

Anna Bera, Małgorzata Porada-Rochoń

(Nie) pewność na otrzymanie dotacji z perspektywy oceny eksperckiej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 103, 111-123

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Anna Bera

Małgorzata Porada-Rochoń

Uniwersytet Szczeciński

(NIE) PEWNOŚĆ NA OTRZYMANIE DOTACJI Z PERSPEKTYWY OCENY EKSPERCKIEJ

Streszczenie

W artykule podjęto próbę określenia czynników sukcesu projektu w świetle kryteriów oceny eksperckiej dokonywanej w oparciu o dokumentację projektową – z punktu widzenia doświadczenia ekspertów. Rozważania zawężono do tych konkursów, których adresatami są małe i średnie przedsiębiorstwa. Autorki mają świadomość, że różnorodność programów, złożoność dokumentacji konkursowej, odmienność struktury wniosków powoduje, że nie istnieje jeden optymalny schemat pozwalający skutecznie napisać wniosek o dofinansowanie. Jednak można wskazać szereg wskazówek o charakterze uniwersalnym, mogącym mieć zastosowanie w procesie ubiegania się o dotację.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, dotacja, ocena.

Wprowadzenie

Korzystanie z funduszy Unii Europejskiej wiąże się z koniecznością poddania się licznym procedurom oceny (formalnej, środowiskowej, ekonomiczno-finansowej, merytoryczno-technicznej). Odnoszą się one zarówno do etapu ubiegania się o dofinansowanie projektu, jak i do późniejszych etapów związanych z samą realizacją projektu oraz jego oddziaływaniem już po

zakończeniu¹. Wniosek projektowy wraz z dokumentacją projektu powinien spełniać wszystkie wymagane kryteria formalne i merytoryczne. W dalszej kolejności otrzymanie dotacji również obliguje beneficjenta do przestrzegania zasad i postanowień przyjętych we wniosku oraz tych określonych w umowie z instytucją odpowiedzialną za wdrażanie programu, z którego współfinansowany jest projekt.

Merytoryczne kryteria oceny projektu zależą w dużej mierze od charakteru programu, do którego należy projekt. Wniosek projektowy powinien precyzyjnie uzasadniać potrzebę realizacji zamierzonego projektu oraz szczegółowo prezentować jego cele oraz w jaki sposób będą one zrealizowane. Kluczowe jest również to aby projekt uwzględniał priorytety i nadrzędne cele programu, a w szerszym kontekście cele polityki, które realizuje obecnie Unia Europejska.

W artykule podjęto próbę określenia czynników sukcesu projektu w świetle kryteriów oceny eksperckiej dokonywanej w oparciu o dokumentację projektową. Rozważania zawężono do tych konkursów, których adresatami są małe i średnie przedsiębiorstwa. W artykule autorki podjęły próbę wskazania na kluczowe elementy (oceny) dokumentacji aplikujących o dotację przedsiębiorców. Zmiany weryfikacji projektów w okresie programowania 2014–2020 powinny zmierzać w kierunku uproszczania kryteriów oceny z zachowaniem jednak tych wszystkich aspektów, które pozwolą na pełną i rzetelną ocenę dokumentacji projektowej przedłożonej przez wnioskodawcę. Z perspektywy eksperta, okazuje się bowiem, że uszczegółowianie kart oceny, nie zawsze przynosi zamierzony efekt, który planuje osiągnąć instytucja zarządzająca funduszami europejskimi.

1. Determinanty sukcesu lub niepowodzenia projektu

Jak przygotować projekt, żeby otrzymać dotację? Z pewnością na postawione pytanie nie ma jednoznacznej odpowiedzi, gdyż na sukces projektu składa się wiele elementów. Prawdopodobieństwo otrzymania dotacji zwiększa odpowiednie przygotowanie wniosku i dokumentacji projektowej pod względem formalnym, ekonomiczno-finansowym i merytoryczno-technicznym.

¹ *Zarządzanie projektem europejskim*, red. M. Trocki, B. Gruczy, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 223.

Czynniki powodzenia projektu w trakcie oceny eksperckiej związane są przede wszystkim z:

- precyzyjnym zdefiniowaniem celów projektu i trafną argumentacją gospodarczą na jego rzecz²,
- odpowiednio sformułowaną i spójnie założoną strategią realizacji projektu,
- prawidłowo zdefiniowanymi wskaźnikami rezultatu projektu oraz ich realnością wykonania przez projektodawcę,
- mocnym wsparciem projektu oraz jego menedżera przez wyższe kierownictwo,
- dostępnością odpowiednich środków finansowych i innych zasobów (kadrowych, rzeczowych, informatycznych *etc.*) niezbędnych do zrealizowania projektu,
- kompetencjami technicznymi właściciela i pracowników do realizacji projektu,
- powszechną w całej organizacji kulturą wysokiej jakości,
- odpowiednią strukturą organizacyjną projektodawcy,
- uwzględnieniem warunków bezpieczeństwa i higieny pracy wszystkich osób związanych z projektem,
- właściwą komunikacją personelu zaangażowanego w projekt.

Pierwszy wymieniony czynnik sukcesu projektu dotyczy właściwie zdefiniowanego celu projektu i trafnej argumentacji gospodarczej za jego realizacją. Realizacja tego zadania leży w znacznej mierze w gestii kierownictwa przedsiębiorstwa, które musi czasem podjąć decyzję o położeniu większego nacisku na jeden, czy dwa podstawowe cele projektu kosztem pozostałych. Jasne i trafnie sformułowanie cele/cel projektu powinny przełożyć się na zdefiniowane kluczowe wskaźniki rezultatu. Te z kolei powinny być realne do wykonania i pozostawać w ścisłej korelacji z potencjałem kadrowym, rzeczowym i finansowym Wnioskodawcy. Nierealne w sensie rynkowym wskaźniki rezultatu (przeszacowanie ich wartości np. poprzez zawyżanie możliwych do osiągnięcia przychodów osiągniętych w następstwie realizacji projektu, wprowadzenie zbyt wielu nowych lub ulepszonych usług/productów) wcale nie oznaczają, że przedłożony do oceny projekt uzyska przewagę konkurencją

² D. Lock, *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 16.

nad innymi aplikacjami projektowym. Należy pamiętać o zasadzie: *więcej wcale nie znaczy lepiej*. W projekcie kluczowe znaczenie ma również spójnie sformułowana strategia realizacji projektu. Projektodawcy często zapominają, że poddawany ocenie wniosek i dokumentacja projektu powinna zostać podporządkowana określonej dla projektu strategii pozostającej w silnej korelacji z ramami konkursu, na jaki został przygotowany projekt. Projekt powinien bowiem komponować się z dotychczas realizowaną strategią przedsiębiorstwa. Nie może być to jednorazowe działanie, realizacja projektu powinna przyczyniać się do zwiększania wartości przedsiębiorstwa (beneficjenta).

W dalszej kolejności wskazać należy na realność wykonania projektu w aspekcie finansowym. Projektodawcy bowiem często zapominają, że istotnym elementem oceny projektu jest dostępność odpowiednich środków finansowych potrzebnych do realizacji projektu, a także innych zasobów (kadrowych, rzeczowych, informatycznych etc.), które pozwolą na prawidłowe realizowanie zadań określonych w projekcie. Przygotowanie realnego (w świetle możliwości finansowych wnioskodawcy oraz jego zdolności do pozyskania instrumentów finansowania obcego), a także optymalnego planu finansowania projektu nadal jest dla wnioskodawców aplikujących o dotację zadaniem niezwykle trudnym. W szczególności dotyczy to tych wnioskodawców, których standing finansowy wskazuje na wysokie ryzyko finansowe projektu. Niezwykle ważne jest wówczas, aby w sposób jednoznaczny i „czytelny” przedstawić źródła finansowania zadań projektowych. Wybór instrumentów finansowania (to co jest określane montażem finansowy projektu) polega na wyborze optymalnych źródeł finansowania, potwierdzających zarówno wykonalność projektu, jak i jego racjonalność ekonomiczną. Wskazać także należy na dostępność wybranych źródeł finansowania.

Kluczowym czynnikiem sukcesu projektu są również kompetencje techniczne właściciela i pracowników do realizacji projektu. Kompetencje związane są z wartościami przedsiębiorstwa, których przestrzeganie zapewnia sukces i świadczy o unikalnym charakterze danego przedsiębiorcy. Ważne jest, żeby wykazać przedsiębiorczość (w zakresie odpowiedzialności za projekt, wykorzystanie czasu pracy i dyscypliny w realizowaniu zadań projektowych) oraz ciągle doskonalenie, partnerstwo i przyjazne środowisko.

Sukces projektu związany jest również z powszechną kulturą wysokiej jakości w przedsiębiorstwie, która ma miejsce m.in. poprzez wdrożone

w przedsiębiorstwie systemy ISO, czy stosowane systemy szkoleń pracowników. Znaczenie ma również odpowiednia struktura organizacyjna w przedsiębiorstwie występującym o dotację, a także odpowiednia komunikacja personelu zaangażowanego w projekt.

Reasumując, prawidłowo przeprowadzona ocena projektu, powinna odnosić się do pięciu podstawowych kryteriów tj.:³

1. skuteczności (*effectiveness*) – odniesienie osiągniętych rezultatów do założonych celów,

2. efektywności (*efficiency*) – porównanie zaangażowanych zasobów z osiągnięciami na poziomie produktów, rezultatów lub oddziaływania projektu,

3. użyteczności (*utility*) – porównanie potrzeb grup docelowych (beneficjentów) z osiągniętymi rezultatami,

4. trafności (*relevanse*) – odniesienie zgodności celów projektu do potrzeb grup docelowych (beneficjentów) oraz ich adekwatności do sytuacji zmian potrzeb,

5. trwałości (*sustainability*) – określenie szans na stałość efektów projektu po zakończeniu jego finansowania.

Wymienionym kryteriom powinno zostać podporządkowane przygotowanie projektu, co już na etapie jego przygotowania pozwoli uniknąć wielu błędów rzutujących na ocenę ekspercką (w szczególności tą punktową).

2. Czynniki kształtujące ryzyko w projekcie

Przyczyny wywołujące występowanie ryzyka w projektach mają zróżnicowany charakter i często są utożsamiane z samą istotą tego zjawiska⁴. W odniesieniu do projektu ryzyko można zdefiniować jako: *skumulowany efekt prawdopodobieństwa niepewnych zdarzeń, które mogą korzystnie lub niekorzystnie wpłynąć na realizację projektu*⁵. Poznanie czynników ryzyka jest niezbędne do skutecznego zarządzania ryzykiem. Mając na względzie

³ *Zarządzanie projektami*, red. J. Skalika, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 193.

⁴ *Ibidem*, s. 216.

⁵ J. LeRoy Ward, *Project Management Terms: A Working Glossary*, ESI International, Arlington 2000, s. 53.

rozmieszczenie przyczyn ryzyka mogą mieć one charakter zewnętrzny lub wewnętrzny. W grupie zewnętrznych przyczyn ryzyka należy wziąć pod uwagę przede wszystkim czynniki:

- *ekonomiczne*, które są związane z procesami i zjawiskami zachodzącymi w otoczeniu projektu kształtujące zewnętrzne warunki jego relacji (przykładowo: stopy procentowe, możliwości pozyskania kapitału, inflacja, polityka gospodarcza rządu),
- *konkurencyjne* związane z otoczeniem, które tworzą inne podmioty gospodarcze i obiekty infrastrukturalne; dotyczy to głównie projektów produkcyjnych oraz tych związanych z infrastrukturą techniczną lub społeczną,
- *prawne* związane z różnorodnością i zmiennością prawa w czasie oraz właściwą interpretacją obowiązujących aktów prawnych; relacja projektu wymaga bowiem respektowania prawa: podatkowego, antymonopolowego, bankowego, pracy oraz przepisów jednostek administracji państwowej i terenowej, nadzoru urbanistyczno-architektonicznego, a także ochrony środowiska, nadzoru budowlanego *etc.*,
- *polityczne* związane ze zmianami w życiu społeczeństwa danego kraju (przykładowo: strajki, zamieszki, terroryzm, dyskryminacja zagranicznych inwestorów *etc.*) mogąca uniemożliwić lub utrudnić realizację projektu,
- *społeczne* związane przede wszystkim z różnicami kulturowymi oraz utrudnionym dostępem do infrastruktury społecznej,
- *techniczne* związane z dynamiką postępu technicznego i nienadążaniem za zmianami w technice i technologii dotyczącej realizacji samego projektu, jak i produktów będących efektem projektu,
- *naturalne* związane z oddziaływaniem środowiska naturalnego.

Wewnętrzne przyczyny ryzyka w projekcie związane są z czynnikami:

- *organizacyjno-zarządczymi*, które są związane z osobą menedżera projektu; w szczególności chodzi tu o brak kompetencji w zakresie systematycznego planowania, organizowania i motywowania zespołu projektowego, brakiem wiedzy technicznej, czy nieumiejętnym zarządzaniem projektem pod względem finansowym,
- *personalnymi* związanymi zarówno z kierownikiem projektu, jak i zespołu projektowego; należy tu przede wszystkim wymienić zbyt

niskie kwalifikacje, małe doświadczenie zespołu w prowadzeniu projektu, niski stopień integracji wewnętrznej, nieumiejętność pracy w zespole, częste zmiany składu osobowego *etc.*,

- *wykonawczymi oraz wynikającymi z samej istoty projektu* związane z zapewnieniem konieczności poprawnej realizacji projektu; tu w szczególności istotna jest terminowość, pozyskanie odpowiednich zasobów finansowych, materialnych, a także urządzeń technicznych niezbędnych do poprawnego zrealizowania projektu.

Czynniki ryzyka projektu związane są również z czasem realizacji projektu, budżetem projektu oraz zakresem projektu. Możliwe rodzaje ryzyka we wskazanych obszarach zamieszono w tabeli 1.

Tabela 1

Czynniki ryzyka w projekcie

Obszar ryzyka w zakresie:	Charakterystyczne rodzaje ryzyka
1	2
Realizacji projektu	<ul style="list-style-type: none"> – niekompetencja zespołu projektowego, – brak możliwości oszacowania czasu trwania zadań, – brak zaplanowania czasu na uzyskanie niezbędnych akceptacji i pozwoleń przez kierownika projektu, – brak oszacowania możliwych opóźnień w projekcie i przygotowania zapasu czasu na ich usunięcie, – brak planowanie działań korygujących dla opóźnień przez kierownika projektu, – brak oszacowania dostępności uczestników projektu przez kierownika zasobów, – brak systematycznego raportowania zadań w projekcie i tym samym brak wiedzy o występowaniu opóźnień, – brak zarządzania zmianami w harmonogramie projektu i jego niedostosowanie do bieżącej sytuacji – brak lub utrata motywacji uczestników projektu
Budżetu projektu	<ul style="list-style-type: none"> – błędne i niekompletne oszacowanie kosztów bezpośrednich projektu, – błędne i niekompletne określenie kosztów pośrednich powstających na etapie realizacji projektu, – brak zatwierdzenia kosztów przez zespół oceniający projekt, – brak systematycznego raportowania kosztów i tym samym brak wiedzy o poziomie wykorzystania budżetu, – różnice kursowe walut dla zakupów realizowanych na rynkach zagranicznych, – wzrost cen i brak realizacji zakupów z wyprzedzeniem, – niedostępność zaplanowanych źródeł finansowania projektu

1	2
Zakresu projektu	<ul style="list-style-type: none"> – zbyt ogólne ramy projektu pozwalające na bardzo luźną interpretację zakresu projektu, – brak analizy wymagań projektu przez kierownika projektu, – nieznaną otoczenia, terminologii i standardów związanych z realizacją projektu, – nie zdefiniowanie przez kierownika projektu standardów oceny jakości realizacji zakresu projektu dla uczestników projektu, – niekontrolowane przez kierownika projektu przyjmowanie domyślnych założeń w trakcie realizacji projektu przez uczestników projektu, – brak zarządzania zmianą zakresu projektu w trakcie realizacji projektu, – brak systematycznego raportowania i weryfikacji realizacji zakresu projektu i tym samym braku wiedzy o występowaniu niezgodności w trakcie realizacji projektu

Źródło: opracowanie własne.

Podejście do kwestii ryzyka powinno mieć systematyczny i całościowy charakter. W szczególności, że wymienione obszary ryzyka projektu są przedmiotem oceny eksperckiej. W związku z tym już na etapie konstruowania projektu szczególnie ważne jest wykazanie w dokumentacji projektu, jakie narzędzia będą wykorzystywane w procesie zarządzania ryzykiem projektem.

3. Kluczowe elementy oceny eksperckiej projektu przy konkursach adresowanych dla małych i średnich przedsiębiorstw

Kluczowe elementy oceny eksperckiej w celu określenia poziomu ryzyka projektu oraz oceny realności jego wykonania pod względem finansowym i merytoryczno-technicznym powinny przede wszystkim koncentrować się na określeniu⁶:

1. Realności finansowej projektu – w szczególności oceniający projekt powinien odpowiedzieć na następujące pytanie: *czy projekt wykazuje opłacalność ekonomiczną*, (tu w szczególności analizie poddaje się NPV zdyskontowane oraz wewnętrzną stopę zwrotu tzw. IRR) oraz *czy jest wykonalny finansowo*. W szczególności istotnym elementem oceny ekspertów jest wiarygodność finansowa potencjalnego adresata unijnej dotacji oraz realność zachowania płynności finansowej w trakcie i po realizacji planowanej inwestycji.

⁶ Przygotowano w oparciu o kryteria oceny eksperckiej stosowane w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla województwa zachodniopomorskiego i wielkopolskiego.

2. Wydatków kwalifikowanych oraz ocenie ich korelacji z celami projektu – z reguły katalog wydatków kwalifikowanych jest określony przez ramy konkursu. Jednak w tym miejscu szczególnie ważne jest, żeby wydatki odpowiadały zaplanowanym w ramach projektu zadaniom, a także korelowały z celem projektu i zdefiniowanymi wskaźnikami rezultatu. Wysokość wydatków jest weryfikowana pod względem jakościowym i ilościowym, sprawdzana jest również spójność zaplanowanych wydatków z harmonogramem projektu.

3. Wykonalności projektu pod względem kadrowym, technicznym i organizacyjnym – w szczególności ekspert musi wszechstronnie przeanalizować dokumentację projektu, tak aby odpowiedzieć wyczerpująco na pytanie (przydzielając stosowną punktację określoną przedziałem w karcie oceny), *czy wnioskodawca posiada potencjał gwarantujący efektywną i kompleksową realizację projektu*. Jest to niezwykle ważny etap oceny, który pozwala określić realność procesu wykonawczego projektu.

4. Wskaźnikach rezultatu projektu oraz ich wpływie na wskaźniki docelowe – na tym etapie weryfikacji poddawane są wskaźniki rezultatu. Sprawdza się ich spójność z zadaniami projektu, oszacowanymi wydatkami kwalifikowanymi. Ocenie poddaje się również ich realność w sensie rynkowym, a także sprawdza się czy są one możliwe do realizowania przy posiadanych potencjale rzeczowym, finansowym i kadrowym wnioskodawcy. Dodatkowe punkty z reguły można otrzymać za wskaźniki rezultatu obrazujące pozytywny wpływ na środowisko naturalne.

5. Nowym pod względem technologicznym produkcie (usłudze)⁷ – produkt, którego cechy technologiczne lub przeznaczenie różnią się znacząco od uprzednio wytwarzanych produktów. Innowacje tego rodzaju mogą wiązać się z całkowicie nowymi technologiami, opierać się na połączeniu istniejących technologii w nowym zastosowaniu lub też na wykorzystaniu wiedzy. W zakresie pracy eksperta istnieje obowiązek, czy określone w projekcie produkty są nowe (względem tych dotychczas wytwarzanych) i powstały w następstwie realizacji projektu.

⁷ Definicja pochodzi ze słownika na potrzeby konkursu 1.2. Regionalnego Programu Operacyjnego dla województwa wielkopolskiego.

6. Udoskonalonym pod względem technologicznym produkcie (usłudze)⁸ – określenie produktu (-ów), którego działanie zostało znacząco ulepszone. Prosty produkt można udoskonalić (w sensie lepszego działania lub niższych kosztów) poprzez wykorzystanie komponentów lub materiałów warunkujących lepsze działanie, natomiast produkt złożony, składający się z szeregu zintegrowanych podzespołów technicznych, można udoskonalić wprowadzając częściowe zmiany do jednego podzespołu.

7. Innowacyjności projektu pod względem produktowym, procesowym i organizacyjnym – to trudny i ważny etap oceny merytoryczno-technicznej projektu. Weryfikowany w oparciu o wiedzę eksperta, ale przede wszystkim oceniany w kontekście dołączony do projektu opinii o innowacyjności (przygotowanych przez specjalistów danej dziedziny). Zgodnie z *Oslo Manual*⁹ przez innowację rozumie się wprowadzenie do praktyki w przedsiębiorstwie nowego lub znacząco ulepszonego rozwiązania w odniesieniu do produktu (towaru lub usługi), procesu, marketingu lub organizacji. Istotą innowacji jest wdrożenie nowości do praktyki. Wdrożenie nowego produktu (towaru lub usługi) polega na zaoferowaniu go na rynku. Wdrożenie nowego procesu, nowych metod marketingowych lub nowej organizacji polega na ich zastosowaniu w bieżącym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

8. Określeniu wpływu projektu na rozwój przedsiębiorstwa oraz wzrost jego konkurencyjności – etap, w którym należy określić oddziaływanie projektu na rozwój przedsiębiorstwa. Najczęściej w ramach tego kryterium określa się konkurencyjność przedsiębiorstwa (jej zwiększenie) do regionu, kraju i poziomu międzynarodowego.

9. Analizie rozwiązań korzystnych dla ochrony środowiska – ocenia się wpływ rezultatów projektu na ochronę środowiska przede wszystkim poprzez zastosowanie nowych rozwiązań, które pozwolą na zmniejszenie zużycia zasobów naturalnych, zmniejszenie emisji substancji szkodliwych etc.

10. Innych, m.in. związanych z lokalizacją projektu (charakter wiejski, miejski), czy zastosowanie nowych rozwiązań komunikacyjnych w przedsiębiorstwie.

⁸ Definicja pochodzi ze słownika na potrzeby konkursu 1.2. Regionalnego Programu Operacyjnego dla województwa wielkopolskiego.

⁹ *Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation* (2005). Publikacja wspólna OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) oraz Eurostat (Statistical Office of the European Communities).

Wymienione kryteria oceny eksperckiej stanowią podstawę w oparciu, o którą można dokonać oceny poziomu ryzyka projektu oraz oszacować jego realność finansową i merytoryczno-techniczną. Katalog kryteriów oceny w zależności od typu konkursu obejmuje dodatkowo inne obszary (przykładowo współpracę z B + R oraz jej realność), które pozwolą na szczegółową weryfikację projektów (w oparciu o przyjęte przez instytucję zarządzającą ramy konkursu), tak aby wybrać projekty najlepsze, które otrzymają dotację.

Zakończenie

Projekty europejskie, czyli projekty współfinansowane ze środków Unii Europejskiej, stają się trwałym komponentem wspomagającym rozwój gospodarczy i społeczny w Polsce. Jak duże znaczenie dla Polski mają fundusze europejskie pokazują niedawne przeliczenia Komisji Europejskiej za 2011 r. Polska otrzymała rekordową sumę 10,97 mld Euro, czyli 3,1% dochodu narodowego brutto. Fundusze te przede wszystkim zostały przeznaczone na zmniejszanie różnic w rozwoju między Polską, a średnią unijną.

Konkludując, w świetle przedstawionych w artykule rozważań priorytetem dla beneficjentów w przyszłym okresie programowania powinno być dążenie do zwiększenia przejrzystości i kompletności projektów składanych w ramach programów unijnych, a tym samym zwiększenia dostępności funduszy. Szczególnie ważnym aspektem jest poprawność merytoryczna, przedstawienie istotnych argumentów uwiarygodniających celowość projektu oraz znajomość reprezentowanej branży, jej konkurencji oraz najnowszych osiągnięć. Cel projektu, zadania, analiza interesariuszy i ich potrzeb, sposób realizacji projektu, harmonogram musi tworzyć całość i być logicznie ze sobą powiązany. W projekcie wszystkie elementy powinny być w ścisłej korelacji z celem/celami, które chce osiągnąć projektodawca aplikujący o dotację. Można zatem stwierdzić, że niezależnie od konkursu na jaki został przygotowany projekt ważne jest zachowanie realności finansowej projektu, przestrzeganie zasad kwalifikowalności wydatków¹⁰, wykonalności projektu w aspekcie kadrowym, technicznym i organizacyjnym. Szczególnie ważne

¹⁰ M. Porada-Rochoń, *Finansowanie projektów badawczych*, Szczecińska Szkoła Wyższa Balticum, Szczecin, 2012, s. 6–15.

jest wykazanie innowacyjności planowanych przedsięwzięć rozwojowych w odniesieniu do produktów, procesów i organizacji. Należy mieć również na względzie, że opinie o innowacyjności wystawione przez ekspertów i instytuty badawcze właściwe dla danej dyscypliny zwiększają wiarygodność opisu przedstawionego w projekcie i znacznie ułatwiają pracę eksperta. Kluczowe jest również poprawne wskazanie na nowe i ulepszone produkty czy usługi, które będą rezultatem projektu, a także przedstawienie, w jaki sposób projekt przyczyni się do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorcy starającego się o dotację. Nie bez znaczenia jest współpraca z B + R, która nabiera szczególnego znaczenia w świetle kolejnych konkursów ogłaszanych przez instytucje zarządzające Regionalnymi Programami Operacyjnymi w Polsce.

Literatura

- LeRoy Ward J., *Project Management Terms: A Working Glossary*, ESI International, Arlington 2000.
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Oslo Manual, *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation (2005)*, Publikacja wspólna OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) i Eurostat (Statistical Office of the European Communities).
- Porada-Rochoń M., *Finansowanie projektów badawczych*, Szczecińska Szkoła Wyższa Balticum, Szczecin, 2012.
- Zarządzanie projektami*, red. J. Skalika, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Zarządzanie projektem europejskim*, red. M. Trocki, B. Gruczy, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

(UN) CERTAINTY TO RECEIVE GRANT FORM EXPERT ASSESSMENT'S PERSPECTIVE

Summary

This paper attempts to identify the success factors of the project in the light of expert assessment criteria made on the basis of project documentation. It was done from the point of view of the experience of experts. Considerations narrowed to Beneficent which represents SME sector. The authors are aware that the diversity of programs, the complexity of the documentation, diversity of application structure

means that there is no single optimal scheme effectively allows to write the grant application. However, it is possible to presents a number of universal guidelines, which could be used in the process of applying for funds.

Translated by Małgorzata Porada-Rochon

dr Anna Bera – Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Katedra Finansów Przedsiębiorstwa, e-mail: anna.bera@wzieu.pl, tel. 91 444 31 80

dr Małgorzata Porada-Rochon – Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstwa, e-mail: malgorzata.rochon@wzieu.pl tel.: 91 444 32 06