

Natalia Białek

Wybrane aspekty tworzenia projektów europejskich

Wprowadzenie

Specyfika działalności Unii Europejskiej polega na tym, że oferuje ona państwom członkowskim oraz tym, które starają się o przystąpienie fundusze strukturalne, których celem jest zrównoważony rozwój całej UE. Cele wywodzą się jeszcze z procesów integracyjnych rozpoczętych w latach 50. XX wieku i nadal są aktualne. Główne zadanie polityki strukturalnej to wspieranie szeroko pojętej modernizacji i restrukturyzacji gospodarek państw członkowskich. Szczególną uwagę zwraca się na regiony i gospodarki, które bez dodatkowej pomocy finansowej ze strony unijnych instytucji nie byłyby w stanie dorównać do średniego poziomu w pozostałych krajach unijnych. Obszarami na mapie Europy gorzej rozwiniętymi są np. południowe Włochy, północna Skandynawia, Irlandia, Grecja oraz państwa, które przystąpiły do UE podczas ostatniego rozszerzenia, a więc Rumunia i Bułgaria.

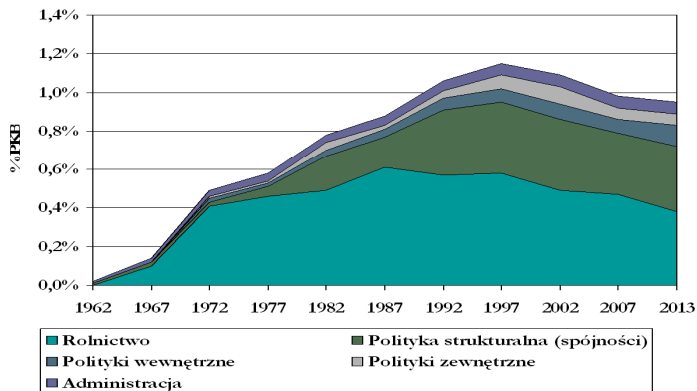
Strukturę wydatków unijnych na poszczególne cele w latach 1962-2013 przedstawia powyższy rysunek (Rysunek 1.). Nie trudno zauważyć, że wydatki na politykę rolną są stale redukowane, natomiast wydatki na politykę strukturalną utrzymują się na stałym poziomie. Do obowiązujących celów polityki strukturalnej na lata 2007-2013 zaliczamy:

- Cel 1: Konwergencja.

- Cel 2: Konkurencyjność i zatrudnienie w regionach.
- Cel 3: Europejska współpraca terytorialna.

Rysunek 1. Cykl życia projektu

Struktura budżetu UE: wydatki



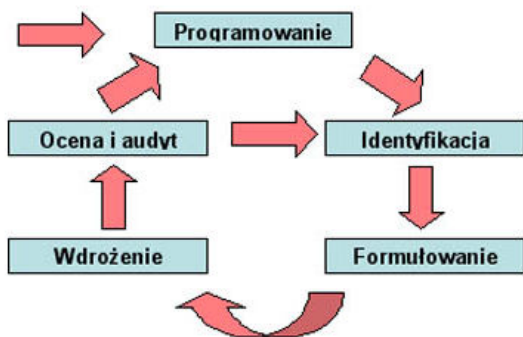
Źródło: http://www.polskawue.gov.pl/files/Dokumenty/.../Przegląd_budżetu_CIE.pps, 20.11.11

Głównymi narzędziami służącymi do prowadzenia polityki regionalnej Unii Europejskiej są różnorodne programy i instrumenty wsparcia finansowego. Przejawem ich realizacji są prowadzone projekty, o których myślę, że każdy miał okazję usłyszeć, o ile już z nich nie skorzystał. Różnorodność dostępnych inicjatyw, programów, działań, instrumentów, schematów czy akcji jest tak duża, że nie sposób wszystkie wymienić, dlatego zaleca się, aby przed rozpoczęciem pisania projektu europejskiego, uzyskać informacje o wszystkich dostępnych możliwościach wsparcia unijnego pod kątem obszarów działal-

ności danego przedsiębiorstwa czy instytucji lub podmiotów starających się o dofinansowanie.

Uzyskanie dofinansowania unijnego, jak zapewne wielu z nas miało okazję się przekonać jest ogromnym wyzwaniem i nie łatwym procesem. Mimo, że aplikowanie do różnych programów czy priorytetów jest podobne, to występują zasadnicze różnice chociażby dotyczące wytycznych w poszczególnych województwach. Największą bolączką podczas ubiegania się o dofinansowanie unijne nie jest samo napisanie projektu, ale wszelka dokumentacja z nim związana oraz wymogi, reguły, zasady trudne do spełnienia, które co ciekawe nie są ustalane przez Unię Europejską, ale przez nasze, państwowe instytucje wdrażające jak m. in. Urzędy Marszałkowskie czy Urzędy Wojewódzkie. Najważniejsze jest to, aby pisząc projekt nie zapominać o podstawowym celu, jaki ma on spełnić, a mianowicie o zmniejszeniu różnic w poziomie rozwoju regionów danego kraju, co wpłynie pozytywnie na spójność społeczno-ekonomiczną całej Europy.

Rysunek 2. Cykl życia projektu



Źródło: <http://www.skutecznyprojekt.pl/artukul.htm?AID=91>, 19.11.11

Mysząc o projektach europejskich, zastanawiamy się nad ich specyfiką i definicją odróżniającą je od projektów realizowanych na co dzień w różnych przedsiębiorstwach. Projekty europejskie, które są dofinansowywane z UE, różnią się od pozostałych projektów jedynie tym, że ich realizacja wymaga zastosowania metodyki zalecanej przez Komisję Europejską, czyli metodyki PCM – Project Cycle Management. Projekty europejskie podlegają wspólnotowym przepisom, którym powinien być podporządkowany także proces ich planowania i realizacji. Natomiast projekty typowe mogą być realizowane zgodnie z dowolnie wybraną metodyką zarządzania projektami. Jednak wspólną cechą wszystkich projektów i ich cechą charakterystyczną jest to, że każdy projekt posiada cykl życia projektu, składający się z poszczególnych faz (

Rysunek 2).

Przed rozpoczęciem przygotowania projektów europejskich należy najpierw zapoznać się z ich rodzajami oraz specyfiką. Podstawowa i najczęściej używana klasyfikacja projektów dzieli je na projekty potocznie nazywane „miękkimi”, głównie szkoleniowe i doradcze oraz projekty „twarde”, czyli inwestycyjne, infrastrukturalne, których efekty są widoczne „gołym okiem” i są namacalne. Ten, mimo, że najprostszy podział, jest najczęściej stosowanym¹.

1. Matryca logiczna i jej znaczenie

Pisanie projektu, podczas którego należy wziąć pod uwagę wiele aspektów, jest od momentu powstania koncepcji teoretycznej do realizacji, skomplikowanym ciągiem działań. Jednym z kluczowych zadań początkowych, po określeniu celu projektu i możliwości jego realizacji, jest sporządzenie matrycy logicznej. Matryca logiczna jest

¹ Trocki M., Gucza B. (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa 2007, s. 23-27, 38.

narzędziem stosowanym w metodyce PCM, wykorzystywanym przy konstruowaniu projektu, za pomocą którego można przewidzieć ewentualne problemy podczas realizacji oraz zaplanować rezultaty projektu i sposób mierzenia. Mimo, że matryca logiczna często uznawana jest za jedno z najbardziej skomplikowanych narzędzi zarządzania projektami, to jednak organizacje, którym zależy na skuteczności ich projektów, sięgają właśnie po matrycę logiczną. Należy sobie zadać pytanie dlaczego występują tak rozbieżne zdania dotyczące stosowania matrycy. Otóż wszystko, co jest skuteczne musi być osiągnięte dużym nakładem pracy. I podobnie jest z matrycą logiczną. Wymaga ona wielu przemyśleń, badań, opisów, aby była skuteczna i doprowadziła do sukcesu projektu. Za jej pomocą można zaprezentować wyniki analiz, jest swoistą ramą projektu, która umożliwia zweryfikowanie czy po osiągnięciu założeń podstawowych, w planowanym czasie i budżecie, możliwe jest osiągnięcie planowanych celów projektu. Można powiedzieć, że jest swego rodzaju koncepcją projektu. Szczególnie w projektach europejskich powinna stanowić kluczowy element, gdyż prawidłowo sporządzona, pozwala ułożyć w hierarchii cele projektu, według których możliwe jest zweryfikowanie założeń projektu, zdefiniowanie wskaźników i ich źródeł.

Zanim przystąpimy do sporządzenia matrycy logicznej należy przeprowadzić cztery najistotniejsze analizy: interesariuszy, problemów, celów i strategii. Interesariusze to często używane słowo podczas opracowywania projektów, które odnosi się do grup, osób, firm, instytucji, które mogą wywierać pozytywny bądź negatywny wpływ na przygotowanie czy realizację projektu. Sporządzenie analizy wskazuje, kogo planowany projekt będzie bezpośrednio dotyczył i

jak wpłynie na konkretne osoby lub grupy. Znaczenie interesariuszy wzrasta, im większe są potencjalne możliwości ich oddziaływania. Efektywne zarządzanie projektami wymaga zapoznania się z oczekiwaniami, ambicjami, wpływami szerokiej rzeszy interesariuszy. Analiza interesariuszy umożliwia określenie ich przewidywanych reakcji na poszczególne działania zaplanowane w projekcie i w razie jakichkolwiek negatywnych sygnałów, zareagowanie niczym będzie za późno. Przykładem projektu, w którym błędnie przeprowadzono lub pominięto analizę interesariuszy była kwestia budowy obwodnicy Augustowa, gdzie pojawiły się nieoczekiwane protesty ekologów (interesariuszy negatywnie nastawionych do projektu), co spowodowało opóźnienia w realizacji projektu, ogromny wzrost kosztów i nieprzychylny rozgłos.

Analiza problemów odnosi się do negatywnych aspektów obecnej sytuacji i definiuje relacje przyczynowo-skutkowe pomiędzy zidentyfikowanymi problemami. Przedstawiana jest najczęściej przy pomocy drzewa problemów i składa się z następujących etapów:

- analizy istniejącej sytuacji,
- identyfikacji kluczowych problemów,
- wskazania zależności przyczynowo-skutkowych.

Przejdźcie od analizy problemów do analizy celów następuje poprzez przekształcenie negatywnych zjawisk w pozytywne działania. Tym samym tworzony jest opis sytuacji pożądanej w przyszłości. Analiza celów składa się z trzech etapów: opisanie sytuacji w przyszłości po usunięciu problemów, identyfikacji prawdopodobnych rozwiązań, zweryfikowania hierarchii celów i ukazania relacji między rezultatami a środkami.

Analiza strategii jest ostatnim etapem przed przygotowaniem matrycy logicznej. Jej celem jest opracowanie zakresu prac i sposobów, które rozwiążą zidentyfikowane problemy. Wybrane rozwiązania musi być najefektywniejsze biorąc pod uwagę uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne realizacji projektu. Uwarunkowania zewnętrzne to: czas, budżet, zasoby, priorytety UE. Do uwarunkowań wewnętrznych zalicza się: *know-how*, doświadczenie oraz zdolności organizacyjne. Za kluczowe etapy analizy strategii uważa się:

- identyfikację możliwych rozwiązań,
- wybór jednej lub kilku strategii,
- decyzję o wyborze strategii jako punktu wyjścia dla projektu.

Wybrana strategia tworzy pierwszą kolumnę matrycy logicznej. Przechodząc do przygotowywania matrycy logicznej należy pamiętać, że dobrze sporządzona przedstawia logiczne i spójne powiązanie pomiędzy kolejnymi poziomami projektu. Umożliwia stwierdzenie czy działania, rezultaty i cele są ze sobą zbieżne i logiczne. Przy przygotowaniu matrycy opracowywane są także mierniki zamierzonych efektów oraz sposoby ich pomiaru. Projekty unijne w większości przypadków wymagają od przyszłych beneficjentów opracowania matrycy logicznej, która jest obowiązkowym załącznikiem podczas składania wniosku o dofinansowanie. Poniższy rysunek przedstawia budowę matrycy logicznej (

Rysunek 3.)

Rysunek 3. Schemat matrycy logicznej

	OPIS PROJEKTU	OBIEKTYWNE WERYFIKOWALNE WSKAŹNIKI	ŹRÓDŁA WERYFIKACJI	ZAŁOŻENIA
CELE NADRZĘDNE				
CEL PROJEKTU				
REZULTATY				
DZIAŁANIA		ŚRODKI	KOSZT	CZAS
				ZAŁOŻENIA PODSTAWOWE

Źródło: *Podręcznik Zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006, s. 90

Wypełnianie matrycy logicznej nie jest łatwym zadaniem. Każdy element jest istotny i powiązany z pozostałymi. Uzupełnianie rozpoczynamy od założeń podstawowych dla projektu (Tabela 1.), bez spełnienia, których projekt nie może zostać rozpoczęty. Są to zewnętrzne czynniki, będące poza kontrolą projektu, których prawdopodobieństwo spełnienia traktowane jest jako ryzyko projektu. Podczas wypełniania matrycy logicznej należy określić cele nadrzędne, na poziomie narodowym czy sektorowym w zależności od tego, jaki projekt wnioskodawca realizuje. Następnie opisujemy bezpośrednie cele projektu, czyli korzyści dla beneficjentów czy instytucji. Konstrukcja matrycy wymaga także opisanie zakładanych rezultatów, jakie przyniesie projekt oraz działań, jakie należy podjąć, aby dobra i usługi projektu były dostarczone.

Tabela 1. Opracowanie matrycy logicznej

	Wskaźniki osiągnięć	Źródła weryfikacji	Zagrożenia i ryzyka
Cele ogólne Jakie jest/są szerszy/e cel/e rozwoju do osiągnięcia, do którego/ych przyczynia się projekt?	Jakie wskaźniki ilościowe lub jakościowe pokażą, że projekt przyczyni się do realizacji celu ogólnego?	Skąd będą pochodziły informacje dotyczące wskaźników osiągnięć. Dane te pozwolą na pomiar wskaźników osiągnięć projektu oraz weryfikację, czy założone wartości tych wskaźników zostały osiągnięte.	
Cele bezpośrednie Jakie jest/są bezpośredni/e cel/e rozwoju do osiągnięcia, do którego/ych przyczynia się projekt? Cel(e) powinny odnosić się do kluczowego problemu, który ma być rozwiązany za pomocą projektu – stanowi/ą „odpowiedź” na ten problem.	Jakie wskaźniki pokażą, że cel/e bezpośredni/e zostanie/na osiągnięty/e? Po czym będzie można poznać, że projekt osiągnął zamierzone cele? Wskaźniki te powinny być mierzalne.	Skąd będą pochodziły informacje dotyczące wskaźników osiągnięć?	Jakie czynniki zewnętrzne muszą wystąpić w przypadku celów bezpośrednich projektu, aby możliwe było osiągnięcie celu ogólnego? Jakie czynniki zewnętrzne mogą to utrudnić lub uniemożliwić?
Rezultaty Co zostanie osiągnięte poprzez realizację działań opisanych w projekcie, jakie konkretne bezpośrednie rezultaty przyniesie realizacja projektu, do czego doprowadzi realizowanie projektu?	Jakie wskaźniki pokażą, że rezultaty zostaną osiągnięte? Po czym będzie można poznać, że beneficjenci projektu osiągnęli zaplanowane korzyści? Wskaźniki te powinny być mierzalne, konkretne i ściśle związane z rezultatami.	Skąd będą pochodziły informacje dotyczące wskaźników rezultatu?	Jakie czynniki zewnętrzne, które dotyczą rezultatu (ów) projektu, muszą wystąpić, aby możliwe było osiągnięcie celu(ów) bezpośrednich? Jakie czynniki zewnętrzne mogą to utrudnić lub uniemożliwić?
Działania Należy wskazać (opisać) działania, które doprowadzą do osiągnięcia założonych celów i rezultatów, przy uwzględnieniu, że do dyspozycji będą wskazane w projekcie środki (zasoby). W jaki sposób zamierza się doprowadzić do osiągnięcia celów i rezultatów? Jakie produkty powstaną w ramach projektu?	Środki/ koszty Jakie środki (zasoby ludzkie, rzeczowe i finansowe) są niezbędne do przeprowadzenia działań.		Jakie czynniki zewnętrzne muszą zaistnieć, aby możliwe było wykonanie wszystkich założonych działań? Jakie czynniki zewnętrzne mogą to utrudnić lub uniemożliwić?
			Warunki wstępne Należy sformułować warunki, które muszą być spełnione, aby projekt mógł się rozpocząć.

Źródło: UE – Fundusze Strukturalne, nr 4 (38), s. 54

Matryca logiczna zbudowana jest z czterech wierszy i czterech kolumn, które tworzą logikę poziomą i pionową. Logika pozioma odnosi się do pomiaru skutków projektu i zasobów potrzebnych do jego realizacji za pomocą kluczowych wskaźników oraz źródeł, jeżeli

podlegają weryfikacji. Natomiast logika pionowa przedstawia, w jaki sposób podjęte działanie wpłynie na poprawę panującej sytuacji. Określa podstawowe założenia i problemy oraz przedstawia związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy poszczególnymi elementami macierzy logicznej (Rysunek 4.).

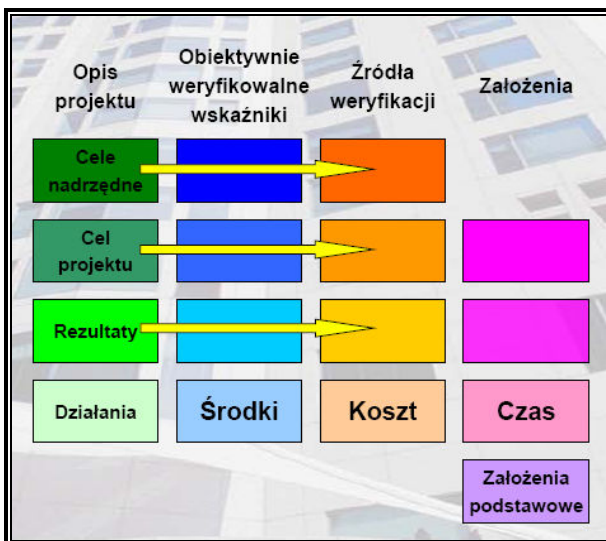
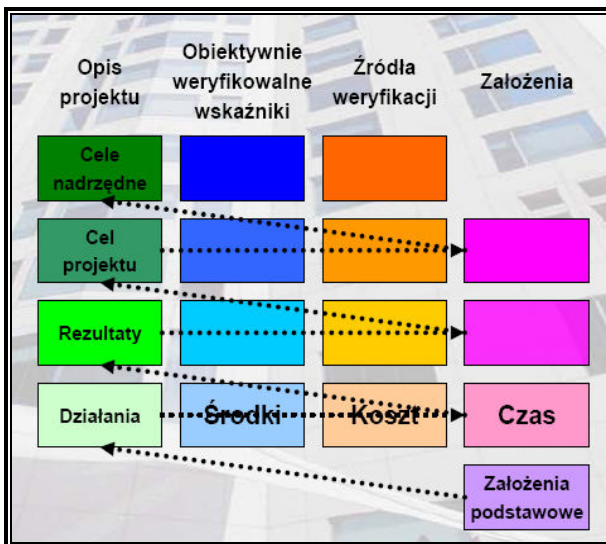
Główne zalety stosowania macierzy logicznej przy realizacji projektów europejskich to:

- możliwość sprawdzenia spójności pomiędzy poszczególnymi poziomami projektu,
- uporządkowanie koncepcji teoretycznej w logiczną całość,
- określenie dla każdego poziomu mierników efektów i źródeł informacji o pomiarze,
- zapoczątkowanie działań do przygotowania budżetu i harmonogramu,
- jasne i precyzyjne określenie wybranego wariantu realizacji projektu,
- monitorowanie na bieżąco projektu podczas wdrażania,
- określenie założeń będących kluczowymi czynnikami sukcesu projektu.

Nie trudno jest zauważyć, że macierz logiczna stanowi istotny element przy przygotowaniu projektów unijnych i jest narzędziem pomocnym w opracowaniu poszczególnych faz projektu: planowania, wdrażania, monitorowania i oceniania. Jest metodą, która precyzyjnie przedstawia inicjatywę projektową, jej logikę, związki przyczynowo-skutkowe, cele, rezultaty, zasoby i koszty projektu².

Rysunek 4. Logika wertykalna i horyzontalna w macierzy logicznej

² Janewicz K. i P., UE – Fundusze Strukturalne, Nr 4 (38), s. 52-59.



Źródło: Trocki M., Grucza B. (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa 2007

2. Wykres Gantta jako metoda ustalania harmonogramów

Mówiąc o projektach europejskich należy obowiązkowo poruszyć problematykę planowania i sterowania projektem, która jest często elementem pomijanym przez wykonawców projektów i nie uwzględnianym w metodyce zarządzania cyklem projektu. Wiele osób uważa, że beneficjenci projektów unijnych mają doświadczenie i wiedzę na temat przygotowania, realizacji i sterowania projektem. Niestety rzeczywistość mija się z prawdą i beneficjentom najczęściej brakuje podstaw teoretycznych dotyczących opracowania projektów, a wnioski aplikacyjne sporządzają sami bez jakiegokolwiek przygotowania. Głównie wynika to z braku dostępu do źródeł wiedzy i skomplikowanych zasad sporządzania projektów, ale także z utrudnień finansowych, merytorycznych czy organizacyjnych. Jak widać, niezbędnym elementem każdego projektu jest wiedza i doświadczenie w zarządzaniu projektami, które należy czerpać z różnych metodyk, ale co najważniejsze należy z nich korzystać. Właśnie matryca logiczna jest najlepszym łącznikiem problematyki planowania projektu europejskiego z metodyką zarządzania cyklem projektu.

Najczęściej stosowaną i wykorzystywaną metodą przedstawiania terminów w projektach jest technika Gantta, inaczej nazywana techniką harmonogramów. Jest to najstarsza metoda, ale nadal skuteczna i co najważniejsze mało skomplikowana, dzięki czemu możemy ją zastosować w różnego rodzaju projektach, a także w życiu codziennym.

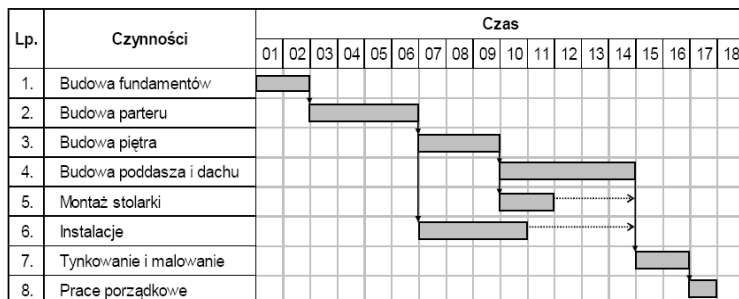
Na czym polega specyfika wykresów Gantta? Planowanie terminów i przebiegu realizacji projektu przygotowywane jest na dwuwymiarowym wykresie. W kolumnie wypisujemy poszczególne czynności/zadania, które będą realizowane w projekcie. Istotnym jest,

aby były one ułożone chronologicznie, dzięki czemu łatwiejsze będzie odczytywanie danych, a całość będzie logiczna. Natomiast na osi poziomej przedstawiamy poszczególne jednostki czasu. Jednostki te mogą być albo konkretnymi datami kalendarzowymi lub neutralnymi jednostkami czasu, w zależności od częstotliwości wykonywanych czynności i potrzeb projektu. Następnie określamy długość trwania poszczególnych czynności w projekcie i przedstawiamy je w postaci odcinków o długości proporcjonalnej do czasu trwania. Jeżeli są to jednostki to np. budowa fundamentów trwa 2 jednostki od momentu rozpoczęcia projektu; gdy mamy do czynienia z konkretnymi miesiącami to rozpoczynamy w styczniu a kończymy w lutym (

*Wykres 1.)*³. Chronologiczne zapisanie czynności umożliwi nam prześledzenie całego projektu i przeanalizowanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi działaniami. Tak stworzony harmonogram jest przejrzysty i łatwy do odczytania nawet dla osoby, która do tej pory nie miała kontaktu z taką formą przedstawiania długości trwania projektu. Stosowanie techniki wykresów Gantta jest znakomitym źródłem danych planistycznych. Można odczytać nie tylko przebieg poszczególnych czynności czy ich długość trwania, ale także rezerwy czasowe pomiędzy poszczególnymi czynnościami (oznaczane w formie poziomej, przerywanej strzałki) czy tzw. kamienie milowe w projekcie. Czym są kamienie milowe? Nazwa pochodzi od angielskiego słowa *milestones* i oznacza punkty kontrolne i koordynacyjne projektu. Są one istotnymi elementami pomagającymi przy kontroli przebiegu realizacji projektu, ponieważ informują o niedotrzymaniu bądź dotrzymaniu terminów oraz o znaczeniu cząstkowych wyników projektu dla jego dalszej realizacji i rezultatu końcowego.

³ Trocki M., Grucza B. (red.), dz. cyt., s. 11-113, 130-136.

Wykres 1. Wykres Gantta na przykładzie projektu budowy domu



Źródło: Trocki M., Grucza B. (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa 2007.

3. Wskazówki podczas przygotowywania projektów unijnych

Przygotowanie projektów unijnych nie jest procedurą łatwą i wymaga dużego zaangażowania i poświęcenia czasu. Mimo, że mamy już własny pomysł to opracowanie projektu może okazać się żmudną pracą ze względu na to, że nie ma określonych jednoznacznych i jasnych zasad odnośnie przygotowania projektu, który zostanie zaakceptowany. Jednak istnieje kilka wskazówek, o których warto pamiętać przed złożeniem wniosku o dofinansowanie. Kilka z nich postaram się przedstawić i opisać.

Po pierwsze nasz pomysł realizacji projektu powinien opierać się na autentycznej potrzebie rozwiązania zaistniałego problemu. Ważne jest, aby nie ulegać pokusie zarabiania szybkich i „łatwych pieniędzy” na projektach, ponieważ może okazać się to bardziej skomplikowaną i czasochłonną procedurą niż nam się wydaje. Po drugie, nasza uwaga powinna skupić się na właściwym zdiagnozowaniu potrzeb, doborze najlepszych rozwiązań danej sytuacji i napisaniu

dobrego wniosku, czyli na podejściu projektowym. Po trzecie zanim zdecydujemy się na napisanie wniosku, musimy prześledzić krok po kroku i dokładnie przeanalizować dokumenty programowe dotyczące strategii, działania, priorytetu w ramach, którego staramy się o dofinansowanie. Przyszłym beneficjentom doradza się także, aby jeszcze przed rozpoczęciem tworzenia projektu zaopatrzyli się w odpowiednio dużą ilość papieru i segregatorów, które są nieodzownym elementem jakiegokolwiek projektu. Niestety biurokracja i mnożenie ton dokumentów nadal są domeną projektów europejskich i nie tylko. Dwa tygodnie na zgromadzenie wszelkiej potrzebnej dokumentacji, załączników i przygotowanie sensownego projektu to zdecydowanie za mało, dlatego radzę rozpocząć prace odpowiednio wcześniej przed ostatecznym terminem składania wniosku. W tym przypadku pośpiech nie jest zbyt dobrym doradcą.

Poniżej przedstawiono najważniejsze wskazówki, o których musi pamiętać każdy wnioskodawca.

Pierwsze działanie każdego przyszłego beneficjenta, powinno polegać na zakwalifikowaniu tematycznym swojego przyszłego projektu oraz na odnalezieniu odpowiedniego priorytetu Regionalnego Programu Operacyjnego (RPO) danego województwa, w ramach którego można ubiegać się o dotację. Każdy RPO składa się z osi priorytetowych, a te z kolei z działań, które są podstawą rozpoczęcia przygotowywania wniosku. Należy przeczytać wszelkie dokumenty, które stanowią podstawę do rozpoczęcia opracowywania wniosku, gdyż zawierają wytyczne i podstawowe informacje dla poszczególnych działań. W dokumentach tych znajdują się wskazówki dotyczące kwalifikowalności wydatków, sporządzania studium wykonalności

oraz promocji projektu⁴. Studium wykonalności to dokument, który zawiera przedstawienie celów projektu beneficjenta wraz z zaplanowanym budżetem i oceną możliwości realizacji przedsięwzięcia w zaplanowanym terminie⁵. Bezcenne są także informacje zawarte w instrukcji wypełniania wniosku, dlatego warto je prześledzić.

Następnym etapem jest sporządzenie odpowiedzi na kilka najważniejszych pytań związanych z projektem:

- Czy spełniam warunki osoby, która może ubiegać się o dofinansowanie?
- W ilu procentach dofinansowanie pokryje planowane w projekcie wydatki?
- Jaka jest wysokość dofinansowania oraz maksymalna i minimalna wartość projektu?
- W jakiej formie jest wypłacane dofinansowanie?
- Jakie są kryteria oceny formalnej i merytorycznej?
- Co jest zaliczane do kosztów kwalifikowanych?
- Do kiedy i gdzie należy złożyć wniosek?

Odpowiedzi na powyższe i inne pytania najczęściej można znaleźć na stronach internetowych, gdzie zamieszczane są informacje o konkursach i naborze wniosków do poszczególnych priorytetów i działań w danym roku kalendarzowym. Jednak należy być ostrożnym, gdyż dokumenty te często ulegają pewnym modyfikacjom i należy na bieżąco śledzić aktualizacje. Poprzez strony internetowe można pobrać także inne, niezbędne dokumenty, instrukcje, załączniki czy

⁴ *Zanim złożysz wniosek*, UE – fundusze strukturalne, nr 4 (38), s. 82-83.

⁵ Skrzypek J., *Zasady konstrukcji studium wykonalności lub biznesplanu dla projektów współfinansowanych ze środków UE*, TWIGGER, Warszawa 2007, s. 39.

regulamin konkursowy. Najczęściej wymaganymi załącznikami przy składaniu wniosku są:

- dokumenty poświadczające osobowość prawną beneficjenta,
- dokumenty świadczące o rodzaju prowadzonej działalności,
- dokumenty stanowiące zabezpieczenie inwestycji,
- załączniki dotyczące sytuacji finansowej beneficjenta,
- zaświadczenie o niekaralności,
- oświadczenie o pomocy *de minimis*,
- załączniki techniczne –wyceny, kosztorysy, pozwolenia na budowę.

Jak nie trudno się domyślić uzyskanie niektórych z wyżej wymienionych zaświadczeń może trwać nawet kilka tygodni, jak nie miesięcy, a co gorsze niektóre dokumenty posiadają także określony termin ważności. Tak więc należy precyzyjnie określić terminy i daty, kiedy udamy się po odpowiednie dokumenty, ponieważ składanie wniosku z nieaktualnym wypisem z Krajowego Rejestru Sądowego, którego ważność to 3 miesiące, od razu dyskwalifikuje nas jako beneficjentów⁶.

Gdy już przejdziemy przez dokumentację papierową, przystępujemy do wypełniania wniosku. Każda rubryka jest ważna i musi być wypełniona, a szczególną uwagę należy zwrócić na poprawność obliczeń w budżecie, który jest najważniejszym elementem każdego projektu. Odpowiednie zakwalifikowanie kosztów czy określenie wkładu własnego to nieodzowne elementy każdego budżetu. Ponadto, należy pamiętać o dołączeniu do dokumentów wszystkie wymaganych załączników. Podczas oceny formalnej pominięcie lub niepoprawne

⁶ *Zanim...*, dz. cyt., s. 82-83.

wypełnienie którejkolwiek komórki może spowodować bezzwłoczne odrzucenie wniosku⁷.

Przygotowany, opracowany i wypełniony wniosek należy złożyć wraz ze wszystkimi wymaganymi załącznikami w odpowiedniej instytucji i w wyznaczonym w regulaminie, nieprzekraczalnym terminie. Niewskazane jest oddawanie wniosków w ostatnim dniu przyjęć. Co prawda nie jest to niedozwolone, ale jest źle odbierane przez przyjmujących i świadczy o braku zorganizowania beneficjenta. Ponadto, dokumenty tworzone w pośpiechu często są niespójne z dokumentami aplikacyjnymi i nie tworzą jednej całości. Uwidacznia się to w rozbieżnościach dotyczących informacji zapisanych we wniosku o dofinansowanie i w studium wykonalności. Często dane liczbowe i finansowe we wniosku są inne niż w biznesplanie. W takim wypadku wniosek jest odrzucany przez ekspertów oceniających.⁸ Pamiętajmy, że zawsze pierwsze wrażenie jest najważniejsze, dlatego każdy wniosek powinien być dobrze złożony i przygotowany, estetyczny, co świadczy już o dobrej jakości dokumentacji projektowej i automatycznie ma wpływ na wartość całego projektu. Wnioski chaotyczne, nieporządne, przygotowane w pośpiechu z ręcznie wypisaną dokumentacją, bez segregatorów, od razu dla osoby oceniającej, sprawiają wrażenie gorzej przygotowanych i zawierających więcej błędów. Negatywne odczucia sprawdzającego mogą poddać pod wątpliwość celowość przydzielenia dofinansowania, ponieważ w podobny sposób beneficjent może podejść do realizacji projektu.

⁷ Sikorska K., Bulzacki T., *Dotacje z Unii Europejskiej*, One Press, Warszawa 2005, s. 22.

⁸ *Zanim...*, dz. cyt., s. 82-83

Po oddaniu napisanego i gotowego projektu będzie on podlegał ocenie formalnej i merytorycznej. Pojęcia te nie są dla wszystkich do końca jasne i należy zapoznać się z kryteriami oceny i stworzyć projekt tak, aby uzyskać jak najwięcej punktów. Ocena formalna dotyczy następujących zagadnień:

- Złożenia wniosku w terminie i w wyznaczonym miejscu,
- Zgodności całej dokumentacji projektowej z regulaminem,
- Prawidłowego wyliczenia arytmetycznego,
- Odpowiedniego zdefiniowania i zaprezentowania wskaźników,
- Wypełnienia obligatoryjnych pól wniosku,
- Zgodności działań z unijnymi politykami.

Jeżeli powyższe zagadnienia zostaną spełnione to wniosek podlega dalszemu etapowi oceny, w innym przypadku wniosek jest odrzucany. Z kolei kryteria merytoryczne, oceniane w dalszym etapie dotyczą:

- Zgodności projektu z celami i działaniami danego priorytetu,
- Zbadania „wykonalności” projektu.

4. A co z błędami?

Złożenie wniosku to niestety nie koniec perturbacji, ponieważ należy pamiętać, że często nawet najlepszy pomysł, niekoniecznie musi otrzymać dofinansowanie. Gdy jest niewykonalny lub nieodpowiednio czy niezrozumiale opisany, nie należy spodziewać się, że UE pominie niedociągnięcia i dopuści projekt do dalszej oceny. Błędy wcześniej czy później zostaną wykryte.

Choć „błądzić jest rzeczą ludzką”, to jednak z punktu widzenia projektów unijnych i ekspertów oceniających wnioski, pomyłki

nie mają prawa zaistnieć w składanym wniosku. Gotowy projekt, który zawiera błędy jest natychmiast odrzucany podczas oceny formalnej. Do najczęściej popełnianych błędów zaliczamy:

- brak stron we wniosku,
- brak wymaganych podpisów i pieczętek,
- nieaktualne zaświadczenia,
- podpisy nieupoważnionych lub nieodpowiednich osób,
- brak wymaganych załączników,
- błędnie wpisane dane,
- nieodpowiednie zakwalifikowanie kosztów,
- błędy w obliczeniach matematycznych,
- wypełnienie niewłaściwych rubryk.

Błędy, które popełniają beneficjenci, można także zakwalifikować w zależności od rodzaju składanych dokumentów przez beneficjenta. Przykłady takich błędów w dokumentacji projektu czy dokumentacji finansowej oraz we wniosku o płatność przedstawia poniższa tabela (Tabela 2.).

Tabela 2. Najczęściej występujące błędy w dokumentacji składanej przez wnioskodawcę.

Błędy w dokumentacji projektu	Błędy w dokumentacji finansowej projektu	Błędy we wniosku o płatność
- Brak określonego sposobu rozliczania powierzeni biurowej i rachunków za usługi telekomunikacyjne	- Nieprawidłowo wpisane numery księgowo dokumentów, daty wystawienia dokumentów oraz daty zapłaty - Rozliczanie zawyżonych lub nieuzasad-	- Błędne określenie rodzaju płatności np. pierwsza, pośrednia - Nieprawidłowo podpisane i parafowane wnioski oraz załączniki do wniosku - Brak elektronicznej wersji

<ul style="list-style-type: none"> - Niezgodność wersji elektronicznej z papierową składanych dokumentów - Wypełnianie pól niezgodnie z instrukcją - Brak parafek - Brak podpisów 	<ul style="list-style-type: none"> nionych wydatków – Brak dokumentów potwierdzających wydatki – Niekompletny opis dokumentów – Brak opisów lub niewłaściwe opisanie dokumentów finansowych – Opóźnienia w realizacji projektu w stosunku do harmonogramu – Kopie dowodów płatności nie zawierają wymaganej przez instrukcję daty oraz potwierdzenia za zgodność z oryginałem 	<ul style="list-style-type: none"> wniosku – Błędny okres za jaki składany jest wniosek (od – do) – Nieprawidłowo wpisane numery księgowo dokumentów, daty wystawienia dokumentów oraz daty zapłaty – Nieprawidłowo wpisany numer projektu, umowy o dofinansowanie, numer działania, kwoty, adresy, niewłaściwy format daty, błędny tytuł projektu – Błędne podanie VAT jako kwalifikowanego – Nieczytelne lub słabo czytelne kopie dokumentów (szczególnie wyciągów bankowych i faktur) – Niekompletny opis dokumentów – Brak wyciągów bankowych potwierdzających faktycznie poniesione wydatki z konta programowego – Brak dokumentów potwierdzających odbiór/wykonanie prac – Przedstawienie niewłaściwego dokumentu jako dokumentu księgowego potwierdzającego poniesienie wydatków kwalifikowanych – Brak dołączonych do wniosku
---	---	--

deklaracji PIT, ZUS DRA (lub innych) w przypadku, gdy lista plac nie zawiera pełnych informacji odnośnie składek
– Brak wyciągów bankowych potwierdzających przekazanie składek do ZUS i US

Źródło: *Zanim złożysz wniosek*, UE – Fundusze strukturalne, nr 4(38), s. 83 – 84.

Institucje i osoby oceniające są odpowiedzialne za akceptację wniosków i z pewnością nie dopuszczają do realizacji projektów z błędnie przygotowaną dokumentacją. Tutaj nie warto liczyć na żadne ulgi. W związku z tym często większość z nas decyduje się na zlecenie przygotowania wniosku firmie zewnętrznej, która posiada doświadczenie w sporządzaniu dokumentacji takiego typu. Jednak należy pamiętać, że nie zawsze ich praca jest na wysokim poziomie i nawet specjalistom zdarza się popełniać błędy. Jeżeli dotyczą one jedynie dokumentacji to nie są zbyt dużym problemem, lecz jeśli dotyczą budżetu lub zawierają niezgodne z uzgodnieniami terminy to mogą spowodować nieprzyjemności dla beneficjenta. Podkreślam jeszcze raz dla beneficjenta, ponieważ za cały projekt odpowiada wnioskodawca, a nie firma przygotowująca projekt – na niej nie spoczywa żadna odpowiedzialność. Oczywiście zlecając przygotowanie projektu oszczędzamy czas, stres i oczywiście otrzymujemy wniosek napisany przez ekspertów w danej dziedzinie, o którego powodzenie raczej nie powinniśmy się martwić. Jednak pamiętajmy, że w przypadku samodzielnego przygotowania wniosku, który otrzyma dofinansowanie, będziemy mieć większą satysfakcję z osiągniętego sukcesu. Decyzja

należy do rozważenia przez każdego z potencjalnych wnioskodawców.

Podsumowując, zapewne nie należy zrażać się podczas pisania projektów europejskich, ale pamiętajmy, że nie jest to zadanie łatwe. Niestety samo napisanie projektu to dopiero pierwszy etap całej drogi do upragnionego zakończenia, na której nie raz zabłądzimy i nie raz zastanowimy się czy nie zawrócić. Jednak najprawdopodobniej będzie już za późno na takie przemyślenia i zalecam przed rozpoczęciem pisania projektu przeanalizować wszystkie za i przeciw.