

UNIwersYTET SZCZECIŃSKI  
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH  
I ZARZĄDZANIA

Adam Wyszomirski

Autoreferat rozprawy doktorskiej

**OCENA WPŁYWU UCZESTNICTWA W PROJEKCIE  
MIĘDZYNARODOWYM JAKO CZYNNIK ZMIAN W SAMORZĄDZIE  
NA PRZYKŁADZIE PROJEKTU „CIVITAS – RENAISSANCE”**

Promotor

**Dr hab. Prof. US Wojciech Drożdż**

Uniwersytet Szczeciński

Katedra Gospodarki Światowej I Transportu Morskiego

Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług US

Recenzenci

**Prof. zw. Dr hab. Kazimierz Pająk**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Katedra Organizacji i Zarządzania

**Prof. zw. Dr hab. Jacek Grzywacz**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji

## 1. UZASADNIENIE WYBORU TEMATU

Polska weszła w kolejny okres korzystania ze środków pomocowych Unii Europejskiej. Pierwszy trwał od końca lat osiemdziesiątych XX wieku do roku 2004, kiedy to Rzeczpospolita Polska stała się członkiem Unii Europejskiej. W tym czasie nasz kraj aspirujący do grona państw-członków Unii Europejskiej korzystał z finansowych instrumentów przedakcesyjnych – PHARE, ISPA i SAPARD. Drugi okres wykorzystywania środków unijnych obejmował lata 2004-2006; trzeci dotyczył lat 2007-2013. Finansowa pomoc z Unii – zarówno przed, jak i poakcesyjna – przyczyniła się do modernizacji sektorów gospodarki, niwelowania różnic rozwojowych i cywilizacyjnych, zwiększenia troski o środowisko naturalne, inwestycji w kapitał ludzki etc. Materialne rezultaty wykorzystania funduszy unijnych są łatwo identyfikowalne i widoczne w krajobrazie polskich aglomeracji, miast i wsi. Specjaliści zajmujący się pozyskiwaniem środków unijnych stali się cenni na rynku pracy, tworząc odrębną kategorię zawodową, docenianą i poszukiwaną przez pracodawców. Umiejętne pozyskiwanie i rozliczanie środków z dotacji unijnych to bez wątpienia warunek *sine qua non* dla uzyskania miana nowoczesnego podmiotu. Zarządzający organizacjami uświadomili sobie rolę, jaką spełnia skuteczne aplikowanie o fundusze unijne w tworzeniu przewagi konkurencyjnej i osiągnięciu sukcesu. Permanentne zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji o różnym statusie formalno-prawnym wyznaczają nowe kierunki w ich funkcjonowaniu, co wiąże się także z aktywnym i zwińczonym sukcesem zabieganiem o środki europejskie. Struktura wszystkich dostępnych dla polskich podmiotów programów pomocowych nie jest jednolita – obok tych narzędzi finansowania, których pozyskanie i wdrażanie nie wymaga od beneficjentów modyfikacji w zakresie instytucjonalnym, występują także i takie instrumenty finansowe, które wymuszają na beneficjentach dokonanie zmian na poziomie strukturalnym lub organizacyjnym.

Większość środków pomocowych UE dociera do beneficjentów za pośrednictwem podmiotów krajowych. Przepływ funduszy pomocowych pomiędzy Komisją Europejską a beneficjentem posiada następującą strukturę: przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, w dalszej kolejności Instytucję Zarządzającą (dla programów krajowych Instytucje Zarządzające zlokalizowane są w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego, a dla regionalnych w Urzędach Marszałkowskich właściwych regionów), po Instytucję Pośredniczącą I stopnia i – ewentualnie – II stopnia. Wobec tego beneficjent z reguły od początku do końca realizacji zadania dofinansowanego ze środków UE ma do czynienia wyłącznie z podmiotami krajowymi. Realizacja takiego projektu nie powoduje konieczności wprowadzenia zmian instytu-

cyjonalnych lub zmian w strukturze organizacyjnej beneficjenta, ani też wyboru innego niż dotychczasowy modelu zarządzania. Wymogi księgowo i sprawozdawcze nie są na tyle skomplikowane, by wymagały tworzenia odrębnych działów, czasami nawet nie ma konieczności wyodrębniania stanowisk dla składania sprawozdań, wnioskowania o płatności czy rozliczania dotacji.

Diametralnie inaczej przedstawia się sytuacja podmiotu biorącego udział w projekcie dofinansowanym bezpośrednio przez Komisję Europejską. Takim właśnie projektem jest CIVITAS RENAISSANCE, realizowany przez konsorcjum pięciu miast europejskich w ramach Siódmego Programu Ramowego. Inicjatywa CIVITAS to narzędzie, przy pomocy którego Komisja Europejska planuje wspieranie nowych strategii zrównoważonego transportu miejskiego, które powinny w istotny sposób wpłynąć na jakość życia mieszkańców Europy. Celem niniejszej rozprawy jest ukazanie implikacji wynikających z uczestnictwa w projekcie o charakterze międzynarodowym prowadzącym do zmian w zakresie funkcjonowania w polskich podmiotach partycypujących w przedsięwzięciu. Przedmiotem refleksji jest analiza funkcjonowania czterech polskich podmiotów w ramach międzynarodowego konsorcjum realizującego wysokobudżetowy projekt CIVITAS RENAISSANCE dofinansowany przez Komisję Europejską. Nurtująca kwestia zawiera się w pytaniu, co uległo zmianie w organizacji od momentu przystąpienia do konsorcjum. Interesującą kwestią jest także kierunek, w jakim zmiana postępuje oraz percepcja zmiany przez pracowników organizacji.

Analizą objęto beneficjentów inicjatywy CIVITAS w mieście Szczecinku w województwie zachodniopomorskim: Urząd Miasta Szczecinek, Komunikację Miejską Sp. z o.o., Samorządową Agencję Promocji i Kultury w Szczecinku oraz Szczecinecką Lokalną Organizację Turystyczną. Ograniczony zasięg badań podyktowany jest faktem, iż podstawę funkcjonowania inicjatywy stanowią miasta.

Przeświadczenie o zasadności podjęcia wspomnianej wyżej problematyki powstało w oparciu o następujące kryteria:

- analiza funkcjonowania polskich podmiotów w międzynarodowych projektach wysokobudżetowych zalicza się do relatywnie nowych nurtów w polskiej nauce o zarządzaniu,
- literatura przedmiotu badań koncentruje się głównie na korzyściach płynących z wykorzystania funduszy europejskich w skali kraju lub regionu, brak natomiast opracowań poświęconych zagadnieniom, co dzieje się w organizacjach w następstwie partycypacji w projektach, zwłaszcza międzynarodowych (skala mikro),
- dociekanie w oparciu o materiał empiryczny, w jaki sposób funkcjonowanie w międzynarodowym projekcie zmienia oblicze polskich organizacji.

## 2. SRUKTURA PRACY

Niniejsza praca składa się z części: teoretycznej, metodologicznej i empirycznej.

W pierwszej części pracy obejmującej dwa rozdziały zawarto teoretyczne rozważania na temat aspektów zarządzania projektami w organizacjach. Istota i metody zarządzania projektami, pojęcie zmiany oraz wdrażanie zmiany w organizacji, a także specyfika zarządzania projektami. Studia literaturowe z tego zakresu dają asumpt do refleksji nad funkcjonowaniem wybranych polskich podmiotów przed ich przystąpieniem do projektu CIVITAS oraz w trakcie jego trwania, co pozwala na monitoring zmian, jakie zachodzą w następstwie partycypacji w międzynarodowym projekcie CIVITAS – RENAISSANCE. Przegląd literatury poświęconej zagadnieniu zmiany w organizacji pozwolił na wyłonienie kluczowych z jego perspektywy kategorii analitycznych oraz budowę narzędzi badawczych służących realizacji pytań postawionych w pracy.

W drugiej części pracy, zaliczanej do części teoretycznej, pochyłono się nad zagadnieniami pomocy finansowej Unii Europejskiej kierowanej do krajów kandydujących oraz do krajów członkowskich w oparciu o zinstytucjonalizowaną w prawie wspólnotowym *politykę spójności*. Charakter tej pomocy oraz jej różnorodne formy stanowią zdaniem autora pewien zewnętrzny kontekst dla rozwoju polskich podmiotów. Problematyka akcesji Polski do UE w perspektywie gospodarczej jest szeroko omówiona w literaturze, a w niniejszym studium stanowi jedynie tło dla analizowanych zjawisk. Wobec tego przyjęta optyka zawęża te kwestie do zasygnalizowania przedakcesyjnych instrumentów pomocowych oraz poakcesyjnych funduszy europejskich oraz do omówienia szans wynikających z wykorzystania środków unijnych dla rozwoju polskich podmiotów. Szczegółowo natomiast zaprezentowano strukturę i sposób funkcjonowania inicjatywy CIVITAS – bowiem beneficjentami tego programu są analizowane organizacje. Jedną z najistotniejszych kategorii jawi się w tym ujęciu termin „projekt” oraz specyfika pracy metodą projektu, które to terminy zmieniają oblicze funkcjonowania zarówno organizacji komercyjnych, organizacji pożytku publicznego czy też instytucji państwowych sięgających po zewnętrzne środki na działalność czy inwestycje. „Projekt”, jako swego rodzaju słowo-klucz, jest tu synonimem transformacji w sposobie funkcjonowania podmiotów o różnym statusie formalno-prawnym i bodźcem przeformułowywania dotychczasowej organizacji podmiotów.

W dalszej części przedstawiono założenia metodologiczne podjętych badań, sformułowano problemy i hipotezy badawcze oraz zaprezentowano model badawczy, w oparciu o któ-

ry skonstruowano narzędzia badawcze. Punktem wyjścia dla projektowanego procesu badawczego jest następująco sformułowana teza: uczestnictwo w przedsięwzięciu międzynarodowym dofinansowanym z funduszy europejskich implikuje zmiany w funkcjonowaniu polskich podmiotów. Metodyka badań własnych obrana w oparciu o wnikliwą refleksję nad literaturą z zakresu metodologii badań zakłada wykorzystanie badań ilościowych w postaci sondażu przeprowadzonego wśród pracowników badanych podmiotach. Grupę badawczą dla analizy ilościowej stanowiło 243 pracowników, którzy wypełnili kwestionariusz ankiety. Badaniom ilościowym towarzyszą badania jakościowe – wywiady swobodne przeprowadzone wśród grona specjalistów, pełniących kierownicze funkcje w projekcie, w liczbie siedmiorga osób.

Ostatnia część pracy, zawiera ocenę udziału polskich podmiotów w projekcie międzynarodowym w świetle badań empirycznych wraz z odniesieniem do postawionych hipotez badawczych. Tabelę kodową materiału empirycznego, a także kwestionariusz ankiety i dyspozycje do wywiadu zamieszczono w aneksie.

Głównym zamysłem leżącym u podstaw niniejszej pracy jest próba ukazania, w jaki sposób realizacja projektów finansowanych z Unii Europejskiej w międzynarodowych konsorcjach prowadzi do zmian w zakresie funkcjonowania polskich podmiotów. Zatem ideą przewodnią towarzyszącą autorowi jest chęć udowodnienia, iż korzystanie z przed- i poakcesyjnych instrumentów finansowych Unii Europejskiej zmieniło nie tylko „pejzaż” polskich miast, ale przyczyniło się do zmiany myślenia o funkcjonowaniu organizacji, które w toku realizacji projektów na rzecz lokalnych społeczności same ulegają pewnym przekształceniom.

### 3. CEL PRACY, HIPOTEZY, METODY BADAWCZE

Celem podjętych badań jest identyfikacja zmian, jakie pojawiają się w polskich podmiotach w następstwie ich uczestnictwa w międzynarodowym projekcie dofinansowanym z funduszy europejskich na przykładzie przedsięwzięcia „Civitas – RENAISSANCE”. W odniesieniu do głównego celu badań ustanowiono następujące cele uzupełniające:

1. Identyfikację statusu, organizacji i struktury organizacyjnej podmiotów polskich uczestniczących w projekcie CIVITAS RENAISSANCE.
2. Identyfikację organizacji projektu CIVITAS RENAISSANCE.
3. Określenie zakresu oddziaływania uczestnictwa w projekcie CIVITAS RENAISSANCE na obszary funkcjonowania i organizację polskich partnerów projektu.
4. Określenie poziomu akceptacji i identyfikacji celów projektu przez uczestników (poziom internalizacji celów przez uczestników).
5. Ocenę zasadności wprowadzanych zmian wynikających z realizacji projektu przez uczestników.
6. Ocenę znaczenia realizacji projektu dla podmiotów realizujących i społeczności lokalnej.

Główna konstatacja leżąca u podstaw podjętej tematyki badawczej bazuje na twierdzeniu, że uczestnictwo w przedsięwzięciu międzynarodowym dofinansowanym z funduszy europejskich implikuje zmiany w funkcjonowaniu polskich podmiotów.

Nie ulega wątpliwości, że partycypacja w projekcie realizowanym przez międzynarodowe konsorcjum wymusza zmiany w organizacji każdej jednostki. Badania kierunkowane były na identyfikację zmian bardziej zasadniczych, wywołanych wejściem poszczególnych podmiotów w strukturę organizacyjną projektu. Należy przy tym podkreślić, że partnerzy nie mieli realnego żadnego wpływu na kształt tej struktury, została ona bowiem narzucona przez Komisję Europejską. Analogiczna sytuacja dotyczy sprawozdawczości, tak merytorycznej, jak i finansowej. Osnową niniejszego studium jest sformułowana następująco teza:

**Teza pracy:** Udział w projektach o charakterze międzynarodowym jest czynnikiem generującym zmiany o charakterze instytucjonalnym w uczestniczących w nim podmiotach.

W oparciu o przyjęty cel badań i tezę pracy sformułowano hipotezy badawcze w następującym brzmieniu:

**H1:** Uczestnictwo w międzynarodowym projekcie dofinansowanym z funduszy europejskich wymusza na każdym z partnerów wprowadzenie zmian w zakresie funkcjonowania organizacji.

**H2:** Zakres zmian zależy od poziomu zaangażowania w projekt; najmniejszy poziom zaangażowania występuje u partnerów realizujących wyłącznie zadania lokalne, największy u partnerów odpowiadających za obszary ponadlokalne.

**H3:** Zakres zmian uwarunkowany jest specyfiką realizowanego w ramach projektu zadania; zadania inwestycyjne nie wywołują zasadniczych zmian, natomiast zadania miękkie, które zakładają partycypację kilku partnerów, implikują zmiany instytucjonalne o charakterze trwałym.

**H4:** Im wyższy poziom internalizacji celów projektu przez uczestników, tym wyższa świadomość w zakresie zmian zachodzących w organizacji.

**H5:** Im wyższy poziom internalizacji celów projektu przez uczestników, tym większy jest stopień partycypacji pracowników.

Przedmiotem badań jest identyfikacja zmian zachodzących w funkcjonowaniu polskich podmiotów uczestniczących w międzynarodowych projektach dofinansowanych przez UE.

Badania mające na celu ukazanie zmian dokonujących się w polskich podmiotach uczestniczących w międzynarodowych projektach dofinansowanych przez UE, ich kierunku i profilu, przeprowadzono w następujących płaszczyznach i zakresach:

- Analiza organizacji i struktury polskich partnerów projektu RENAISSANCE w trzech przekrojach czasowych: przed przystąpieniem do projektu, w momencie rozpoczęcia realizacji projektu i po dwóch latach realizacji. Analizy te przeprowadzono na podstawie dokumentów poszczególnych podmiotów.
- Analiza struktury projektu CIVITAS RENAISSANCE oraz poprzednich edycji programu CIVITAS.
- Badania ilościowe przeprowadzone metodą sondażu za pomocą kwestionariusza ankiety wśród pracowników podmiotów zaangażowanych w realizację projektu.
- Badania jakościowe przeprowadzone metodą wywiadu swobodnego wśród osób kierujących poszczególnymi jednostkami lub/i odpowiedzialnych za realizację projektu.

Na podstawie przeprowadzonych badań dokonano diagnozy zależności pomiędzy partycypacją w przedsięwzięciu o charakterze międzynarodowym na zmiany, ich kierunek i profil, w kontekście zmiennych zależnych wziętych pod uwagę w modelu badawczym. Na etapie badań ilościowych uchwycono generalny obraz zmian zachodzących w organizacjach od

momentu przystąpienia do projektu, odwołując się do wiedzy i świadomości pracowników. Dane uzyskane w ten sposób pozwoliły zidentyfikować obszary funkcjonowania organizacji, w których w wyniku udziału w projekcie zaszły zmiany.

Celem badań jakościowych było uszczegółowienie danych w kontekście postawionych pytań badawczych. Wybrana technika wywiadu swobodnego umożliwia uzyskanie pogłębionych informacji z miarodajnych źródeł – w tym wypadku osób dysponujących rozległym zasobem wiedzy na temat mechanizmów funkcjonowania projektu CIVITAS jako takiego oraz zaistniałych korelacji pomiędzy udziałem podmiotu w projekcie a zmianami, jakie w nim zaszły.

W oparciu o dane uzyskane z badań ilościowych i jakościowych dokonano diagnozy zmian, które zaszły w organizacjach w następstwie ich udziału w projekcie międzynarodowych „Civitas – RENAISSANCE”, a dostrzeżone zależności odniesiono do postawionych hipotez badawczych.

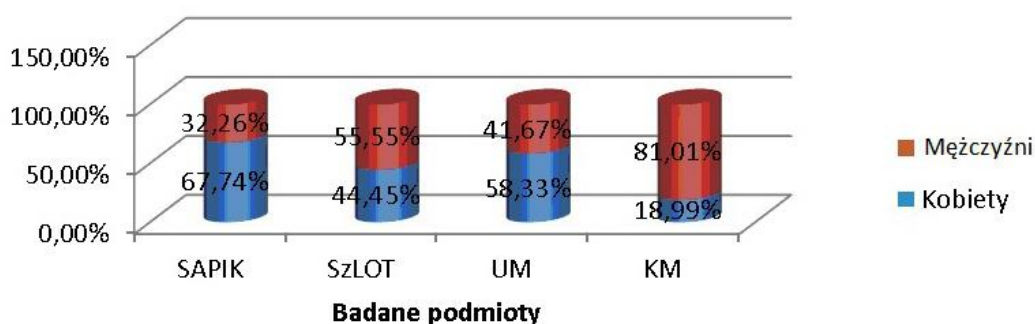


#### 4. WYNIKI PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

Badaniem metodą sondażu diagnostycznego objęto cztery podmioty uczestniczące w projekcie „Civitas – RENAISSANCE” (Urząd Miasta Szczecinek, Komunikacja Miejska Sp. z o.o., Szczecinecka Lokalna Organizacja Turystyczna, Samorządowa Agencja Promocji i Kultury SAPIK)

Projektowane badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem dwóch technik: pogłębione wywiady swobodne przeprowadzone z grupą ekspertów, do której zakwalifikowano pracowników koordynujących realizację zadań wynikających z projektu „Civitas – RENAISSANCE”. Pozostała pula badanych została poproszona o wypełnienie kwestionariusza ankiety, którego głównym celem było zmierzenie zasadności i efektywności realizowanego projektu. Docelową grupę badawczą dla analizy ilościowej stanowiło tym samym 243 pracowników czterech jednostek uczestniczących w projekcie – kwestionariusz ankiety wypełniło 62 pracowników Samorządowej Agencji Promocji i Kultury (SAPIK), 18 zatrudnionych w Szczecineckiej Lokalnej Organizacji Turystycznej, 84 pracowników Urzędu Miasta Szczecinek i 79 osób pracujących w Komunikacji Miejskiej Sp. z o.o. W badaniach wzięło udział 114 kobiet (46,91% badanej populacji) i 129 mężczyzn (53,09%). Zmienne wzięte pod uwagę przy analizie zebranego materiału empirycznego to staż pracy, wiek i płeć badanych.

##### **Struktura zatrudnienia w badanych podmiotach ze względu na płeć**



Źródło: Opracowanie własne.

## Charakterystyka próby badawczej pracowników ze względu na staż pracy z uwzględnieniem płci

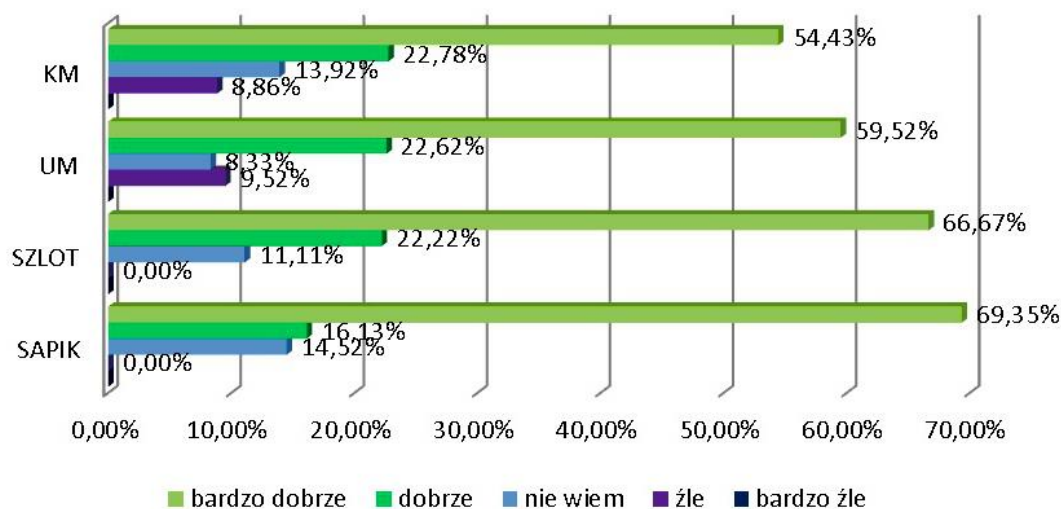
	SAPIK N=62		SzLOT N=18		UM N=84		KM N=79		Ogółem N=243
Udział pracowników w próbie badawczej (w %)	25,51%		7,41%		34,57%		32,51%		100%
Do 10 lat (kobiety)	10	16,13%		27,79%		10,71%		3,80%	11,11%
Do 10 lat (mężczyźni)	8	12,90%		33,33%		9,52%		6,33%	11,11%
Od 11 do 20 lat (kobiety)	8	12,90%		5,55%		21,43%		3,80%	12,35%
Od 11 do 20 lat (mężczyźni)	4	6,45%		5,55%	3	15,48%	1	13,92%	11,93%
Powyżej 20 lat (kobiety)	24	38,72%		11,11%	9	22,62%		11,39%	22,22%
Powyżej 20 lat (mężczyźni)	8	12,90%		16,67%	7	20,24%	8	60,76%	31,28%
<b>Ogółem</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>

Źródło: Opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzonych badań dokonano diagnozy wpływu partycypacji w projekcie międzynarodowym na modele zarządzania i strukturę organizacyjną polskich podmiotów. W celu oszacowania oddziaływania, jakie implikuje przystąpienie polskich organizacji o różnym statusie formalno-prawnym do przedsięwzięcia o charakterze ponadlokalnym, w narzędziu badawczym ujęto pytania o charakterze diagnostycznym, których zadaniem było uzyskanie odpowiedzi na pytanie „co i w jaki sposób zmieniło się w instytucji po przystąpieniu do inicjatywy Civitas – RENAISSANCE?”. Respondenci zostali poproszeni o udzielenie informacji na temat funkcjonowania nowoczesnych organizacji, wiedzy na temat realizowanych w ramach projektu Civitas zadań, a także odniesienie się do efektów o charakterze instytucjonalno-organizacyjnym, jakie są następstwem udziału danego podmiotu w projekcie europejskim. Wyniki badań ankietowych wśród pracowników jednostek zaangażowanych w projekt „Civitas – RENAISSANCE” przynoszą następujące, zaprezentowane poniżej, obserwacje.

Wyniki badań wskazują, że respondenci dostrzegają pozytywną korelację pomiędzy przystąpieniem Polski do struktur europejskich a sposobem funkcjonowania instytucji, w których pracują. Wykorzystując rangowanie zjawisk przy użyciu pięciostopniowej skali Likerta, badani zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na pytanie, jakie implikacje dla ich organizacji przyniosła polska akcesja do UE.

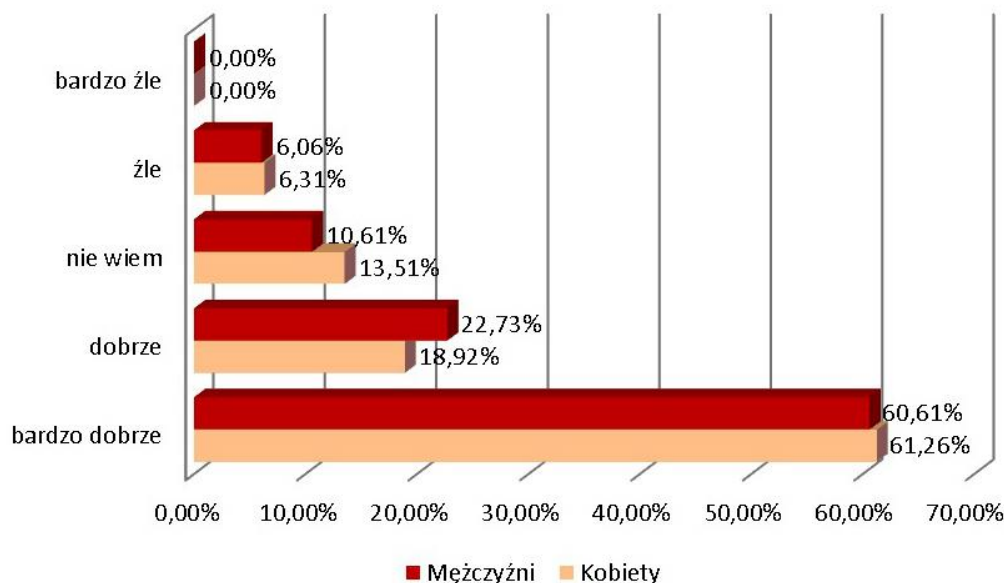
## Wyniki odpowiedzi na pytanie w jaki sposób przystąpienie do struktur UE wpłynęło na sposób funkcjonowania Pana/Pani instytucji



Źródło: Opracowanie własne.

Wpływ przystąpienia do europejskiej wspólnoty został oceniony jako zdecydowanie pozytywny i pozytywny przez ponad 70% respondentów w każdym badanym podmiocie. Odsetek niezdecydowanych wahał się od 11,11% (SZLOT) do 14,52% (SAPiK), natomiast ocena negatywna pojawiła się jedynie wśród odpowiedzi zatrudnionych w Komunikacji Miejskiej (8,86%) i Urzędzie Miasta (9,52%). Skrajnie negatywna ocena związana z wpływem przystąpienia do UE na działalność instytucji nie pojawiła się ani razu. Na podstawie uzyskanych rezultatów można stwierdzić, że pracownicy badanych podmiotów są w przeważającej mierze zadowoleni z faktu przystąpienia do Unii i konsekwencji, jakie akcesja przyniosła funkcjonowaniu ich instytucji. Tak wysoki odsetek pozytywnych odpowiedzi respondentów może być związany z szansami rozwoju i nowymi możliwościami wdrażania innowacji, jakie przyniosły unijne środki finansowe. Co ciekawe, odpowiedzi badanych nie różniły się wiele z uwagi na płeć. Odpowiedzi kobiet i mężczyzn były do siebie bardzo zbliżone, największą różnicę (3,81%) zanotowano przy oszacowaniu wpływu akcesji do UE na instytucję jako „dobry”.

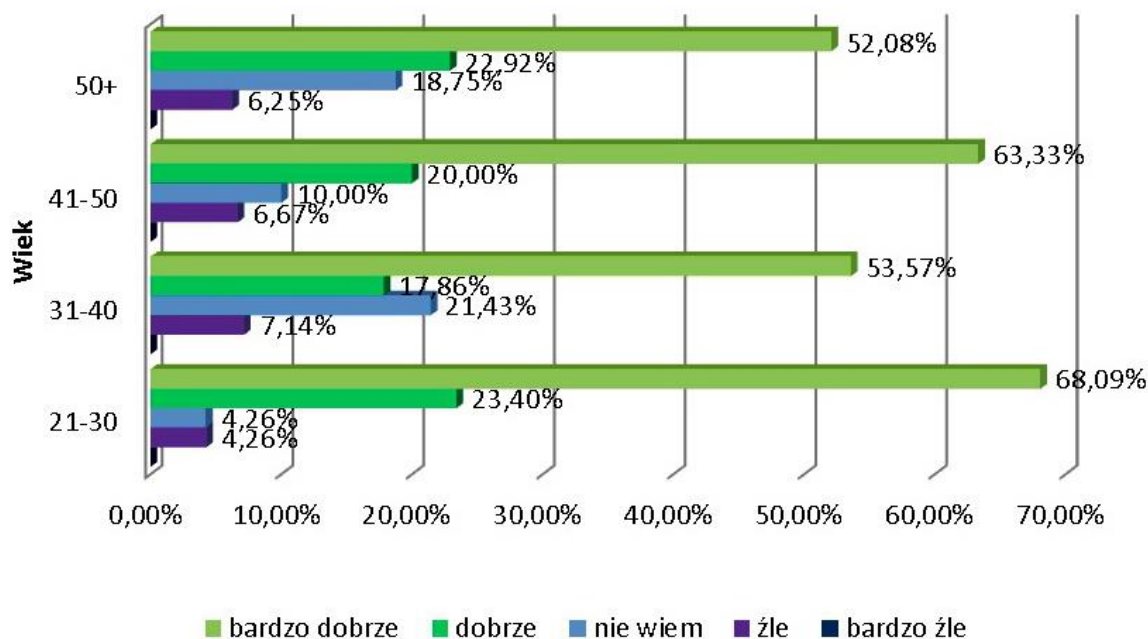
### Wyniki odpowiedzi na pytanie w jaki sposób przystąpienie do struktur UE wpłynęło na sposób funkcjonowania Pana/Pani instytucji (udział % z uwagi na płeć respondenta)



Źródło: Opracowanie własne.

Z kolei oszacowanie funkcjonowania instytucji w kontekście akcesji Polski do UE z uwagi na wiek respondentów przyniosło już znaczące rozbieżności. Najwyższy odsetek entuzjastycznych ocen zanotowano w przedziale wiekowym 21-30 lat, gdzie aż 68,09% badanych wskazało odpowiedź, że przystąpienie do struktur UE wpłynęło „bardzo dobrze” na sposób funkcjonowania instytucji. W pozostałych przedziałach wiekowych wariant „bardzo dobrze” również był najczęściej wskazywanym (ponad połowa badanych z każdego przedziału wiekowego), aczkolwiek w tych grupach stosunkowo częściej padały odpowiedzi „nie wiem” oraz „źle”. Sytuację w badanych podmiotach można odnieść tym samym do szerszego kontekstu społecznego i generalnej w społeczeństwie polskim tendencji wskazującej, że z członkostwa w UE najbardziej są zadowoleni ludzie młodzi, a poziom euro entuzjazmu jest odwrotnie proporcjonalny do wieku respondentów. Nie mniej jednak warto zauważyć, że respondenci zatrudnieni w tak różnych organizacjach w znakomitej większości pozytywnie oceniają zmiany w funkcjonowaniu swoich podmiotów, wynikające z przystąpienia do UE.

**Wyniki odpowiedzi na pytanie w jaki sposób przystąpienie do struktur UE wpłynęło na sposób funkcjonowania Pana/Pani instytucji (udział % z uwagi na wiek respondenta)**



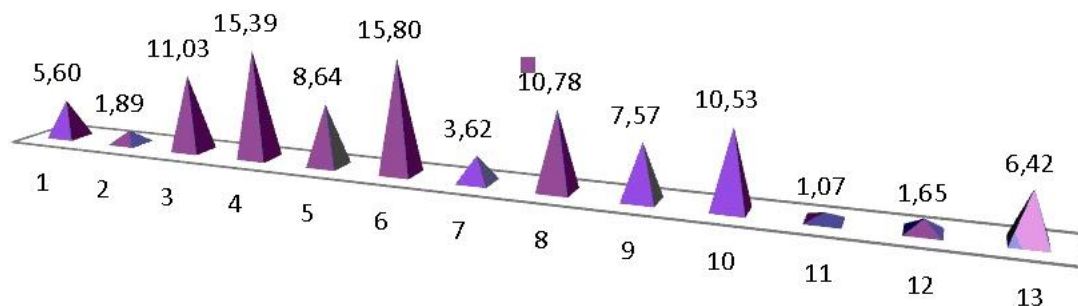
Źródło: Opracowanie własne.

Z perspektywy przyjętego tematu, którego istotą jest analiza funkcjonowania wybranych polskich instytucji w kontekście międzynarodowym, niezwykle istotnym jest zidentyfikowanie cech przypisywanych instytucjom innowacyjnym, a co za tym idzie – w języku potocznym – efektywnym na arenie międzynarodowej. Poproszono zatem respondentów o wskazanie cech przedsiębiorstw nowoczesnych (innowacyjnych) i późniejsze projektowanie tychże cech na własne instytucje. Analiza danych uzyskanych na podstawie tych dwóch pytań pozwala rozpoznać pozycje, z których poszczególne badane podmioty dotychczas funkcjonujące jedynie na rynku usług lokalnych, wkraczają w warunki międzynarodowe.

Pytanie to okazało się niezwykle interesujące ze względu na rozdzwięk, jaki wystąpił pomiędzy liczbą wyborów poszczególnych możliwości a ich istotnością. Oceniając poszczególne cechy charakteryzujące instytucje nowoczesne, bez uwzględnienia wag istotności dokonanych wyborów można wyodrębnić pięć głównych kategorii wyboru. Najwięcej, bo aż 15,8% wszystkich wskazań uzyskała odpowiedź o *nowoczesną politykę finansową*, druga z 15,3% wszystkich wyborów to odpowiedź o *dobry wizerunek w lokalnym i ponadlokalnym środowisku*. Trzecia pod względem ilości wyborów opcja to odpowiedź o *rozwojową politykę finansową*, osiągająca już tylko 11,03% wyborów, i plasująca się na miejscu czwartym, zyskując niewiele mniej wskazań (10,79%) odpowiedź dotycząca *sprawnego i efektywnego systemu zarzą-*

dzania. Ostatnią, piątą pod względem liczby dokonanych wyborów jest odpowiedź dotycząca *rozbudowanego systemu zarządzania wiedzą* – z 10,53% wszystkich wyborów.

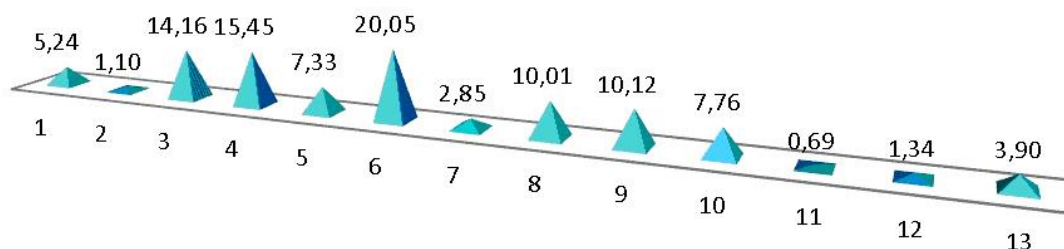
### Cechy instytucji nowoczesnej



Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wybranych odpowiedzi z uwzględnieniem wag przypisywanych im przez poszczególnych respondentów w znacznej mierze pokrywa się z ilościową analizą dokonanych wyborów. Odpowiedź dotycząca *nowoczesnej polityki finansowej* w dalszym ciągu zajmuje miejsce pierwsze z wartością 20,06%, odpowiedź o *dobry wizerunek w lokalnym i ponadlokalnym środowisku* po uwzględnieniu wag uzyskała wartość 15,4%, z kolei odpowiedź dotycząca *rozwojowej polityki kadrowej*) 14,15%. Jak widać poza delikatnym wzrostem istotności poszczególnych odpowiedzi nie widać większych odchyłeń od wyników analizowanych bez uwzględnienia wag .

### Cechy instytucji nowoczesnej (wartości zważone)



Źródło: Opracowanie własne.

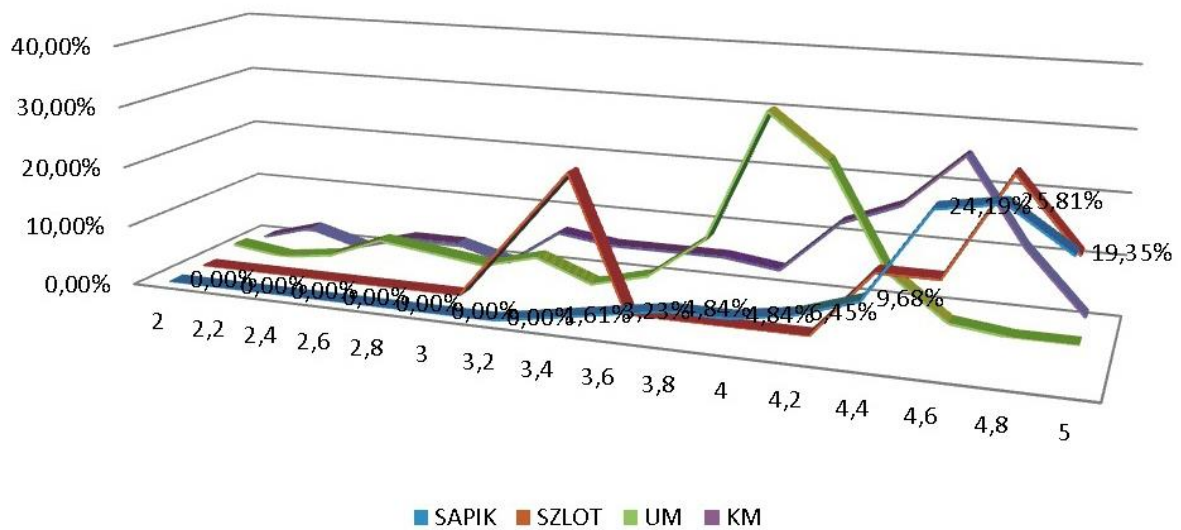
Następnie ankietowani oceniali atrybuty nowoczesnej organizacji wybrane w pytaniu nr 2 w kontekście stopnia ich realizacji w organizacjach, w których są zatrudnieni w skali od 1 do 5, gdzie wartość 1 oznaczała brak realizacji danej cechy, a wartość 5 pełną realizację

danej cechy. Na podstawie przyporządkowania poszczególnym atrybutom stopnia ich realizacji obliczono średnią ocenę nowoczesności instytucji w skali 1-5, definiując następujące przedziały:

- wynik 1 – 2,5 instytucja niewystarczająco nowoczesna
- wynik 2,6 – 3,5 instytucja przeciętnie nowoczesna
- wynik 3,6 – 4,5 instytucja zadowalająco nowoczesna
- wynik 4,6 – 5,0 instytucja w pełni nowoczesna.

W ten sposób uzyskano informacje na temat postrzegania przez respondentów podmiotów, w których są zatrudnieni. Z opinii badanych wyłania się następujący obraz charakteryzowanych instytucji: najwyższe noty w aspekcie nowoczesności zyskuje wśród swoich pracowników SAPIK, gdzie aż 69,35% ankietowanych postrzega tę organizację jako w pełni nowoczesną (odpowiedzi kształtujące się w przedziale 4 – 4,8), co stawia SAPIK w wyjątkowej pozycji w stosunku do pozostałych badanych podmiotów. Ciekawa sytuacja zachodzi w przypadku SzLOTu, gdzie można zaobserwować dwa szczyty wykresu, ukazujące duże rozbieżności w ocenach badanych: 1/4 ankietowanych szacuje stopień realizacji atrybutów nowoczesności tej organizacji jako przeciętny, podczas gdy kolejne 25% badanych uznaje je za realizowane w stopniu zadowalającym (średnie odpowiedzi zyskują w tej grupie wartość 4,8). W przypadku Urzędu Miasta Szczecinka sytuacja także jest niejednoznaczna – 16,66% ankietowanych świadczących pracę w tej organizacji postrzega realizację wyłonionych wcześniej atrybutów organizacji nowoczesnej na poziomie przeciętnie nowoczesnym (przedział 2,6 – 3,5), podczas gdy 79,75% lokuje swoje odpowiedzi w przedziale znamionującym instytucję zadowalająco nowoczesną (3,6 – 4,5). Natomiast Komunikacja Miejska w porównaniu do pozostałych podmiotów plasuje się na najniższej pozycji w aspekcie realizowania cech instytucji nowoczesnej, a w efekcie aspirowania do miana takiejże. Według 2,53% respondentów Komunikacja Miejska realizuje wybrane cechy w sposób niewystarczający, 16,45% ankietowanych postrzega tę organizację jako przeciętnie nowoczesną, 43,04% badanych uważa, że w aspekcie realizacji wyłonionych wcześniej cech Komunikacja Miejska jest instytucją nowoczesną w stopniu zadowalającym, a 37,98% pracowników definiuje ten podmiot jako w pełni nowoczesny. Pełny rozkład odpowiedzi ankietowanych z uwzględnieniem podziału na analizowane organizacje przedstawia poniższy rysunek

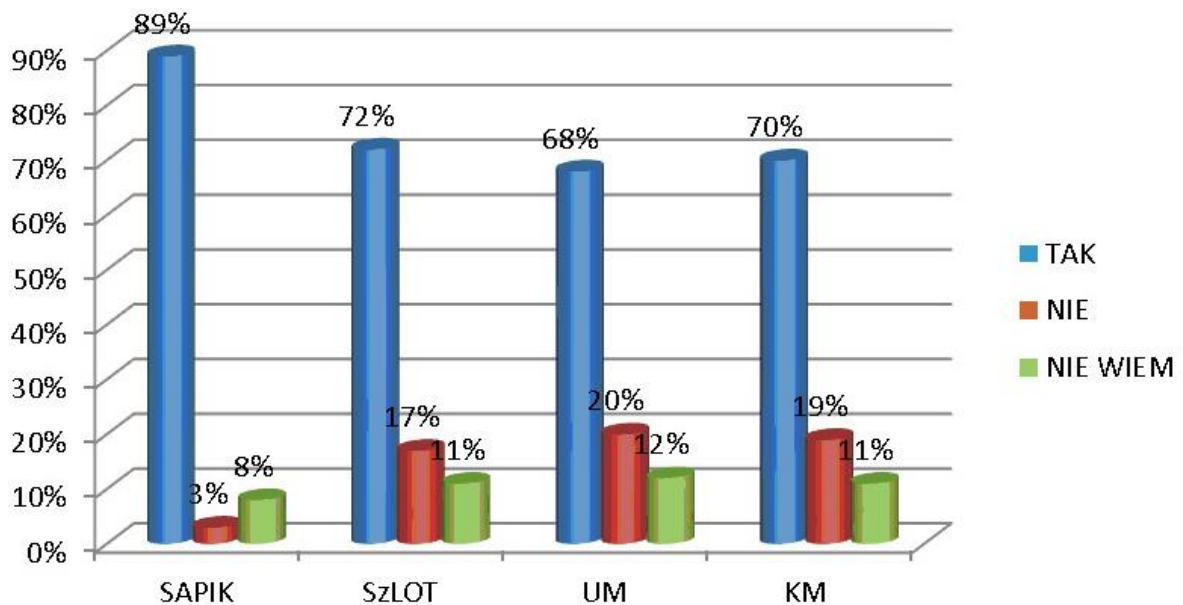
## Rozkład wartości oceny nowoczesności instytucji



Źródło: Opracowanie własne.

Następnie ankietowani oceniali nowoczesność organizacji, w których są zatrudnieni, *explicite* – bezpośrednio i w formie swobodnej wypowiedzi. Rozkład odpowiedzi badanych, ukazujący dominujące tendencje w ocenie, bez uwzględnienia uzasadnienia wybranej opcji zilustrowano na poniższym rysunku.

## Wyniki odpowiedzi na pytanie czy postrzega Pan/Pani swoją instytucję jako nowoczesną



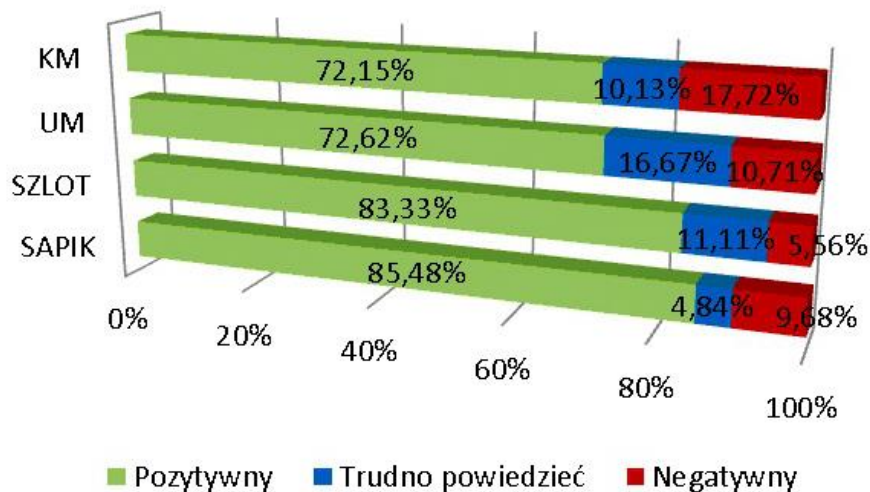
Źródło: Opracowanie własne.



Dane zaprezentowane na wykresie w jednoznaczny sposób wskazują, że zdecydowana większość ankietowanych pracowników postrzega swoje organizacje jako nowoczesne, co jest nie do końca zbieżne z danymi uzyskanymi wcześniej. Zastanowienie może budzić fakt, że respondenci, którzy wcześniej zauważali, że w podmiotach, w których są zatrudnieni nie w pełni realizowane są cechy instytucji nowoczesnych, gremialnie oceniają swoje organizacje w kategoriach nowoczesnej.

Rozwój instytucji dzięki partycypacji w przedsięwzięciach o charakterze międzynarodowym również postrzegany jest pozytywnie. Korelację między udziałem w projektach a dynamiką rozwoju organizacji zauważa blisko 3/4 badanych w Komunikacji Miejskiej i Urzędzie Miasta oraz ponad 80% respondentów ze SzLOTU i SAPIKU. Aczkolwiek część respondentów wiąże akces organizacji do projektów z negatywnym wpływem na rozwój podmiotu. Najwięcej negatywnych głosów pojawia się wśród pracowników Komunikacji Miejskiej, co w konfrontacji z pozostałymi wynikami zebranymi dla tego podmiotu ukazuje go jako instytucję w stanie przeobrażeń i niedostatków organizacyjno-strukturalnych.

### Ocena wpływu uczestnictwa w projektach unijnych na rozwój instytucji

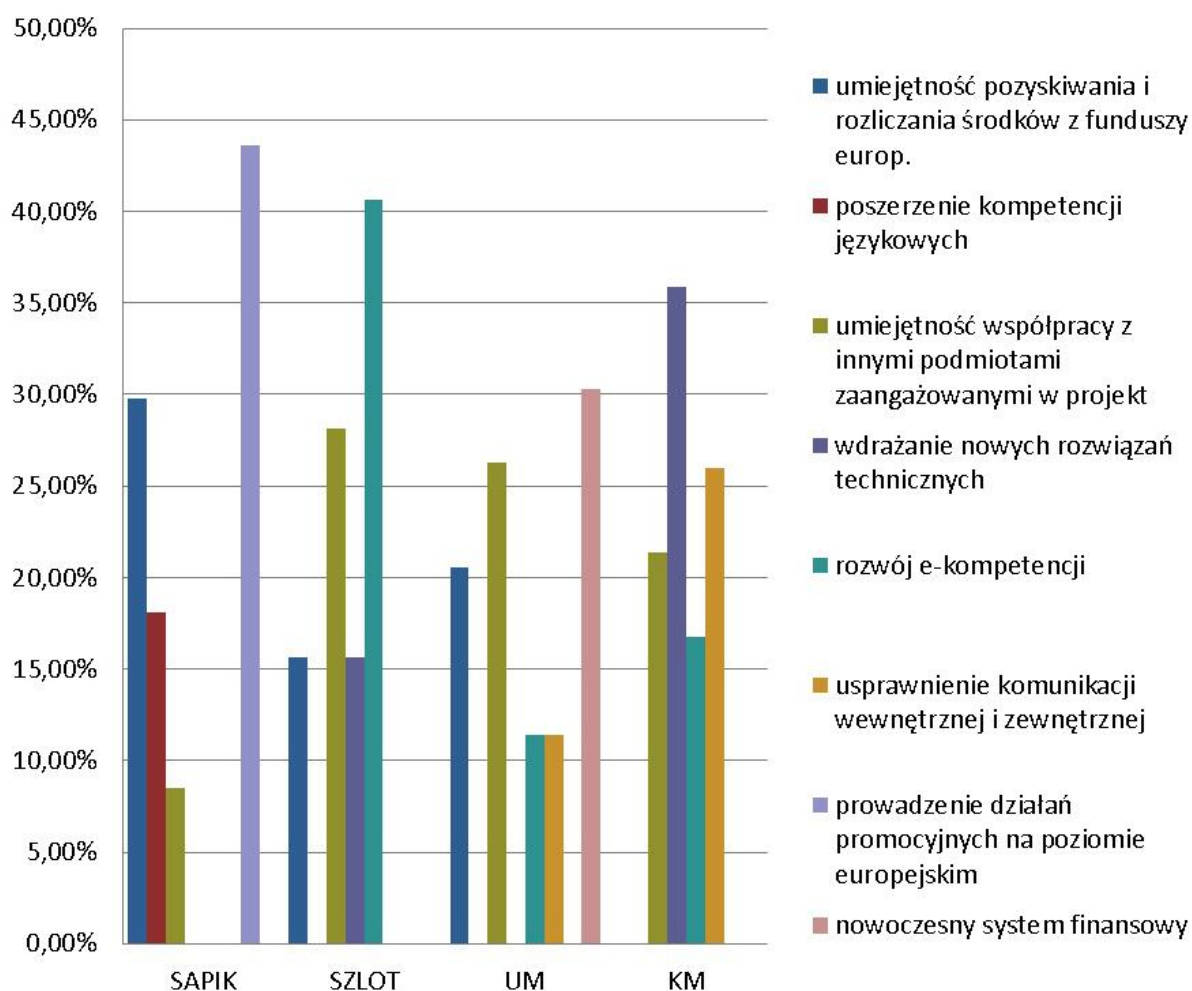


Źródło: Opracowanie własne.

Naturalnie zainteresowanie budziła kwestia, czy respondenci potrafią zidentyfikować i wskazać maksymalnie trzy zmiany o charakterze rozwojowym, które nastąpiły w rezultacie przystąpienia organizacji do projektu. W kwestionariuszu ankietowym pytanie to miało charakter otwarty – odpowiedzi badanych zostały sklasyfikowane w zestaw kategorii umożliwiający ukazanie wyników w sposób ilościowy.

W każdej z badanych grup respondentów rozkład wskazań był inny. Zatrudnieni w SAPIKU najczęściej jako innowacyjne wymieniali prowadzenie działalności na poziomie europejskim (43,62%), co wynika z zadań, jakie realizował w ramach projektu SAPIK. Drugą w kolejności innowacją, jaką identyfikują badani z SAPIKU jest umiejętność pozyskiwania i rozliczania środków z funduszy europejskich (29,79%). Ta kategoria pojawia się także wśród odpowiedzi pracowników SZLOT (15,63%) i Urzędu Miasta (20,57%). Wysokie noty przydzielane przez respondentów tej kategorii odpowiedzi świadczą o wzrastającej roli kompetencji w tym zakresie.

### Zmiany rozwojowe w organizacji zauważone po przystąpieniu do projektu

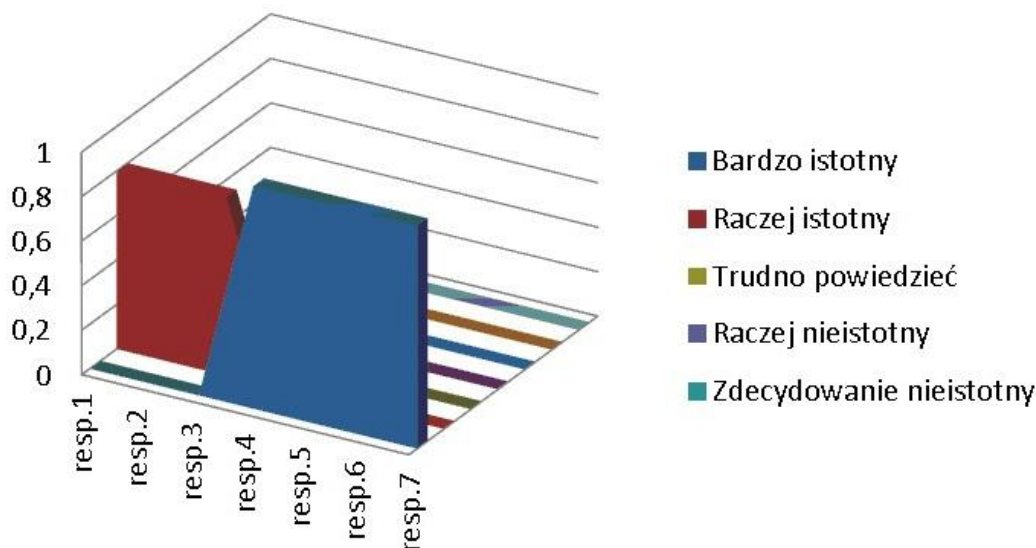


Źródło: Opracowanie własne.

Kolejną techniką zastosowaną w celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze był pogłębiony wywiad swobodny adresowany do grupy ekspertów.

Eksperti zostali poproszeni, by ocenili wpływ uczestnictwa w projekcie na rozwój instytucji w pięciostopniowej skali od *bardzo istotnego* do *zupełnie nieistotnego*. Aż pięciu spośród ekspertów oceniło wpływ udziału w projekcie jako bardzo istotny, pozostałych dwóch natomiast jako raczej istotny (rysunek nr 36). Eksperti, którzy wykazali bardziej powściągliwą ocenę związani byli z Urzędem Miasta (Site Manager) i SAPIKiem (Local Dissemination Manager). Uzasadnienie odpowiedzi badanych podyktowane jest charakterem obu instytucji – wyniki uzyskane zarówno za pomocą wywiadu jak i kwestionariusza ankiety ukazują, że Urząd jako instytucja administracji publicznej charakteryzuje się znacznie bardziej sformalizowaną strukturą na tle pozostałych podmiotów partnerskich, SAPIK natomiast szereg innowacji wprowadził jeszcze przed przystąpieniem do inicjatywy Civitas. Pytanie to miało charakter sondujący, w dalszej kolejności respondenci zostali poproszeni o uzasadnienie swojej oceny.

### Ocena wpływu uczestnictwa w projekcie na rozwój instytucji



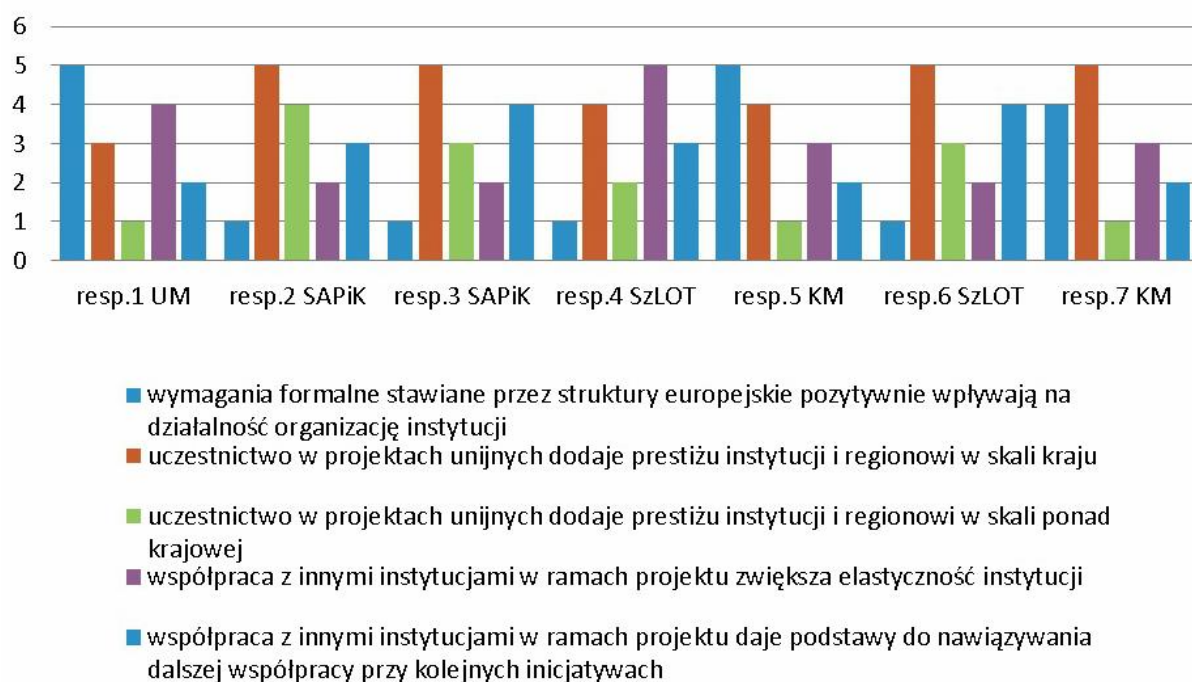
Źródło: Opracowanie własne.

Z wypowiedzi respondentów wyłonić można swoisty rejestr modyfikacji, jakie uruchomiło podjęcie zadań wynikających z poszczególnych pakietów zadań. Elementem, któremu badani przyznają wysoką rangę, jest sfera kompetencji i poszerzenie jej w wyniku

przystąpienia do inicjatywy o charakterze międzynarodowym, co wymusza inny niż dotychczas sposób funkcjonowania instytucji.

Przystąpienie do inicjatywy „Civitas – RENAISSANCE” postrzegane jest przez ekspertów przez pryzmat *korzyści i rozwoju* – pojęcia pojawiające się we wszystkich wywiadach. *Korzyści i rozwój* stanowią uzasadnienie dla oceny wpływu uczestnictwa w projekcie na instytucję, co zilustrowane zostało schematycznie. Badani wskazują dwie kategorie beneficjentów – pierwsza to *miasto i mieszkańcy*, druga natomiast to same organizacje partnerskie. *Korzyści i rozwój* rozumiane są jako efekty wymierne w postaci rozwoju infrastruktury, zrealizowanych inwestycji, unowocześnienia taboru etc., ale także w aspekcie prestiżu i budowania marki miasta. Prestiż w opinii respondentów jest korzyścią równie ważną, jak wymierne rezultaty realizacji zadań.

### Wpływ uczestnictwa w projektach unijnych na rozwój struktur regionalnych



Źródło: Opracowanie własne.

Prestiż, wynikający z uczestnictwa w projektach unijnych, dla instytucji i regionu na poziomie krajowym uzyskał wśród czterech spośród siedmiorga respondentów najwyższą notę.

Ocena pozostałych czynników nie jest już tak jednomyślna – przyznawana punktacja w dużej mierze podyktowana jest specyfiką danej organizacji.

Eksperti udzielali także informacji na okoliczność działań w projekcie. Interesujące z perspektywy niniejszego studium wydały się kwestie współpracy pomiędzy organizacjami partnerskimi, wzajemnej komunikacji oraz zainteresowania pracowników celami projektu. Współpraca partnerskich organizacji jawi się jako naturalna i owocna. Respondenci akcentują także rolę wspólnej pracy w realizacji poszczególnych zadań. W ramach ścisłego współdziałania w różnych podmiotów zmienił się także sposób komunikacji między nimi.

Efekty, jakie praca nad projektem przyniosła samym organizacjom również nie są postrzegane wyłącznie w kategoriach merkantylnych. Eksperti podkreślają znaczenie zdobytego doświadczenia, posługiwania się nowoczesnymi narzędziami zarządzania i perspektywami rozwoju, jakie mogą się z tym wiązać.

Dane empiryczne pozyskane z wywiadów przeprowadzonych z gronem pracowników koordynujących realizację projektu „Civitas – RENAISSANCE” pozwalają wysnuć następujące wnioski:

Zmiany zaistniałe w organizacjach od momentu przystąpienia do przedsięwzięcia nie mają charakteru strukturalnego. Profil tych zmian można by określić mianem jakościowego – wpłynął on pozytywnie na funkcjonalność instytucji partnerskich, styl pracy oraz zorientowanie na działanie. Struktura projektu zobligowała uczestniczące w nim podmioty do zwiększonej kooperacji i elastyczności – usprawniło to obieg informacji, a także wyłoniło nowe kanały informacyjne. Współpraca nawiązana w ramach projektu może owocować pojęciem kolejnych wspólnych przedsięwzięć.

## 5. WNIOSKI KOŃCOWE

W niniejszej pracy przyjęto główną tezę, mającą na celu ukazanie implikacji wynikających z uczestnictwa w projekcie o charakterze międzynarodowym, w kontekście wprowadzania zmian w polskich podmiotach biorących udział w przedsięwzięciu. Przedmiotem analizy było przedstawienie działań czterech polskich podmiotów funkcjonujących w ramach międzynarodowego konsorcjum realizującego wysokobudżetowy projekt CIVITAS RENAISSANCE dofinansowany przez Komisję Europejską, wskazanie zmian, jakie zaszły w organizacji od momentu partycypowania w działalności konsorcjum oraz ukazanie kierunku, w jakim zmiana postępuje, a także bezpośredni odbiór zmian dostrzegany przez pracowników organizacji.

W niniejszej pracy przeprowadzona została wielokierunkowa analiza zmierzająca do rozwinięcia istoty przedstawionych hipotez i ich weryfikacji.

W toku przeprowadzonych badań podjęto próbę ukazania specyfiki funkcjonowania polskich podmiotów w ramach konsorcjum CIVITAS – RENAISSANCE realizujących zadania inicjatywy w mieście Szczecinek.

W wyniku przeprowadzonych badań nad uczestnictwem wybranych beneficjentów inicjatywy CIVITAS w mieście Szczecinek, wyartykułowanych zostało wiele przesłanek rzutu-jących na weryfikację przyjętych hipotez. Do najważniejszych należy zaliczyć:

1. pozytywna korelacja pomiędzy przystąpieniem Polski do struktur europejskich, a sposobem funkcjonowania instytucji w każdym z badanych podmiotów,
2. nowoczesna i rozwojowa polityka finansowa,
3. prestiż w lokalnym i ponadlokalnym środowisku,
4. sprawny i efektywny system zarządzania,
5. rozbudowany system zarządzania wiedzą,
6. ukierunkowanie na wdrażanie innowacji służących lokalnym społecznościom.

Kolejnym istotnym elementem wynikającym z uczestnictwa w projekcie międzynarodowym jest współpraca organizacji z innymi podmiotami. Należy wnioskować, że wśród uczestników projektu pojawia się tendencja do myślenia o funkcjonowaniu organizacji w szerszych kategoriach sieci powiązań, co wymusza współdziałanie w celu realizacji projektu.

Ponadto stwierdzono, iż w obrębie każdej badanej organizacji uczestnictwo w projekcie pozwoliło na wzmocnienie słabych stron, co przyczyniło się do usprawnienia funkcjonowania podmiotów. Umiejętne poruszanie się w instrukcjach aplikacyjnych, dobra znajomość proce-

dur i ram kwalifikacji jest postrzegane jako wartość umożliwiająca skuteczną aplikację o środki unijne, co z kolei sprzyja zarówno rozwojowi samych podmiotów, jak i regionowi.

W pracy przeprowadzono analizę oceny poszczególnych sfer działalności organizacji pod względem ich skuteczności. Przedmiotem zainteresowania były struktura organizacyjna, współpraca z instytucjami zewnętrznymi, otwartość na innowacje, kontrola i monitorowanie pracy, zarządzanie wiedzą oraz system i program szkoleń pracowniczych. Wszystkie powyższe obszary działalności organizacji zostały ocenione wysoko w aspekcie ich skuteczności.

Na podstawie przeprowadzonych badań dotyczących uczestnictwa organizacji w projektach międzynarodowych należy skonstatować, że ich uczestnicy przejawiają wysoką świadomość w zakresie celów i zadań, jakie stoją przed ich organizacjami oraz, że identyfikują je jako ważne, nie tylko z perspektywy rozwoju organizacji, ale także z punktu widzenia ich wartości w szerszym spectrum. Przeprowadzone analizy stanowią przesłankę do wnioskowania o tym, że uczestnictwo w międzynarodowych projektach generuje korzyści.

Na podstawie kolejnych przeprowadzonych analiz, wywnioskować należy, że we wszystkich podmiotach w wysokim stopniu zaobserwowano:

1. Korelację między udziałem w projektach, a dynamiką rozwoju organizacji.
2. Pozytywne implikacje płynące z uczestnictwa w projekcie.
3. Korelację pomiędzy przystąpieniem do projektu, a zmianami w organizacji o charakterze rozwojowym.
4. Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania, znajomość procedur i mechanizmów konkursowych umożliwiające podmiotom lepsze funkcjonowanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań służących rozwojowi społeczności lokalnych.
5. Korzyści płynące z kooperacji, a także konieczności działania na zasadzie partnerstwa w celu realizacji dużych przedsięwzięć.
6. Trwałość i uniwersalność zaistniałych po przystąpieniu do projektu zmian rozwojowych.
7. Tendencję w rozwoju opartą na zwiększaniu swojej konkurencyjności poprzez elastyczność i adekwatność w stosunku do wymogów sytuacji.
8. Szansę rozwoju struktur regionalnych.
9. Prestiż, wynikający z uczestnictwa w projektach unijnych, dla instytucji i regionu na poziomie krajowym.
10. Wysoką rolę kooperacji z innymi podmiotami w zwiększaniu elastyczności instytucji.

Podsumowując, należy stwierdzić, że uczestnictwo w projekcie międzynarodowym jakim jest inicjatywa CIVITAS może stanowić przyczynek do pozytywnych zmian w organizacji, nie mających jednak charakteru strukturalnego, lecz rozumiane w szerokim kontekście korzyści i rozwoju zarówno dla uczestników projektu, ich partnerów jak i dla beneficjentów programu i otoczenia, w jakim funkcjonują. Efekty definiuje się w kontekście przeprowadzonych inwestycji oraz prestiżu i marki, przyczyniając się do promocji miasta i budowania jego potencjału. Wysokobudżetowy projekt o renomie europejskiej postrzegany jest jako wyzwanie, któremu sprostać mogą jedynie organizacje nowoczesne, potrafiące zarysować perspektywę i strategię swego długoterminowego rozwoju, sytuującym je wśród nowoczesnych i zorientowanych na wiedzę instytucji. Zdobyta wiedza i doświadczenie, a nie pragmatyzm i wymierne efekty finansowe, przedstawiane są jako wartości nadrzędne uczestnictwa w projekcie.