

Anna MUSIOŁ-URBAŃCZYK  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki  
anna.musiol-urbanczyk@polsl.pl

## BIURO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W URZĘDACH MIAST NA PRAWACH POWIATU

**Streszczenie.** Ciągły wzrost liczby realizowanych projektów w administracji publicznej, a także realizacja w tym samym czasie kilku projektów powoduje, że niektóre procesy powtarzają się i przybierają postać funkcji, które mogą zostać potraktowane jako stałe zadania przydzielone stanowiskom bądź jednostkom organizacyjnym. Dodatkowo, wzrost stopnia skomplikowania projektów i potrzeba gromadzenia wiedzy i doświadczenia ze zrealizowanych projektów przemawiają za potrzebą budowy i funkcjonowania biura zarządzania projektami w tych jednostkach. W artykule podjęto próbę identyfikacji jednostek organizacyjnych w urzędach miast na prawach powiatu w Polsce, które realizują zadania typowe dla biura zarządzania projektami. Określono miejsce tych jednostek w strukturze organizacyjnej oraz wskazano zadania realizowane przez wybrane jednostki organizacyjne pełniące rolę biura zarządzania projektami.

**Słowa kluczowe:** biuro zarządzania projektami, administracja publiczna, zarządzanie projektami

## PROJECT MANAGEMENT OFFICE IN TOWNS WITH COUNTY RIGHTS OFFICES

**Abstract.** The permanent increase in the number of projects implemented in public administration, as well as the implementation of several projects at the same time causes that some processes are repeated and take the form of functions that can be treated as permanent tasks assigned to positions or organizational units. Additionally, the increase in the complexity of projects and the need to gather knowledge and experience from accomplished projects are in favour of the need to build and operate a project management office in these units. The article is an attempt to identify organizational units in town offices with county rights in Poland that realise typical tasks for a project management office. The study concerns the determination of the place of these units in an organizational structure and tasks

implemented by selected organizational units acting as a project management office.

**Keywords:** project management office, public administration, project management

## 1. Wprowadzenie

Realizowanie projektów w organizacjach zorientowanych na powtarzalne działania może powodować liczne problemy. Badania przeprowadzone przez M. Hałaszkiewicza w zakresie problemów związanych z zarządzaniem projektami wskazują min. na: niewystarczającą informację dotyczącą stosowanego standardu zarządzania projektami w organizacji; niewystarczającą dostępność informacji, która ułatwiałaby zarządzanie projektami; konkurencję między projektami o zasoby; niską świadomość wartości doświadczeń projektowych; brak systemów wymiany wiedzy o projektach; przypadkowy wybór realizowanych projektów; brak informacji dot. kryteriów doboru projektów do portfela; częste konflikty pomiędzy jednostkami funkcjonalnymi a zespołami projektowymi; niejasny podział odpowiedzialności w zespole projektowym; brak systemu kontroli<sup>1</sup>. Wskazane problemy mogą zostać rozwiązane przez sprawnie funkcjonujące biuro zarządzania projektami.

W literaturze przedmiotu biuro zarządzania projektami jest definiowane jako „wydzielona w strukturze organizacyjnej jednostka (mająca przypisane zasoby, personel i zadania), której celem jest podnoszenie poziomu jakości, sprawności i efektywności realizowanych projektów”<sup>2</sup>. Project Management Institute określa biuro zarządzania projektami jako „jednostkę organizacyjną, której zadaniem jest centralizacja i koordynacja kierowania podlegającymi mu przedsięwzięciami”<sup>3</sup>, a zgodnie z metodyką PRINCE2 biuro zarządzania projektami (Biuro Projektów) „jest centralną pulą wyspecjalizowanych zasobów pełniących rolę wsparcia projektu w postaci m.in. pomocy administracyjnej, zarządzania konfiguracją, oraz w miarę możliwości konsultacji w zakresie stosowania metodyki PRINCE2”<sup>4</sup>.

Przedstawione definicje biura zarządzania projektami wskazują na to, że jest to jednostka organizacyjna, której główną rolą jest wsparcie realizowanych projektów. Można więc powiedzieć, że biuro zarządzania projektami łączy dwie płaszczyzny działalności organizacji, czyli zarządzanie organizacją i zarządzanie projektami. Z jednej strony biuro zarządzania projektami kładzie nacisk na wspieranie i rozwój środowiska projektowego, a z drugiej, jako wydzielona jednostka organizacyjna legalizuje działalność projektową w ramach istniejącej

---

<sup>1</sup> Hałaszkiewicz M.: Centrum zarządzania projektami – ujęcie modelowe. Praca doktorska. Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Sopot 2005, s.154-156.

<sup>2</sup> Trocki M. (red.): Nowoczesne zarządzanie projektami. PWE, Warszawa 2012.

<sup>3</sup> Project Management Institute, Project Management Body of knowledge, PMI 2004, p. 17.

<sup>4</sup> PRINCE2 OGC Manual Office of Government Commerce, 2002, p. 378.

struktury organizacyjnej<sup>5</sup>. W literaturze i w praktyce działalności organizacji biuro zarządzania projektami występuje również pod nazwą biura projektów, biura wsparcia projektów, centrum zarządzania projektami, biura programów i projektów, itp. To różne nazewnictwo związane jest nie tylko z pełnionymi przez takie biuro funkcjami, ale przede wszystkim zależy od preferencji kierownictwa organizacji.

W artykule na podstawie badań kwestionariuszowych wskazano jednostki organizacyjne urzędów miast na prawach powiatu realizujące zadania biura zarządzania projektami. Na podstawie trzech wybranych jednostek organizacyjnych urzędów miast na prawach powiatu zidentyfikowano zadania, które wpisują się w zadania biura zarządzania projektami oraz wskazano ich miejsce w strukturze organizacyjnej.

## 2. Zadania biura zarządzania projektami

Funkcjonowanie biur zarządzania projektami wiąże się z przypisaniem im odpowiednich zadań i funkcji. Bez wątpienia żaden katalog zadań i funkcji nie jest katalogiem zamkniętym i powszechnie obowiązującym z uwagi na rodzaj i specyfikę realizowanych projektów przez poszczególne organizacje. Do najczęściej występujących zadań biura zarządzania projektami zaliczono<sup>6</sup>:

- raportowanie statusu projektu kierownictwu wyższego szczebla,
- opracowanie i wdrożenie standardów i metodyk zarządzania projektami,
- monitorowanie i kontrola wyników projektu,
- szkolenia i rozwój kompetencji pracowników,
- wdrożenie i obsługa systemów informacyjnych zarządzania projektami,
- doradztwo kierownictwu wyższego szczebla,
- koordynacja projektów,
- opracowanie i obsługa tablicy wyników projektów,
- promocja zarządzania projektami w organizacji,
- monitorowanie i kontrola wyników biura zarządzania projektami,
- współuczestnictwo w planowaniu strategicznym,
- mentoring dla kierowników projektów,
- zarządzanie jednym lub wieloma portfelami projektów,
- identyfikowanie i selekcja oraz ustalanie priorytetów nowych projektów,
- zarządzanie dokumentacją projektów archiwalnych,

---

<sup>5</sup> Wyrozębski P.: Rola biura projektów w dostosowaniu zarządzania projektami do strategii przedsiębiorstwa, [w:] Trocki M., Sońta-Drażczkowska E. (red.): Strategiczne zarządzanie projektami. Bizarre, Warszawa 2009, s. 341.

<sup>6</sup> Hobbs B.: The Reality on Project Management Offices. "IPMA Project Management Practice", Iss. 8, 2006, p. 9.

- zarządzanie programem lub programami,
- przeprowadzanie audytów projektów,
- zarządzanie relacjami z klientami,
- dostarczanie zestawu narzędzi,
- realizacja specjalistycznych zadań na zlecenie kierowników projektów,
- alokacja zasobów pomiędzy projekty,
- przeprowadzanie przeglądów poprojektowych,
- wdrażanie i zarządzanie bazą ryzyk projektowych,
- zarządzanie korzyściami biznesowymi,
- zbieranie informacji z otoczenia organizacji,
- rekrutacja, wybór, ocena i wynagradzanie kierowników projektów.

Przedstawione zadania biura zarządzania projektami dotyczą organizacji biznesowych. Nie mogą zatem zostać bezkrytycznie przeniesione do sektora publicznego. Co prawda od wielu lat można zauważyć zapożyczanie przez sektor publiczny idei i instrumentów ukształtowanych w sektorze komercyjnym<sup>7</sup>, ale nie można zapominać, że muszą one uwzględniać specyfikę organizacji publicznych. W związku z powyższym przedstawiona lista zadań biura zarządzania projektami może stanowić jedynie punkt odniesienia podczas wdrażania takiego biura w danej organizacji.

### **3. Jednostki organizacyjne pełniące funkcje biura zarządzania projektami w urzędach miast na prawach powiatu w Polsce**

W przeprowadzonych badaniach kwestionariuszowych spośród 34 badanych urzędów miast na prawach powiatu pracownicy 19 urzędów zadeklarowali funkcjonowanie jednostki pełniącej funkcje biura zarządzania projektami. Taki wynik początkowo może być zaskoczeniem tym bardziej, że zgodnie z przeprowadzonymi badaniami kwestionariuszowymi w badanych urzędach miast na prawach powiatu w Polsce nie jest stosowana na szerszą skalę ani metodyka PMI, ani metodyka PRINCE2. Należy jednak zaznaczyć, że 7 urzędów miast na prawach powiatu wskazało na stosowanie rozwiązania mieszanego, zgodnie z którym wykorzystuje się elementy różnych metodyk, a w 24 urzędach miast tzw. projekty unijne (projekty objęte finansowaniem ze środków Unii Europejskiej) prowadzone były zgodnie ze standardami metodyki zarządzania cyklem projektu (PCM), wymuszonej przez generator wniosków, w którym planuje się elektronicznie projekt.

---

<sup>7</sup> Koźuch B: Zarządzanie publiczne w zarysie. Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2003, s. 24.

W poszczególnych urzędach miast na prawach powiatu trudno znaleźć jednostkę organizacyjną zwaną biurem zarządzania projektami, czy biurem projektów, albo centrum zarządzania projektami (tylko w Urzędzie Miasta Łodzi funkcjonuje Wydział ds. Zarządzania Projektami). Na pytanie dotyczące istnienia i funkcjonowania w urzędzie miasta jednostki pełniącej funkcję biura projektów, pracownicy poszczególnych urzędów miast na prawach powiatu wskazywali następujące wydziały, biura bądź referaty:

- Biuro Funduszy Europejskich w Urzędzie Miasta Białystok,
- Wydział Funduszy Europejskich i Rozwoju w Urzędzie Miasta Częstochowa,
- Wydział Programów Rozwojowych w Urzędzie Miasta Gdańsk,
- Wydział Strategii Miasta, Referat Funduszy Pomocowych w Urzędzie Miasta Gorzów Wielkopolski,
- Wydział Strategii Rozwoju w Urzędzie Miasta Kalisz,
- Wydział Zarządzania Funduszami Europejskimi w Urzędzie Miasta Kielce,
- Wydział Rozwoju i Funduszy Zewnętrznych w Urzędzie Miasta Łomża,
- Wydział ds. Zarządzania Projektami w Urzędzie Miasta Łódź,
- Zespół Funduszy Pomocowych w ramach Wydziału Rozwoju Miasta w Urzędzie Miasta Mysłowice,
- Wydział Strategii i Funduszy Europejskich w Urzędzie Miasta Olsztyn,
- Zespół Funduszy Europejskich w Urzędzie Miasta Piekary Śląskie,
- Biuro Partnerstwa i Funduszy w Urzędzie Miasta Piotrków Trybunalski,
- Pełnomocnik ds. pozyskania funduszy europejskich, który wykonuje swoje zadania przy pomocy Zespołu Projektów Społecznych i Zespołu Projektów Inwestycyjnych w Urzędzie Miasta Płock,
- Biuro Koordynacji Projektów i Rewitalizacji Miasta, pełniące funkcję Sekretariatu Programów Strategicznych w Urzędzie Miasta Poznań,
- Wydział Rozwoju, Inwestycji i Funduszy Zewnętrznych w Urzędzie Miasta Przemyśl,
- Wydział Strategii Rozwoju Miasta w Urzędzie Miasta Sopot,
- Wydział Pozyskiwania Funduszy w Urzędzie Miasta Rzeszów,
- Biuro Zarządzania Strategicznego, Nadzoru Właścicielskiego, Funduszy Europejskich i Rozwoju Gospodarczego w Urzędzie Miasta Wałbrzych,
- Wydział Strategii i Rozwoju Miasta w Urzędzie Miasta Zabrze.

Funkcje biura zarządzania projektami w poszczególnych miastach najczęściej pełnią wydziały, biura bądź referaty, których nazwa związana jest z funduszami europejskimi (np. Biuro Funduszy Europejskich, Referat Funduszy Pomocowych, Wydział Zarządzania Funduszami Europejskimi), rzadziej wydziały, których nazwa związana jest ze strategią i rozwojem miasta (np. Wydział Strategii Miasta, Wydział Strategii Rozwoju, Wydział Programów Rozwojowych) a w niektórych miastach na prawach powiatu wydziały, których nazwa związana jest zarówno ze strategią i rozwojem miasta jak i z funduszami europejskimi

(np. Wydział Rozwoju, Inwestycji i Funduszy Zewnętrznych) czy też wydziały, których nazwa związana jest projektami (np. Wydział ds. Zarządzania Projektami, Biuro Koordynacji Projektów i Rewitalizacji Miasta).

Miejsce w strukturze organizacyjnej jednostek pełniących rolę biura projektów w poszczególnych miastach na prawach powiatu jest różne. To samo dotyczy zakresu realizowanych zadań przez te jednostki. Związane jest to przede wszystkim z tym, że trudno znaleźć w administracji publicznej typowe biuro zarządzania projektami. W urzędach miast na prawach powiatu funkcje biura zarządzania projektami pełnione są przez jednostki organizacyjne zajmujące się dodatkowo innymi sprawami np. strategią, rozwojem miasta, pozyskaniem funduszy europejskich.

W dalszej części artykułu zostaną przedstawione jednostki organizacyjne pełniące funkcje biura zarządzania projektami z trzech miast na prawach powiatu w Polsce. Są to:

- Wydział Programów Rozwojowych funkcjonujący w Urzędzie Miejskim w Gdańsku,
- Biuro Funduszy Europejskich funkcjonujące w Urzędzie Miejskim w Białymstoku,
- Wydział ds. Zarządzania Projektami funkcjonujący w Urzędzie Miejskim w Łodzi.

### **3.1. Wydział Programów Rozwojowych w Urzędzie Miejskim w Gdańsku**

W Urzędzie Miejskim w Gdańsku rolę biura projektów pełni Wydział Programów Rozwojowych, którego głównym zadaniem jest koordynacja portfela projektów inwestycyjnych miasta i monitorowanie projektów inwestycyjnych realizowanych przez jednostki realizujące projekt. Dyrektor Wydziału Programów Rozwojowych jest pełnomocnikiem Prezydenta Miasta Gdańska ds. Projektów Europejskich i posiada uprawnienia w zakresie koordynacji i monitorowania działalności jednostek organizacyjnych Gminy Miasta Gdańska oraz komórek organizacyjnych Urzędu Miejskiego w Gdańsku w zakresie przygotowywania i wdrażania projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej.

Wydział Programów Rozwojowych funkcjonujący w Urzędzie Miejskim w Gdańsku realizuje następujące zadania wpisujące się w zadania biura projektów<sup>8</sup>:

- a) koordynowanie i przygotowywanie Bazy Priorytetów Inwestycyjnych,
- b) planowanie dochodów i wydatków, inżynieria finansowa, aplikowanie o dofinansowanie, zarządzanie inwestycyjną częścią wieloletniej prognozy finansowej,
- c) koordynacja portfela projektów inwestycyjnych Miasta poprzez:

---

<sup>8</sup> Na podstawie wyników kwestionariusza i Zarządzenia Nr 32/2003 Prezydenta Miasta Gdańska z dnia 15 stycznia 2003 roku w sprawie nadania Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miejskiego w Gdańsku. Tekst ujednolicony uwzględniający zmiany wynikające z późniejszych zarządzeń oraz Zarządzenia Nr 302/03 Prezydenta Miasta Gdańska z dnia 20 marca 2003 roku w sprawie określenia szczegółowego zakresu działania i wewnętrznej struktury wydziałów Urzędu Miejskiego w Gdańsku. Tekst ujednolicony uwzględniający zmiany wynikające z późniejszych zarządzeń.

- monitorowanie i prognozowanie zaangażowania środków finansowych, umożliwiające efektywne i elastyczne ich wykorzystanie na poziomie portfela,
- wypracowanie standardów/procedur dla wszystkich rodzajów projektów: standardy komunikacji, standardy planowania czasu w projekcie, standardy organizacji, standardy kontroli i monitorowania, standardy oceny korzyści z projektów (ewaluacja),
- zbieranie danych o planowanych i realizowanych projektach,
- ocenę i selekcję planowanych projektów,
- priorytetyzację projektów,
- monitorowanie i prognozowanie zaangażowania środków finansowych, umożliwiające efektywne i elastyczne ich wykorzystanie na poziomie portfela,
- wykorzystywanie wyników monitoringu do oceny projektów w ramach portfela projektów,
- zarządzanie ryzykiem na poziomie portfela projektów.

Do obowiązków Wydziału Programów Rozwojowych należy niezwłoczne informowanie Komitetu Sterującego<sup>9</sup> o istotnych rozpoznanych zagrożeniach i ujawnionych problemach, które mogą uniemożliwić realizację projektu według aktualnego harmonogramu lub jego budżetu.

Wydział Programów Rozwojowych jest bardzo rozbudowany. Zadania tego wydziału są realizowane przez:

- Referat Budżetu,
- Referat Inwestycji Liniowych,
- Referat Inwestycji Kubaturowych,
- Referat Projektów Międzynarodowych,
- Referat Rozliczeń Projektów,
- Samodzielne stanowisko ds. administracyjno-prawnych,
- Samodzielne stanowisko ds. komunikacji społecznej,
- Samodzielne stanowisko ds. rozliczeń finansowo-księgowych projektów realizowanych przez GIK Sp. z o.o.

Nadzór nad Wydziałem Programów Rozwojowych sprawowany jest przez Prezydenta przy pomocy Zastępcy Prezydenta do spraw polityki gospodarczej.

---

<sup>9</sup> Komitet Sterujący w Urzędzie Miejskim w Gdańsku to organ wspierający Prezydenta Miasta w działaniach związanych z programowaniem, przygotowaniem i realizacją projektów inwestycyjnych, działający dla każdego projektu inwestycyjnego w celu przejścia nad nim ogólnej kontroli i odpowiedzialności.

### 3.2. Biuro Funduszy Europejskich w Urzędzie Miejskim w Białymstoku

Biuro Funduszy Europejskich funkcjonujące w Urzędzie Miasta w Białymstoku realizuje szereg zadań, które w pierwszej kolejności, związane są z uzyskaniem dofinansowania ze źródeł zewnętrznych, w tym min.: uzyskanie informacji o inicjatywach i programach Unii Europejskiej, o możliwości i warunkach aplikacji o środki pochodzące ze źródeł zewnętrznych, dokonanie analizy i oceny projektów pod kątem ich zgodności z wymogami i kryteriami aplikacji do poszczególnych programów Unii Europejskiej. Bezpośredni nadzór nad pracą Biura Funduszy Europejskich sprawuje Prezydent Miasta Białegostoku.

Do zadań Biura Funduszy Europejskich wpisujących się w zadania biura zarządzania projektami można zaliczyć<sup>10</sup>:

- określenie zasad dotyczących procedur przygotowania i realizacji projektów przez poszczególne jednostki organizacyjne urzędu i miejskie jednostki organizacyjne,
- współpraca z jednostkami organizacyjnymi urzędu i miejskimi jednostkami organizacyjnymi przy przygotowaniu i wdrożeniu projektów, w tym min: koordynacja realizacji projektów przez poszczególne jednostki organizacyjne Urzędu i miejskie jednostki organizacyjne, przekazanie przedsięwzięć do realizacji, doradztwo w prowadzeniu przez merytoryczne jednostki czynności wynikających z podpisanej umowy o dofinansowanie,
- koordynacja i współdziałanie w przygotowaniu i wdrażaniu projektów o priorytetowym znaczeniu dla Miasta,
- przygotowanie realizacji i rozliczenie projektów powierzonych przez Prezydenta Miasta,
- prowadzenie oraz koordynacja procesu monitoringu projektów,
- przekładanie Prezydentowi Miasta sprawozdań i informacji dotyczących realizacji zadań ze środków Unii Europejskiej,
- prowadzenie centralnego rejestru projektów realizowanych przez Miasto oraz jego bieżąca aktualizacja.

Wymienione zadania Biura Funduszy Europejskich związane są przede wszystkim z projektami finansowanymi i współfinansowanymi ze środków Unii Europejskiej. W Urzędzie Miasta Białystok brak wypracowanej metodyki zarządzania projektami i brak oprogramowania wspierającego zarządzanie projektami i programami. Mimo to pracownicy Urzędu Miasta Białystok wskazali na Biuro Funduszy Europejskich jako jednostkę pełniącą funkcje biura zarządzania projektami. Jest to związane niewątpliwie z tym, że zdecydowana większość realizowanych projektów odbywa się przy współudziale zewnętrznego finansowania, a to wymusza uwzględnienie wymogów i kryteriów narzuconych przez poszczególne programy Unii Europejskiej.

---

<sup>10</sup> Na podstawie wyników kwestionariusza i Zarządzenia Nr 543/15 Prezydenta Miasta Białegostoku z dnia 30 czerwca 2015 roku w sprawie nadania regulaminu organizacyjnego Urzędowi Miejskiemu w Białymstoku.



### 3.3. Wydział ds. Zarządzania Projektami w Urzędzie Miasta w Łodzi

W Urzędzie Miasta w Łodzi funkcjonuje jednostka organizacyjna – Wydział ds. Zarządzania Projektami, którą można nazwać typowym biurem zarządzania projektami. Wydział ten wchodzi w skład Departamentu Architektury i Rozwoju nad którym nadzór sprawuje Wiceprezydent Miasta Łodzi. Do wewnętrznych komórek organizacyjnych Wydziału ds. Zarządzania Projektami należą: Oddział Organizacyjny, Oddział ds. Metodyki i Wsparcia Zarządzania, Oddział ds. Projektów.

W Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Miasta Łodzi<sup>11</sup> zadania Wydziału ds. Zarządzania Projektami są określone w sposób zwięzły, odnosząc się do typowych zadań biura zarządzania projektami i dotyczą:

- zarządzania projektami i programami wskazanymi odrębnym zarządzeniem Prezydenta,
- opracowania i wdrożenia w urzędzie oraz w miejskich jednostkach organizacyjnych standardów i procedur zarządzania projektami i programami,
- wspierania komórek organizacyjnych urzędu oraz miejskich jednostek organizacyjnych i pozostałych podmiotów miejskich w zakresie metodyki zarządzania projektami i programami,
- nadzoru i koordynowania działań związanych z wdrożeniem i obsługą systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie projektami i programami,
- nadzorowania przestrzegania przyjętej metodyki zarządzania projektami i programami,
- zarządzania i realizacji Programu Nowe Centrum Łodzi.

Zadania projektowe w Urzędzie Miasta Łodzi wykonuje się w oparciu o wypracowane na potrzeby urzędu standardy metodyki zarządzania projektami przy wsparciu systemu SZ3P (System Zarządzania Projektem, Programem, Portfelem).

- Oddział Organizacyjny, tel.: +48 (42) 272-64-13.
- Oddział ds. EXPO, tel.: +48 (42) 272-64-20.
- Oddział ds. Metodyki i Wsparcia Zarządzania, tel.: +48 (42) 638-46-55.
- Oddział ds. Projektów, tel.: +48 (42) 272-64-11.

## 4. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych rozważań można powiedzieć, że w wielu urzędach miast na prawach powiatu funkcjonują jednostki organizacyjne pełniące rolę biura zarządzania projektami. Najczęściej są nimi wydziały, biura albo referaty, których nazwa związana jest z funduszami europejskimi. Podstawowym zadaniem tych jednostek jest planowanie projektów

---

<sup>11</sup> Regulamin Organizacyjny Urzędu Miasta Łodzi. Załącznik do Zarządzenia Nr 1964/Vi/12 Prezydenta Miasta Łodzi z dnia 21 marca 2012 r.

i pozyskanie funduszy zewnętrznych na ich realizację. Rzadziej, rolę biura zarządzania projektami pełnią wydziały, których nazwa związana jest ze strategią i rozwojem miasta, czy też wydziały, których nazwa związana jest z zarządzaniem projektami. W urzędach miast na prawach powiatu funkcje biura zarządzania projektami pełnione są więc przez jednostki organizacyjne zajmujące się dodatkowo innymi sprawami np. strategią, rozwojem miasta, pozyskaniem funduszy europejskich.

Przedstawione trzy rozwiązania dotyczące biura zarządzania projektami w urzędach miast na prawach powiatu pokazały, że te jednostki organizacyjne realizują zadania, które wpisują się w zadania biura zarządzania projektami, ale zakres realizowanych zadań przez te trzy przedstawione jednostki organizacyjne jest różny. W dużym stopniu związane jest to z rozbudowaniem danej jednostki organizacyjnej (np. w skład Wydziału Programów Rozwojowych wchodzi trzy samodzielne stanowiska i pięć referatów), ale zależy również od dodatkowych spraw powierzonych do realizacji tym jednostkom.

Biorąc pod uwagę zadania wpisujące się w zadania biura zarządzania projektami przedstawione trzy jednostki organizacyjne realizują zadania związane z:

- monitorowaniem projektów,
- opracowaniem procedur przygotowania i realizacji projektów,
- przekładaniem sprawozdań i informacji z realizowanych projektów,
- zarządzaniem wskazanymi projektami.

Jako jedyny – Wydział ds. Zarządzania Projektami w Urzędzie Miasta Łodzi, realizuje zadania związane ze wsparciem i rozwojem wypracowanej na potrzeby urzędu metodyki zarządzania projektami i programami, a także zadania związane z nadzorowaniem i koordynowaniem działań związanych z wdrożeniem i obsługą systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie projektami, programami i portfelem projektów.

## Bibliografia

1. Crawford J.K.: The Strategic Project Office. Marcel Dekker, New York 2002.
2. Hałaszkiewicz M.: Centrum zarządzania projektami – ujęcie modelowe. Praca doktorska. Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Sopot 2005.
3. Hobbs B.: The Reality on Project Management Offices. “IPMA Project Management Practice”, Iss. 8, 2006.
4. Kożuch B.: Zarządzanie publiczne w zarysie. Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2003.
5. PRINCE2 OGC Manual Office of Government Commerce 2002.
6. Project Management Institute, Project Management Body of Knowledge, PMI 2004.
7. Trocki M. (red.): Nowoczesne zarządzanie projektami. PWE, Warszawa 2012.

8. Trocki M., Sońta-Drażkowska E. (red.): Strategiczne zarządzanie projektami. Bizarre, Warszawa 2009.
9. Regulamin Organizacyjny Urzędu Miasta Łodzi. Załącznik do Zarządzenia Nr 1964/Vi/12 Prezydenta Miasta Łodzi z dnia 21 Marca 2012 r.
10. Zarządzenia Nr 543/15 Prezydenta Miasta Białegostoku z dnia 30 czerwca 2015 roku w sprawie nadania regulaminu organizacyjnego Urzędowi Miejskiemu w Białymstoku.
11. Zarządzenia Nr 32/2003 Prezydenta Miasta Gdańska z dnia 15 stycznia 2003 roku w sprawie nadania Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miejskiego w Gdańsku z późn. zm.
12. Zarządzenia Nr 302/03 Prezydenta Miasta Gdańska z dnia 20 marca 2003 roku w sprawie określenia szczegółowego zakresu działania i wewnętrznej struktury wydziałów Urzędu Miejskiego w Gdańsku z późn. zm.