

Grzegorz Krzos

Zarządzanie projektami współfinansowanymi z UE : studium przypadków dla innowacyjnych e-usług

Ekonomiczne Problemy Usług nr 57, 271-278

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

GRZEGORZ KRZOS

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
grzegorzkrzos@instytut.biz

**ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI WSPÓŁFINANSOWNYMI Z UE
– STUDIUM PRZYPADKÓW DLA INNOWACYJNYCH E-USŁUG**

Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie czterech zidentyfikowanych innowacyjnych projektów współfinansowanych z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013 działania 3.1, 5.1, 5.3 i 8.1. Każdy z analizowanych projektów związany był z rozwojem sektora e-usług w Polsce. Pierwsze trzy projekty były realizowane przez Wrocławski Medyczny Park Naukowo-Technologiczny Sp. z o.o. (działania 3.1, 5.1, 5.3), czwarty przez przedsiębiorstwo SISMS Sp. z o.o. (działanie 8.1). Autor przyjął jako podstawową metodę badania obserwację uczestniczącą, a okres objęty obserwacją to lata od 2005 do 2010. Analizowane przykłady z uwagi na swoje duże osiągnięcia i ogólnopolski zasięg mogą służyć za wzorcowe przykłady skutecznych implementacji e-usług w Polsce oraz przykłady współpracy instytucji otoczenia biznesu z biznesem.

Wrocławski Medyczny Park Naukowo-Technologiczny Sp. z o.o. (WMPNT) powołano przez Akademię Medyczną we Wrocławiu, Gminę Wrocław i Instytut Zarządzania i Samorządności Sp. z o.o. w roku 2005. Był to pierwszy w Polsce medyczny park naukowo-technologiczny skoncentrowany przede wszystkim na zaspokajaniu potrzeb instytucji i przedsiębiorstw medycznych oraz farmaceutycznych. W latach 2005-2010 WMPNT otrzymał pozytywne decyzje o przyznaniu ponad 100 milionów złotych dotacji z UE na realizację ośmiu projektów współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Zarząd spółki zaliczył do najważniejszych przedsięwzięć następujące projekty:

- utworzenie ogólnopolskiego ośrodka innowacji i transferu technologii w zakresie e-zdrowia, którego budżet wynosi 74,9 milionów złotych (działanie 5.3),
- utworzenie Akademickiego Inkubatora Innowacyjności o wartości 4,6 miliona złotych (działanie 3.1.),
- utworzenie i rozwój ogólnopolskiego klastra e-zdrowie o wartości 20 milionów złotych (działanie 5.1).

Celem wskazanych wyżej projektów było wytworzenie kilku e-usług dla sektora ochrony zdrowia, w tym najważniejszej usługi pn. Elektroniczny Rekord Pacjenta.

Z kolei drugie badane przedsiębiorstwo pod nazwą SISMS sp. z o.o. było pierwszym wyinkubowanym przedsiębiorstwem typu *spin-off* we WMPNT. Założycielami przedsiębiorstwa byli pracownik naukowy Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, pracownik samorządowy, informatyk z Politechniki Wrocławskiej oraz doświadczony menedżer ds. sprzedaży z międzynarodowej korporacji Hilti. Projekt tej spółki polegał na stworzeniu i wdrożeniu najszybszej komunikacji zbiorowej między samorządowcami i mieszkańcami przy pomocy krótkich wiadomości SMS. Projekt ten został wyróżniony II miejscem w ogólnopolskim konkursie PARP i MSWiA na najbardziej innowacyjną e-usługę w Polsce w 2009 roku oraz uzyskał dofinansowanie z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (8.1).

Dodatковым celem obserwacji było zbadanie możliwości występowania efektu synergii między projektami realizowanymi wspólnymi zasobami kadrowymi, w tym samym budynku parku naukowo-technologicznego, lecz dla różnych sektorów gospodarki (ochrona zdrowia i samorząd lokalny).

1. Zarządzanie projektem – założenia metodyczne

Mając na uwadze pragmatyczne podejście do badanego problemu, przyjmuje się definicje opisujące badane zagadnienie za instytucjami profesjonalnie zajmujące się metodyką zarządzania projektami. W prowadzonych rozważaniach przyjęto definicje „projektu” i „zarządzania projektem” za Project Management Institute w USA. Instytucja ta jak wiadomo jest światowym liderem w zakresie rozwoju metod zarządzania projektem i od kilkudziesięciu lat ustanawia standardy w tym zakresie¹.

Czym zatem jest projekt? Projekt jest to przedsięwzięcie, w którym precyzyjnie zdefiniowano cel, jego początek i koniec oraz budżet.

¹ *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, PM BOK Guide 2000 Edition, Warszawa 2003.

Natomiast zarządzanie projektem to proces sterowania i zastosowania dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w celu spełnienia oczekiwań zlecających projekt. W procesie tym winno się dążyć do efektywnego wykorzystywania niezbędnych zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych do osiągnięcia celu.

Wspomożeniem finansowym dla owych projektów mogą być dotacje unijne, przez które rozumie się środki finansowe przekazywane instytucjom na zasadzie refundacji już poniesionych kosztów kwalifikowanych, ponoszonych na realizację projektu. Źródłem dotacji dla badanych przedsiębiorców jest Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego. Sposób korzystania z tych dotacji określa tzw. program operacyjny, czyli dokument opisujący cele, kryteria i procedury korzystania z dotacji unijnych oraz z budżetu państwa, dla danego rodzaju wsparcia.

Zarządzanie projektem winno się odbywać zgodnie z określoną metodyką. Jej najbardziej znaną, cenioną w świecie i powszechnie stosowaną postać opracowało Stowarzyszenie Project Management Institute².

Inną propozycją metodyczną w dziedzinie zarządzania projektem jest koncepcja zwana PRINCE. Opracowano ją w Wielkiej Brytanii w oparciu o wieloletnie doświadczenia związane z realizacją ogromnej liczby projektów. PRINCE – czyli PROjects IN CONTROLLED ENVIRONMENTS (projekty w sterowalnym otoczeniu) jest zarejestrowanym i zastrzeżonym znakiem handlowym przez Office of Government Commerce, a prawa autorskie pozostają w posiadaniu Rządu Wielkiej Brytanii. W 1996 roku powstała zmodyfikowana wersja tej metody pod nazwą PRINCE-2, dostosowana do potrzeb różnych typów projektów.

Wreszcie warto wymienić metodę zarządzania projektem, która jest szczególnie ważna z punktu widzenia prowadzonych tu rozważań, jest nią Project Cycle Management. Metoda ta przeznaczona jest do zarządzania projektami finansowanymi ze środków Unii Europejskiej, w szczególności zaś tzw. projektami szkoleniowymi. Metoda ta została opracowana w 1991 roku na zlecenie Komisji Europejskiej. W Polsce w roku 2004 Ministerstwo Gospodarki, Polityki Społecznej i Pracy wydało podręcznik opisujący tę metodę w kontekście zarządzania projektami finansowanymi z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Znajomość tych metod oraz właściwe ich stosowanie stwarza możliwość osiągnięcia skuteczności w zarządzaniu projektem. Dla instytucji korzystających z funduszy unijnych istotne jest zwłaszcza poznanie i poprawne stosowanie tych metod, które dotyczą zarządzania projektem współfinansowanym ze środków UE. Dla instytucji korzystających z funduszy strukturalnych (a te są dostępne od momentu akcesji Polski do Unii Europejskiej), ważne jest również uświadomienie kilku kardynalnych zasad. Zatem winny one wiedzieć, iż:

² Duncan W.R., *Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide*, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania 1996.

- dofinansowanie adresowane jest wyłącznie dla projektów,
- dofinansowanie ma charakter refundacji już poniesionych kosztów,
- refundowane są wyłącznie koszty kwalifikowane, tj. koszty wskazane przez Komisję Europejską w rozporządzeniu,
- maksymalny poziom refundacji kosztów określony jest programach operacyjnych,
- aby uzyskać dofinansowanie, każdy projekt przechodzi ocenę formalną i merytoryczno-techniczną,
- podstawą do otrzymania dotacji są: podpisana umowa dotacyjna, realizacja projektu zgodnie z dokumentacją aplikacyjną, zapłacona faktura dla wykonawcy/dostawcy.

Komisja Europejska wyznaczyła również standardy zarządzania wszystkimi projektami współfinansowanymi z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego, które obowiązują w Polsce w latach 2004-2013. Standardy te zawarto w podręcznikach do programów operacyjnych, uzupełnieniach do nich, rozporządzeniach, generatorze wniosków i we wzorach dokumentów aplikacyjnych dostępnych na stronach internetowych poszczególnych programów operacyjnych. Najważniejsze w analizie poziomu skuteczności pozyskiwania dotacji jest więc przestrzeganie standardów postępowania założonych przez darczyńców i wyznaczone przez nich instytucje.

Warto również uświadomić, iż zarządzanie projektem współfinansowanym z UE rozpoczyna się z chwilą powstania potrzeby u pomysłodawcy projektu, a kończy z chwilą otrzymania dotacji. Ponadto jednostka aplikująca musi zagwarantować trwałość celów projektu przez kolejne 5 lat³.

2. Charakterystyka badanych projektów

Zidentyfikowany pierwszy projekt pn. „Utworzenie ogólnopolskiego ośrodka innowacji i transferu technologii w zakresie e-zdrowia stanowi technologiczną podstawę do pozostałych kolejnych projektów. Zarząd WMPNT zaplanował w ramach projektu następujące działania i infrastrukturę:

- utworzenie Medycznego Centrum Przetwarzania Danych (MCPD),
- stworzenie warunków na bazie MCPD oraz infrastruktury budowlanej i technicznej dla rozwoju nowoczesnych usług telemedycznych,
- stworzenie medycznych, statystycznych i multimedialnych baz danych dla potrzeb nauki, edukacji i biznesu,

³ Białynicki-Birula P., Hauser J., Jakubowska B., Sartorius W., *Korzystanie z funduszy Unii Europejskiej*, Kraków 1999.

- wyposażenie laboratorium multimedialnego dla opracowywania materiałów multimedialnych dla lekarzy, farmaceutów i pielęgniarek (e-learning),
- utworzenie ośrodka i infrastruktury dla testowania innowacyjnych projektów w zakresie e-zdrowia, np. EKP, telekonsultacji, systemów e-learningowych,
- powołanie Centrum Doradztwa Biznesowego i Patentowego (CDBiP).

Za beneficjentów końcowych całego przedsięwzięcia uznano: osoby zainteresowane medycyną, pacjentów, lekarzy, pielęgniarki, farmaceutów, studentów medycyny i farmacji, pracowników naukowych i dydaktycznych, przedsiębiorców i ich pracowników oraz uczelnie.

Kolejny projekt WMPNT dotyczył utworzenia Akademickiego Inkubatora Innowacyjności jako narzędzia wspomagającego powstawanie nowych przedsiębiorstw łączących w sobie technologie informatyczne i medyczne. Fundusze z UE za pośrednictwem WMPNT służą dokapitalizowaniu nowo tworzonych spółek kapitałowych. WMPNT może maksymalnie wnieść do 200 000 euro do kapitału zakładowego nowo tworzonego podmiotu gospodarczego, którego działalność ma charakter innowacyjny w obszarach IT i medycyny. WMPNT zgodnie z podpisaną umową dotacyjną może utworzyć cztery spółki kapitałowe, w których może objąć do 49% udziałów lub akcji. Jedną ze spółek, której powstanie zaplanowano na etapie przygotowywania wniosku aplikacyjnego do działania 3.1., był Elektroniczny Rekord Pacjenta Sp. z o.o. Działalność spółki w przyszłości będzie koncentrować się na świadczeniu e-usługi polegającej na umożliwieniu każdemu obywatelowi zbieranie i przeglądanie jego danych medycznych historycznych przez stronę www oraz dostępową kartę procesorową.

Trzeci badany projekt WMPNT polegał na utworzeniu i rozwoju ogólnopolskiego klastra e-zdrowie. Przykład takiego klastra e-zdrowie stanowi sieć podmiotów ze sobą współpracujących, lecz niekonkurujących. Klaster e-zdrowie składa się z 14 podmiotów, w tym 11 przedsiębiorstw. Celem klastra jest wytworzenie oprogramowania do świadczenia e-usługi pn. Elektroniczny Rekord Pacjenta oraz zakup serwerów i macierzy dyskowych. Zaplanowany efekt końcowy, czyli powstanie e-usługi Elektroniczny Rekord Pacjenta służyć ma operatorowi takiej usługi, który zostanie wybrany po jej opracowaniu i wdroży ją w skali ogólnopolskiej. Dodatkowo po zakupieniu sprzętu będzie możliwe świadczenie usługi polegającej na hostingu i archiwizowaniu danych, w tym danych medycznych.

Kolejny badany projekt to system komunikacji zbiorowej pn. „Samorządowy Informator SMS”, który służy komunikacji między gminą a jej mieszkańcami. Spółka SISMS i administratorzy w gminach informują przy pomocy SMS-ów w bardzo krótkim czasie o ważnych sprawach każdego zarejestrowanego w systemie obywatela. Informacje wysyłane z wyprzedzeniem o bliskich zagrożeniach dają mieszkańcom szansę, by uchronić się przed utratą zdrowia lub nawet życia, a także przed znacznymi stratami materialnymi. Coraz częstsze występowanie gwałtow-

nych zjawisk atmosferycznych, katastrof, poważnych awarii przemysłowych oraz innych zagrożeń zdeterminowało powstanie innowacyjnego systemu teleinformatycznego Samorządowy Informator SMS. Aby się zarejestrować, wystarczy wysłać SMS pod wskazany numer telefonu, i od tego momentu otrzymywać bezpłatnie wiadomości SMS z informacjami o:

- imprezach kulturalnych i sportowych,
- zagrożeniach, np. wichury, gwałtowne burze, powódzie, katastrofy,
- awariach, np. brak prądu, brak gazu, brak wody, zamknięta droga, przerwa w dostawie ciepła,
- bezpłatnych badaniach lekarskich i programach zdrowotnych,
- edukacji szkolnej i przedszkolnej,
- sesjach rady gminy,
- czasie otwarcia placówek, np.: urzędów, ośrodków zdrowia.

Podsumowanie – efekty e-usług i płaszczyzny współpracy

Wrocławski Medyczny Park Naukowo-Technologiczny jako instytucja otoczenia biznesu i jednostka zarządzająca ogólnopolskim klastrem e-zdrowie może zaoferować po zakończeniu realizacji projektu następującą infrastrukturę i usługi:

- wynajem laboratoriów filmowych mobilnych i stacjonarnych wraz z obsługą do tworzenia opracowań, filmów, seriali naukowo-dydaktycznych, TV cyfrowej dla potrzeb nauczania i wymiany doświadczeń na odległość,
- udostępnianie usług kolokacji i hostingu w ramach największego w Polsce Medycznego Centrum Przetwarzania Danych,
- wynajem oprogramowania za pośrednictwem sieci w modelu ASP, np. Elektronicznego Rekoru Pacjenta czy oprogramowania do zarządzania zakładem opieki zdrowotnej,
- wynajem laboratorium teleradiologicznego,
- wynajem powierzchni biurowej dla innowacyjnych firm,
- zakładanie firm innowacyjnych poprzez wejście kapitałowe do 200 000 euro.

Z kolei spółka SISMS oferuje innowacyjną usługę komunikacji zbiorowej między samorządem lokalnym a mieszkańcami przy pomocy SMS-ów. Jest to najszybszy na świecie system przesyłania dużej liczby krótkich komunikatów do obywateli.

Zasoby kadrowe wykorzystane w ww. projektach pochodzą z wymienionych w artykule dwóch firm, a do cech charakterystycznych ich współpracy zaliczyć należy:

- wspólny transfer technologii wykorzystywanych do produkcji oprogramowania do e-usług,

- wspólny transfer wiedzy dzięki wspólnym szkoleniom, konferencjom, spotkaniom roboczym,
- interdyscyplinarne podejście do rozwiązywania ważnych problemów w projektach,
- otwartość na współpracę,
- dużą elastyczność myślenia i działania.

Takie wyniki obserwacji współpracy między tymi dwoma spółkami wskazują, iż występuje efekt synergii między instytucją otoczenia biznesu (WMPNT) a samym biznesem (SISMS). Być może synergia w tym badanym przypadku jest tak łatwo zauważalna i posiada pozytywny charakter, gdyż przedsiębiorstwa te nie są konkurentami.

Kolejnym zaobserwowanym zjawiskiem towarzyszącym owym projektom jest fakt współfinansowania ich z funduszy unijnych i budżetu państwa. Pewne jest, iż taki akcelerator pomysłów przeobrażających się szybko w projekty nie powstałby bez udziału środków pomocowych. Obserwacja pracy zespołowej w większości młodych ludzi dowodzi, iż potrafią oni szybko i prawidłowo dostosować się do wysokiego stopnia formalizacji, jaki cechuje zarządzanie projektem współfinansowanym z UE.

Interesującym efektem pracy przy tworzeniu wymienionych e-usług jest zjawisko pewności sukcesu, jakie towarzyszy przy powstawaniu ww. projektów. Kadra zarządzająca, jak i pracownicy wierzą w osiągnięcie sukcesu rynkowego. W szczególności na sukces nastawiona jest kadra zarządzająca. W ich pracy zauważyć można oprócz profesjonalizmu bardzo duże zaangażowanie i poświęcenie.

Podsumowując wyniki obserwacji tych projektów, można stwierdzić jednoznacznie, iż w badanych przypadkach występuje efekt synergii. Ponadto kluczową korzyścią wskazaną przez obie spółki jest współpraca interpersonalna i technologiczna.

Literatura

1. www.parp.gov.pl, 10.02.2010.
2. www.umwd.pl, 10.02.2010.
3. www.fundusze-strukturalne.gov.pl, 10.02.2010.
4. *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, PM BOK Guide 2000 Edition, Warszawa 2003.
5. Roszkowski H., Wiatrak H., *Zarządzanie projektem – istota, procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu ze środków Unii Europejskiej*, SGGW, Warszawa 2005.
6. Kucharska A., Perez I.N., *Fundusze strukturalne i fundusz spójności Unii Europejskiej 2000-2006*, Wrocław 2003.

7. Białynicki-Birula P., Hauser J., Jakubowska B., Sartorius W., *Korzystanie z funduszy Unii Europejskiej*, Kraków 1999.
8. Chrościcki Z., *Zarządzanie projektem – zespołem zadaniowym*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2001.
9. Duncan W.R., *Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK Guide*, Project Management Institute, Newton Square, Pennsylvania 1996.

PROJECT MANAGEMENT CO-FINANCED FROM EU – CASE STUDIES OF INNOVATIVE E-SERVICES.

Summary

The purpose of this article is to present four identified innovative projects, co-financed from the Innovative Economy Operational Program 2007-2013 of 3.1, 5.1, 5.3 and 8.1.

Each of the examined projects was associated with the development of e-services sector in Poland.

The first three projects were implemented by the Wrocław Medical Science and Technology Park Sp. z o.o. (Actions 3.1, 5.1, 5.3), fourth by the SISMS Sp. z o.o. (Action 8.1).

Author adopted as a primary method of testing-participant observation, and the period under observation are the years from 2005 to 2010.

Analyzed examples because of their high achievement and nationwide coverage, can serve as good examples of successful implementation of e-services in Poland, and examples of institution business environment cooperate with business.

Translated by Grzegorz Krzos