

Grzegorz Krzos

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

**ANALIZA I OCENA SKUTECZNOŚCI
ORAZ EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA PROJEKTEM
WSPÓLFINANSOWANYM ZE ŚRODKÓW UNIJNYCH
W PRZEDSIĘBIORSTWACH DOLNOŚLĄSKICH**

1. Wstęp

Celem głównym niniejszego opracowania jest prezentacja wyników badań pilotażowych prowadzonych w 113 dolnośląskich przedsiębiorstwach, dotyczących wykorzystania metody zarządzania projektem w procesie pozyskiwania środków pomocowych na rozwój przedsiębiorstwa z Unii Europejskiej. Celem pośrednim badań była ocena skuteczności i efektywności pozyskiwania dotacji unijnych przez przedsiębiorstwa małe, średnie i duże w latach 2004 i 2005 na podstawie materiałów (zrealizowanych już projektów) Instytutu Zarządzania i Samorządności (IZiS) we Wrocławiu, który należy do akredytowanych jednostek do obsługi funduszy unijnych przy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w Warszawie. Źródłem informacji były wywiady przeprowadzone z przedsiębiorcami i ich pracownikami, którzy aplikowali o dotacje unijne oraz uczestnictwo przy realizacji projektów. Poniższa tabela prezentuje strukturę zbadanych przedsiębiorstw.

Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw pod względem wielkości

Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba badanych przedsiębiorstw	Liczba badanych projektów
Małe	98	104
Średnie	12	22
Duże	3	4
Suma	113	130

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

W przeprowadzonych badaniach szczególną uwagę zwrócono na to, w jaki sposób dolnośląskie przedsiębiorstwa wykorzystują metodykę i narzędzia zarządzania projektem w procesie pozyskiwania dotacji. Ważną informacją od strony formalnej jest fakt, że dofinansowanie ze środków unijnych dla przedsiębiorców adresowane jest wyłącznie dla projektów.

2. Definicje

W prowadzonych badaniach przyjęto następujące definicje za Project Management Institute w USA [*Kompendium wiedzy...* 2003]:

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

Zarządzanie projektem to proces sterowania i zastosowania dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w celu spełnienia oczekiwań zleceniodawców projektu. Zarządzanie to efektywne wykorzystywanie niezbędnych zasobów do osiągnięcia celu, takich jak zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne.

Dotacje unijne to środki pomocowe przekazywane przedsiębiorcom jako refundacja już poniesionych kosztów kwalifikowanych w ramach projektu. Źródłem dotacji dla badanych przedsiębiorców jest Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego [www.zporr.gov.pl].

Program operacyjny to dokument opisujący cele, kryteria i procedury korzystania z dotacji unijnych oraz z budżetu państwa dla danego obszaru wsparcia np. przedsiębiorców [www.zporr.gov.pl].

Skuteczność oznacza stan osiągnięcia założonego celu, wyniku i rezultatu w sensie pozytywnym bez względu na koszty.

Efektywność to kategoria oceniająca sposób, w jaki osiąga się założone cele i wyniki, tak aby był on korzystny i ekonomiczny.

3. Metodyka zarządzania projektem współfinansowanym ze środków UE

W celu przedstawienia pełnego kontekstu przeprowadzonych badań pilotażowych projektów współfinansowanych ze środków unijnych należy podkreślić, że Komisja Europejska wyznaczyła standardy zarządzania wszystkimi projektami współfinansowanymi z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego, które obowiązują w Polsce w latach 2004-2013. Standardy te zawarto w podręcznikach do programów operacyjnych, uzupełnieniach do nich, rozporządzeniach, generatorze wniosków i we wzorach dokumentów aplikacyjnych. Najważniejsze w analizie efektywności i skuteczności pozyskiwania dotacji jest więc przestrzeganie standardów postępowania założonych przez darczyńców i wyznaczone przez nich instytucje.

Preferowana przez instytucje zarządzające i wdrażające programy operacyjne metodyka zarządzania projektem zakłada realizację pięciu wzajemnie powiązanych procesów [Roszkowski, Wiatrak 2005]:

- rozpoczęcie projektu (inicjacja) – identyfikacja potrzeby i źródeł finansowania z funduszy unijnych, wstępne definiowanie wymagań odnoszących się do projektu wraz z weryfikacją założeń projektu i decyzja o zatwierdzeniu projektu i kontynuowaniu prac nad nim;
- planowanie realizacji projektu – doprecyzowanie celów projektu, wybór najlepszego z dostępnych sposobów osiągania planowanych celów, opracowanie maczy logicznej dla projektu, harmonogram prac wynikający z terminu aplikacyjnego do programu operacyjnego, niezbędne zasoby i czas realizacji projektu;
- realizacja projektu – to przede wszystkim koordynacja wszystkich zaplanowanych działań i organizacja niezbędnych zasobów do przeprowadzenia projektu;
- kontrola projektu – etapowa i końcowa, której celem jest monitorowanie postępu prac i pomiar postępu prac zgodnie z przyjętym harmonogramem, a także weryfikacja zgodności zapisów projektu z realizacją i wytycznymi programu operacyjnego;
- zakończenie projektu (finał) – formalna ocena skuteczności działań i akceptacji wyniku końcowego projektu; uzyskanie świadectwa rozliczenia pomocy unijnej; wnioski.

Zarządzanie projektem współfinansowanym z UE rozpoczyna się z chwilą powstania potrzeby u przedsiębiorcy, a kończy z chwilą otrzymania dotacji. Ponadto przedsiębiorca musi zagwarantować trwałość celów projektu przez kolejne 5 lat [www.parp.gov.pl].

4. Skuteczność i efektywność zarządzania projektami w dolnośląskich przedsiębiorstwach – wyniki badań

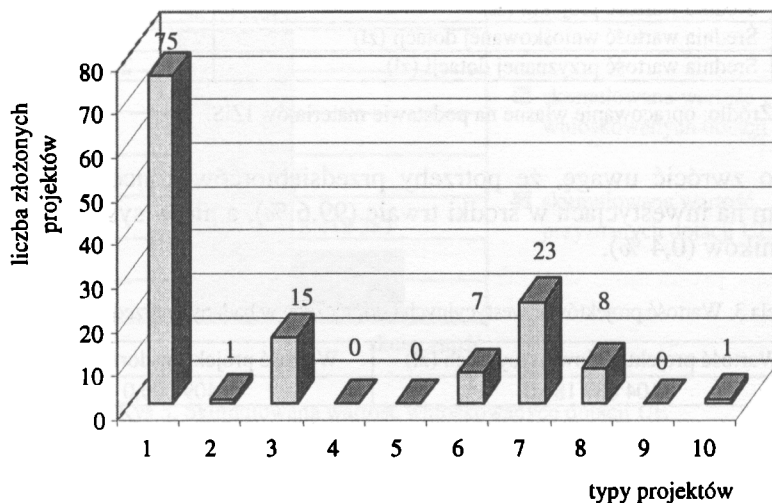
Badania przeprowadzono wśród 113 przedsiębiorców, którzy wystąpili o dotacje z następujących programów pomocowych:

- PHARE 2002,
- PHARE 2003,
- sektorowego programu operacyjnego „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw” [www.parp.gov.pl],
- zintegrowanego programu operacyjnego rozwoju regionalnego (mikroprzedsiębiorstwa) [www.warr.pl].

Badania obejmowały projekty z różnych rund aplikacyjnych z lat 2004 i 2005.

Dalej w artykule zawarto dane dotyczące skuteczności aplikowania o środki unijne oraz wykresy obrazujące efektywność zarządzania projektem przez badane przedsiębiorstwa.

Interesującą kwestię badawczą stanowią rodzaje (typy) projektów, które przedsiębiorcy wybrali do dofinansowania ze środków UE (rys. 1). Zdecydowana większość przedsiębiorstw (75) wybrała do potencjalnego dofinansowania zakup nowych środków trwałych. Drugą kategorią był zakup robót i materiałów budowlanych (23). Nikłym zainteresowaniem cieszą się usługi doradcze, prawne, zakup wartości niematerialnych i prawnych oraz instalacja zakupionego sprzętu.



- 1 – zakup nowych środków trwałych,
- 2 – zapłata rat kapitałowych z tytułu leasingu finansowego nowych środków trwałych do wysokości równej wartości zakupu nowych środków trwałych przez finansującego, z wyłączeniem leasingu zwrotnego,
- 3 – zakup używanych środków trwałych, pod pewnymi warunkami,
- 4 – zakup wartości niematerialnych i prawnych związanych z transferem technologii drogą nabycia praw patentowych, licencji, *know-how*, w tym nie opatentowanej wiedzy technicznej,
- 5 – instalację i uruchomienie środków trwałych, z wyłączeniem wydatków na szkolenia w zakresie ich obsługi,
- 6 – zakup gruntu, pod pewnymi warunkami,
- 7 – zakup robót i materiałów budowlanych,
- 8 – zakup nieruchomości zabudowanej,
- 9 – porady prawne, taksy notarialne, ekspertyzy techniczne i finansowe, jeśli są bezpośrednio związane z realizacją przedsięwzięcia objętego wsparciem,
- 10 – zakup usług doskonalących systemy zarządzania przedsiębiorstwem.

Rys. 1. Typy projektów współfinansowane z UE preferowane przez dolnośląskich przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

W celu oszacowania skuteczności zidentyfikowano główne parametry wejściowe, takie jak wartość badanych projektów, średnia wartość wnioskowanej dotacji i średnia wartość przyznanego wsparcia.

Tabela 2. Statystyka projektów przedsiębiorców współfinansowanych z UE według danych z IZiS

Wyszczególnienie	Wartość
Liczba badanych projektów (szt.)	130
Wartość badanych projektów (zł)	104 446 181
Skumulowana wartość wnioskowanych dotacji (zł)	34 695 865
Skumulowana wartość przyznanych dotacji (zł)	8 418 387
Średnia wartość projektu (zł)	803 432
Średnia wartość wnioskowanej dotacji (zł)	266 891
Średnia wartość przyznanej dotacji (zł)	227 574

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

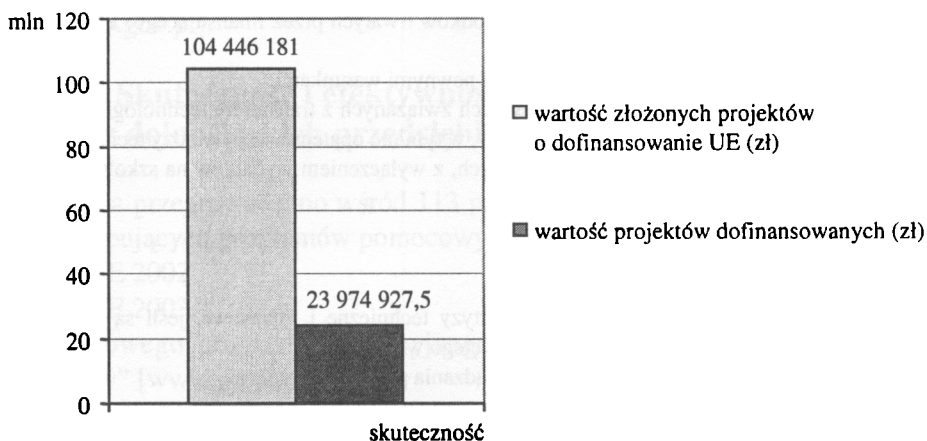
Warto zwrócić uwagę, że potrzeby przedsiębiorców koncentrują się przede wszystkim na inwestycjach w środki trwałe (99,6 %), a nie w systemy zarządzania i pracowników (0,4 %).

Tabela 3. Wartość projektów inwestycyjnych i doradczych w badanych przedsiębiorstwach

Wartość projektów inwestycyjnych (zł)	Wartość projektów doradczych (zł)
104 037 181,0	409 000,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

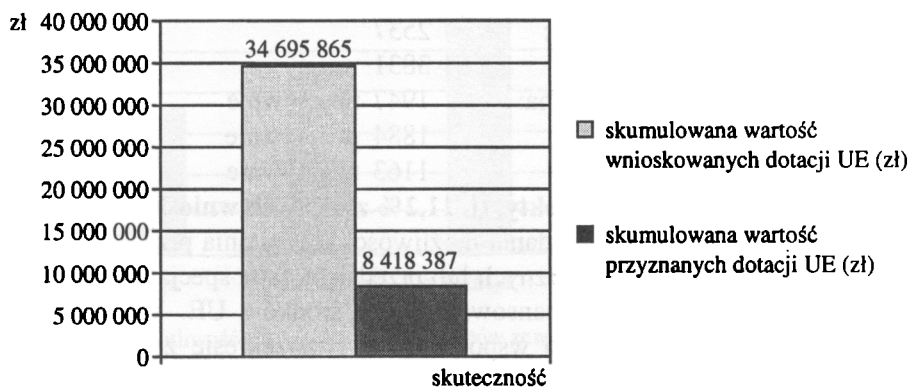
113 przedsiębiorców złożyło 130 wniosków aplikacyjnych na wartość 104 446 181 zł z czego dofinansowane zostały projekty o wartości 23 974 927,50 zł (rys. 2).



Rys. 2. Wartość złożonych projektów do dofinansowania a wartość projektów dofinansowanych z UE (w mln zł)

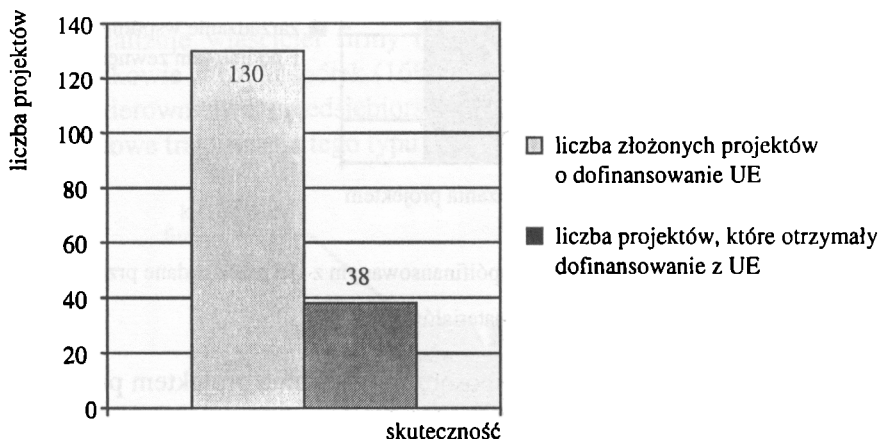
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

Na rys. 3 i 4 zawarto wyniki oceny skuteczności w ujęciu wartościowym i ilościowym. Wykresy prezentują dwa poziomy skuteczności aplikacji o środki unijne (24% i 29%). Podsumowując: na 130 złożonych projektów 38 otrzymało dofinansowanie o sumarycznej wartości 8 418 387,00 zł, przy czym średnia wartość dotacji wyniosła 227 574,00 zł.



Rys 3. Skumulowana wartość wnioskowanych dotacji UE a skumulowana wartość przyznanych dotacji UE (24%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.



Rys. 4. Skuteczność złożonych wniosków o dofinansowanie projektów przedsiębiorców (29%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

Dodatkowo w celach porównawczych zaprezentowano statystykę z pierwszego terminu naboru wniosków do działania 2.3 w ramach sektorowego programu ope-

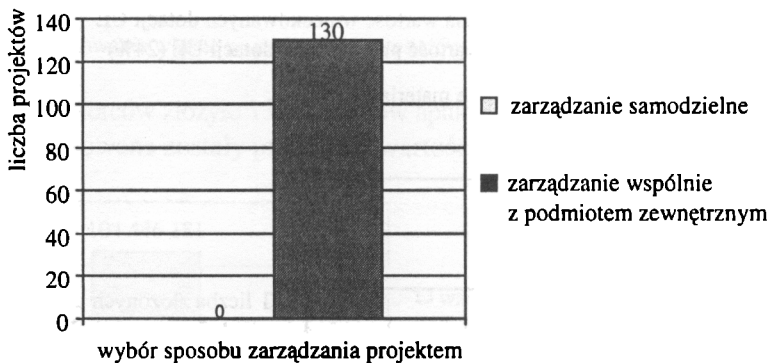
racyjnego „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw”, cieszącego się największym zainteresowaniem wśród przedsiębiorców.

WYNIKI I TERMINU – 02.12.2004 r. [www.parp.gov.pl]

Wnioski złożone:	6495
Wnioski wycofane:	127
Wnioski oceniane formalnie:	6368
Wnioski odrzucone formalnie:	2537
Wnioski zaakceptowane:	3831
Ocena techniczno-ekonomiczna:	1947 negatywnie
	1884 pozytywnie
Ocena merytoryczna:	1163 negatywnie

Dotację otrzymały 727 projekty, tj. 11,2% złożonych wniosków

Autor podjął także próbę zbadania możliwości korzystania przez przedsiębiorców z pomocy doradców zewnętrznych lub przedsiębiorstw specjalizujących się w zarządzaniu projektami współfinansowanymi ze środków UE. Wszyscy badani przedsiębiorcy podjęli decyzję o współpracy w tym zakresie z podmiotem zewnętrznym (rys. 5), aczkolwiek w różnym zakresie (rys. 6).

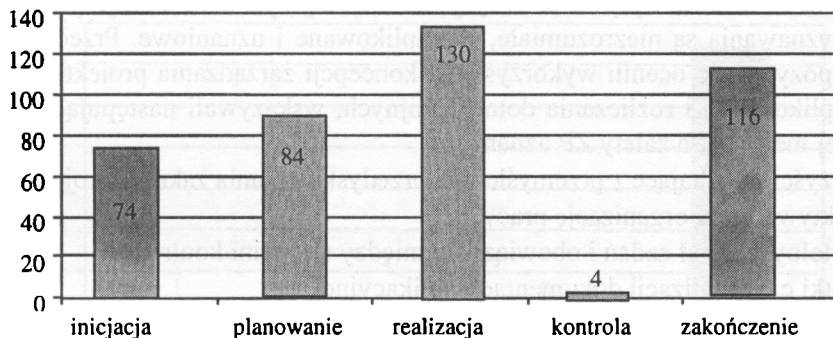


Rys 5. Sposób zarządzania projektem współfinansowanym z UE przez badane przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

Ważnym źródłem informacji o sposobie zarządzania projektem przez przedsiębiorców są wyniki przedstawione na rys. 6, który przedstawia pięć różnych poziomów zaangażowania podmiotów zewnętrznych w procesy inicjacji, planowania, realizacji, kontroli i zakończenia projektu. Największe zaangażowanie występuje w procesie realizacji, gdyż sytuacja ta jest związana z opracowywaniem kompletności dokumentacji aplikacyjnej. Podobnie jest w procesie zakończenia projektu, w którym najważniejsze jest umiejętne rozliczenie poniesionych kosztów i otrzymanie refundacji. Zachowania preferowane przez przedsiębiorców wiążą się najprawdo-

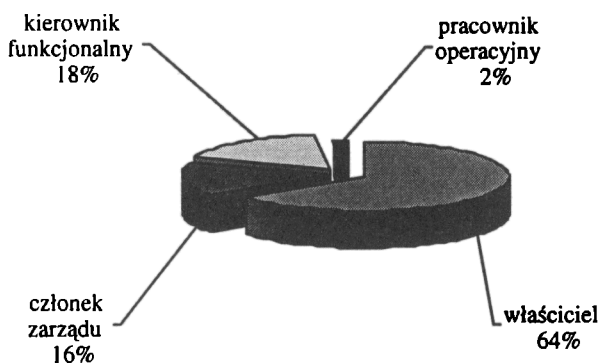
podobniej z minimalizacją ryzyka nieotrzymania dotacji. Najmniejsze zaangażowanie podmiotów zewnętrznych zauważalne jest w procesie kontroli. Przedsiębiorcy nie czują konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów, uważając, że mogą zrealizować ten proces samodzielnie.



Rys. 6. Częstotliwość zaangażowania podmiotów zewnętrznych w poszczególne procesy w ramach zarządzania 130 projektami współfinansowanym z UE (ilość razy / 130 projektów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

Skoro najczęściej zarządzanie tego typu projektami zleca się podmiotom zewnętrznym, to nasuwa się pytanie, kto w przedsiębiorstwie (zleceniodawcy) koordynuje prace nad pozyskaniem dotacji. Na rys. 7 przedstawiono funkcje pełnione przez osoby zarządzające projektami w badanych przedsiębiorstwach. Najczęściej zadanie to realizuje właściciel firmy (64%), następnie kierownicy funkcjonalni (18%) i członkowie zarządu spółek (16%). Oznaczać to może duże zaangażowanie naczelnego kierownictwa przedsiębiorstw w proces pozyskiwania dotacji z UE oraz priorytetowe traktowanie tego typu projektów.



Rys 7. Funkcje pełnione przez osoby zarządzające projektami w badanych przedsiębiorstwach

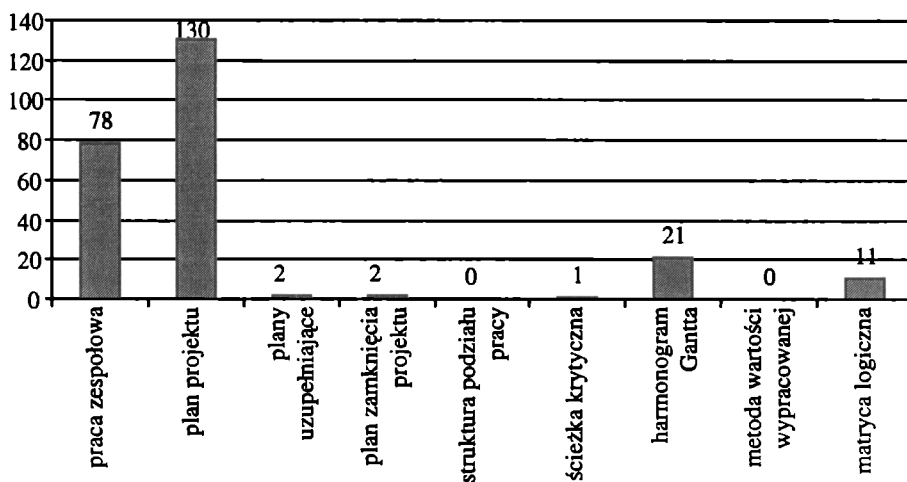
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

Następna kategoria badawcza dotyczyła uzyskania odpowiedzi na pytanie, czy stosowanie metody zarządzania projektem zwiększa prawdopodobieństwo otrzymania dotacji dla przedsiębiorstwa. Na tak sformułowane pytanie pozytywnie odpowiedziało 91 przedsiębiorców, 7 nie miało w tej kwestii wyrobionej opinii, 15 uznało, że ZP nie ma wpływu na decyzję komisji o przyznaniu dotacji, gdyż zasady ich przyznawania są niezrozumiałe, skomplikowane i uznaniowe. Przedsiębiorcy, którzy pozytywnie ocenili wykorzystanie koncepcji zarządzania projektem w procesie aplikowania i rozliczania dotacji unijnych, wskazywali następujące zalety i wady tej metody. Za zalety ZP uznano:

- korzyści wynikające z przemyślenia i przedyskutowania zakresu projektu,
- efektywniejszą organizację pracy,
- czytelny podział zadań i obowiązków między stronami kontraktu,
- krótki czas realizacji dokumentacji aplikacyjnej,
- optymalizację zakresu rzeczowego projektu z sytuacją finansową przedsiębiorcy.

Za wady ZP uznano:

- konieczność zakupu specjalistycznego oprogramowania, np. MS Project,
- trudność obsługi specjalistycznego oprogramowania,
- wysoki stopień skomplikowania koncepcji.

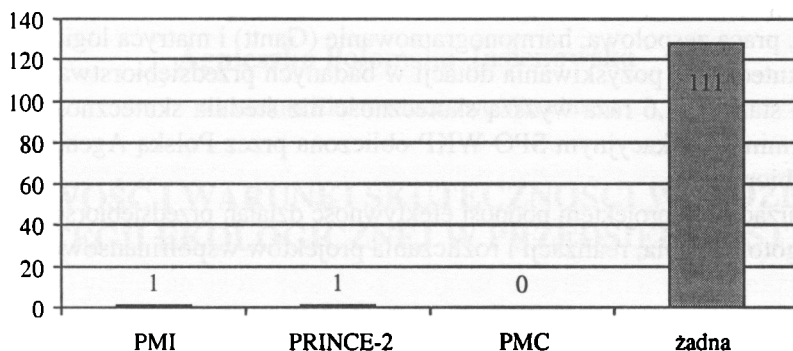


Rys. 8. Narzędzia zarządzania projektem wykorzystywane przez przedsiębiorców

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

W celu uszczegółowienia badanej kwestii zapytano przedsiębiorców, czy zarządzając projektem współfinansowanym z UE, wykorzystują wskazane narzędzia zarządzania projektem. Większość przedsiębiorców wskazała na stosowanie zarządzania projektem lub jego elementów, co szczegółowo pokazano na rys. 8. Wszystkie badane

przedsiębiorstwa używały planu projektu, większość projektów (78) prowadzona była zespołowo, dla 21 projektów opracowano harmonogram Gantta, dla 11 projektów – matrycę logiczną. Pozostałe narzędzia zarządzania projektem można statystycznie potraktować jako nie stosowane w próbie badanych przedsiębiorstw.



Rys. 9. Metodyki ZP stosowane przez badane przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów IZiS.

Następne pytanie podyktowała chęć weryfikacji hipotezy o stosowaniu sprawdzonych metod postępowania w obszarze zarządzania projektem. Wyniki pokazały, że tylko dwa przedsiębiorstwa wskazały, iż postępują zgodnie z dwiema metodykami – PMI i PRINCE-2. Pozostałe przedsiębiorstwa nie stosują żadnej metodyki i korzystają z wybranych narzędzi koncepcji zarządzania projektem.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone badania pilotażowe dolnośląskich przedsiębiorców pozwalają sformułować kilka ważnych wniosków. Zasadne wydaje się uwzględnienie w wynikach pewnego poziomu subiektywizmu dokonanej analizy i oceny, gdyż źródło informacji pochodziło od jednego wyspecjalizowanego podmiotu gospodarczego zarządzającego projektami współfinansowanymi z UE. Oto kilka ważnych wniosków i spostrzeżeń.

1. Przedsiębiorcy, w celu pozyskania dotacji, chcą współpracować z wyspecjalizowanymi podmiotami, jednak nie zlecają im całości prac koniecznych do pełnego zrealizowania projektu, lecz tylko te, które wiążą się z wysokim ryzykiem popełnienia błędów.

2. Większość badanych przedsiębiorców dostrzegła kilka ważnych korzyści wynikających z metody zarządzania projektem, a mianowicie większe prawdopodobieństwo uzyskania dotacji, efektywniejszą organizację pracy, korzyści wynikające z lepszego przemyślenia i przedyskutowania zakresu projektu, czytelny podział zadań i

obowiązków między stronami kontraktu, krótki czas realizacji dokumentacji aplikacyjnej, optymalizacja zakresu projektu z sytuacją finansową przedsiębiorcy.

3. Sprawy związane z koordynacją projektu po stronie przedsiębiorcy prawie zawsze prowadzą właściciele lub najwyższe kierownictwo przedsiębiorstwa.

4. Najpopularniejsze narzędzia stosowane w zarządzaniu projektem to plan projektu, praca zespołowa, harmonogramowanie (Gantt) i matryca logiczna.

5. Skuteczność pozyskiwania dotacji w badanych przedsiębiorstwach wyniosła 29%, co stanowi 2,6 raza wyższą skuteczność niż średnia skuteczność na pierwszym terminie aplikacyjnym SPO WKP obliczona przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

6. Zarządzanie projektem podnosi efektywność działań przedsiębiorstwa w procesie przygotowywania, realizacji i rozliczania projektów współfinansowanych z UE.

Literatura

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

Roszkowski H., Wiatrak H., *Zarządzanie projektem – istota, procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu ze środków Unii Europejskiej*, SGGW, Warszawa 2005.

www.parp.gov.pl.

www.zporr.gov.pl.

www.warr.pl.

ANALYSIS AND EFFECTIVENESS ASSESSMENT OF PROJECT MANAGEMENT CO-FINANCED BY UE FUNDS IMPLEMENTED IN LOWER SILESIA ENTERPRISES

Summary

The main goal of this article is to present results of the pilot research work in 113 Lower Silesian enterprises on the scale of the project management method being used in the process of funds absorption for company development from the European Union. One of the goals in this research work was assessment of effectiveness of obtaining EU grants by SME in the years 2004 and 2005. In the research much attention was paid to the way the enterprises use the methodology and instruments of project management in the process of obtaining grants.