

WPŁYW WSPARCIA PROJEKTÓW DOFINANSOWANYCH PRZEZ UNIĘ EUROPEJSKĄ NA POZIOM RYZYKA REALIZOWANEGO PROJEKTU

THE IMPACT OF PROJECT'S SUPPORT CO-FINANCED BY THE EUROPEAN UNION ON THE RISK LEVEL OF THE PROJECT

Joanna Gacek – Wydział Geoinżynierii, Górnictwa i Geologii, Politechnika Wroclawska

Tomasz Wiśniewski – Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Systemów Zarządzania, Politechnika Wroclawska

Wraz z dynamicznym wzrostem dostępu do funduszy unijnych dla realizowanych przez przedsiębiorstwa projektów (zwłaszcza innowacyjnych), bardzo ważnym dla menedżerów projektu stało się ograniczanie ryzyka oraz zabezpieczanie się przed jego skutkami. W dokumentacji aplikacyjnej coraz więcej uwagi zwraca się na to, jak zostanie zidentyfikowane ryzyko już na etapie planowania projektu i jak opisane zostaną wyniki analiz różnych przypadków ryzyka we wniosku o dofinansowanie. Przy realizacji projektów bierze się pod uwagę trzy parametry przygotowania i zarządzania projektem – zakres, czas oraz budżet projektu. W odniesieniu do każdego z tych czynników, mogą wystąpić zagrożenia wprowadzające turbulencje, a nawet uniemożliwiające realizację przedsięwzięcia, co może w skrajnych przypadkach prowadzić nawet do zwrotu przyznanej dotacji.

Słowa kluczowe: ryzyko, ewaluacja, dotacje, innowacje, przedsiębiorczość, rozwój

Along with the dynamic growth of access to EU funds for projects implemented by enterprises (especially innovative projects), it became very important for project managers to limit risk and protect the project against its consequences. In the application documentation, more and more attention is paid to how the risk will be identified already at the project planning stage and how we describe the results of analyzes of various risk cases in the application. Three parameters of project preparation and management are taken into account in the implementation of projects - scope, time and budget of the project. With respect to each of these factors, there may be risks introducing turbulence, and even preventing the implementation of the project, which may in extreme cases even lead to the reimbursement of the subsidy granted.

Keywords: risk, evaluation, subsidies, innovations, entrepreneurship, development

Wprowadzenie

Niepewność i ryzyko zawsze towarzyszyły człowiekowi w każdej sferze jego życia.

Nauczyliśmy się z nimi żyć kiedy dokonywały się przełomy zmieniające nasze życie na lepsze.

Jednak kiedy zmiana dotyczy nas samych, albo firmy w której pracujemy, bądź nią zarządzamy, usztywniamy się i zastanawiamy czy ma sens. Mnożą się pytania i wątpliwości: po co ją wprowadzać, to się na pewno nie uda, nie będzie funkcjonować.

Przedsiębiorstwo powinno umieć zdiagnozować zagrożenia na jakie narażony jest projekt, który realizuje i powinno w sposób umiejętny zarządzać ryzykiem aby ograniczyć do minimum prawdopodobieństwo wystąpienia nieprawidłowości związanych z niewykonaniem celów i niezrealizowaniem wskaźników projektu.

Racjonalne zarządzanie ryzykiem obok skrupulatnego przestrzegania reguł obowiązujących w danym programie pomocowym, stanowi podstawowy czynnik zapewniający bezpieczeństwo przedsiębiorstwu i projektowi.

Dotacje unijne w Polsce – dla kogo?

O funduszach unijnych mówi się dużo. Zwykle mówi się dobrze. Wystarczy rozejrzeć się wokół i podziwiać infrastrukturę

stworzoną dzięki środkom unijnym. Do świadomości przemawiają też liczby. Według PARP w perspektywie 2014-2020 do maja 2018 r. podpisano z beneficjentami ponad 160 tys. umów o dofinansowanie na kwotę przeszło 400 mld zł wydatków kwalifikowalnych, co stanowi ponad 100% alokacji na lata 2014-2020.

W powszechnej opinii środki unijne to przede wszystkim klucz do sukcesu przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo, które otrzymało dotacje nie musi się już martwić o nic. Czy rzeczywiście tak jest? Fundusze europejskie są pomocne w wyrównywaniu szans, podnoszeniu poziomu innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw, rozwojowi społecznemu oraz wymianie doświadczeń. Nikt temu nie zaprzecza. Celem niniejszego artykułu jest podniesienie świadomości przedsiębiorców na temat dotacji unijnych oraz wzmocnienie czujności przyszłych beneficjentów środków publicznych, aby ustrzec ich od konsekwencji związanych z nieprawidłową realizacją projektu.

Dane Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju z początku 2018 roku: „Rośnie wartość zwracanego przez przedsiębiorców dofinansowania z Unii Europejskiej. Około 15% spośród tych, którym zostało przyznane dofinansowanie musiało oddać wsparcie do PARP.

Dlaczego tak się dzieje? O zakończeniu projektu musimy myśleć zanim złożymy wniosek o dofinansowanie unijne.

Wskaźniki, które chcemy osiągnąć dzięki realizacji przedsięwzięcia, muszą być realne. Otrzymać dofinansowanie to jedno, zrealizować projekt z powodzeniem to drugie. Przystępując do aplikowania o środki, należy mieć świadomość, że działania będą podejmowane w zmiennych realiach rynkowych. To, co dzisiaj wydaje się proste do zrealizowania, za kilka miesięcy może być nie do wykonania.

Kolejna kwestia to płynność finansowa przedsiębiorstwa. Intensywność wsparcia unijnego od czasu przystąpienia Polski do UE zmalała średnio do około 50% dotacji dla projektu. Należy pamiętać, że większość projektów jest refundowana, a nie zaliczkowana. Beneficjent musi więc posiadać środki, które pozwolą mu do końca zrealizować wszystkie działania, nie narażając go na konieczność ogłoszenia upadłości. Większość banków udziela wsparcia pomostowego, wchodząc w rolę dysponenta wkładu własnego. W zaistniałej sytuacji przedsiębiorstwo od chwili podpisania umowy dotacji (oraz kredytowej na wkład własny) ma już dwóch wierzycieli: operatora wsparcia danego programu pomocowego oraz bank. Musi zatem bardzo dokładnie i rozważnie realizować projekt.

Mimo to, zainteresowanie krajowych podmiotów gospodarczych dotacjami nie spada. Prowadzone w świecie biznesu na szeroką skalę kampanie reklamowe, zachęcają do korzystania z bezzwrotnych środków publicznych. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości zanim nasz kraj przystąpił do Unii Europejskiej, aktywnie wspierała firmy w pozyskiwaniu Funduszy Unijnych.

Polski system instytucji otoczenia biznesu (IOB) jest bogaty zarówno od strony liczby instytucji jak i ze względu na ich różnorodność. Wyróżnia się trzy główne grupy tych instytucji¹:

1. Ośrodki przedsiębiorczości – szeroka promocja i inkubacja, dostarczanie usług wsparcia do małych firm i aktywizacja rozwoju regionów peryferyjnych lub dotkniętych kryzysem strukturalnym.

2. Ośrodki innowacji – szeroka promocja i inkubacja innowacyjnej przedsiębiorczości, transfer technologii i dostarczanie usług proinnowacyjnych, aktywizacja przedsiębiorczości akademickiej i współpracy nauki z biznesem.

3. Instytucje finansowe – ułatwienie dostępu do finansowania działalności nowo powstałych oraz małych firm bez historii kredytowej, dostarczanie usług finansowych dostosowanych do specyfiki innowacyjnych przedsięwzięć gospodarczych.

Działające na terenie całego kraju wyspecjalizowane ośrodki, nieodpłatnie pomagają przedsiębiorstwom nie tylko w pozyskaniu dofinansowania, ale również w opracowaniu koncepcji spójnego przedsięwzięcia oraz jego przeprowadzenia, łącznie z zakończeniem i rozliczeniem. W gospodarce opartej na wiedzy, innowacje będące motorem napędowym rozwoju gospodarczego, wymagają umiejętnego wdrażania. Fiasko na tym etapie może dużo firmę kosztować.

Innowacje w projektach

Pomimo, że współczesna teoria zarządzania innowacjami powstała na przełomie XX i XXI w., to sama praktyka związana

z tym procesem sięga początków ludzkiej historii. Człowiek od początku swojego istnienia starał się konstruować coraz bardziej sprawne i efektywne narzędzia oraz ulepszać system społeczny. Proces ten znacząco przyspieszył od okresu rewolucji przemysłowej. Obecnie problematyce innowacji i jej wdrażanie w realizowanych projektach, przysnaje się ważne miejsce w teorii i praktyce zarządzania oraz polityce gospodarczej².

Zarządzania innowacjami wykształciło się na styku teorii zarządzania, ekonomii (m.in.: teoria innowacji) oraz elementów socjologii (m.in.: rozpowszechnianie się innowacji w przedsiębiorstwie, społeczeństwie). Na gruncie teorii zarządzania pojęcie to wyłoniło się w procesie ewolucji od zarządzania zmianą, poprzez zarządzanie technologią, zarządzanie działalnością B+R i wreszcie zarządzanie wiedzą/informacją³.

Wdrażanie innowacji i rozwijanie firm opartych na wiedzy jest dużym ryzykiem, a wynik jest mocno niepewny. Przedsiębiorstwa ponoszą duże koszty początkowe związane z przygotowaniem, wdrożeniem produktu/usługi czy zdobyciem klientów. Nie generują natomiast znaczących przychodów. Mimo ambitnych planów i perspektyw zdobycia rynku, nawet najbardziej obiecujący model biznesowy wymaga znalezienia odpowiedniego dla innowacyjnego projektu źródła finansowania.

Studium przypadku

Przedsiębiorstwo „X”, zajmujące się szkoleniami na rynku pracy, realizujące innowacyjny projekt ze wsparciem unijnym w procesie zarządzania ryzykiem uwzględniło tzw. model siedmiokąta zarządzania innowacjami⁴. Model ten posiada siedem osi odpowiadających poszczególnym sferom zarządzania innowacjami:

- zmianie strategii zarządzania,
- realizacji projektów badawczo-rozwojowych,
- kompetencji dla innowacji,
- poszukiwania okazji do innowacji,
- bezpieczeństwa innowacyjnej własności intelektualnej,
- finansowania działalności innowacyjnej oraz
- wspierania postaw innowacyjnych.

Model ten zespół projektowy wykorzystał do diagnozy oraz usprawnienia systemu zarządzania innowacjami w swoim przedsiębiorstwie.

Znany powszechnie schemat zarządzania ryzykiem opracowany przez Europejskie Stowarzyszenie Zarządzania Ryzykiem (ang. *FERMA*), o którym literatura krajowa jak i zagraniczna szeroko traktuje, nie uwzględnia aspektu ryzyka w kontekście finansowania innowacji środkami unijnymi czy też publicznymi⁵.

Przedsiębiorstwo „X” realizuje duży innowacyjny projekt szkoleniowy polegający na rozdystrybuowaniu przez firmę „X” 16 grantów dla wyłonionych w wyniku rekrutacji szkół biorących udział w procesie pewnej transformacji oświatowej. Początkowe działania przebiegają sprawnie i bez zakłóceń. Firma pragnie jednak opracować własny model zarządzania

1 Portal Innowacji Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. http://www.pi.gov.pl/IOB/chapter_86459.asp

2 M. Żukowski, Wybrane zagadnienia nauki administracji, Warszawa 2010.

3 A. Judkowiak, K. Dziadek, Identyfikacja ryzyka w projektach dofinansowanych z Unii Europejskiej, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 864 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 76, t. 2 (2015).

4 M. Karlik, Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012

5 P.F. Drucker, J. Hammond, Podejmowanie decyzji, Warszawa 2012

Tab. 1. Ryzyko nieosiągnięcia celów projektu na przykładzie wybranego wskaźnika (opracowanie własne)
 Tab. 1. The risk of failure to achieve the project's goals on the example of the selected indicator

Wskaźnik	Sytuacja, której wystąpienie może uniemożliwić lub utrudnić osiągnięcie wartości docelowej wskaźnika rezultatu oraz sposobu identyfikacji wystąpienia sytuacji ryzyka	Opis działań, które zostaną podjęte w celu uniknięcia wystąpienia ryzyka (zapobieganie/minimalizowanie)
<p>Liczba wspólnych inicjatyw (szkoleń, staży, praktyk, programów, itp.) dostosowanych do potrzeb lokalnego rynku pracy.</p> <p>16</p>	<p>Opis sytuacji</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trudności związane z rekrutacją założonej ilości 16 przedsiębiorstw. 2. Trudności związane z uzyskaniem i utrzymaniem trenerów przez okres realizacji projektu. 3. Trudności związane z zaangażowaniem wyłonionych trenerów, związane z wykorzystaniem metod i narzędzi pracy. 4. Trudności związane z rekrutacją uczestników (MŚP). 5. Trudności związane z utrzymaniem zaangażowania uczestników. 	<p>Zapobieganie</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atrakcyjne przedstawienie oferty projektu wielokanałowe i dwustronne umożliwienie kontaktu w trakcie rekrutacji i naboru (telefon, mail, punkt kontaktowy u beneficjenta oraz w przedsiębiorstwie, spotkania informacyjne w przedsiębiorstwach). 2. Realne przedstawienie oczekiwań wobec trenerów, monitorowanie przebiegu warsztatów przez organizatora. 3. Rozbudowane warsztaty, opracowanie podręcznika nauczyciela i materiałów przygotowujących do pracy z uczestnikami szkolenia. Superwizje, konsultacje merytoryczne. 4. Zaangażowanie w rekrutację osób działających na terenie rekrutacji, współpraca z gminami oraz Instytucjami Otoczenia Biznesu (IOB). 5. Uatrakcyjnienie proponowanych zajęć tak, aby każde kolejne motywowały na kolejne warsztaty, gry społeczne, itp.
	<p>Sposób identyfikacji</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. W określonym terminie (harmonogram) nie zgłosi się oczekiwana liczba MŚP (lista zgłoszonych MŚP). 2. W MŚP, które zgłoszą swój akces do projektu nie uda się przeprowadzić naboru wymaganej ilości uczniów (w trakcie identyfikacji potencjału szkoły). 3. Trenerzy podczas zajęć merytorycznych będą prezentowali pasywną postawę. 4. W terminie określonym w harmonogramie nie zgłosi się określona liczba przedstawicieli MŚP, aby rozpocząć szkolenia. 5. Coraz mniejsza ilość osób biorących udział w szkoleniach (na podstawie list obecności). 6. Trenerzy nie będą w zadowalający sposób angażowali się w proces ewaluacji, w relacjonowanie pracy, brak efektów pracy. 	<p>Minimalizowanie</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wcześniejsza niż zaplanowana rekrutacja z opcją przeprowadzenia jej ponownie. 2. Poszukiwanie wymaganej grupy uczestników (+ lista rezerwowa utworzona podczas pierwszego naboru). 3. Zaangażowanie trenerów we współtworzenie narzędzi i metod pracy, poznanie przez nich ciekawych metod, oraz regularne spotkania i wzajemne uczenie się od siebie. Przenoszenie dobrych praktyk. 4. Zaangażowanie w rekrutację bezpośrednich uczestników zajęć, bezpośrednie dotarcie do uczestników i rzetelne przedstawienie korzyści. 5. Wyczulenie na zdiagnozowane potrzeby uczestników. W projekcie trenerzy nawiążą silną więź z uczestnikami, będą ich wspierać całościowo a nie punktowo. <ul style="list-style-type: none"> - Zróżnicowanie form i metod pracy (udział w grach społecznych), - Włączenie się przedsiębiorców w celu przedstawiania ewentualnych ofert pracy, oczekiwań wobec potencjalnych pracowników, partnerów. - Przyjęcie przez organizatora większej, a zarazem bezpiecznej dla komfortowego prowadzenia zajęć, liczby uczestników. 6. Podczas rekrutacji trenerów do projektu szczególnie istotne będzie rozpoznanie motywacji przystąpienia MŚP do projektu, a następnie kompleksowe przygotowanie szkolenia.

ryzykiem i mając świadomość, że nieudzielenie 16 grantów może spowodować olbrzymie konsekwencje, włącznie ze zwrotem dotacji, postanowiło oszacować ryzyko nieosiągnięcia założeń projektu na przykładzie wskaźnika: LICZBA WSPÓLNYCH INICJATYW MAJĄCYCH ZWIĘKSZENIE SZANS NA ZATRUDNIENIE I DOSTOSOWANYCH DO POTRZEB LOKALNEGO RYNKU PRACY, co przełożyło się na zbudowanie macierzy ryzyka (tab. 1).

Podsumowanie

Problematyka identyfikacji ryzyka i zarządzania ryzykiem odgrywa istotną rolę w wielu obszarach aktywności gospodarczej przedsiębiorstw, a szczególnie podczas realizacji projektów. Zagrożenia, które są najczęstsze podczas rozwoju projektu i etapów jego życia to⁶:

1. Poniesienia dodatkowych kosztów nieuwzględnionych w budżecie projektu.
2. Błędy w ewidencji księgowej, w tym błędy w rachunkowości, czy niewłaściwe udokumentowanie lub klasyfikacja wydatku.
3. Błędy we wnioskach.
4. Trudności z osiągnięciem docelowych wartości rezultatu.
5. Zachowanie płynności finansowej projektu.

6. Problemy z procedurą wyłonienia dostawcy lub wykonawcy robót w projekcie.
7. Znaczne wahania kursów walutowych, niestabilna sytuacja na giełdzie.
8. Niewykwalifikowana kadra, pracownicy oraz brak certyfikacji.

W celu uniknięcia sytuacji problemowych, osoby koordynujące projekty powinny wykonać analizę ryzyka, z której wyniki powinny być elementem planu projektu. Umiejętność dostrzeżenia ryzyka w projekcie powinna być kluczowym zadaniem podczas planowania działań, nie powinno się ryzykować, ani ignorować, ani też poszukiwać⁷. Analiza ryzyka stanowi doskonałe narzędzie do określenia rodzajów istniejącego ryzyka i sposobu, w jaki może ono wpłynąć na projekt. Poświęcenie na analizę ryzyka niewystarczającej uwagi i czasu skutkuje wystąpieniem negatywnego zjawiska lub działania, znajdującego się poza sferą oddziaływania zespołu projektowego. Może dochodzić do narażenia firmy na duże straty, potencjalne szkody mogą zniwelować zyski. Dlatego też należy przeprowadzać starannie analizę ryzyka i uwzględniać jej aspekty podczas całego procesu planowania i wdrażania projektu.

Literatura

- [1] M. Żukowski, *Wybrane zagadnienia nauki administracji*, Warszawa 2010
- [2] T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem - Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2010
- [3] P.F. Drucker, J. Hammond, *Podjęcie decyzji*, Warszawa 2012
- [4] Z. Martyniak, *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996
- [5] A. Judkowiak, K. Dziadek, *Identyfikacja ryzyka w projektach dofinansowanych z Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 864 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 76, t. 2 (2015)
- [6] M. Karlik, *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012

Źródła internetowe

- [7] Portal Innowacji Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości
http://www.pi.gov.pl/IOB/chapter_86459.asp

6 T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem - Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2010.

7. Z. Martyniak, *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996.