

Spis treści

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

3.4.	Instytucje pośredniczące.	46
3.5.	Instytucje wdrażające priorytety i działania w ramach programów operacyjnych.	47
3.6.	Beneficjenci	47
3.7.	Komitety monitorujące.	50

4. Metodyka zarządzania projektem europejskim. 53

4.1.	Wymagania metodyczne odnośnie do projektów europejskich . . .	53
4.2.	Metodyka zarządzania cyklem projektu.	55
4.3.	Cykl projektu.	56
4.3.1.	Koncepcja cyklu projektu.	56
4.3.2.	Faza programowania.	57
4.3.3.	Faza identyfikacji.	58
4.3.4.	Faza formułowania.	59
4.3.5.	Faza wdrażania i monitorowania.	61
4.3.6.	Faza ewaluacji i audytu.	62
4.4.	Podejście metodyczne matrycy logicznej.	64
4.4.1.	Istota i zasady matrycy logicznej.	64
4.4.2.	Analiza interesariuszy.	65
4.4.3.	Analiza problemów.	77
4.4.4.	Analiza celów.	80
4.4.5.	Analiza i wybór strategii.	84
4.4.6.	Budowa matrycy logicznej.	87
4.4.7.	Wypełnianie matrycy logicznej.	93
4.4.8.	Weryfikacja matrycy logicznej.	99
4.4.9.	Matryca logiczna a ocena projektów.	102

5. Planowanie projektu europejskiego. 111

5.1.	Znaczenie i zakres planowania projektu europejskiego.	111
5.2.	Struktury projektu europejskiego.	113
5.3.	Planowanie struktury projektu.	116
5.4.	Technika G. Schmidta planowania struktury hierarchicznej projektu	124
5.5.	Zdefiniowanie czynności projektu.	127
5.6.	Planowanie przebiegu projektu.	129
5.7.	Planowanie przebiegu projektu techniką harmonogramów.	130
5.8.	Planowanie przebiegu projektu techniką sieciową MPM.	136
5.9.	Określanie kamieni milowych projektu.	144
5.10.	Planowanie zasobów projektu.	146
5.11.	Budżetowanie projektu.	157
5.12.	Sterowanie projektem.	173

6. Kwalifikowalność wydatków w projekcie europejskim 179

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

7. Rachunek efektywności projektów europejskich 191

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

8. Ewaluacja, monitorowanie i kontrola projektów europejskich 223

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

8.3.	Monitorowanie projektu	225
8.4.	Kontrola projektu	226
8.5.	Audyt	227
8.6.	Wymogi ewaluacji projektów europejskich.	228
8.7.	Klasyfikacja ewaluacji projektów europejskich.	229
8.8.	Poziomy ewaluacji projektów europejskich.	232
8.9.	Przykład ewaluacji projektu.	235

9. Kierowanie zespołem projektowym 239

9.1.	Kompetencje członków zespołu projektowego.	239
9.2.	Charakterystyka kierownika zespołu projektowego.	242
9.3.	Zadania realizowane przez kierownika zespołu projektowego	246
9.4.	Budowanie zespołu projektowego.	247
9.5.	Doskonalenie zespołu projektowego.	250
9.6.	Koordynowanie pracy zespołu projektowego.	253

10. Zamówienia publiczne w projektach europejskich ... 259

10.1.	Wstęp.	259
10.2.	System zamówień publicznych w Polsce.	260
10.3.	Zamówienia publiczne a fundusze strukturalne.	263
10.4.	Podstawowe zasady udzielania zamówień publicznych.	268
10.5.	Procedury udzielania zamówienia publicznego.	272
10.5.1.	Zasady ogólne.	272
10.5.2.	Przetarg nieograniczony.	273
10.5.3.	Przetarg ograniczony.	275
10.5.4.	Negocjacje z ogłoszeniem.	277

O autorach 282

Managing European Project 285