artbtp2022010lelenpdf\(1\).pdf](http://www.bg.utp.edu.pl/artbtp2022010lelenpdf(1).pdf) (dostęp: 24.11.2023) s. 1-22.
130. Lemaître M., Quest S., *Handbook of territorial and development strategies*, Knowledge Centre for Territorial Policies European Commission, Joint Research Centre, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2022, s. 1-192.
131. Lesner D., *Wójt, burmistrz, prezydent - kto jest kim w samorządzie*, <https://www.prawo.pl/samorzad/stanowiska-w-samorzadzie-i-nazwy-jednostek-samorzadowych,95279.html> (dostęp: 29.01.2021) s. 6.
132. Liebert F., Trzeciak M., *Bariery realizowania projektów rozwoju nowych projektów w MŚP – Część teoretyczna*: Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Wydział Organizacji i Zarządzania. 2016, s. 102.
133. Lichota W., *Wykorzystanie funduszy UE w ramach perspektywy 2007–2013 a możliwości pozyskania środków w ramach perspektywy 2014–2020 na przykładzie wybranej gminy z województwa podkarpackiego*, *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy* nr 49 (1/2017), DOI: 10.15584/nsawg.2017.1.29, s. 255.
134. Lisiński M., Szarucki M., *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S. A. Warszawa 2020, s. 1-166.
135. Łabędzki R., *Relationship Between Project Team Performance And Key Project Success Factors*, *Scientific Quarterly "Organization and Management"*, Vol. 3(55), 2021, s. 91-109,
136. Mairate A., *The 'added value' of European Union Cohesion policy*, *Regional Studies* 40(02), 2007, s.167-177.
137. Malarska A., *Przyczynek do metodycznego drogowskazu analityka*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, S.Lachiewicz, B. Nogalski (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2010, s. 90.
138. Małek M., Korombel A., *Zintegrowane inwestycje terytorialne jako instrument finansowania inwestycji w jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] A. Korombel (red.), *Mikro- i makroekonomiczny wymiar rynku nieruchomości i inwestycji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2021, s. 81-95.
139. Małek M., Kalinowska A., *Bariery występujące podczas zarządzania projektami przez jednostki samorządu terytorialnego*. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej pod redakcją naukową M. Okręglika, A. Korombel, A. Lemańska-Majdzik, Częstochowa 2021, s.1- 318,

140. Marciszewska A., Jokiel G., *Granice zarządzania projektami-ujęcie systemowe*, Przegląd organizacji 3(950), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa 2019, s. 9-14.
141. Marek-Kołodziej K., Łapuńska I., *Badanie sposobu planowania i realizacji dużych projektów produkcyjno-usługowych*, Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce - teoria i praktyka, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk 2017, s. 153-164.
142. Martín-Llaguno M., Vilaplana-Aparicio M., J., Gandía-Solera I. *European Funds at the Level of the Spanish Autonomous Communities: Is Administrative Communication Discouraging Open Innovation?*, MDPI, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2020, s. 2.
143. Michalak P., Akademia Biznesu [Jacek-Branas-Najwiekszy-problem-AB.pdf \(ententa.pl\)](#), R. Wysocki, *Problemy instrumentalne zarządzania projektami w jednostkach samorządu terytorialnego*. Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Szczecińskiego nr 786, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 64/2 FRFU-64-t2-195.pdf (univ.szczecin.pl) (dostęp: 13.09.2023) 2013 s. 195-203.
144. Michalak P., Akademia Biznesu [Jacek-Branas-Najwiekszy-problem-AB.pdf \(ententa.pl\)](#); M. Wojarska, R. Marks-Bielska. *Fundusze Unii Europejskiej jako źródło finansowania rozwoju lokalnego gmin województwa Warmińsko-Mazurskiego*. MISCELLANEA Uniwersytet Warmińsko-Mazurski (2015), DOI: 10.15290/ose.2015.04.7607. s. 114-116.
145. Milewska A. Czaban T. *Formalnoprprawne aspekty funkcjonowania związków międzygminnych*, [w:] A. Kropiwiec (red.), Wydawnictwo SGGW, *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 106, Warszawa 2014, s. 121-134.
146. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. *Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020 – Umowa Partnerstwa*, [Umowa Partnerstwa sierpień 2017 \(funduszeuropejskie.gov.pl\)](#)(dostęp:28.05.2023), Warszawa, 2020, s. 229. (1-261).
147. Ministry of Economic Development, *Operational Programme Infrastructure and Environment 2014–2020*. Warsaw, 16 December [Operational Programme Infrastructure and Environment 2014 2020.pdf](#) (dostęp:11.06.2023), Warszawa, 2014 s. 1-172.

148. Miszczuk M., Kawalko B., "Zadłużenie jednostek samorządu terytorialnego jako uwarunkowanie absorpcji środków unijnych". *Roczniki Nauk Społecznych*, 2017, s. 57-72.
149. *Modele struktury funkcjonalno-przestrzennej w strategiach rozwoju*, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Departament Strategii, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej Departament Strategii Warszawa 2020, s.1-24.
150. Mohsin Hakeem M., Chin Goi H., Frendy, H., Ito, *Regional sustainable development using a Quadruple Helix approach in Japon*, *Regional Studies, Regional Science* 10(1) Taylor& Francis Online, 2023 s. 119 – 138.
151. Monitorowanie realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju w Polsce, Informacja wg stanu na koniec 2020 r. Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, Warszawa 2021, s. 1- 131.
152. Monitorowanie ZIT i sprawozdawczość - Subregion Centralny (dostęp: 24.07.2024)
153. Müller R., Jugdev K., *Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott - the elucidation of project success*, *International Journal of Managing Projects in Business Emerald Article* 5(4), 2012, s. 757-775.
154. Musiałkowska I., Wiśniewski M., *Fundusze europejskie w finansowaniu rozwoju regionalnego i lokalnego przez samorząd terytorialny w Polsce*, *Studia BAS* 1(49), [content \(icm.edu.pl\)](http://icm.edu.pl) Warszawa 2017, s. 87-107.
155. Muszyńska K., *Communication maturity model for organizations realizing EU projects*, *International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems*, *Procedia Computer Science* 126, 2018, s. 2184–2193.
156. Nagórny A., *Zarządzanie projektami proekologicznymi - badanie przypadków*, *Projekty proekologiczne, Przegląd budowlany* 5-6, 2021 Nagorny Zarzadzanie.pdf(dostęp:19.08.2024), Warszawa 2022, s. 1-142.
157. Najwyższa Izba Kontroli, *Zintegrowane Inwestycje Terytorialne w Perspektywie Finansowej 2014-2020*, Zintegrowane Inwestycje Terytorialne – jest nieźle, ale z opóźnieniami - Najwyższa Izba Kontroli (nik.gov.pl) (dostęp: 23.05.2023), Warszawa, 2019, s.1-94.
158. Nemeč J., De Vries M.S., *Lokal Government Structure and Capacities in Europe*, *Viešoji Politika Ir Administravimas Public Policy and Administration* Vol. 14, No 3, 2015, s. 249-267.

159. NIK o barierach w procesie realizacji inwestycji drogowych - Najwyższa Izba Kontroli 2016, s.6
160. Nogalski B., *Wyzwania i wnioski na przyszłość dla rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce*. Przegląd Organizacji, Nr 10 (933), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, 2017, s.4-13.
161. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 59-63.
162. Nyikos G., Kondor Z., *New Mechanisms for Integrated Territorial Development in Hungary. Pro publico bono – Magyar Közigazgatás* 8(1), 2020, s.124–145.
163. Ofiarska M., *Determinants and Directions of Evolution of Intermunicipal Cooperation Forms - From the Perspective of 30 Years of Experience in the Creation of Municipal Associations in Poland*, IBIMA Publishing, Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics, 2022, s. 1. (1-16).
164. Ofiarska M., *Government Fund for Local Investments – Legal Aspects of Financial Support for Local Government Investment Projects during the COVID-19 Pandemic*, Białystok Legal Studies Białostockie Studia Prawnicze 26(4), Białystok 2021, s. 139- 162.
165. Otoła I., Włóka M., *Zarządzanie projektami w samorządach – innowacyjność czy powszechna praktyka?*, Walas-Trębacz J. Małkusa T. Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informatycznym, Projekty-procesy-struktura. Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2020, s. 85-98.
166. Pace M., *A Correlational Study on Project Management Methodology and Project Success*, Journal of Engineering, Project, and Production Management 9(2), Copyright © Association of Engineering, Project, and Production Management (EPPM-Association) 2019, s. 56-65.
167. Pająk K., Dahlke P., Kvilinskyi O., *Determinanty rozwoju regionalnego – współczesne odniesienie*, Kujawsko-Pomorska Wyższa Szkoła w Bydgoszczy Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy 9, Bydgoszcz 2016, s. 109-122.
168. Páleníková B., Staničková M., *Contribution of EU Funds To Regional Development in the Czech Republic – Presumption for Improving the Quality of Life*, World Economy and Policy (WEP), Prague University of Economics and Business, Faculty of International Relations, Center for European Studies, Prague, Vol. 2, Iss. 1, 2023, s. 1-17.

169. Pałasz M., Tabaka J., *Ekowerta w kulturze. Zrównoważony rozwój a zarządzanie kulturą i rozwój kadr kultury w kontekście kryzysu klimatyczno-ekologicznego*. Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Zbiór Wiadomości o Antropologii Muzealnej (8), Kraków 2021, s. 259-280.
170. Papadimitrov R., Nikolovski I., *Handbook for EU Project Design and Project Cycle Management*, Institute for Democracy “Societas Civilis” - Skopje (IDSCS), Marko Troshanovski, IDSCS President, Skopje 2017, s. 1-33.
171. Parzonko A., *Uwarunkowania kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji*, Studia i prace Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytet Szczeciński 39 (3), Szczecin 2015 s. 143-154.
172. Pasternak A., *Zarządzanie Funduszami Unijnymi a rozwój przedsiębiorczości w gminach województwa śląskiego*. Wydawnictwo EXANTE, Wrocław 2016, s. 1-193.
173. Peszat K., Szlachta J., *Changing the development path of a region – a case study of the Lower Silesian Voivodeship. Miscellanea Geographica – Regional Studies on Development* 21(2), [articles-2108241.pdf.pdf](#) (dostęp: 11.06.2023), Warszawa, 2017, s. 84-88.
174. Pędziwiatr E., *Wyzwania w zakresie wyboru kryteriów oceny sukcesu projektów związanych z ochroną środowiska dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej*, Zeszyt Naukowy Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk 97, 2017, s. 201-212.
175. Piechowich M., *Skuteczne zarządzanie projektem europejskim w przedsiębiorstwie*, M. Sikora- Gaca, B. Panciszko, M. Bierzyńska-Sudoł, M. E. Szatlach, Fundusze Europejskie w Polsce, Uwarunkowania polityczne i społeczno-gospodarcze, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2019, s. 192 -193 (192- 207).
176. Pienias M., *Rola interesariuszy w projekcie*, Zarządzanie projektami w dobie postępującej cyfryzacji i zwiększonego ryzyka, red. A. Laskowska-Rutkowska, Uczelnia Łazarskiego, Oficyna Wydawnicza Uczelni Łazarskiego, Warszawa 2022, s. 9-33.
177. Pierzyna J., *The use of EU funding in the development of local economic activity zones*. Forum Scientiae Oeconomia, [admin,+forum-scientiae-oeconomia-1-2019-vi.pdf](#) (dostęp: 11.06.2023) 2019, s. 85-102.
178. Pietrowski W., *Financial progress of integrated territorial investments – a case study of kielce functional area*. *Studia miejskie* tom 34, 2019, s. 115- 127.

179. Piontek F., *Integracja Polski i Unią Europejską a wdrażanie konstytucyjnej zasady zrównoważonego rozwoju*, [w:], M. Burchard – Dziubińska (red.), *Integracja Polski z Unią Europejską w dziedzinie ochrony środowiska – problemy, korzyści, zagrożenia*, tom 1, Łódź 2000, s. 74-101.
180. Piszczek M., *Źródła finansowania rozwoju przez jednostki samorządu terytorialnego*, W:, Platform&workflow by OJS/PKP, Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 1 (973), Kraków 2018, s. 1-220.
181. Podział administracyjny Polski, GUS <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/podzial-administracyjny-polski/rodzaje-gmin-oraz-obszary-miejskie-i-wiejskie/> (dostęp 20.03.2023)
182. Polska Akademia Nauk. *Czynniki rozwoju regionalnego w Polsce*, Warszawa, Fundusze UE.indd (pan.pl) (dostęp: 11.05.2023).
183. Poniatowicz M., *Determinanty autonomii dochodowej samorządu terytorialnego w Polsce* [w:] L. Patrzalek, H. Kociemska (red.), *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nauki o finansach, Finanse samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 404, Wrocław 2015, s. 245-262.
184. Popescu I-S., Hitaj C., Benetto E., *Measuring the sustainability of investment funds: A critical review of methods and frameworks in sustainable finance*, *Journal of Cleaner Production* 314, Contents lists available at ScienceDirect, 2021, s. 1-116.
185. Porawski A., Czajkowski J.M., *Stan finansów JST raport dla Senatu RP*, Związek Miast Polskich, Poznań 2020, s. 1-12.
186. Porter M. E., *What is Strategy?* *Harvard Business Review* Porter, 1996 what_is_strategy.pdf (usp.br) (dostęp: 26.07.2024), 1996, s. 59-78.
187. Prawelska-Skrzypek G., Jałocha B., *Projekty sektora publicznego w Polsce-implikacje dla organizacji samorządu terytorialnego*, *Zarządzanie Publiczne* 3(27), 2014, [projectification-of-public-sector-in-poland-implications-for-local-government-organizations_Content%20File-PDF.pdf](#) (dostęp: 16.08.2024), s. 273-284.
188. Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014 – 2020, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, [POWER zmiany 81222.pdf \(funduszeuropejskie.gov.pl\)](#) (dostęp: 29.06.2024), Warszawa 2022, s. 1-332.
189. Programowanie perspektywy finansowej 2014-2020, Umowa Partnerstwa, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Warszawa 2020, s. 250-251 (1-262).

190. Prusak A., Sikora T., Niewczas-Dobrowolska M., *ACADEMIC ENTREPRENEURSHIP AND THE EU FUNDS IN POLAND 2014-2020*, Quality Festival 2019. s. 901-909;
191. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa 1978, s 288.
192. Puigcerver-Peñalver M. C., *The Impact of Structural Funds Policy on European Regions' Growth. A Theoretical and Empirical Approach*, The European Journal of Comparative Economics, V. 4 (2), 2007, 2. Wpływ polityki funduszy strukturalnych na wzrost gospodarczy europejskich regionów. Podejście teoretyczne i empiryczne.pdf (dostęp: 25.06.2024), s. 179-208.
193. Radujković M., Sjekavica M., *Project Management Success Factors*, Creative Construction Conference, Procedia Engineering 196, Croatia 2017, s. 607 – 615.
194. Reczulski P., *Wpływ finansowania zewnętrznego na realizację zadań jednostek samorządu terytorialnego* [w:], G. Rosa (red.), *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 4/2018 (133), t. 1, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2018, s. 1- 357.
195. REGIONALNY PROGRAM OPERACYJNY WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO NA LATA 2014-2022, Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego, Zarząd Województwa Śląskiego, Katowice 2023 s.1-611.
196. Romania Catching-Up Regions. Organizational models for interjurisdictional agreements. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. 2019, Romania, s. 1-189.
197. Romaniuk P., *Polityka administracyjna w świetle wybranych środków nadzoru nad jednostkami samorządu terytorialnego*, STUDIA IURIDICA TORUNIENSIA tom XXX, Olsztyn 2022, s. 397-418.
198. Rooij R. D., *The impact of the European Union on local government in the Netherlands*. "Journal of European Public Policy", 9(3), 2002, s. 447–467.
199. Rozana M., *What is strategic management research?* Annals of Management and Organization Research (AMOR) 4(4), 2023, s. 271-280.
200. Rugu E.A., Marut J.J., Alaezi J.O., Sauri J.M., *Assessment of the Causes of Abandonment of Construction Projects in Plateau State Nigeria*, European Modern Studies Journal available at journal-ems.com, 2021, s. 35-44.

201. Salerno-Kochan R., Popek S., Halagarda M., Krzywonos M., *Nauki o jakości jako subdyscyplina w naukach o zarządzaniu i jakości. Identyfikacja obszarów badawczych*. Przegląd Organizacji, Nr 8(967), 2020, s. 3-12.
202. Sanderson E., Wells P., Wilson I., *Resilience and involvement. The role of the EU's Structural and Investment Funds in addressing youth unemployment*, 2016, s. 127-137.
203. Šelih J., Bond I., Dolan C., *Can EU funds promote the rule of law in Europe?*, Centre For European Reform Czy fundusze UE mogą promować praworządność w Europie.pdf dostęp: 26.04.2024, 2017, s. 1-15.
204. Sierak J., *Inwestycje Jednostek Samorządu Terytorialnego i ich finansowanie w ujęciu rocznym i wieloletnim*. Myśl Ekonomiczna i Polityczna nr 4 (47), CEON Biblioteka Nauki, Warszawa 2014, s. 93-125.
205. Skica T., Bem A., Daszyńska-Żygadło K., *The role of local government in the process of entrepreneurship development*, Financial Internet Quarterly „e-Finanse” 9(4), 2013, s. 1-24.
206. Słownik języka polskiego, tom 3, PWN, Warszawa 1985, s. 131.
207. Smith A., *Bogactwo narodów*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2009, s. 53.
208. Sobczak E. *Zróżnicowanie poziomu rozwoju gmin województwa wielkopolskiego*, wielkopolskie.pdf (wordpress.com) (dostęp: 05.02.2023), s. 1-40.
209. Sołtyś J., Gołędzinowska A., *Zintegrowane plany rozwoju funkcjonalnych obszarów miejskich w województwie pomorskich w Polsce*, PRACE NAUKOWE UNIwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Local and Regional Economy in Theory and Practice, nr 476, Wrocław 2017, s. 30-38.
210. Soroka T., Kluczowe czynniki sukcesu zarządzania projektami na podstawie badań wybranych firm województwa śląskiego, *Zeszyt Naukowy Politechniki Śląskiej, Organizacja i zarządzanie z. 83*. Zabrze 2015, s. 1-784.
211. Sorychta-Wojczyk B., Musioł-Urbańczyk A., *Analiza Wykorzystania Funduszy Europejskich w Polsce – Nowa Perspektywa, nowe wyzwania dla rozwoju województw*, Politechnika Śląska Wydział Organizacji i Zarządzania Instytut Zarządzania i Administracji, sorychta-wojczyk_1_2016.pdf (dostęp: 29.10.2023) Gliwice, 2016, s. 145-162.
212. Stander A., *Access to EU Funds Vs. Financial Risks Faced By Rural Municipalities of the Wielkopolskie Voivodeship*, Proceedings of the 2018 International Conference "ECONOMIC SCIENCE FOR RURAL DEVELOPMENT" No 49,

ACCESS TO EU FUNDS VS. FINANCIAL RISKS FACED BY RURAL MUNICIPAL.pdf (dostęp: 22.08.2024), Poznań, 2018, s. 169-177.

213. Stasiak J., *Finances of local government units*, Wyższa Szkoła Gospodarki Krajowej w Kutnie, Kutno, 2019, s. 1- 452.
214. Stasiński T., *Diagnozowanie i podnoszenie efektywności projektów innowacyjnych*, J. Walas-Trębacz, T. Małkusa, Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informatycznym, Projekty-procesy-struktura. Wydawnictwo TNOIK, Toruń 2020, s. 61- 73.
215. Stoica I., Orzanb G., Dobrescuc A., Radu A.C., *Online Marketing Communication Using Websites. A Case Study of Website Utility in Accessing European Funds in the Tourism Field Regarding Northeastern Romania*, Procedia Economics and Finance, GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM Prague 2014, s. 926-935.
216. Strategia Rozwoju Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego na lata 2021-2027, w perspektywie do 2030 r. Centralny Subregion Rozwoju, Gliwice 2023, s. 1-193.
217. Strojny J., Szmigiel K., *Analiza porównawcza podejść w zakresie zarządzania projektami*, Modern Management Review 22(3/2015), ANALIZA POROWNAWCZA PODEJSC W ZAKRESIE_ZARZADZANIA.pdf (dostęp: 16.08.2024), 2015, s. 249-265.
218. Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa, 2012, s. 140
219. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. PWE. Warszawa 2006, s. 104- 110.
220. Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R. Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź 2021, s. 324.
221. Suproń B., *Determinants and development of companies created through the UE projects on the example of selected people groups*, WSB University in Wrocław Research Journal, Vol. 16 I No. 2. 2016, s. 108-121.
222. Surówka K., *Role of EU Funds in Financing the Activity of a Local Government in Poland from 2011 to 2020*, European Research Studies Journal Volume XXIV, Special Issue 1, Department of Public Finance, Cracow University of Economics, Kraków 2021, s. 1096-1109.

223. Surubaru N. C., *European funds in Central and Eastern Europe: drivers of change or mere funding transfers?* Evaluating the impact of European aid on national and local development in Bulgaria and Romania, *EUROPEAN POLITICS AND SOCIETY* 22(2), 2021, s. 203–221.
224. Swałdek T., *Zarządzanie projektami w startuapach – przegląd literatury*, Zarządzanie projektami, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Przegląd Organizacji 6(989), Warszawa 2022, s. 19-29.
225. Szafranek E., *Zintegrowane Inwestycje Terytorialne jako narzędzie wspierające kształtowanie centrów rozwoju regionalnego*, „Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna” nr 32, Uniwersytet Opolski, Katedra Geografii Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej, Opole 2015, s. 82-83 81-94.
226. Szara K., Majka A., *Korzyści z wykorzystania funduszy unijnych w gminach Podkarpacia*. Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy nr 49 (1/2017), DOI: 10.15584/nsawg.2017.1.29, s. 391;
227. Szczegółowy opis osi priorytetowych Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa na lata 2014-2020, wersja 65.0, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Warszawa 2023, s. 1- 182.
228. Szczepaniak W., *Analysis od barriers in the process of applying for EU funds by public universities*, *RESEARCH PAPERS OF WROCLAW UNIVERSITY OF ECONOMICS*, 63 nr 6, 2019. s. 224-230.
229. Szczepaniak W., *Planning the costs of EU projects at state universities*. *RESEARCH PAPERS OF WROCLAW UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS*, vol. 65, nr 2, 2021, s. 151-153.
230. Szczepańczyk M., Poskart A., *Inwestycje jednostek samorządu terytorialnego w obszarze komunalnego budownictwa mieszkaniowego*, [w:] A. Korombel (red.), *Mikro- i makroekonomiczny wymiar rynku nieruchomości i inwestycji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2021, s. 99. (96-109).
231. Szolno-Koguc J., *Samodzielność dochodowa jednostek samorządu terytorialnego - aspekty teoretyczne*, *Studia BAS* 1 (65) 2021, s. 9 (9-20).
232. Sztumski J. *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Śląsk Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2005, s. 68.
233. Szwabe M., *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych planowanie i realizacja*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 1-289.

234. Szymański M., *Fight Against Fraud in the EU Funds*, Evolution of System for Protection of EU Budget – Part I, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 3/2021, s. 339-367.
235. Ślusarczyk A., *Determinanty skutecznego zarządzania projektami kultury*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 256, Katowice 2016, s. 71 (67-80), I. Beleiu, E. Crisan, R. Nistor, *Main factors influencing project success*, 3. GŁÓWNE CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA POWODZENIE PROJEKTU.pdf, 2015, s. 59-79.
236. Ślusarczyk Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Teoria i praktyka*, „Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie”, nr 2(27), 2018, ZIwGiB_27_2018_e_SLUSARCZYK.pdf (lodz.pl) (dostęp: 04.08) s. 13-20.
237. Śmietanka T., *Polityka społeczna gminy jako czynnik rozwoju lokalnego na przykładzie gmin miejsko-wiejskich: Grójec, Koźienice, Szydłowiec*, Związek Miast Polskich, Poznań – Koźienice 2016, s. 1-26.
238. Śmietanka T., *Wybrane finansowo-administracyjne aspekty rozwoju lokalnego w opinii radnych gmin Grójec, Koźienice, Szydłowiec* (kadencja 2002-2006, 2014-2018), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, nr 489, Warszawa 2017, s. 450 (449-464).
239. Kierzyk T., *Związek międzygminny- alternatywa dla powiatu*. W.: M. Adamczyk (red.), Uczelnia Jana Wyszyńskiego; „Społeczności Lokalne. Studia Interdyscyplinarne” Polkowice 2017 (1), s. 45-62.
240. Takele Bayiley Y., Kahsay Teklu G., *Success factors and criteria in the management of international development projects*, Evidence from projects funded by the European Union in Ethiopia Emerald Insight, Yitbarek Takele Bayiley.pdf (dostęp: 15.08.2024), 2016, s. 562- 582.
241. Tătulescu A., Pătruț A., *Structural Funds And Economic Crises: Romania`s Absorption Aaradox*, 21st International Economic Conference, IECS, Procedia Economics and Finance 16, 2014 Sibiu, Romania, s. 64-72.
242. Taylor A. *The Realities, Challenges and Strengths of the External Funding Environment at LEP level*. Smart Specialisation Hub, University of Birmingham, 2019, s. 1-104.
243. *The PM² Project Management Methodology Guide 3.0*, European Commission Centre of Excellence in Project Management, Publications Office of the European Union, Luxemburg 2018, s. 1-147.

244. Tolstyakova O. V., Batyrova N. T., *Strategic management of human resources in modern conditions. Entrepreneurship and Sustainability Issues*, Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8(2), 2020, s. 370-381.
245. Tomal M., *Evaluation of coupling coordination degree and convergence behaviour of local development: A spatiotemporal analysis of all Polish municipalities over the period 2003-2019*, Sustainable Cities and Society, Elsevier, Contents lists available at ScienceDirect, Kanada 2021, s. 1-20.
246. Tomaszewska E.J., *Barriers related to the implementation of intelligent transport systems in cities - the Polish local government's perspective*. Engineering Management in Production and Services, Volume 13, 2021. s. 131-147;
247. Tomczyk E., *Teorie zrównoważonego rozwoju i jego implementacja w unii europejskiej*, [w:] A. Kuzior, H. A. Kretka, *Zrównoważony rozwój wektorem na drodze doskonalenia warsztatu naukowca*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2020, s. 147- 159.
248. Tracy B., *Cele! Zdobędziesz wszystko, czego pragniesz, szybciej niż myślisz*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice 2016.
249. Tracz-Krupa K., *Czynniki sukcesu w zarządzaniu w europejskim projekcie szkoleniowym- wyniki badan empirycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2018, [success-factors-of-managing-european-training-project-empirical-research-findings_Content%20File-PDF.pdf](#) (dostęp:15.08.2024), s. 256-268.
250. Trocki M. *Podejście badawcze w zarządzaniu projektami-geneza i ewolucja*, Przegląd Organizacji 3(950), Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa 2019, s. 3-9.
251. Tudoroiu L., *Instruments for ststistical ranking of the major factors of eu-funded projects in romania*, Romanian Statistical Review - Supplement nr. 4, Rumunia 2017, s. 126-132.
252. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. 1990 Nr 16 poz. 95, Opracowano na podstawie: t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 609, 721, [Akt prawny \(sejm.gov.pl\)](#) (dostęp: 22.07.2024).
253. Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym. Tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz.713, art. 2.

254. Vedrine L., Le Gallo J., *Does EU Cohesion Policy affect territorial inequalities and regional development?*, EU Cohesion Policy and Spatial Governance: Territorial, Social and Economic Challenges, Edward Elgar Publishing, 2021, s. 156-170.
255. Vrchota J., Rehoř P., Maříková M., Pech M., *Critical Success Factors of the Project Management in Relation to Industry 4.0 for Sustainability of Projects*, Sustainability, 13, 281, 2021, s. 1-19.
256. Wachowicz T., *Metody ilościowe w naukach o zarządzaniu – miejsce badań operacyjnych i modelowania ekonomicznego*, Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu III, Wydawnictwo Nieoczywiste – imprint GAB Media, 2020, s. 1-459.
257. Wielicka-Gańczarczyk K., *Planowanie restrukturyzacji w szpitalach publicznych zlokalizowanych w województwie śląskim*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie 101(1974), Gliwice 2017, s. 519-531.
258. Zaleski S., Michalski R., *Czynniki sukcesu zarządzania projektami usług It*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK), 2020, s. 29-36.
259. Wierzbicki Z. R., *Determinanty efektywnego zarządzania projektami w JST i w przedsiębiorstwach komunalnych*, ZS WSH Zarządzanie, [Wierzbicki.pdf \(humanitas.edu.pl\)](#) (dostęp: 18.08.2024), Sosnowiec 2014, s. 1-13.
260. Wilson E.B., *Wstęp do badań naukowych*. PWN. Warszawa 1964.
261. Witkowski J., M. Kiba-Janiak, *The Role of Local Governments in the Development of City Logistics*, International Conference on City Logistics, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Elsevier Ltd, 2014, s. 373-385.
262. Wojarska M., Marks-Bielska R., *Fundusze Unii Europejskiej jako źródło finansowania rozwoju lokalnego gmin województwa Warmińsko-Mazurskiego*. MISCELLANEA Uniwersytet Warmińsko-Mazurski (2015), DOI: 10.15290/ose.2015.04.7607. s. 114-116.
263. Wojewódzka A., *Jakość zasobów ludzkich w jednostkach samorządu terytorialnego w kontekście pozyskiwania funduszy unijnych*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu XII(5), [Jakość zasobów ludzkich w jednostka.pdf](#) (dostęp: 18.08.2024), Warszawa, s. 254-258.
264. Wołowicz T., *Pozabankowe finansowanie inwestycji gminnych*, International Journal of Legal Studies (IJOLS) No. 2 (4) 2018, W.: Międzynarodowy Instytut Innowacji Nauka-Edukacja-Rozwój, Warszawa 2018, s. 129-140.

265. Wołowiec T., *Uwarunkowania prawne finansowania inwestycji Jednostek Samorządu Terytorialnego poprzez pozabankowe instrumenty finansowe w Polsce*, Legal Conditions for the Financing of Local Government Units Investments by Parabanking Financial Instruments in Poland International Journal of Legal Studies, 1(5)2019, s. 421-452.
266. Woon nam C., Wamser G., *APPLICATION OF REGIONALLY VARYING CO-FINANCING DEGREES IN THE PRACTICE OF EU COHESION POLICY*, CESifo Forum 4/2011. s. 57-67;
267. www.subregioncentralny.pl/zit-w-polsce.html (data dostępu: 03.07.2024)
268. Wysocki R. K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami. Wydanie III*, Poznaj Nowoczesne metody zarządzania, Wydawnictwo Helion, Gliwice [Efektywne-zarzadzanie-projektami-Wydanie-III.pdf](#) (dostęp: 17.08.2024), s. 1-536.
269. Wysocki R., *Problemy instytucjonalne zarządzania projektami w jednostkach samorządu terytorialnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 786, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 64/2, Szczecin 2013, s. 197 (195 - 203),
270. Wysogład M., *Integrated Territorial Investments as a new form of management and implementation of EU funds in Poland*. ISSN electronic version 2353 - 9119, Central and Eastern European Journal of Management and Economics, 6 (3), Wrocław, 2018, s. 85-96.
271. Yu J., Gao X., *Logika behawioralna i instytucjonalne podstawy chińskiego samorządu lokalnego*, Palgrave Macmillan, Singapur 2019, s. 1-753.
272. Darvas Z., Mazza J., Midões C., *EUROPEAN UNION COHESION PROJECT CHARACTERISTICS AND REGIONAL ECONOMIC GROWTH*, Working paper 02/2021. s. 22-25.
273. Zarząd Województwa Śląskiego, *Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego na lata 2014-2020 Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych*, wersja 22.7 Katowice 2023 s. 1 - 544.
274. *Zasady realizacji Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w Polsce. Planowanie perspektywy finansowej na lata 2014-2020*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 2013, s.1-81.
275. Zaucha J., Komornicki T., *The place-based approach in development policy. A comparative analysis of Polish and EU1 space*. 2016, s. 297-308.
276. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1960.

277. Zieleniewski J., *Organizacja i Zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.
278. *Zintegrowane Inwestycje Terytorialne – jest nieźle, ale z opóźnieniami - Najwyższa Izba Kontroli (nik.gov.pl)* (dostęp: 28.05.2023).
279. Zsomboki K., Bell M., *Local Self-Government in Central and Eastern Europe: Decentralization or Deconcentration? Environment and Planning C: Government and Policy*, 15(2), 1997 s. 177–186.
280. Zsolt Kosztyan T., Attila Katona I., Kuppens K., Kisgyorgy-Pal M., Nachbagauer A., Csizmadia T., *Exploring the structures and design effects of EU-funded R&D&I project portfolios*, *Technological Forecasting & Social Change*, 180, 2022, s. 1-7.
281. Związek Gmin i Powiatów Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego, *Strategia ZIT Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego na lata 2014-2020, Załącznik nr 1 do uchwały Walnego Zebrania Członków Związku Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego nr 36/2022 z dnia 25 kwiecień 2022, Strategia ZIT SC - wersja X (obowiązująca).pdf* (dostęp: 08.06.2023), Gliwice 2022, s. 1-331.

SPIS RYSUNKÓW

| Lp. | NAZWA RYSUNKU | STRONA |
|-----|--|--------|
| 1.1 | Klasyfikacja subdyscyplin w naukach o zarządzaniu i jakości | 18 |
| 1.2 | Koncepcja zrównoważonego rozwoju oparta na potrójnej linii | 32 |
| 1.3 | Dynamika inwestycji JST | 36 |
| 1.4 | Podział źródeł finansowania inwestycji jednostek samorządu terytorialnego | 39 |
| 1.5 | Sposoby finansowego wsparcia realizacji zadań JST | 40 |
| 2.1 | Warunki obligatoryjne realizacji ZIT | 65 |
| 2.2 | Zestawienie ZIT/RIT subregionalnych w Polsce | 67 |
| 2.3 | Procedury pozyskiwania funduszy unijnych przez JST | 70 |
| 3.1 | Proces tworzenia/realizacji/zakończenia projektu w JST | 84 |
| 3.2 | Cykl życia projektu unijnego w JST ze wskazaniem zasobów | 85 |
| 4.1 | Podział administracyjny Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego na tle Województwa Śląskiego | 133 |
| 4.2 | Rozkład badanych pracowników JST według rodzaju gminy | 146 |
| 4.3 | Rozkład badanych pracowników JST według liczby mieszkańców | 146 |
| 4.4 | Rozkład badanych pracowników JST według podregionów | 147 |
| 4.5 | Rozkład badanych pracowników JST według pełnionej funkcji (* wymieniono: <i>pracownik, specjalista lub główny specjalista, koordynator projektów, kierownik i inspektor</i>) | 148 |
| 4.6 | Średnie wyniki w podziale na etapy projektów unijnych oraz w podziale na rodzaje czynników (wewnętrzne, zewnętrzne i finansowe) | 179 |
| 4.7 | Średnie znaczenie barier dla zarządzania i realizacji projektów unijnych, w podziale na rodzaje barier | 185 |
| 4.8 | Średnie znaczenie determinantów skuteczności projektów unijnych wyniki w podziale na etapy projektów unijnych w podziale na rodzaje czynników (wewnętrzne, zewnętrzne i finansowe) | 235 |
| | | |

SPIS TABEL

| Lp. | Tytuł tabeli | Strona |
|------|---|--------|
| 2.1 | Elementy Strategii Terytorialnej. | 45 |
| 2.2 | Rola funduszy unijnych w funkcjonowaniu JST | 50 |
| 2.3 | Obszary wsparcia funduszy unijnych | 52 |
| 2.4 | Skala Wsparcia Finansowego Funduszy Unijnych dla Polski | 55 |
| 2.5 | Główne obszary Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko (POIiŚ) | 56 |
| 2.6 | Założenia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych | 61 |
| 2.7 | Projekty z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz Europejskiego Funduszu Społecznego w okresie programowania RPO WSL 2014-2020 | 74 |
| 2.8 | Umowy rozwiązane w perspektywie 2014-2020 RPO WSL | 75 |
| 2.9 | Wskaźnik postępu finansowego na 2018r. i 2023 r. przypisane do realizacji przez Subregion Centralny [EUR] | 76 |
| 3.1 | Cechy projektu | 79 |
| 3.2 | Cechy projektów publicznych odróżniające je od projektów prywatnych | 81 |
| 3.3 | Fazy zarządzania projektem | 94 |
| 3.4 | Kluczowe etapy monitorowania i zarządzania projektem | 94 |
| 3.5 | Kluczowe fazy controllingu projektu | 96 |
| 3.6 | Strategie zarządzania projektami | 97 |
| 3.7 | Wybrane metodyki zarządzania projektami | 100 |
| 3.8 | Elementy sukcesu projektu | 105 |
| 3.9 | Determinanty zarządzania projektami unijnymi w JST | 107 |
| 3.10 | Autorski podział determinant zarządzania projektami przez JST | 115 |
| 3.11 | Bariery towarzyszące zarządzaniu projektami. | 122 |
| 3.12 | Podział rodzajów barier | 128 |
| 4.1 | Podział Subregionu Centralnego na podregiony | 130 |
| 4.2 | Podział Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego | 132 |
| 4.3 | Proces przebiegu badań własnych metodą ilościową | 142 |
| 4.4 | Charakterystyka badanych pracowników JST (n = 75) | 145 |
| 4.5 | Znaczenie poszczególnych czynników w realizacji etapu 1 projektów unijnych, czyli analizowania i planowania pozyskania środków zewnętrznych przez JST | 151 |
| 4.6 | Znaczenie poszczególnych czynników w realizacji etapu 2 projektów unijnych, czyli wnioskowania o finansowanie środków zewnętrznych przez JST | 155 |
| 4.7 | Znaczenie poszczególnych czynników w realizacji etapu 3 projektów unijnych, czyli przygotowania do realizacji projektów unijnych w JST | 159 |
| 4.8 | Znaczenie poszczególnych czynników w etapie 4 projektów unijnych, czyli w procesie realizacji projektów unijnych w JST | 163 |

| | | |
|------|---|-----|
| 4.9 | Znaczenie poszczególnych czynników w realizacji etapu 5 projektów unijnych, czyli monitorowania i kontroli projektów unijnych w JST | 167 |
| 4.10 | Znaczenie poszczególnych czynników w realizacji etapu 6 projektów unijnych, czyli rozliczenia projektów unijnych realizowanych przez JST | 171 |
| 4.11 | Znaczenie poszczególnych czynników w realizacji etapu 7 projektów unijnych, czyli osiągnięcia oraz utrzymania wskaźników założonych we wniosku o dofinansowanie | 175 |
| 4.12 | Znaczenie barier w zarządzaniu i realizacji projektów unijnych w JST | 182 |
| 4.13 | Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 1 projektów unijnych (analiza i planowanie pozyskania środków zewnętrznych przez JST) od rodzaju gminy | 187 |
| 4.14 | Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 2 projektów unijnych (wnioskowanie o finansowanie środków zewnętrznych przez JST) od rodzaju gminy | 190 |
| 4.15 | Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 3 projektów unijnych (przygotowanie do realizacji projektów unijnych w JST) od rodzaju gminy | 193 |
| 4.16 | Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 4 projektów unijnych (realizacja projektów unijnych w JST) od rodzaju gminy | 197 |
| 4.17 | Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 5 projektów unijnych (monitorowanie i kontrola projektów unijnych w JST) od rodzaju gminy | 200 |
| 4.18 | Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 6 projektów unijnych (rozliczenie projektów unijnych realizowanych przez JST) od rodzaju gminy | 203 |
| 4.20 | Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 7 projektów unijnych (osiągnięcie oraz utrzymanie wskaźników założonych we wniosku o dofinansowanie) od rodzaju gminy | 207 |
| 4.21 | Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 1 projektów unijnych (analiza i planowanie pozyskania środków zewnętrznych przez JST) od wielkości gminy | 210 |
| 4.22 | Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 2 projektów unijnych (wnioskowanie o finansowanie środków zewnętrznych przez JST) od wielkości gminy | 213 |
| 4.23 | Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 3 projektów unijnych (przygotowanie do realizacji projektów unijnych w JST) od wielkości gminy | 216 |
| 4.24 | Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 4 projektów unijnych (realizacja projektów unijnych w JST) od wielkości gminy | 219 |
| 4.25 | Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 5 projektów unijnych (monitorowanie i kontrola projektów unijnych w JST) od wielkości gminy | 222 |
| 4.26 | Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 6 projektów unijnych (rozliczenie projektów unijnych realizowanych przez JST) od wielkości gminy | 224 |

| | | |
|------|---|-----|
| 4.27 | Zależność znaczenia poszczególnych czynników w realizacji etapu 7 projektów unijnych (osiągnięcie oraz utrzymanie wskaźników założonych we wniosku o dofinansowanie) od wielkości gminy | 227 |
|------|---|-----|

ZAŁĄCZNIKI

ZAŁĄCZNIK 1. KWESTIONARIUSZ ANKIETY

**Narzędzie przygotowane na potrzeby rozprawy doktorskiej pt.
Zarządzanie projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego**

Częstochowa 2024

Kwestionariusz ankiety: Zarządzanie projektami unijnymi w JST

Szanowni Państwo,

Nazywam się Marzena Małek i jestem uczestniczką Szkoły Doktorskiej Politechniki Częstochowskiej. Zwracam się do Państwa z prośbą o poświęcenie czasu i wypełnienie poniższej ankiety. Jej celem jest identyfikacja i ocena kluczowych determinant oraz barier zarządzania projektami unijnymi w Jednostkach Samorządu Terytorialnego. Uzyskane dane rzeczywiste i pierwotne dotyczące zarządzania projektami unijnymi w JST pozwolą na opracowanie części empirycznej mojej rozprawy doktorskiej pt. „*Determinanty zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego.*” Uzyskane informacje zostaną wykorzystane wyłącznie do opracowania części badawczej pracy doktorskiej oraz w zestawieniach zbiorczych przyszłych publikacji naukowych.

Ocenie zostały poddane determinanty zarządzania projektami unijnymi JST w podziale na następujące etapy tego procesu:

Etap 1. Analizowanie i planowanie pozyskania środków zewnętrznych przez JST

Etap 2. Wnioskowanie o finansowanie środków zewnętrznych przez JST

Etap 3. Przygotowanie do realizacji projektów unijnych w JST

Etap 4. Realizacja projektów unijnych w JST

Etap 5. Monitorowanie i kontrola projektów unijnych w JST

Etap 6. Rozliczenie (ocena i raportowanie) projektów unijnych realizowanych przez JST

Etap 7. Osiągnięcie oraz utrzymanie wskaźników założonych we wniosku o dofinansowanie w realizowanych projektach przez JST.

Bardzo dziękuję za pomoc oraz za poświęcony czas.

Marzena Małek

Pytanie 1. Proszę ocenić wpływ poszczególnych czynników na skuteczność realizacji pierwszego etapu zarządzania projektami unijnymi *E1. Analizowanie i planowanie pozyskania środków zewnętrznych przez JST* w skali od **1 do 5**, przyjmując wartość **1 dla odpowiedzi najmniej znaczącej**, a wartość **5 dla odpowiedzi najbardziej znaczącej**.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | | | |
| a) Kompetencje zespołu projektowego | | | | | |
| b) Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| c) Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | | | | | |
| d) Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | | | | | |
| e) Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | | | | | |
| f) Kadencyjność władzy | | | | | |
| g) Inne, jakie? | | | | | |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | | | |
| a) Terminowość pozyskania niezbędnej dokumentacji z innych organów administracyjnych | | | | | |
| b) Krótki termin trwania konkursu | | | | | |
| c) Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia jst wpływające na terminowość projektu | | | | | |
| d) Inne, jakie? | | | | | |
| Uwarunkowania wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego | | | | | |
| a) Długa ocena wniosków wpływająca na dezaktualizację założeń projektów | | | | | |
| b) Konieczność zabezpieczenia wkładu własnego | | | | | |
| c) Brak przewidywalności kosztów dodatkowych związanych z realizacją projektu | | | | | |
| d) Uwarunkowania prawne, proceduralne ograniczające możliwość pozyskania środków zewnętrznych | | | | | |
| e) Inne, jakie? | | | | | |

Pytanie 2. Proszę ocenić wpływ poszczególnych czynników na skuteczność realizacji drugiego etapu zarządzania projektami unijnymi E2. *Wnioskowanie o finansowanie środków zewnętrznych przez JST* w skali od 1 do 5, przyjmując wartość 1 dla odpowiedzi najmniej znaczącej, a wartość 5 dla odpowiedzi najbardziej znaczącej.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | | | |
| a) Kompetencja zespołu projektowego | | | | | |
| b) Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | | | | | |
| c) Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| d) Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | | | | | |
| e) Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | | | | | |
| f) Kadencyjność władzy | | | | | |
| g) Skomplikowane procedury administracyjne | | | | | |
| h) Konieczność zabezpieczenia wkładu własnego | | | | | |
| i) Inne, jakie? | | | | | |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | | | |
| a) Krótki termin trwania konkursu | | | | | |
| b) Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia jst wpływające na terminowość projektu | | | | | |
| c) Skomplikowane procedury administracyjne | | | | | |
| d) Konieczność przeprowadzenia partycypacji społecznych | | | | | |
| e) Inne, jakie? | | | | | |
| Uwarunkowania wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego | | | | | |
| a) Długa ocena wniosków co wpływa na dezaktualizację założeń projektów | | | | | |
| b) Konieczność zabezpieczenia wkładu własnego | | | | | |
| c) Brak przewidywalności kosztów dodatkowych związanych z realizacją projektu | | | | | |
| d) Uwarunkowania prawne, proceduralne ograniczające możliwość pozyskania środków zewnętrznych | | | | | |
| e) Inne, jakie? | | | | | |

Pytanie 3. Proszę ocenić wpływ poszczególnych czynników na skuteczność realizacji trzeciego etapu zarządzania projektami unijnymi E3. *Przygotowanie do realizacji projektów unijnych w JST* w skali od 1 do 5, przyjmując wartość 1 dla odpowiedzi najmniej znaczącej, a wartość 5 dla odpowiedzi najbardziej znaczącej.

| | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | | | |
| a) Kompetencje zespołu projektowego | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| b) Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | | | | | |
| c) Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | | | | | |
| d) Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | | | | | |
| e) Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | | | | | |
| f) Przeciążenie pracowników zespołu projektowego nadmiernymi obowiązkami | | | | | |
| g) Kadencyjność władzy | | | | | |
| h) Brak środków na koszty niekwalifikowane | | | | | |
| i) Skomplikowane procedury administracyjne | | | | | |
| j) Brak lub nieaktywna komunikacja zespołu projektowego | | | | | |
| k) Brak lub niedostateczna komunikacji pomiędzy kierownikiem projektu a kadrą zarządzającą | | | | | |
| l) Nieodpowiednie zarządzanie projektem przez osobę nie merytoryczną | | | | | |
| m) Kadencyjność władzy | | | | | |
| n) Inne, jakie? | | | | | |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | | | |
| a) Brak wykonawców projektu spowodowany ograniczeniami finansowymi JST | | | | | |
| b) Krótki termin realizacji projektów wynikający z okresu programowania | | | | | |
| c) Inflacja wpływająca na montaż finansowy | | | | | |
| d) Skomplikowane procedury administracyjne | | | | | |
| e) Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia jst wpływające na terminowość projektu | | | | | |
| f) Opóźnienia wykonawców w procesie wykonawczym | | | | | |
| g) Inne, jakie? | | | | | |
| Uwarunkowania wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego | | | | | |
| a) Aspekty prawne dotyczące Vat | | | | | |
| b) Aspekty prawne dotyczące pomocy publicznej | | | | | |
| c) Łączenie źródeł finansowania projektów | | | | | |
| d) Uwarunkowania prawne, proceduralne. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| e) Konieczność waloryzacji wynagrodzenia dla wykonawcy | | | | | |
| f) Inne, jakie? | | | | | |

Pytanie 4. Proszę ocenić wpływ poszczególnych czynników na skuteczność realizacji czwartego etapu zarządzania projektami unijnymi *E4. Realizacja projektów unijnych w JST* w skali od 1 do 5, przyjmując wartość 1 dla odpowiedzi najmniej znaczącej, a wartość 5 dla odpowiedzi najbardziej znaczącej.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | | | |
| a) Kompetencja zespołu projektowego | | | | | |
| b) Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | | | | | |
| c) Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | | | | | |
| d) Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | | | | | |
| e) Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | | | | | |
| f) Przeciążenie pracowników zespołu projektowego nadmiernymi obowiązkami | | | | | |
| g) Kadencyjność władzy | | | | | |
| h) Brak środków na koszty niekwalifikowane | | | | | |
| i) Dostęp i przepływ informacji | | | | | |
| j) Błędne zarządzanie projektem | | | | | |
| k) Kadencyjność władzy | | | | | |
| l) Inne, jakie? | | | | | |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | | | |
| a) Brak wykonawców spowodowany ograniczeniami finansowymi JST | | | | | |
| b) Krótki termin realizacji projektów wynikający z okresu programowania | | | | | |
| c) Inflacja wpływająca na montaż finansowy konieczność zaangażowania dodatkowych środków | | | | | |
| d) Skomplikowane procedury administracyjne | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| e) Zapisy prawnymi, biurokracją i ustalaniem kompetencji na szczeblu centralnym i regionalnym | | | | | |
| f) Opóźnienia wykonawców w procesie wykonawczym | | | | | |
| g) Inne, jakie? | | | | | |
| Uwarunkowania wynikające z konstrukcji instrumentu finansowego | | | | | |
| a) Aspekty prawne dotyczące Vat | | | | | |
| b) Aspekty prawne dotyczące pomocy publicznej | | | | | |
| c) Łączenie źródeł finansowania | | | | | |
| d) Uwarunkowania prawne | | | | | |
| e) Konieczność waloryzacji wynagrodzenia dla wykonawcy | | | | | |
| f) Inne, jakie? | | | | | |

Pytanie 5. Proszę ocenić wpływ poszczególnych czynników na skuteczność realizacji piątego etapu zarządzania projektami unijnymi *E5. Monitorowanie i kontrola projektów unijnych* w JST w skali od **1 do 5**, przyjmując wartość **1** dla odpowiedzi najmniej znaczącej, a wartość **5** dla odpowiedzi najbardziej znaczącej.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | | | |
| a) Kompetencja zespołu projektowego | | | | | |
| b) Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | | | | | |
| c) Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | | | | | |
| d) Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | | | | | |
| e) Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | | | | | |
| f) Przeciążenie pracowników zespołu projektowego nadmiernymi obowiązkami | | | | | |
| g) Kadencyjność władzy | | | | | |
| h) Brak środków na koszty niekwalifikowane | | | | | |
| i) Brak lub nieaktywna komunikacja zespołu projektowego | | | | | |
| j) Brak lub niedostateczna komunikacji pomiędzy kierownikiem projektu a kadrą zarządzającą | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| k) Nieodpowiednie zarządzanie projektem przez osobę nie merytoryczną | | | | | |
| l) Inne, jakie? | | | | | |
| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | | | |
| a) Brak wykonawców spowodowany ograniczeniami finansowymi JST | | | | | |
| b) Krótki termin realizacji projektów wynikający z okresu programowania | | | | | |
| c) Skomplikowane procedury administracyjne | | | | | |
| d) Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia jst wpływające na terminowość projektu | | | | | |
| e) Opóźnienia wykonawców w procesie wykonawczym | | | | | |
| f) Inne, jakie?..... | | | | | |

Pytanie 6. Proszę ocenić wpływ poszczególnych czynników na skuteczność realizacji szóstego etapu zarządzania projektami unijnymi E6. *Rozliczenie (ocena i raportowanie) projektów unijnych realizowanych przez JST* w skali od **1 do 5**, przyjmując wartość **1 dla odpowiedzi najmniej znaczącej**, a wartość **5 dla odpowiedzi najbardziej znaczącej**.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Uwarunkowania wewnętrzne JST | | | | | |
| a) Kompetencja zespołu projektowego | | | | | |
| b) Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | | | | | |
| c) Brak możliwości zapewnienia kadrze udziału w szkoleniach | | | | | |
| d) Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | | | | | |
| e) Zmiany kadrowe | | | | | |
| f) Brak lub nieaktywna komunikacja zespołu projektowego | | | | | |
| g) Brak lub niedostateczna komunikacji pomiędzy kierownikiem projektu a kadrą zarządzającą | | | | | |
| h) Nieodpowiednie zarządzanie projektem przez osobę nie merytoryczną | | | | | |
| i) Inne, jakie?..... | | | | | |

| Uwarunkowania zewnętrzne JST | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| a) Opóźnienia wykonawców w procesie dostarczenia dokumentów | | | | | |
| b) Krótki termin rozliczenia projektów wynikający z okresu programowania | | | | | |
| c) Kontrole instytucji zewnętrznych | | | | | |
| d) Zabezpieczenie środków na ewentualne korekty wynikające z błędnie realizowanego projektu i procesu kontrolnego | | | | | |
| e) Wystąpienie dochodu incydentalnego, konieczność przeliczenie luki finansowej | | | | | |
| f) Nie osiągnięcie założonych we wniosku wskaźników | | | | | |
| g) Inne, jakie?..... | | | | | |

Pytanie 7. Proszę ocenić wpływ poszczególnych czynników na skuteczność realizacji siódmego etapu zarządzania projektami unijnymi E7. *Osiągnięcie oraz utrzymanie wskaźników założonych we wniosku o dofinansowanie w realizowanych projektach przez JST w skali od 1 do 5, przyjmując wartość 1 dla odpowiedzi najmniej znaczącej, a wartość 5 dla odpowiedzi najbardziej znaczącej.*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Uwarunkowania wewnętrzne | | | | | |
| a) Kompetencja zespołu projektowego | | | | | |
| b) Kompetencje kadry zarządzającej zespołem projektowym | | | | | |
| c) Konieczność zabezpieczenia środków na utrzymanie wskaźników | | | | | |
| d) Brak umiejętności i doświadczenia w interpretacji regulacji unijnych | | | | | |
| e) Brak środków na utrzymanie wskaźników | | | | | |
| f) Długość okresu utrzymania w ujęciu wartościowym i ilościowym wskaźników projektu (5 lat) | | | | | |
| g) Inne, jakie? | | | | | |
| Uwarunkowania zewnętrzne | | | | | |
| a) Uwarunkowania zewnętrzne wynikające z otoczenia JST wpływające na terminowość projektu | | | | | |

| | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|
| b) Wystąpienie pandemii | | | | | |
| c) Wystąpienie konfliktów zbrojnych | | | | | |
| d) Inne, jakie?..... | | | | | |

Pytanie 8. Proszę ocenić wpływ poszczególnych **barier** na prawidłowe zarządzanie/realizację projektami unijnymi w JST w skali od **1 do 5**, przyjmując wartość **1 dla odpowiedzi najmniej znaczącej, a wartość 5 dla odpowiedzi najbardziej znaczącej.**

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Bariery gospodarcze JST | | | | | |
| a) Wysokie koszty wdrażania | | | | | |
| b) Brak środków na wkład własny | | | | | |
| c) Brak odpowiedniej infrastruktury | | | | | |
| d) Brak środków na koszty niekwalifikowalnych | | | | | |
| e) Brak doświadczenia kadry | | | | | |
| f) Brak potencjalnych wykonawców | | | | | |
| g) Inne, jakie? | | | | | |
| Bariery organizacyjne JST | | | | | |
| a) Brak kompetencji zespołu | | | | | |
| b) Brak umiejętności w zarządzaniu zespołem projektowym | | | | | |
| c) Złe nastawienie zespołu projektowego | | | | | |
| d) Przeciążenie pracowników | | | | | |
| e) Brak podziału zadań w zespole projektowym | | | | | |
| f) Inne, jakie?..... | | | | | |
| Bariery prawne | | | | | |
| a) Bezpieczeństwo gromadzonych danych | | | | | |
| b) Ograniczona aktywność władz ze względu na procedury prawne | | | | | |
| c) Świadomość i poparcie polityczne | | | | | |
| d) Trudności współpracy międzyinstytucjonalnej | | | | | |
| e) Inne, jakie?..... | | | | | |
| Bariery techniczne | | | | | |
| a) Brak odpowiednich systemów informatycznych | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| b) Brak odpowiednio przeszkolonej kadry | | | | | |
| c) Brak odpowiedniego zarządzania ryzykiem | | | | | |
| d) Inne, jakie?..... | | | | | |
| Bariery społeczne | | | | | |
| a) Brak umiejętności interpersonalnych | | | | | |
| b) Brak komunikacji w zespole | | | | | |
| c) Demotywacja kadry spowodowana niskim wynagrodzeniem | | | | | |
| d) Brak doświadczenia zespołu projektowego | | | | | |
| e) Inne, jakie?..... | | | | | |

METRYCZKA: Proszę zakreślić właściwą odpowiedź.

| M1. | M2. | M3. | M4. |
|--------------------------|---------------------|------------------------------|-------------------------|
| Rodzaj gminy: | Liczba mieszkańców: | Przynależność do podregionu: | Pełniona funkcja w JST: |
| a) Gmina miejska | a) do 50 000 | a) sosnowiecki | a) Prezydent |
| b) Gmina wiejsko-miejska | b) do 100 000 | b) bytomski | b) Burmistrz |
| c) Gmina wiejska | c) powyżej 100 000 | c) katowicki | c) Wójt |
| d) Powiat | | d) gliwicki | d) Naczelnik |
| | | e) tyski | e) Skarbnik |
| | | | f) Inna, jaka? |

STRESZCZENIE W JĘZYKU POLSKIM

Porządek prawny Unii Europejskiej (UE) jest fundamentem, na którym opiera się funkcjonowanie tej wspólnoty, obejmującej 27 państw członkowskich. Jest to system norm prawnych, który kształtuje zarówno relacje między państwami członkowskimi, jak i relacje tych państw z obywatelami UE. Przez dekady system ten rozwijał się w oparciu o traktaty założycielskie, które stanowią podstawę prawa unijnego oraz o decyzje instytucji unijnych, w tym orzeczenia Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej (TSUE). UE, jako unikalna struktura polityczna i prawna, wprowadziła nową jakość do międzynarodowego porządku prawnego. Fundusze unijne przynoszą jednostkom samorządu terytorialnego wiele korzyści, które wspierają ich rozwój i poprawę jakości życia mieszkańców.

Analiza literatury przedmiotu oraz wieloletnie doświadczenie autorki w zarządzaniu projektami unijnymi, pozwoliły wskazać lukę badawczą w zarządzaniu projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego (JST). Autorka objęła badaniem okres programowania 2014-2020, co wynika z kilku istotnych powodów związanych przede wszystkim z cyklem budżetowym Unii Europejskiej, oceną efektywności polityk i programów oraz z monitorowaniem postępów i wnioskowaniem na przyszłość.

Do podjęcia badań skłoniła doktorantkę również obserwacja problemów, z jakimi zmagają się gminy na różnych etapach realizacji projektów. Wyzwania te dotyczą zarówno zarządzania zasobami, jak i spełniania formalnych wymogów, co często utrudnia efektywną realizację projektów unijnych w jednostkach samorządu terytorialnego. Wyłonienie determinantów wpływających na realizację projektów jest strategiczne z punktu widzenia planowania i zarządzania publicznymi zasobami. Poznanie tych czynników może przyczynić się do poprawy efektywności działań, a także do minimalizacji ryzyka występowania problemów na różnych etapach projektu, co jest kluczowe dla rozwoju lokalnego i regionalnego. Motywem podjęcia badań była chęć wskazania determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST w celu zwiększenia sukcesu ich realizacji. Ponadto, brakowało wnikliwych rozważań literaturowych dotyczących zdefiniowania determinant i barier zarządzania projektami unijnymi w JST. Do podjęcia badań skłoniła doktorantkę również bezpośrednia obserwacja problemów, z jakimi zmagają się samorządy oraz kadra zarządzająca gminami. Dlatego przyjętym celem zasadniczym niniejszej rozprawy doktorskiej jest **Identyfikacja determinantów zarządzania projektami unijnymi w JST oraz ocena ich wpływu na skuteczność realizacji poszczególnych etapów tego procesu.**

Następnym etapem prowadzonych badań było opracowanie narzędzia badawczego w celu zweryfikowania sformułowanych na potrzeby rozprawy hipotez. Dla prowadzonych badań doktorantka zdecydowała się na zastosowanie narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety, a do gromadzenia danych zastosowano metodę ankietową w formie elektronicznej CAWI (Computer Assisted Web Interview). W związku z postawionym przez doktorantkę celem głównym, który miał za zadanie **identyfikację determinant zarządzania projektami unijnymi w JST oraz ocena ich wpływu na sukces tego procesu**. Uzyskane dane pierwotne zostały poddane analizie z użyciem programów statystycznych.

Struktura rozprawy przedstawia się następująco: trzy pierwsze rozdziały to rozdziały teoretyczne, w których autorka dokonała przeglądu literatury przedmiotu z zakresu determinant zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego. Czwarty rozdział prezentuje wyniki badań empirycznych, obejmujących analizę ilościową.

W pierwszym rozdziale zatytułowanym Jednostki samorządu terytorialnego (JST), jako podmiot zarządzający projektami unijnymi autorka zaprezentowała konceptualizację istoty i rolę jednostek samorządu terytorialnego oraz związków międzygminnych. Dokonała charakterystyki rozwoju jednostek samorządu terytorialnego. W ramach prezentowanego rozdziału autorka zaprezentowała specyfikę i zakres inwestycji, jako podstawowego czynnika rozwoju JST.

W drugim rozdziale zatytułowanym **Fundusze Europejskie jako źródło finansowania rozwoju jednostek samorządu terytorialnego (JST)** autorka skupiła się na przedstawieniu programów pomocowych oraz wybranych instrumentów wspierających rozwój lokalny JST w latach 2014-2020, a następnie dokonała charakterystyki istoty i roli Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT) w Polsce w perspektywie 2014-2020. W kolejnym kroku zaprezentowała procedury i warunki, które muszą być spełnione w trakcie pozyskiwania środków z Unii Europejskiej przez JST.

W trzecim rozdziale pod tytułem **Zarządzanie projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego (JST)** autorka skoncentrowała swoją uwagę na charakterystyce zarządzania projektami unijnymi z uwzględnieniem zasobów ludzkich, finansowych, materiałowych i technicznych. Następnie przedstawiła determinanty zarządzania projektami unijnymi w JST oraz bariery towarzyszące zarządzaniu projektami unijnymi przez JST. W ramach przedmiotowego rozdziału autorka zaprezentowała wykorzystanie funduszy unijnych na przykładzie gmin Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego.

W rozdziale czwartym zatytułowanym **Determinanty zarządzania projektami unijnymi w jednostkach samorządu terytorialnego w świetle badań własnych**. Doktorantka

zaprezentowała problem badawczy oraz dokonała analizy pozyskanych danych empirycznych w ramach przeprowadzonego w 2024 roku badania kwestionariuszowego na grupie 75 członków Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego. Rozdział czwarty kończy podsumowanie badań ilościowych.

Autorka dokonała charakterystyki badanych podmiotów Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego, oceniła czynniki wpływające na zarządzanie projektami unijnymi oraz oceniła znaczenie czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi z podziałem na etapy:

- etap 1 - analizowanie i planowanie pozyskania środków zewnętrznych przez JST,
- etap 2 - wnioskowanie o finansowanie środków zewnętrznych przez JST,
- etap 3 - przygotowanie do realizacji projektów unijnych w JST,
- etap 4 - realizacja projektów unijnych w JST,
- etap 5 - monitorowanie i kontrola projektów unijnych w JST,
- etap 6 - rozliczenie (ocena i raportowanie) projektów unijnych realizowanych przez JST,
- etap 7 - osiągnięcie oraz utrzymanie wskaźników założonych we wniosku o dofinansowanie w projektach realizowanych przez JST.

Doktorantka dokonała analizy zbiorczej oceny znaczenia czynników wpływających na zarządzanie projektami unijnymi, znaczenia barier wpływających na zarządzanie projektami unijnymi w JST z podziałem na rodzaje barier. Wskazała zależności znaczenia determinantów w realizacji projektów unijnych w JST w zależności od rodzaju i wielkości gminy. Analiza statystyczna determinantów zarządzania projektów unijnych została wykonana z wykorzystaniem oprogramowania R (wersja 4.1.2). Zmienne stanowiące charakterystyki grupy badawczej były zmiennymi kategoryjnymi i opisane zostały za pomocą liczby respondentów i odsetka respondentów w odniesieniu do całej grupy. Zmienne opisujące znaczenie determinantów oraz znaczenie barier zarządzania dla projektów unijnych zostały potraktowane jako zmienne numeryczne i przedstawiono je za pomocą podstawowych statystyk opisowych:

- miar tendencji centralnej (średniej i mediany),
- miar rozrzutu (odchylenia standardowego, przedziału międzykwartylowego), czyli kwartyli pierwszego i trzeciego oraz zakresu, czyli wartości minimalnej i wartości maksymalnej.

Z uwagi na porządkowy charakter parametrów opisujących znaczenie determinantów i barier dla zarządzania projektów unijnych, do oceny zależności między znaczeniem determinantów i barier a rodzajem gminy i wielkością gminy wykorzystano nieparametryczny test Kruskala-Wallis. Do porównań wielokrotnych, czyli tzw. testów post-hoc, wykorzystano test Dunn'a z poprawką Bonferroniego. Testy porównań wielokrotnych były przeprowadzone w sytuacjach, kiedy test Kruskala-Wallis wskazał istotny statystycznie wynik. Rzetelność kwestionariusza została zweryfikowana za pomocą współczynnika Alfa Cronbacha (α), współczynnik α podano wraz z jego 95% przedziałem ufności. Za wyniki istotne statystycznie uznawano takie, dla których wartość p spełniała warunek $< 0,05$.

Pracę kończą wnioski końcowe podsumowujące całą rozprawę oraz wskazujące dalsze możliwe kierunki badań. Następnie przedstawiony został spis literatury, na podstawie, której powstała przedmiotowa rozprawa, spis tabel, oraz załączników.

STRESZCZENIE W JĘZYKU ANGIELSKIM

The European Union (EU) legal order is the foundation on which the European Union rests the functioning of this community, which includes 27 member states. It is a system of legal norms that shapes both the relations between the member states and the relations of these countries with EU citizens. Over the decades, this system has developed on the basis of the founding treaties, which form the basis of EU law, and decisions of EU institutions, including rulings of the Court of Justice of the European Union (CJEU). The EU, as a unique political and legal structure, has introduced a new quality to the international legal order. EU funds bring many benefits to local government units (LGUs) that support their development and improve the quality of life of residents. The analysis of the literature on the subject and the author's many years of experience in the management of EU projects allowed to indicate a research gap in the management of EU projects in local government units (LGUs). The author covered the 2014-2020 programming period, which is due to several important reasons related primarily to the budget cycle of the European Union, the assessment of the effectiveness of policies and programs, as well as monitoring of the progress and drawing conclusions for the future. The PhD student was also prompted to undertake research by the observation of the problems municipalities face at different stages of project implementation. These challenges concern both resource management and compliance with formal requirements, which often hinder the effective implementation of EU projects in local government units. Identifying determinants influencing the implementation of projects is strategic from the point of view of planning and management of public resources. Understanding these factors can contribute to the improvement of the efficiency of activities, as well as to minimise the risk of problems occurrence at different stages of the project, which is crucial for local and regional level development. The stimulus for undertaking the research was the desire to identify the determinants of EU project management in local government units in order to increase the success of their implementation. In addition, there was a lack of in-depth literature considerations regarding the definition of determinants and barriers to the management of EU projects in local government units.

The doctoral student was also prompted to undertake research by direct observation of the problems faced by local governments and municipal management staff. Therefore, the main goal of this doctoral dissertation is Identification of determinants of EU project management in local government units and assessment of their impact on the effectiveness of the implementation of individual stages of this process.

The next stage of the research was to develop a research tool to verify the hypotheses formulated for the purposes of the dissertation. For the conducting of the research, the doctoral student decided to use a research tool in the form of a survey questionnaire and the electronic survey method CAWI (Computer Assisted Web Interviews) was used to collect data. In connection with the main goal set by the PhD student, which was to identify the determinants of EU project management in local government units and to assess their impact on the success of this process, the obtained primary data were analysed using statistical programs. The structure of the dissertation is as follows: the first three chapters are theoretical chapters, in which the author reviewed the literature on the subject in the field of determinants of EU project management in local government units. The fourth chapter presented the results of empirical research, including quantitative analysis. In the first chapter entitled Local government units (LGUs), as an entity managing EU projects, the author presents the conceptualization of the essence and role of local government units and inter-municipal associations. She characterized the development of local government units. As part of the presented chapter, the author presents the specificity and scope of investments as the basic factor in the development of local government units. In the second chapter entitled European Funds as a source of financing the development of local government units (LGUs), the author focused on the presentation of aid programs and selected instruments supporting the local development of local government units in the years of 2014-2020, and then characterized the essence and role of Integrated Territorial Investments (ITI) in Poland in the 2014-2020 perspective. In the next step, she presented the procedures and conditions that must be met when obtaining funds from the European Union by local government units. In the third chapter entitled Management of EU projects in local government units (LGUs), the author focused her attention on the characteristics of EU project management, taking into account human, financial, material and technical resources. Then she presented the determinants of EU project management in local government units and the barriers accompanying the management of EU projects by local government units. Within the chapter in question, the author presented the use of EU funds on the example of municipalities of the Central Subregion of the Silesian Voivodeship. In the fourth chapter entitled Determinants of EU project management in local government units in the light of own research. The PhD student presented the research problem and analysed the empirical data obtained as part of a questionnaire survey conducted in 2024 on a group of 75 members of the Central Subregion of the Silesian Voivodeship. The fourth chapter concludes with a summary of quantitative research. The author characterized the surveyed entities of the Central Subregion of the Silesian Voivodeship, assessed the factors influencing the management of EU projects and assessed the importance of factors influencing

the management of EU projects, dividing it into stages: - stage 1 - analysing and planning the acquisition of external funds by local government units,

- stage 2 - applying for external funds by local government units,
- stage 3 - preparation for the implementation of EU projects in local government units,
- stage 4 - implementation of EU projects in local government units,
- stage 5 - monitoring and auditing of EU projects in local government units,
- stage 6 - settlement (evaluation and reporting) of EU projects implemented by local government units,
- stage 7 – achieving and maintaining the indicators assumed in the application for co-financing of projects implemented by local government units.

The PhD student made a collective analysis of the importance of factors influencing on the management of EU projects, the importance of barriers affecting the management of EU projects in local government units, broken down into types of barriers. She pointed out the dependencies of the importance of determinants in the implementation of EU projects in local government units depending on the type and size of the municipality. Statistical analysis of the determinants of EU project management was performed using R software (version 4.1.2). The variables constituting the characteristics of the research group were categorical variables and were described by the number of respondents and the percentage of respondents in relation to the entire group. The variables describing the importance of determinants and the importance of management barriers for EU projects were treated as numerical variables and presented using basic descriptive statistics:

- measures of central tendency (mean and median),
- the measures of dispersion (standard deviation, interquartile range), i.e. the first and third quartiles, and the range, i.e. the minimum and maximum values.

Due to the ordinal nature of the parameters describing the importance of determinants and barriers for the management of EU projects, to assess the relationship between the importance of determinants and barriers and the type of municipality and the size of the municipality, a non-parametric Kruskal-Wallis test was used. For multiple comparisons, i.e. the so-called post-hoc tests, the Dunn test was used with the Bonferroni amendment. Multiple comparison tests were carried out in situations where the Kruskal-Wallis test indicated a statistically significant result. The reliability of the questionnaire was verified using the Cronbach Alpha coefficient (α), the α coefficient was given along with its 95% confidence interval. Statistically significant results were considered to be those for which the p-value met the condition of < 0.05 . The paper

ends with final conclusions summarizing the entire dissertation and indicating further possible directions of research. Then a list of literature was presented, on the basis of which the dissertation was created, a list of tables and appendices.