

Anna Marciszewska

PRAKTYCZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI FINANSOWANYMI ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ

1. Wstęp

Członkostwo w Unii Europejskiej oznacza dla Polski znaczne korzyści oraz pewne określone koszty, z jakimi należy się liczyć. W momencie przystąpienia do wspólnego rynku jednym z pierwszych pozytywnych aspektów, jest dostęp do korzystania ze środków finansowych pochodzących z budżetu UE, a przeznaczonych na wspieranie np. określonych rodzajów działalności czy też rozwoju regionów. Natomiast głównym negatywnym aspektem są wysokie koszty dostosowawcze, jakie musimy ponieść, oraz niska konkurencyjność polskich firm. Dlatego też należy podkreślić, że istnieje możliwość korzystania z funduszy unijnych, które są tworzone po to, by wspomóc procesy dostosowawcze krajów przystępujących do Unii Europejskiej.

W ramach pomocy unijnej funkcjonuje wiele programów pomocowych, które skierowane są przede wszystkim do sektora MSP. Pomoc ta ma doprowadzić do politycznego, społecznego, gospodarczego i kulturowego zbliżenia Unii Europejskiej z nowymi partnerami. Głównym celem tego wsparcia jest stworzenie ogólnoeuropejskiej strefy gospodarczej, która umożliwi ogólny wzrost gospodarczy oraz osiągnięcie korzyści przez wszystkich. Podstawowym dokumentem regulującym wykorzystywanie środków finansowych pochodzących z UE na lata 2004-2006 jest Narodowy Plan Rozwoju (NPR). Jest to dokument programowy, przygotowany przez dane państwo członkowskie, stanowiący podstawę planowania poszczególnych działań interwencyjnych z funduszy strukturalnych, a także wieloletnich programów o charakterze horyzontalnym i regionalnym. Na podstawie NPR państwo członkowskie prowadziło uzgodnienia z Komisją Europejską w zakresie podstaw wsparcia Wspólnoty. Obecnie jednak istotne staje się poznanie nowych zasad programowania na lata 2007-2013. Im szybciej przedsiębiorcy zapoznają się z nowy-

mi zasadami, tym lepiej przygotowują się do aplikowania o środki z funduszy strukturalnych w nowym okresie programowania. 14 lutego 2006 r. został przyjęty przez Radę Ministrów „Projekt Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia (NSRO) 2007-2013 wspierający wzrost gospodarczy i zatrudnienie”¹. Projekt ten jest dokumentem strategicznym przygotowywanym przez kraje członkowskie UE na podstawie Strategicznych Wytucznych Wspólnoty, określającym krajowe priorytety oraz obszary, na które będą przeznaczane środki unijne i krajowe w latach 2007-2013. Celem NSRO jest tworzenie warunków do wzrostu konkurencyjności gospodarki polskiej opartej na wiedzy i przedsiębiorczości, zapewniającej wzrost zatrudnienia oraz wzrost poziomu spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej Polski w ramach UE i wewnątrz kraju. Dokument ten będzie wdrażany przy wykorzystaniu siedmiu programów operacyjnych (PO)², zarządzanych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego oraz szesnastu regionalnych programów operacyjnych (RPO), zarządzanych przez zarządy poszczególnych województw.

Zainteresowanie funduszami europejskimi w latach 2004-2006 wśród przedsiębiorców sektora MSP jest bardzo duże. Ogółem do końca lutego 2006 r. wartość wniosków złożonych przez przedsiębiorców wynosiła ponad 15 mld zł (15 295 260 909 zł), przewyższając wartość dostępnych środków (7 935 621 991 zł) niemal dwukrotnie. Jednakże wartość wniosków poprawnych pod względem formalnym i merytorycznym stanowiła tylko 51,9% alokacji, czyli 4 120 781 922 zł³. Głównym powodem odrzucenia złożonych wniosków były przede wszystkim błędy merytoryczne. Analizując efektywność pozyskiwania przez polskich przedsiębiorców funduszy europejskich w latach 2004-2006, należy podkreślić, że przedsiębiorcy powinni zdobywać odpowiednią wiedzę umożliwiającą im realizację projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej, dzięki którym będą w stanie rozwijać swoje kompetencje, elastycznie dostosowywać się do zmieniających się warunków otoczenia i poszukiwać nowych możliwości rozwoju swoich przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest zatem przedstawienie dotychczasowych doświadczeń polskich przedsiębiorców w pozyskiwaniu dotacji unijnych oraz wskazanie najczęściej popełnianych przez nich błędów.

2. Specyfika zarządzania projektami unijnymi

Komisja Europejska do przygotowania projektów współfinansowanych z funduszy europejskich rekomenduje swoim państwom członkowskim metodykę, która

¹ Dokument ten jest również zamiennie określany jako Narodowa Strategia Spójności 2007-2013 (NSS).

² Innowacyjna gospodarka, Kapitał ludzki, Europejska współpraca terytorialna, Infrastruktura i środowisko, Rozwój Polski Wschodniej, Społeczeństwo obywatelskie, Pomoc techniczna.

³ Program Operacyjny „Innowacyjna gospodarka”, 2007-2013, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013 – Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 17 maja 2006 r. – materiał publikowany, s. 54.

nosi nazwę „zarządzania cyklem projektu” (*Project Cycle Management – PCM*). Zwraca się uwagę, że przygotowanie projektu zgodnie z tymi zasadami stanowi nie tylko metodę zarządzania projektami, ale sprawdza się także jako narzędzie planistyczne, realizacji, monitoringu oraz oceny (ewaluacji) takiego projektu. Dlatego też, zgodnie z wymogami stawianymi przez Unię Europejską, zarządzanie projektem składa się z następujących etapów:

1. Programowanie. Cechą charakterystyczną dla projektów unijnych na etapie ich programowania jest przegląd obowiązujących instrumentów/polityk dotyczących funduszy strukturalnych, a w szczególności programów operacyjnych (PO), które zawierają szczegółowe informacje dotyczące priorytetów danego programu, szczegółowe cele, ocenę przewidywanego oddziaływania, opis działań wdrażających priorytety, plan finansowy, przepisy dotyczące wdrażania. Oprócz programów operacyjnych istotne jest także Uzupełnienie programu⁴, które zawiera uszczegółowione zapisy programu operacyjnego, informuje o sposobie osiągnięcia celów, opisuje działania wdrażające priorytety PO, plan finansowy dla każdego działania, działania służące promowaniu PO, zawiera określenie projektodawców, koszty kwalifikowalne, wskaźniki monitorowania i ocenę *ex ante* projektów oraz przegląd wymogów UE polegający na znajomości właściwych dla danego przedsięwzięcia projektowego programów operacyjnych oraz sprawdzeniu, do którego działania i schematu kwalifikuje się przygotowany projekt, czy zainteresowany projektodawca jest uprawniony do ubiegania się o finansowanie dla swojego projektu. Ponadto, aby wybrać właściwy program oraz ocenić, czy założenia programowe pasują do strategii przedsiębiorstwa i czy dany podmiot jest w stanie go zrealizować, potencjalny projektodawca powinien znać lub określić cele konkursu, określić działania mogące uzyskać dofinansowanie, wartość dodaną projektu⁵, koszty kwalifikowalne projektu, wydatki niekwalifikowalne (np. podatek VAT), wartość minimalną i maksymalną projektu, udział własny projektodawcy, czas trwania projektów, obowiązki projektodawców w związku z realizacją projektu, sposób przekazywania i rozliczania dotacji, wymagane załączniki oraz zabezpieczenie umowy dotacji. Należy zwrócić uwagę na to, że w fazie programowania projekty istnieją jedynie w zarysie w ramach całościowych programów oraz instrumentów. Projektami w pełnym tego słowa znaczeniu stają się

⁴ Dokument rządowy wdrażający strategię i priorytety pomocy, zawierający szczegółowe elementy na poziomie działania, przygotowany przez państwo członkowskie. Jest sporządzany dla każdego programu operacyjnego i przesyłany Komisji Europejskiej jako informacja.

⁵ Przez wartość dodaną projektu można rozumieć np. osiągnięcie dodatkowych rezultatów, takich jak wyższe lub uzupełniające kwalifikacje, potwierdzone stosownym świadectwem lub dyplomem, osiągnięcie rezultatów innych niż rezultaty osiągane w ramach dotychczasowych działań: utworzenie dodatkowej liczby nowych miejsc pracy; dostarczenie usług, które bez tego wsparcia byłyby nieosiągalne; wsparcie dotychczasowej działalności projektodawcy odzwierciedlającej cele programów operacyjnych, która bez wsparcia zostałaby poważnie ograniczona lub przełożona w czasie; inwestycje w całkowicie nowe oraz innowacyjne działania.

one dopiero wtedy, kiedy zbliża się ich realizacja i można wyraźnie zaplanować ich namacalne rezultaty, działania, sposób organizacji oraz harmonogram czasowy.

2. Identyfikacja. Etap ten związany jest z identyfikacją celów – zarówno tzw. celów ogólnych (są to cele długoterminowe, do których osiągnięcia przyczynia się projekt, lecz nie jest on bezpośrednio odpowiedzialny za ich osiągnięcie), jak i celów projektu (to cele, które mają być bezpośrednio osiągnięte przez projekt). Na tym etapie istotne są weryfikowalne wskaźniki, które są kryteriami osiągania celów lub wytworzenia rezultatów. Zasadniczo wskaźniki to te aspekty projektu, które w trakcie badania projektu w sposób naturalny będą badane przez eksperta. Ogólnie każda branża, sektor lub zawód posiadają zestaw obowiązujących w nich standardów. Konieczne zatem jest wykorzystanie tych standardów i zaangażowanie ekspertów w formułowanie wskaźników, inaczej bowiem wskaźniki w rzeczywistości nie będą za bardzo użyteczne. Projekty należy powiązać z priorytetami odpowiednich programów operacyjnych na lata 2007-2013.

3. Ocena wstępna. Zgodnie z podręcznikiem wydanym przez UE istotne są na etapie oceny wstępnej następujące elementy [*Zarządzanie cyklami...* 2004]:

- *Wprowadzenie do tworzenia projektu* – to konstruowanie projektu polegające na wyszczególnieniu wszystkich jego elementów i takim ich zorganizowaniu, aby projekt stał się spójny i wykonalny. Właściwa konstrukcja projektu jest warunkiem niezbędnym do zarządzania projektem na każdym jego etapie. Sposób konstruowania projektu od samego początku determinuje jego skuteczność w osiąganiu zakładanego oddziaływania i efektywność wykorzystania zasobów. Konstrukcja projektu jest fundamentem dialogu prowadzonego na etapie programowania i podstawą do zatwierdzenia projektu i podjęcia pozytywnej decyzji o jego finansowaniu. Na etapie realizacji stanowi ona ramy do zarządzania projektem. Konstrukcja projektu wyszczególnia: cele projektu i oczekiwane rezultaty, jego elementy składowe, zadania związane z jego realizacją, układ instytucjonalny stanowiący ramy projektu, instytucję zarządzającą projektem i realizującą jego zadania, zasoby projektu, jego harmonogram czasowy oraz wszelkie inne aspekty składające się na projekt jako na wykonalną całość. Ogólnie rzecz biorąc, zasady konstruowania projektów są jednakowe dla wszystkich rodzajów projektów.
- *Analiza struktury logicznej projektu (LFA)* – jest od dawna uznawana za odpowiednie narzędzie do identyfikowania problemów, projektowania, planowania oraz zarządzania projektami. Jest ona bardzo pomocna w definiowaniu elementów projektu oraz w porządkowaniu ich w logiczny sposób. LFA jest metodą szeroko wykorzystywaną przez organizacje międzynarodowe, jest również narzędziem normalnie stosowanym przez Unię Europejską w programach pomocy zewnętrznej i w funduszach strukturalnych. W przyszłości będzie to również efektywne narzędzie planowania projektów we wszelkich innych systemach finansowania. Metodę tę można również wykorzystywać wewnątrz organizacji. Jest to przede wszystkim narzędzie strategiczne, które pomaga

identyfikować problemy oraz opracowywać strategie i plany likwidowania problemów. Metoda analizy struktury logicznej jest zazwyczaj przedstawiana jako narzędzie służące do planowania i zarządzania projektem, można jej jednak używać również w odniesieniu do innych aspektów projektu. Wśród zalet wykorzystania metody LFA wyróżnia się:

- identyfikację projektu: identyfikację i definiowanie problemów, które wymagają interwencji oraz celów tej interwencji;
 - skonstruowanie projektu: zdefiniowanie i zorganizowanie elementów projektu w sposób logiczny, tak że projekt staje się spójną i wykonalną całością;
 - planowanie projektu: szczegółowe zaplanowanie projektu w kategoriach jego celów, zadań, rezultatów (lub wyników) oraz działań, w ramach określonego czasu oraz budżetu, wyszczególnienie zasobów (lub nakładów) koniecznych do wdrożenia projektu w kategoriach siły roboczej, budżetu oraz uniknięcie pułapek poprzez określenie założeń oraz zidentyfikowanie zagrożeń na samym początku, ustalenie wspólnej terminologii dla projektu;
 - zarządzanie projektem: włączenie do projektu, od samego początku, wszystkich zainteresowanych stron, aby zapewnić sobie ich wsparcie przez cały czas trwania projektu, określenie podstaw projektu poprzez wyszczególnienie jego rezultatów, nakładów, założeń, przygotowania porozumień, uzyskania zatwierdzenia projektu, jego finansowania, prowadzenia przetargów, kontraktowania czy ustalenie wizji wspólnej dla wszystkich stron zaangażowanych w projekt. Pozwoli to promować wysiłki prowadzące do osiągnięcia określonych celów oraz motywowania zespołu projektowego poprzez wyznaczenie zadań;
 - monitorowanie i ocena projektu: monitorowanie, przegląd, ocena oraz raportowanie projektu w sposób systematyczny na podstawie wskaźników, które mogą być zweryfikowane w określonych źródłach.
- *Formułowanie projektów* – komunikacja jest kluczowym elementem każdego projektu. Ponieważ projekty mają kilka etapów i jest w nich zaangażowanych wiele instytucji oraz osób mających różne cele i różne tło, niezbędne jest zapewnienie pełnego i powszechnego zrozumienia, czego dotyczy projekt, i co w sobie zawiera, w kategoriach zaangażowania, zasobów, a także jakie będą jego wyniki i konsekwencje. Tak więc dobór słownictwa, sformułowań, konstrukcja zdań, paragrafów, układ tekstu oraz jego wygląd stają się ważnymi środkami komunikacji, od których zależy prawidłowy przebieg projektu. Podczas przygotowania projektów zaleca się więc, aby zwracać uwagę na to, w jaki sposób projekty są formułowane. Wśród wskazówek dotyczących formułowania projektów wyróżnia się: ustalenie spójnej terminologii projektu i upewnienie się, że terminologia ta jest dla wszystkich zrozumiała, używanie języka odpowiadającego możliwościom percepcji grup docelowych, zakresowi projektu, nazywanie rzeczy po imieniu, wyrażanie się prosto i bezpośrednio, niezrażanie innych poprzez niepotrzebne używanie języka akademickiego lub biurokratycznego, formułowanie myśli w sposób precyzyjny i zwięzły, nada-

wanie tekstom i dłuższym prezentacjom systematycznej i spójnej struktury logicznej, dla łatwiejszego zrozumienia streszczanie danych z wykorzystaniem rysunków oraz tabel, zwracanie uwagi na wygląd tekstu (jego spójność, przejrzystość oraz dostępność treści).

4. Finansowanie. Projekt może zostać zatwierdzony do współfinansowania z funduszy strukturalnych, gdy jest przede wszystkim zgodny z wymogami programów operacyjnych oraz spełnia szczegółowe kryteria do określonego działania w Uzupełnieniu programu oraz został złożony w instytucji wdrażającej dany program, przeszedł ocenę formalną i merytoryczną¹, został umieszczony na liście rankingowej oraz gdy podpisano umowę o dotację. Należy pamiętać, że ocena Komisji Oceny Projektów jest ostateczna i wiążąca, a w przypadku przyjęcia wniosku do realizacji instytucja wdrażająca powiadamia o tym fakcie projektodawcę na piśmie, podając ocenę i kwotę dotacji, w przypadku odrzucenia wniosku zaś instytucja wdrażająca na piśmie informuje beneficjenta o tym fakcie wraz z podaniem przyczyn. Beneficjent ma obowiązek utworzenia dla środków projektu odrębnego rachunku bankowego oraz prowadzenia wyodrębnionej ewidencji księgowej dotyczącej realizacji projektu. Warto stosować wewnętrzną weryfikację rozliczeń wydatków. Jeśli rozliczenie wykaże inną strukturę wydatków lub ich wysokość w stosunku do zaakceptowanej w umowie, nie zostanie ono przyjęte, a beneficjent zostanie wezwany do zwrotu otrzymanych wcześniej kwot. Każdy beneficjent, który nie wywiąże się z warunków umowy, nie zostanie dopuszczony do finansowania projektów ze środków publicznych (starania się o dotację) przez okres kolejnych trzech lat.

5. Wdrażanie. Każdy projekt na etapie realizacji objęty jest systematyczną kontrolą, dokonywaną według przyjętego wcześniej harmonogramu działań. Kontrola ta dotyczy zarówno parametrów jakościowych, jak i ilościowych. Proces ten nazywany jest monitoringiem rozumianym jako systematyczne zbieranie i analizowanie wiarygodnych informacji finansowych i statystycznych dotyczących wdrażania projektów, którego celem jest zapewnienie zgodności realizacji projektów i programu z wcześniej zatwierdzonymi założeniami realizacji. Proces ten uwzględnia takie elementy, jak: nadzorowanie postępu prac zgodnie z założeniami planu, zidentyfikowanie odchyleń od planu i harmonogramu, decyzje o właściwych korektach oraz wydanie i realizację nowych instrukcji. Do podstawowych narzędzi monitorowania zalicza się sprawozdania, wskaźniki monitorowania (tzn. produktu, rezultatu oraz oddziaływania), wnioski aplikacyjne oraz umowę finansowania. Należy pamiętać, że projektodawca sporządza sprawozdania okresowe, roczne i końcowe z realizacji projektu po zakończeniu okresu sprawozdawczego. Dane zawarte w sprawozdaniach muszą korespondować z informacjami przedstawiony-

¹ Komisja Oceny Projektów lub Komitet Sterujący: zakwalifikowane zostają te projekty, które uzyskają minimum 60% ogólnej liczby punktów możliwych do uzyskania, a w poszczególnych punktach oceny uzyskają przynajmniej 40%.

mi przez projektodawcę we wniosku o finansowanie projektu. Sprawozdania te powinny zawierać przede wszystkim informacje ogólne dotyczące projektu, przebiegu realizacji projektu, realizacji planu rzeczowego, postępu realizacji planu finansowego projektu, prognozę przebiegu realizacji projektu w kolejnym okresie sprawozdawczym, informacje na temat przestrzegania polityk Wspólnoty, wypełnienia zobowiązań w zakresie promocji projektu oraz informacje o napotkanych problemach.

6. Ewaluacja. Pojęcie to oznacza okresową ocenę efektywności, skuteczności, oddziaływania, trwałości i zgodności programu w kontekście założonych celów. Aby uzyskać wiarygodne wyniki oceny, należy stworzyć odpowiednie warunki do wypełnienia karty oceny monitoringowej. Do umiejętnego zarządzania pozyskanymi informacjami przydatne jest wykorzystywanie systemu informatycznego. Pozwoli to na dokonanie przeglądu ilościowego i jakościowego działań w ramach danego projektu oraz rejestrowanie w porę ewentualnych odchyłeń i nieprawidłowości. W większości projektów istnieją odchylenia od ich realizacji, jednak identyfikacja tych odchyłeń oraz rzetelne przedstawienie przyczyn ich powstania, rozmiaru i wagi dla realizowanego projektu sprzyja podjęciu właściwej decyzji o działaniach korygujących i wpływa na zmniejszenie liczby błędów popełnianych na następnych etapach realizacji przedsięwzięcia [Ruliński, Silarska, Hola 2005, s. 32]. Należy jednak pamiętać, że podjęcie decyzji o dokonaniu niezbędnych korekt jest skuteczne wtedy, gdy zostaną one wprowadzone w odpowiednim czasie i konsekwentnie zrealizowane. Aby efektywnie nadzorować zarządzanie projektem, należy zadbać o jakość i wiarygodność pozyskiwanych informacji. Trzeba podkreślić, że przetworzone dane stanowią podstawę do przygotowania wymaganych sprawozdań. Istotnym źródłem pozyskiwania informacji dla optymalizacji zarządzania są także wnioski ze spotkań zespołu realizującego projekt [Ruliński, Silarska, Hola 2005, s. 31].

Natomiast metodyka definiowania i zarządzania projektami unijnymi z punktu widzenia instytucji zarządzających i wdrażających programy operacyjne w Polsce zakłada realizację pięciu podstawowych procesów [Roszkowski, Wiatrak 2005]:

- **rozpoczęcie projektu** (inicjacja) – etap ten polega na identyfikacji potrzeb i źródeł finansowania ze środków unijnych, na definiowaniu wymagań odnoszących się do danego projektu, weryfikowaniu założeń projektu, podjęciu decyzji o zatwierdzeniu projektu do realizacji;
- **planowanie realizacji** – na tym etapie następuje doprecyzowanie celów danego projektu, wybór najlepszych sposobów osiągania zaplanowanych celów, opracowanie matrycy logicznej, harmonogramu pracy wynikającego z terminu aplikacji do wybranego programu operacyjnego oraz określenie niezbędnych zasobów i czasu realizacji projektu;
- **realizacja projektu** – polega na koordynacji wszystkich zaplanowanych działań oraz organizacji niezbędnych zasobów do osiągnięcia celów założonych w projekcie;

- **kontrola projektu** – etap ten składa się z kontroli bieżącej i końcowej, której celem jest monitorowanie i pomiar postępu prac zgodnie z przyjętym harmonogramem i weryfikacja zgodności założeń projektowych z wytycznymi programu operacyjnego;
- **zakończenie projektu** – polega na formalnej ocenie skuteczności działań podjętych w trakcie realizacji projektu, akceptacji wyniku końcowego projektu, uzyskaniu świadectwa rozliczenia pomocy unijnej oraz wyciągnięciu wniosków.

3. Praktyczne problemy definiowania projektów unijnych i kierowania nimi

Chcąc uzyskać dofinansowanie projektu z środków UE, za ważny należy uznać nie tylko etap przygotowania samego projektu, ale także przełożenia założeń projektowych na wniosek, którego zawartość merytoryczna stanowić będzie o tym, czy pozyska się dofinansowanie z Unii. Dlatego tak ważnym etapem w zarządzaniu projektami staje się przygotowanie samego wniosku. Przygotowując się do wypełnienia wniosku, należy pamiętać, że formularz wniosku dostępny jest wyłącznie w formie elektronicznej, należy go pobrać z Internetu i wypełnić wyłącznie elektronicznie. Wypełniony wniosek należy wydrukować oraz zapisać na dyskiecie lub płycie CD. Koniecznie należy zachować w dokumentacji projektu zarówno papierową, jak i elektroniczną kopię złożonych dokumentów. Ponadto do wypełnienia wniosku niezbędna jest znajomość odpowiednich programów operacyjnych. Aby uzyskać dofinansowanie, należy sprawdzić, do którego działania i schematu kwalifikuje się przygotowany projekt, czy zainteresowany projektodawca jest uprawniony do ubiegania się o finansowanie dla swojego projektu oraz która z instytucji odpowiada za wyłanianie projektów w ramach danego działania.

Po sprawdzeniu i zapoznaniu się z powyższymi warunkami można przystąpić do przygotowywania wniosku o finansowanie projektu w ramach funduszy unijnych. Istotnym załącznikiem do każdego wniosku jest także instrukcja wypełniania. Należy pamiętać, że każda instytucja wdrażająca ma uruchomioną linię telefoniczną, gdzie można uzyskać bieżące informacje dotyczące poszczególnych działań.

Z praktycznego punktu widzenia podczas przygotowania projektów unijnych powinno się:

- zidentyfikować elementy projektu oraz nadać im strukturę, opierając się na analizie struktury logicznej projektu. Jeśli jest to konieczne, należy rozbić projekt na kilka głównych komponentów;
- przygotować matrycę logiczną projektu;
- sformułować cele, które projekt ma osiągnąć w odniesieniu do zidentyfikowanych problemów oraz w kontekście strategii krajowej i regionalnej;
- skrótkowo opisać ogólną strategię, na której bazuje projekt, i jego ważniejsze komponenty;

- zdefiniować konkretne rezultaty projektu wraz z działaniami, które do nich doprowadzą;
- wyszczególnić zasoby, które są konieczne do wykonania działań w kategoriach zasobów ludzkich, urządzeń i materiałów, finansowych itd.;
- zdefiniować wskaźniki realizacji (głównie dla celów oraz rezultatów) oparte na standardach obowiązujących w danym sektorze pod kątem zarządzania, monitoringu oraz oceny;
- określić organizację projektu niezbędną do jego realizacji;
- przygotować harmonogram czasowy realizacji projektu;
- przygotować budżet oraz plan finansowy projektu;
- zapewnić, aby zastosowane rozwiązania miały związek z tematyką projektu i znaczny wpływ na jego rozwój;
- zapewnić podjęcie działań prowadzących do uzyskania trwałości projektu (czy posiada on mocne podstawy prawne i organizacyjne, czy dostępne będzie dla niego finansowanie w przyszłości, czy ludzie zaangażowani w projekt są umotywowani itd.).

Ponadto przy zarządzaniu projektami finansowanymi z UE należy zwrócić uwagę na promocję, która ma na celu poinformowanie środowiska projektodawcy o realizacji działań dofinansowywania ze środków Unii Europejskiej w ramach funduszy strukturalnych, przedsiębiorca musi zagwarantować także trwałość celów projektu przez kolejne 5 lat [www.fundusze-strukturalne.gov.pl].

Ze względu na dużą liczbę odrzuconych wniosków o dofinansowanie projektów z funduszy strukturalnych na etapie oceny merytorycznej należy zwrócić uwagę na najczęściej popełniane przez przedsiębiorców błędy na etapie przygotowania wniosków. Analizując prezentowane dane na stronie internetowej Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, dostrzegamy następujące najczęściej popełniane przez potencjalnych projektodawców błędy merytoryczne:

1. Brak zgodności z celem oraz zakresem merytorycznym programu operacyjnego.

2. Projekt nie dotyczył działań objętych dofinansowaniem z UE.

3. Projekt nie został scharakteryzowany we wniosku oraz załącznikach w sposób umożliwiający jego szczegółową ocenę.

4. Projekt dotyczył pomocy finansowej w kwocie przekraczającej maksymalną określoną wartość w danym programie operacyjnym.

5. Projekt nie zapewniał minimalnego wymaganego wkładu własnego, w tym określonego udziału kredytu lub środków z funduszu inwestycyjnego (jeżeli dotyczył).

6. Projekt nie był wykonalny technicznie, tzn. projektodawca nie posiadał wystarczających zasobów technicznych i wiedzy, umożliwiających realizację projektu zgodnie z proponowanym harmonogramem.

7. Projekt nie kwalifikował się pod względem technicznym, tzn. wydatki kwalifikowane nie były uzasadnione i były zbędne ze względu na osiągnięcie planowanych rezultatów.

8. Projekt nie był wykonalny pod względem finansowym, tzn. nie określono w sposób rzetelny i prawidłowy rodzajów nakładów do poniesienia, w tym takich jak wydatki kwalifikowane i niekwalifikowane oraz źródła ich finansowania.

9. Projekt nie był gotowy do realizacji, tzn. nie posiadał wszystkich wymaganych i niezbędnych pozwoleń, koncesji, licencji itp.

10. Projekt nie był zgodny z przepisami w zakresie pomocy publicznej (jeżeli podlega tym przepisom) oraz przepisami w zakresie BHP wynikającymi z dyrektyw przedstawionych w załączniku nr 7 do Uzupełnienia programów operacyjnych.

Ze względu na to, że realizacja wielu projektów objętych dofinansowaniem z UE trwa, nadal trudno jest dokonać pełnej oceny efektywności udzielonego wsparcia w ramach funduszy strukturalnych. W badaniach prezentowanych w literaturze przedmiotu [Krzos 2006, s. 448], przeprowadzonych wśród przedsiębiorców korzystających z dotacji unijnej, zwraca się uwagę, że wielu z nich dostrzega korzyści wynikające z metod zarządzania projektem. Podkreślają oni, że dzięki tym metodom zwiększa się prawdopodobieństwo uzyskania dotacji, efektywność organizacji pracy, korzyść wynikająca z lepszego przemyślenia i przedyskutowania zakresu projektu, czytelny podział zadań i obowiązków między stronami kontraktu, krótki czas realizacji dokumentacji aplikacyjnej.

Podsumowując, należy podkreślić, że z punktu widzenia wykorzystywania środków finansowych dostępnych w ramach dotacji unijnych funkcją projektu jest dostarczenie metod i technik osiągnięcia celu, podczas gdy fundusze europejskie mogą dostarczyć środki niezbędne do osiągnięcia celu zgodnego z założeniami danego funduszu, a skuteczność pozyskiwania środków finansowych z Unii Europejskiej jest związana przede wszystkim z przestrzeganiem standardów założonych przez darczyńców i wyznaczone przez nich instytucje [Krzos 2006, s. 439].

Literatura

- Krzos G., *Analiza i ocena skuteczności oraz efektywności zarządzania projektem współfinansowanym ze środków unijnych w przedsiębiorstwach dolnośląskich*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1104, AE, Wrocław 2006.
- Polska. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013 wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie. Wstępny projekt, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Warszawa, 23 stycznia 2006.
- Roszkowski H., Wiatrak H., *Zarządzanie projektem – istota, procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu ze środków Unii Europejskiej*, SGGW, Warszawa 2005.
- Rulińska M., Silarska J., Hola M., *Fundusze strukturalne dla NGO: Przygotowanie projektu z funduszy strukturalnych*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej 2005.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Trocki M., Grucza B., *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa 2006.
- Zarządzanie cyklem projektu*, Komisja Europejska, Bruksela 2004.
- www.fundusze-strukturalne.gov.pl.
- www.parp.gov.pl.

PRACTICAL ASPECTS OF MANAGEMENT OF THE PROJECTS FINANCED BY EUROPEAN UNION FUNDS

Summary

The article covers the issue concerning the concept of project management, which constitutes a favourable instrument in gaining financial means from structural funds. The article contains some practical instructions concerning primarily the preparation of the project and transferring project assumptions into petition. Its factual content determines the results of obtaining the EU subsidization. The practical aspects were presented on the basis of the accessible data from the Polish Enterprise Development Agency, published research findings in this area, and some personal experiences of the author.

Anna Marciszewska – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Procesami Gospodarczymi Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.