

Identyfikacja ryzyka w projektach dofinansowanych z Unii Europejskiej*

Agnieszka Judkowiak, Krzysztof Dziadek**

Streszczenie: *Cel* – celem artykułu jest przedstawienie procesu identyfikacji ryzyka ze szczególnym uwzględnieniem projektów dofinansowanych z funduszy unijnych. *Metodologia badania* – analiza literatury, analiza procedur pozyskiwania funduszy unijnych, analiza statystyczna badania sondażowego przeprowadzonego w grupie 218 przedsiębiorstw, które realizowały projekty dofinansowane z 16 regionalnych programów operacyjnych. *Wynik* – na podstawie przeprowadzonego badania określono, z jakimi problemami beneficjenci mieli najczęściej do czynienia podczas realizacji projektów oraz które z tych problemów stanowiły największe zagrożenie dla celów projektu. *Oryginalność/wartość* – w artykule podjęto próbę zidentyfikowania i oceny zagrożeń występujących w projektach unijnych.

Słowa kluczowe: ryzyko, projekt, fundusze unijne, zagrożenia

Wprowadzenie

Problematyka identyfikacji ryzyka i zarządzania ryzykiem odgrywa istotną rolę w wielu obszarach aktywności gospodarczej przedsiębiorstw, a szczególnie podczas realizacji projektów. Wynika to z kilku zasadniczych powodów. Po pierwsze, przedsięwzięcia cechują się unikalnością i niepowtarzalnością, co sprawia, że z tego typu działaniami wiąże się znacznie wyższy poziom ryzyka w porównaniu z innymi obszarami działalności przedsiębiorstwa (Roszkowski 2014: 155). Po drugie, charakterystyczny dla projektów jest brak pełnej wiedzy o przyszłych okresach, co ściśle wiąże się niepewnością oraz ryzykiem (Wyrozębski 2014: 104). Po trzecie, realizacja przedsięwzięć wymaga zazwyczaj poniesienia znacznych nakładów inwestycyjnych. Konsekwencje podjęcia błędnych decyzji wynikających z braku analizy potencjalnych zagrożeń występujących w projekcie mogą być bardzo dotkliwe dla przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest podkreślenie znaczenia procesu identyfikacji ryzyka ze szczególnym uwzględnieniem projektów dofinansowanych z funduszy unijnych. Na potrzeby realizacji tak postawionego celu wskazano definicje ryzyka oraz przedstawiono proces identyfikacji

* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2012/05/N/HS4/00282.

** mgr Agnieszka Judkowiak, Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Rachunkowości, 75-343 Koszalin, ul. Kwiatkowskiego 6e, e-mail: agnieszka.st@vp.pl; mgr Krzysztof Dziadek, Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Rachunkowości, 75-343 Koszalin, ul. Kwiatkowskiego 6e, e-mail: krzysztof.dziadek@tu.koszalin.pl.

ryzyka jako jeden z etapów procesu zarządzania ryzykiem. Ponadto, dokonano charakterystyki czynników ryzyka występującego podczas pozyskiwania środków unijnych. Część empiryczną artykułu stanowi prezentacja wyników badania na temat problemów (zagrożeń) występujących w projektach dofinansowanych z regionalnych programów operacyjnych w perspektywie finansowej 2007–2013.

1. Definicje ryzyka

Ryzyko jest nierozzerwalnie związane z każdym rodzajem działalności podejmowanej przez człowieka. Wynika przede wszystkim z braku możliwości dysponowania pełną informacją na temat przyszłych zdarzeń.

Knight, definiując termin „ryzyko”, przyjął, że niepewność jest pojęciem znacznie szerszym od pojęcia ryzyka. Według tego autora ryzykiem jest wyłącznie niepewność, którą można zmierzyć. W tym ujęciu o ryzyku można mówić wtedy, gdy efekty podjętych decyzji można określić z pewnym prawdopodobieństwem. Natomiast w przypadku, gdy nie jest znane prawdopodobieństwo ostatecznego wyniku przedsięwziętych działań, wówczas jest to niepewność *sensu stricte* (Knight 2005: 233).

Wierzbińska (1996: 9) wskazuje, że niepewność i ryzyko wiążą się z „możliwością wystąpienia odchylenia od przewidywanych wyników danego działania”. Ryzyko może być prognozowane za pomocą rachunku prawdopodobieństwa, natomiast w sytuacji niepewności odchylenia nie mogą być szacowane z żadnym określonym stopniem prawdopodobieństwa.

Nieco inną definicję ryzyka proponuje Kaczmarek (1999: 25): „możliwość niepowodzenia, możliwość zaistnienia zdarzeń niezależnych od działającego podmiotu, których nie może on dokładnie przewidzieć i nie może w pełni zapobiec, a które przez zmniejszenie wyników lub przez zwiększenie nakładów odbierają działaniu cechę skuteczności, korzyści, ekonomiczności”.

Bednarek (2013: 307) z kolei podkreśla, że występowanie ryzyka może wynikać nie tylko z prawdopodobnych zdarzeń od nas niezależnych, ale również z możliwych skutków podjęcia decyzji. Ryzyko rozumiane jako odchylenie od oczekiwanego wyniku może z jednej strony oznaczać miarę zagrożenia lub niebezpieczeństwa (wymiar negatywny), z drugiej zaś strony szansę osiągnięcia korzyści i zysku (wymiar pozytywny).

Z punktu widzenia ryzyka występującego w projektach warto przywołać definicję ryzyka proponowaną w standardach Project Management Institute (PMI). Według tej instytucji ryzyko to „niepewne zdarzenie lub okoliczność, które w razie wystąpienia może mieć korzystny lub niekorzystny wpływ przynajmniej na jeden z celów projektu, takich jak zakres, czas, koszt lub jakość” (PMI 2013: 309).

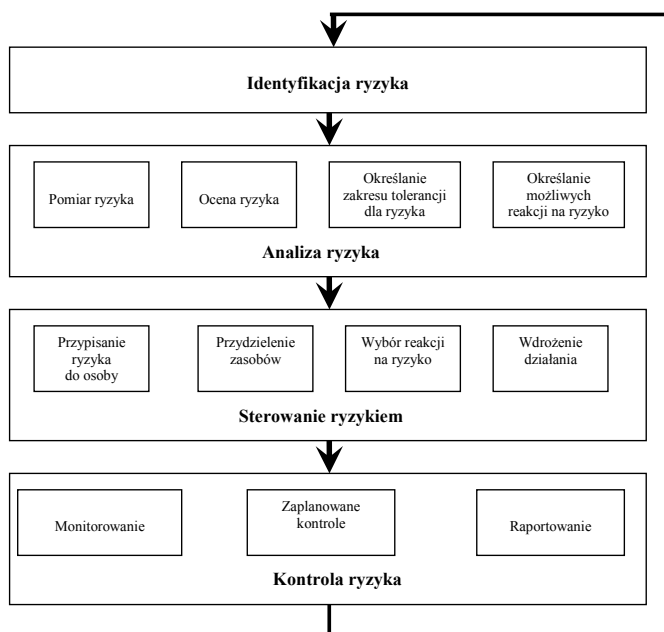
W artykule ryzyko projektowe jest rozumiane negatywnie, to znaczy jako potencjalne zdarzenie lub okoliczność, która może przyczynić się do opóźnienia projektu, zwiększania kosztów jego realizacji lub spowodować inne niekorzystne zmiany w projekcie (Tkaczyński i in. 2011: 363).

2. Identyfikacja ryzyka jako podstawowy element procesu zarządzania ryzykiem projektowym

Ogólnie zarządzanie ryzykiem można przedstawić jako proces podejmowania działań dotyczących poziomu ryzyka w danej organizacji ukierunkowany na osiągnięcie ryzyka na akceptowalnym poziomie (Jajuga 2007: 15). Według innej definicji zarządzanie ryzykiem może oznaczać identyfikację, mierzenie, sterowanie i kontrolowanie ryzyka w celu maksymalnego ograniczenia oraz zabezpieczenia się przed jego skutkami (Baker 2000: 23).

W literaturze z zakresu zarządzania projektami przyjmuje się, iż zarządzanie ryzykiem wiąże się z identyfikacją określonych zagrożeń dla systemu projektowego oraz określeniem działań ukierunkowanych na eliminację tych zagrożeń lub minimalizację siły ich wpływu na projekt (Zaskórski i in. 2013: 271). Powyższe działania powinny być realizowane na wszystkich etapach cyklu życia projektu, to znaczy podczas przygotowania projektu, jego realizacji oraz formalnego zamknięcia.

Proces zarządzania ryzykiem ma sekwencyjny charakter i składa się z czterech podstawowych etapów: identyfikacji ryzyka, analizy ryzyka, sterowania ryzykiem oraz kontroli ryzyka. Proces zarządzania ryzykiem nie kończy się po zakończeniu wszystkich następujących po sobie etapów, lecz powinien być realizowany w sposób ciągły oraz udoskonalany, wykorzystując wiedzę i doświadczenie zdobyte na wcześniejszych etapach (rysunek 1).



Rysunek 1. Proces zarządzania ryzykiem projektowym

Źródło: Szczepaniak (2013: 518).

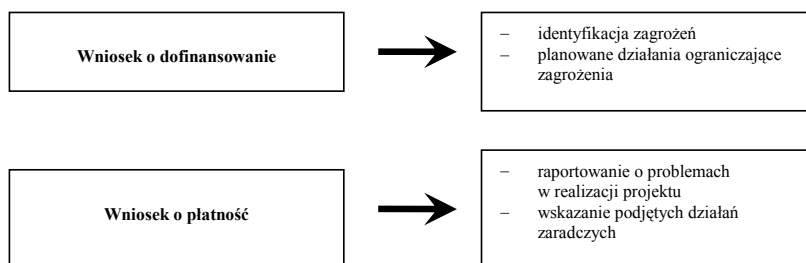
Bardzo ważnym, jeśli nie najważniejszym etapem procesu zarządzania ryzykiem jest etap identyfikacji ryzyka. Na tym etapie następuje rozpoznanie możliwie wielu niepewnych zdarzeń, które mogą wpłynąć na osiągnięcie zamierzonego celu projektu (Klinowski 2014: 228). Na podstawie przeprowadzonych prac nad identyfikacją ryzyka sporządza się wykaz potencjalnych zdarzeń wraz z opisem cech charakterystycznych oraz sygnałów ostrzegawczych o ich pojawieniu (Roszkowski 2013: 161).

Kluczową kwestią podczas rozpoznawania ryzyka jest gromadzenie informacji na temat czynników ryzyka. Są nimi przyczyny (źródła) zagrożeń, które mogą prowadzić do negatywnych konsekwencji podczas realizacji przedsięwzięcia (Rytel 2010: 161).

3. Identyfikacja czynników ryzyka w procesie pozyskiwania funduszy unijnych

Zarządzanie ryzykiem to bardzo istotny obszar z punktu widzenia menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie projektami dofinansowanymi z Unii Europejskiej. W Krajowym Standardzie Kompetencji Zawodowych dla zawodu koordynator projektów unijnych wskazano między innymi, że jednym z podstawowych zadań tego stanowiska w projekcie powinno być „analizowanie ryzyka i definiowanie działań naprawczych w procesie realizacji projektów unijnych” (Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej 2013).

Wymagania stawiane koordynatorom projektów unijnych wynikają wprost z procedur pozyskiwania funduszy unijnych. Na rysunku 2 zaprezentowano zakres informacji na temat ryzyka projektowego, który jest zazwyczaj wymagany na etapie składania wniosku o dofinansowanie projektu unijnego i rozliczania przedsięwzięcia (wniosku o płatność).



Rysunek 2. Zakres informacji na temat ryzyka wymagany we wnioskach o dofinansowanie i wnioskach o płatność z funduszy unijnych

Źródło: opracowanie własne.

Niewątpliwie podejście dotyczące ujawnień informacji na temat ryzyka projektowego w dokumentach związanych z pozyskiwaniem środków unijnych należy ocenić pozytywnie. Z jednej strony pozwala to instytucjom zarządzającym/pośredniczącym w pewnym stopniu kontrolować prawidłowość wydatkowania funduszy unijnych. Z drugiej zaś strony zmusza

odbiorców pomocy unijnej do głębszej analizy podejmowanych decyzji, przewidywania przyszłych zdarzeń i przeciwdziałania zagrożeniom.

Podstawowy podział zagrożeń występujących w projektach wyróżnia ryzyko wewnętrzne i zewnętrzne. Wewnętrzne źródła ryzyka dotyczą organizacji, w której realizowane jest przedsięwzięcie, i mogą się wiązać z procesami planowania projektu (np. budżetem, harmonogramem, zakresem prac), zasobami, personelem, stosowanymi procedurami, organizacją pracy itp. Zewnętrzne źródła ryzyka powstają poza organizacją i mogą wynikać z sytuacji gospodarczej w danej branży, na rynku krajowym i zagranicznym (np. stopy procentowe, kursy walutowe, koniunktura gospodarcza, system prawny itp.).

Cechą wyróżniającą wymienione grupy ryzyka jest fakt, iż zarządzający mają większe możliwości w zakresie sterowania ryzykiem wewnętrznym niż zewnętrznym. Ryzyko wewnętrzne można nawet wyeliminować przed rozpoczęciem projektu. Zagrożenia wynikające z ryzyka zewnętrznego można przewidzieć, ograniczać skutki jego oddziaływania, ale nie można całkowicie go wyeliminować (Tkaczyński i in. 2013: 364).

Z punktu widzenia projektów dofinansowanych z Unii Europejskiej można wyodrębnić przyczyny zagrożeń, które są charakterystyczne dla tego typu przedsięwzięć. Przykładowo Jastrzębska (2010: 249–250) zwraca uwagę na ryzyko związane z:

- realizacją i oceną projektów inwestycyjnych,
- finansowaniem projektów ze zwrotnych źródeł finansowania,
- realizacją procedury wyboru dostawcy (wykonawcy robót),
- pozyskiwaniem i rozliczaniem środków unijnych,
- partnerstwem publiczno-privatnym.

Natomiast Szot-Gabryś (2011: 131) nakreśla następujące obszary ryzyka dotyczące projektów unijnych:

- a) ryzyko wyboru projektu nieuzasadnionego, to znaczy projektu niewłaściwego z punktu widzenia potrzeb regionu, społeczeństwa, przedsiębiorstw lub jednostek organizacyjnych;
- b) ryzyko dotyczące planowanych rozwiązań technicznych i technologicznych – odnosi się do wyboru niewłaściwego zakresu rzeczowego projektu utrudniającego osiągnięcie celów przedsięwzięcia;
- c) ryzyko prawne i instytucjonalne – w ramach tego ryzyka mieszczą się na przykład zagadnienia związane z obowiązkiem przeprowadzenia zamówień publicznych, spełnienia warunków środowiskowych, zasad ubiegania się o przyznanie pomocy publicznej itp.;
- d) ryzyko zachowania ram czasowych przedsięwzięcia związane z realizacją zadań z przekroczeniem harmonogramu projektu;
- e) ryzyko finansowe – w tym zakresie mieszczą się kwestie związane z budżetem projektu, źródłami jego finansowania oraz ryzyko błędnej kalkulacji efektów ekonomiczno-finansowych.

Rozważając czynniki ryzyka w projektach dofinansowanych ze środków unijnych, warto zwrócić uwagę na problemy, które mogą pojawić się w tego typu przedsięwzięciach

w związku z obowiązkiem stosowania zasady konkurencyjności. Z tej zasady wynika, iż w trakcie realizacji inwestycji beneficjenci muszą ogłosić konkurs lub złożyć zapytanie ofertowe na dostawy lub usługi, na podstawie których jest dokonywany wybór najkorzystniejszej ekonomicznie oferty w oparciu jedno lub kilka wybranych kryteriów.

Wymóg stosowania zasady konkurencyjności może stanowić utrudnienie dla prawidłowego oszacowania kosztów projektu. Wnioskodawcy w momencie przygotowywania budżetu nie są w stanie z góry określić, która oferta zostanie wybrana i jaka będzie jej cena. W projektach bardziej skomplikowanych, w których zachodzi konieczność przeprowadzenia dużej liczby konkursów, będzie występować większe ryzyko powstania odchyleń od zakładanego budżetu projektu.

Inny problem może się wiązać z niewłaściwym określeniem kryteriów wyboru oferty. Zbyt wygórowane kryteria wyboru mogą powodować trudności ze znalezieniem oferentów i opóźnienia w realizacji projektu. Instytucja udzielająca dotacji unijnej może zakwestionować prawidłowość poniesienia wydatku w związku z ograniczeniem niektórym dostawcom możliwości złożenia oferty.

Warto dodać, że źródłem zagrożeń w realizacji projektu może być również sam wybór dostawcy lub wykonawcy robót. Beneficjenci wielokrotnie muszą zmierzyć się z dylematem: czy wybrać najtańszą ofertę, czy uwzględnić również inne kryteria (jeśli tak, to jakie powinny być ich wagi?).

Praktyka pokazuje, że firmy oferujące niższe ceny zazwyczaj mają problemy z dotrzymaniem terminów umów w związku z brakiem dostatecznej liczby pracowników, zasobów i sprzętu, a czasami doświadczenia w realizacji danego rodzaju inwestycji. Sposobem na ograniczenie tego rodzaju ryzyka jest zobligowanie przedsiębiorców do dostarczenia dokumentów potwierdzających posiadanie potencjału technicznego, ekonomicznego i finansowego oraz wiedzę i doświadczenie (np. w formie referencji), które zapewnią realizację inwestycji zgodnie z oczekiwaniami beneficjenta.

4. Analiza wybranych zagrożeń występujących podczas realizacji projektów dofinansowanych z regionalnych programów operacyjnych (RPO)

Uzupełnienie rozważań teoretycznych na temat ryzyka występującego w projektach unijnych stanowi prezentacja częściowych wyników badania sondażowego (ankieta pocztowa, ankieta internetowa) przeprowadzonego w okresie od lutego 2014 roku do stycznia 2015 roku na próbie 218 przedsiębiorstw (małe i średnie przedsiębiorstwa), które w perspektywie finansowej 2007–2013 zrealizowały przedsięwzięcia dofinansowane z 16 RPO. Respondentami były podmioty prowadzące ewidencję operacji gospodarczych na podstawie ustawy z 29 września 1994 roku o rachunkowości (DzU z 2013 r., poz. 330).

Charakterystykę próby przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Struktura ankietowanych przedsiębiorstw według wybranych cech

Kryterium podziału	Liczba	%	Kryterium podziału	Liczba	%
Średnioroczny obrót przedsiębiorstwa			Łączny budżet projektu		
ponad 500 tys. euro	35	16,05	ponad 50 tys. euro	11	5,04
500 tys.–1 mln euro	33	15,14	50–100 tys. euro	30	13,76
1–2 mln euro	37	16,97	100–200 tys. euro	37	16,97
2–5 mln euro	62	28,44	200–500 tys. euro	58	26,61
5–10 mln euro	42	19,27	500 tys.–1 mln euro	53	24,31
10–50 mln euro	9	4,13	1–1,5 mln euro	17	7,80
Razem	218	100,00	1,5–2 mln euro	10	5,59
Specyfika inwestycji*			2–3 mln euro	2	0,92
Inwestycje w maszyny i urządzenia	208		Razem	218	100,00
Inwestycje w nowe technologie	155		Średnioroczne zatrudnienie		
Inwestycje w kapitał ludzki	65		1	1	0,46
Udział w targach	20		2–9	54	24,77
Współpraca z jednostkami naukowymi, uczelniami	6		10–49	65	29,82
Uzyskanie patentów	4		50–249	98	44,95
Doradztwo dotyczące produkcji na eksport	3				
Doradztwo inwestycyjne	3				
Wzornictwo przemysłowe	1				

* Wskazane kryteria zawierały odpowiedzi wielokrotnego wyboru.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badania.

Z tabeli 1 wynika, że w badaniu dominowały przedsiębiorstwa zatrudniające średniorocznie powyżej 50 pracowników, które realizowały projekty związane z twardymi inwestycjami (maszyny, urządzenia oraz nowe technologie) o łącznej wartości budżetu od 200 tys. do 1 mln euro. W badanej próbie przedsiębiorstwa były bardzo zróżnicowane pod względem uzyskiwanych obrotów, przy czym najwięcej było jednostek, których roczne przychody ze sprzedaży wynosiły średnio 2–5 mln euro.

Wśród celów badania wskazano udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Z którymi problemami beneficjenci musieli najczęściej zmierzyć się podczas realizowanych projektów?
2. Które spośród występujących problemów stanowiły istotne zagrożenie z punktu widzenia nieosiągnięcia celów projektu?

Na potrzeby realizacji tak sformułowanego celu wytypowano 9 problemów (zagrożeń), które często są podnoszone w literaturze dotyczącej problematyki pozyskiwania funduszy unijnych. Następnie zwrócono się do przedsiębiorstw z prośbą o wskazanie dowolnej liczby

problemów, z którymi musiały się zmierzyć w trakcie realizacji projektu. W przypadku stwierdzenia danego problemu poproszono o ocenę istotności problemu z punktu widzenia zagrożenia nieosiągnięciem celów projektu. Zmaterializowane zagrożenia oceniano w skali 0–4, gdzie: 0 – brak znaczenia, 1 – małe znaczenie, 2 – umiarkowane znaczenie, 3 – duże znaczenie, 4 – bardzo duże znaczenie.

Zagrożenia poddane analizie zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Wyszczególnione zagrożenia poddane analizie

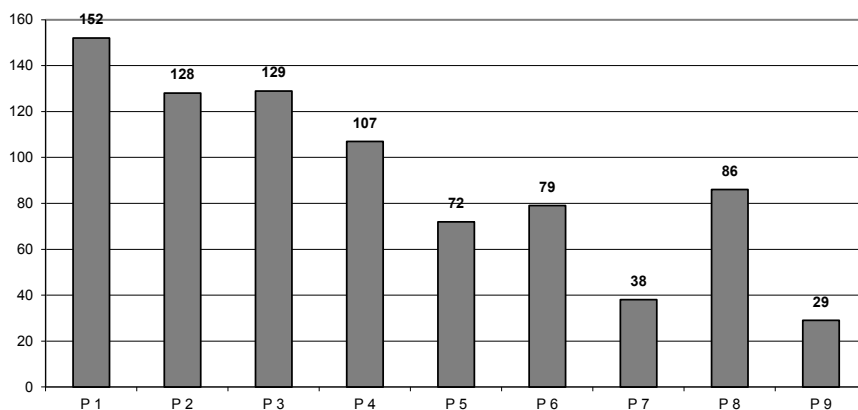
Symbol	Zagrożenia
P 1	Konieczność poniesienia dodatkowych kosztów nieuwzględnionych w budżecie projektu
P 2	Problem z zachowaniem płynności finansowej projektu
P 3	Błędy ujawnione we wnioskach o refundację poniesionych wydatków
P 4	Problemy z procedurą wyłonienia dostawcy lub wykonawcy robót w projekcie
P 5	Nieuznanie kwalifikowalności części poniesionych wydatków przez instytucję zarządzającą/pośredniczącą
P 6	Niewłaściwe udokumentowanie wydatku
P 7	Błędy w ewidencji księgowej
P 8	Trudności z osiągnięciem docelowych wartości wskaźników produktu lub rezultatu
P 9	Duże wahania kursów walutowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badania.

Wstępna analiza odpowiedzi dotycząca częstości występowania problemów w projektach (rysunek 3) prowadzi do wniosku, że przedsięwzięcia rzadko przebiegają bez zakłóceń.

Najczęściej występującym problemem sygnalizowanym przez uczestników badania była konieczność poniesienia kosztów nieuwzględnionych w budżecie projektu. Problem ten stwierdzono aż u 69,7% badanych. Powodem takiej sytuacji jest fakt, że przedsiębiorstwa na etapie planowania projektu nie są w stanie przewidzieć wszystkich zdarzeń i okoliczności, które mogą wystąpić w trakcie realizacji inwestycji. Analizowane zagrożenie wymaga szczególnej uwagi wśród zarządzających, gdyż koszty nieprzewidziane w umowie o dofinansowanie nie podlegają refundacji – są niekwalifikowane.

Kolejnym problemem, z którym często musiały się zmierzyć badane przedsiębiorstwa, były błędy popełnione podczas sporządzania wniosków o płatność (59,1%). Konsekwencjami stwierdzenia błędów formalnych i merytorycznych w dokumentacji rozliczeniowej mogą być: wydłużenie okresu wyczekiwania na refundację poniesionych wydatków, obniżenie kwoty dofinansowania, a nawet odmowa wypłaty dotacji unijnej.



Rysunek 3. Częstość występowania problemów w badanych przedsiębiorstwach (N = 218)

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badania.

Beneficjenci dość często ujawniali także problem z zachowaniem płynności finansowej projektu (58,7%). Projekty unijne z reguły wiążą się z płatnościami, które często przekraczają bieżące obroty przedsiębiorstwa. Występowanie zatorów płatniczych podczas realizacji inwestycji może być przyczyną opóźnień w harmonogramie projektu, a w najgorszym przypadku – podjęcia decyzji o zaniechaniu dalszej realizacji prac w projekcie. Ponadto, nieprzemyślana strategia finansowa inwestycji może prowadzić do utraty płynności finansowej, a także wypłacalności przedsiębiorstwa.

Z przeprowadzonego badania wynika również, że prawie co drugie przedsiębiorstwo (49,1%) zgłaszało problemy związane z procedurą wyłonienia dostawcy lub wykonawcy robót w projekcie. Zmaterializowanie się tego zagrożenia może powodować opóźnienia w projekcie, wydłużenie okresu wyczekiwania na wypłatę dofinansowania, a nawet zakwestionowanie przez instytucję udzielającą dotacji prawidłowości poniesienia wydatku.

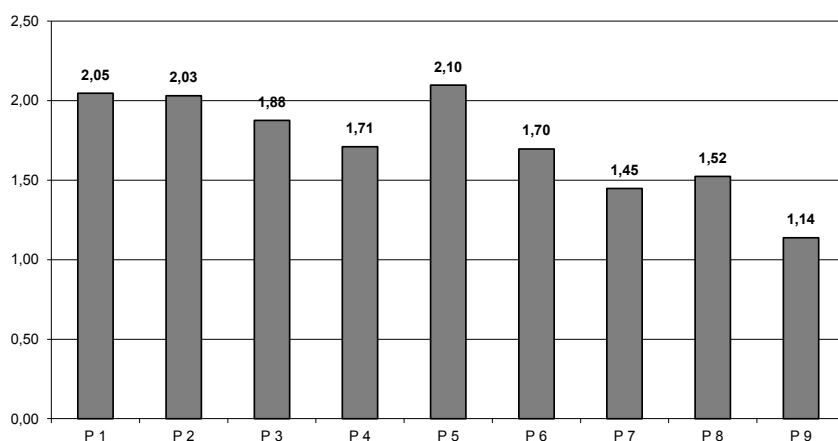
Wyniki badania wskazują, że nieco rzadziej firmy miały trudności z osiągnięciem docelowych wartości wskaźników produktu i wskaźników rezultatu (39,4%). Wskaźniki produktu są weryfikowane na etapie realizacji projektu, a wskaźniki rezultatu – na etapie trwałości projektu. Zatem nieosiągnięcie wymaganej wartości wskaźnika produktu jest zagrożone nieprzyznaniem beneficjentowi refundacji poniesionych wydatków, natomiast nieosiągnięcie wskaźnika rezultatu w wartości wynikającej z umowy o dofinansowanie może powodować konieczność zwrotu całości lub części wypłaconego już dofinansowania wraz z odsetkami (Szewieczek 2013: 198)

Wart odnotowania jest fakt, iż firmy uczestniczące w badaniu znacznie częściej miały problemy z odpowiednim udokumentowaniem samego wydatku (36,2%) niż z jego prawidłowym ujęciem w księgach rachunkowych (17,4%). Prawidłowe udokumentowanie i ujęcie wydatku w systemie finansowo-księgowym są podstawowymi obowiązkami beneficjenta wynikającymi z umów o dofinansowanie. Nienależyte wywiązanie się z tych obowiązków może być zagrożone odmową refundacji środków finansowych lub koniecznością zwrotu wypłaconej dotacji.

Analiza wyników badania pokazuje również, że blisko jedna trzecia badanych miała problemy z uznaniem kwalifikowalności części poniesionych wydatków przez instytucje zarządzające/pośredniczące (33%). Zakwestionowanie kwalifikowalności części poniesionych wydatków może spowodować konieczność ich finansowania ze środków własnych beneficjenta, a w najgorszym przypadku rozwiązanie umowy o dofinansowanie oraz zwrot dotacji wraz z odsetkami.

Podsumowując wyniki analizy częstotliwości występowania problemów w projektach dofinansowanych z RPO, należy zauważyć, iż podmioty uczestniczące w badaniu najrzadziej wskazywały na problemy wynikające z wahań kursów walutowych (13,3%). Wystąpienie ujemnych różnic kursowych może skutkować zwiększeniem kosztów, które w przypadku przekroczenia budżetu nie będą kwalifikowały się do refundacji ze środków unijnych.

Kolejny etap badania wiązał się ze wskazaniem, jak istotne były problemy, które wystąpiły w projektach unijnych. Średnie ważone ocen zdiagnozowanych problemów wskazanych przez uczestników badania przedstawia rysunek 4.



Rysunek 4. Średnie ważone ocen problemów występujących w projektach z punktu widzenia nieosiągnięcia celów projektu (N = 218)

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badania.

Spośród analizowanych problemów największe zagrożenie w opinii beneficjentów stanowił problem z nieuznaniem kwalifikowalności poniesionych wydatków. Dla tego problemu średnia ocen wystawionych przez respondentów wynosiła 2,10 (w skali 0–4), co oznacza negatywne oddziaływanie na cel projektu w stopniu umiarkowanym.

Podobne oceny uzyskały problemy związane z poniesieniem dodatkowych kosztów nieuwzględnionych w budżecie (średnia ocena 2,05) oraz problemy związane z płynnością finansową projektów (średnia ocena 2,03). Pozostałe problemy występujące w projektach miały średnią ocenę poniżej 2, co oznacza, że w opinii badanych miały ogólnie niewielki wpływ na zakładane w projektach cele.

Do interesujących wniosków prowadzi analiza związków między cechami charakteryzującymi badane jednostki (budżet projektu, średnioroczne obroty przedsiębiorstwa oraz zatrudnienie) a oceną istotności problemu występującego w projekcie. W tabeli 3 zaprezentowano współczynniki korelacji rang Spearmana wskazujące istnienie zależności między badanymi parami zmiennych.

Tabela 3

Analiza korelacji między wybranymi cechami przedsiębiorstwa a oceną istotności problemu występującego w projekcie (dla istotności $p < 0,05$)

Cecha	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Budżet (X1)	0,245	0,194		0,154	0,191		-0,277		-0,239
Obroty (X2)					0,190		-0,461		
Zatrudnienie (X3)							-0,328		0,220

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wyników badania.

Analiza korelacji wykazała dodatnią zależność między wielkością budżetu (X1) a oceną istotności problemów związanych z poniesieniem dodatkowych kosztów (P1), zachowaniem płynności finansowej (P2), procedurą wyłonienia dostawcy/wykonawcy robót w projekcie (P4), nieuznaniem kwalifikowalności wydatków (P5). Oznacza to, że im większy budżet projektu, tym wskazane problemy stanowiły większe zagrożenie niezrealizowania celów projektu, przy czym siła związku była słaba (r_{X1P1}) lub bardzo słaba (r_{X1P2} , r_{X1P4} , r_{X1P5}).

Dodatni związek wystąpił również między wielkością obrotów przedsiębiorstwa (X2) a oceną zagrożenia związanego z nieuznaniem kwalifikowalności wydatków (P5). Współczynnik korelacji r_{X2P5} na poziomie 0,19 sugeruje, że przedsiębiorstwa z większymi obrotami postrzegały wskazany problem za bardziej istotny niż przedsiębiorstwa o niższych obrotach, przy czym siła związku między analizowaną parą zmiennych była bardzo słaba.

Istotny statystycznie związek zaobserwowano także między wielkością zatrudnienia (X3) a oceną istotności problemu związanego z wahaniami kursów walutowych (P9). Z analizy współczynnika korelacji r_{X3P9} wynika, że przedsiębiorstwa o wyższym wskaźniku zatrudnienia postrzegały problem związany z występowaniem różnic kursowych w projektach za bardziej poważny niż przedsiębiorstwa o niższym wskaźniku zatrudnienia. Należy jednak zauważyć, że siła związku między tymi zmiennymi była słaba.

Interesująca wydaje się też analiza korelacji między zmiennymi opisującymi badane jednostki (X1, X2, X3) a oceną istotności problemu związanego z błędami popełnionymi w ewidencji księgowej projektu (P7). Ujemne współczynniki korelacji sugerują, że w większych przedsiębiorstwach oraz większych projektach błędy popełnione w ewidencji księgowej mają mniejsze znaczenie, i odwrotnie – problem ten jest bardziej istotny dla mniejszych podmiotów i projektów o niższym budżecie. Warto podkreślić, iż siła związku między zmiennymi była umiarkowana (r_{X2P7}) lub słaba (r_{X1P7} , r_{X3P7}).

Ujemna korelacja wystąpiła także między wielkością budżetu (X1) a oceną zagrożenia wynikającego z wahań kursów walutowych (P9). Współczynnik korelacji r_{X1P9} na poziomie

-0,239 oznacza, że im większy budżet projektu, tym beneficjenci w mniejszym stopniu traktują problemy związane z występowaniem różnic kursowych jako istotne zagrożenie, przy czym siła związku między badaną parą zmiennych była słaba.

Uwagi końcowe

W obecnych czasach potrzeba zarządzania ryzykiem jest zauważalna nie tylko w branży, w której podstawowa działalność jest realizowana za pomocą projektów (budownictwo, informatyka, B+R), lecz również wśród innych podmiotów, w tym jednostek sektora finansów publicznych. W przypadku tych ostatnich zarządzanie ryzykiem jest elementem kontroli zarządczej i ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia wyznaczonych celów i realizacji powierzonych zadań (Jastrzębska 2013: 88).

W przedsiębiorstwach realizujących projekty unijne oraz w jednostkach sektora finansów publicznych zobligowanych do wprowadzenia systemu kontroli zarządczej odgórnie narzucono beneficjentom pewne obowiązki związane z zarządzaniem ryzykiem. W związku z tym, aby proces zarządzania ryzykiem spełniał swoją rolę, konieczne jest zrozumienie przez kierowników projektów oraz kierowników jednostek jego znaczenia dla realizacji celów projektu (organizacji) oraz potencjalnych korzyści, które można uzyskać po jego skutecznym wdrożeniu do projektu (organizacji).

W artykule zaprezentowano wyniki badania dotyczące czynników ryzyka występujących w projektach unijnych realizowanych w przedsiębiorstwach. Interesujące z punktu widzenia rozważań teoretycznych i praktycznych może być dalsze porównanie występowania proponowanego katalogu zagrożeń w projektach biznesowych dofinansowanych z Unii Europejskiej oraz projektach infrastrukturalnych wdrażanych przez jednostki samorządu terytorialnego.

Literatura

- Baker S.P. (2000), *Injury Prevention and Control*, Taylor & Francis, London–New York.
- Bednarek P. (2013), *Controlling a zarządzanie ryzykiem*, w: *Controlling dla menedżerów*, red. E. Nowak, CeDeWu, Warszawa.
- Jajuga K. (2007), *Koncepcja ryzyka i proces zarządzania ryzykiem – wprowadzenie*, w: *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, PWN, Warszawa.
- Jastrzębska M. (2010), *Identyfikacja rodzajów ryzyka w procesie zarządzania ryzykiem w jednostkach samorządu terytorialnego*, w: *Dylematy i wyzwania finansów publicznych*, red. T. Juja, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Jastrzębska M. (2013), *Zarządzający ryzykiem jednostki samorządu terytorialnego*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 64/2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Karczmarek T.T. (1999), *Zarządzanie ryzykiem handlowym i finansowym dla praktyków*, ODDK, Gdańsk.
- Klinowski M. (2014), *Ryzyko w analizie i ocenie projektów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 334, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Knight F.H. (2005). *Uncertainty and Profit*, Cosimo Classics, New York.
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (2013), *Krajowy Standard Kompetencji Zawodowych*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, www.mpips.gov.pl (29.05.2015).
- PMI (2013), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, PMBOK®, Pennsylvania.
- Roszkowski H. (2014), *Ryzyko w projekcie*, w: M. Wirkus, H. Roszkowski, E. Dostatni, W. Gierulski, *Zarządzanie projektem*, PWE, Warszawa, s. 155-166.
- Rytel O. (2010), *Zarządzanie ryzykiem działalności gospodarczej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach”, seria: Administracja i Zarządzanie nr 85, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Siedlce.
- Szczepaniak W. (2013), *Zarządzanie ryzykiem w projekcie współfinansowanym z Unii Europejskiej w szkole wyższej*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 60, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Szot-Gabryś T. (2011), *Studium wykonalności jako narzędzie zarządzania ryzykiem w projektach infrastrukturalnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, seria: Administracja i Zarządzanie nr 91, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce.
- Szewieczek A. (2013), *Bieżąca i okresowa sprawozdawczość z realizacji projektów finansowanych ze środków funduszy europejskich*, w: *Środki unijne w rachunkowości podmiotów leczniczych*, red. M. Hass-Symotiuk, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Tkaczyński J.W., Świstak M., Sztorc E. (2011), *Projekty europejskie. Praktyczne aspekty pozyskiwania i rozliczania dotacji unijnych*, C.H. Beck, Warszawa.
- Wyrozębski P. (2014), *Zarządzanie wiedzą projektową*, Difin, Warszawa.
- Zaskórski P., Woźniak J., Szwarc K., Tomaszewski Ł. (2013), *Zarządzanie projektami w ujęciu systemowym*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa.

RISK IDENTIFICATION IN PROJECT CO-FINANCED FROM EUROPEAN UNION

Abstract: *Purpose* – the aim of this paper is to present the process of risk identification with particular emphasis on project co-financed from EU funds. *Design/methodology/approach* – literature analysis, analysis of procedures related to application of EU funds, statistical analysis of survey conducted in the group of 218 companies which implemented projects co-financed from 16 Regional Operational Programmes. *Findings* – the research findings indicate what kind of problems beneficiaries had to encounter during implementation of projects and which of these problems were the biggest threat for the project objectives. *Originality/value* – the article attempts to identify and assess the risks in EU projects.

Keywords: risk, project, EU funds, threats

Cytowanie

K. Dziadek, A. Judkowiak (2015). *Identyfikacja ryzyka w projektach dofinansowanych z Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 864, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 76, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 433–445; www.wneiz.pl/frfu.

