

Marzena Rydzewska-Włodarczyk

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

SZACOWANIE KOSZTÓW PROJEKTÓW NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘWZIĘĆ WSPÓŁFINANSOWANYCH ZE ŚRODKÓW EUROPEJSKICH

Streszczenie: Zarządzanie projektami, w tym finansowanymi ze środków publicznych i z funduszy europejskich, wymaga stosowania odpowiednich narzędzi i metod planowania zadań, monitorowania ich realizacji i kontroli efektów. Zarówno na etapie planowania przedsięwzięcia, jak i wdrażania oraz rozliczenia projektu (złożenia wniosku o dofinansowanie projektu) istotne jest szacowanie nakładów i kosztów. W artykule przedstawiono wybrane zagadnienia dotyczące szacowania kosztów projektów realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego.

Słowa kluczowe: projekt, projekt współfinansowany ze środków europejskich, szacowanie kosztów, budżet projektu.

1. Wstęp

Zmieniające się warunki realizacji zadań publicznych oraz niedostateczne w stosunku do potrzeb zasoby rzeczowe i finansowe jednostek samorządu terytorialnego (JST) skłaniają władze JST do efektywniejszego wykorzystywania posiadanych zasobów finansowych oraz do poszukiwania dodatkowych, w tym pozabudżetowych, źródeł finansowania. Pozyskiwanie zewnętrznych środków na finansowanie zadań publicznych jest często realizowane za pomocą projektów.

Na każdym etapie wykonania projektu szczególne znaczenie ma szacowanie kosztów, ich kontrola i analiza ewentualnych odchyłeń kosztów rzeczywistych w stosunku do ich wielkości zaplanowanych. Kierowanie realizacją projektu wymaga zatem posiadania bieżących informacji o kosztach.

Celem artykułu jest wskazanie procedur szacowania kosztów. Teoretyczne rozważania w tym zakresie uzupełniają badania empiryczne dotyczące budżetowania kosztów projektu zrealizowanego przez badaną gminę.

2. Definiowanie projektu (projekty realizowane przez JST)

Pojęcie „projekt” (inaczej przedsięwzięcie) w literaturze przedmiotu jest różnie definiowane. Najogólniej terminem tym można określić jednorazowe, niepowtarzalne i jednostkowe działania podejmowane w celu stworzenia określonego produktu. Projekt można zdefiniować również jako pewien systematyczny proces, który zmierza do osiągnięcia wyznaczonego celu [Wiatr 2000, s. 2 i n.] albo wykonania określonej pracy. Projektem jest zorganizowany i umiejscowiony w czasie ciąg działań, które wymagają zaangażowania zasobów rzeczowych, ludzkich i finansowych w celu osiągnięcia konkretnego, mierzalnego rezultatu [*A Guide...* 2004, s. 2]. Szerzej projekt można scharakteryzować jako realizowane jednorazowo złożone przedsięwzięcie, zawarte w określonym przedziale czasu, w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności podmiotu [Łada, Kozarkiewicz 2007, s. 3-5; Trocki 2003, s. 21]. Projektem nazywa się też operację o jasno określonych celach, składającą się z serii prac, czynności lub usług i zmierzającą do wykonania konkretnego zadania o charakterze gospodarczym lub technicznym [*Wytyczne...* 2006, s. 5].

Szczególnym rodzajem projektów są projekty współfinansowane ze środków europejskich. Są to przedsięwzięcia realizowane w ramach programu operacyjnego na podstawie decyzji lub umowy o dofinansowanie, zawieranej między beneficjentem a instytucją zarządzającą, instytucją pośredniczącą lub instytucją wdrażającą [Ustawa... 2006, art. 5, pkt 9]. W metodyce zarządzania projektami europejskimi projekty są definiowane jako zbiory czynności podejmowanych w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów w wyznaczonym czasie i za pomocą przeznaczonego na to budżetu [*Aid Delivery...* 2004, s. 8].

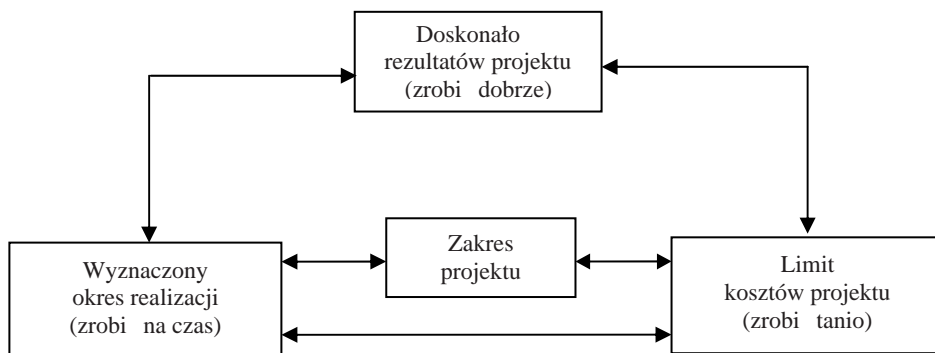
Gmina jest podmiotem odpowiedzialnym za zapewnienie podaży określonych dóbr i usług¹, które wynikają z nałożonego na nią zakresu obowiązków, odpowiedzialności i kompetencji. Zapewnienie określonej jakości usług publicznych wymaga podejmowania przez gminy różnego rodzaju przedsięwzięć. Prawo nie definiuje odmiennie pojęcia projektu realizowanego przez JST. Nie powinno ono być więc formułowane inaczej niż definicja przyjęta w przypadku działań podejmowanych przez podmioty spoza sektora publicznego.

3. Szacowanie kosztów projektów

Wszystkie projekty, mimo że z założenia unikalne, cechują takie same, powiązane ze sobą, cele dotyczące uzyskania w wyznaczonym czasie założonych rezultatów (produktów) przy zaangażowaniu określonych zasobów (por. rys. 1). O ile bowiem dla każdego projektu są formułowane odmienne produkty, o tyle jednakowe jest dążenie do zrealizowania ich na wysokim poziomie. W praktyce skończone lub ograniczone

¹ Są to świadczenia o charakterze społecznym, technicznym i administracyjnym wykonywane przez administrację na rzecz społeczności lokalnej.

zasoby rzeczowe, ludzkie i finansowe powinny być wykorzystywane z zachowaniem zasady uzyskania zamierzonego efektu przy najniższych nakładach. Koszty projektu, które wyznacza wyrażona w pieniądzu wartość zużytych zasobów (nakładów), nie powinny zatem przekroczyć ustalonego limitu. Powoduje to konieczność właściwego (prawidłowego) oszacowania kosztów na etapie planowania przedsięwzięcia oraz ich ustawicznego monitorowania w fazie realizacji.



Rys. 1. Elementy celów projektów

Źródło: [Zarządzanie... 2007, s. 19].

Szacowanie kosztów projektu wymaga określenia zapotrzebowania na zasoby. Można w tym zakresie korzystać ze szczegółowych opisów wymagań dotyczących wykonania poszczególnych czynności. Z wykonaniem czynności wiąże się czas jej trwania, co z kolei determinuje ilość nakładów niezbędnych do całkowitego wykonania założonych zadań. Przykładowo, w przypadku zasobów ludzkich należy określić potrzebne stanowiska i/lub umiejętności i/lub doświadczenie oraz ilość jednostek pracy, natomiast w przypadku wyposażenia – rodzaj, typ, markę urządzeń z uwzględnieniem takich parametrów, jak wydajność i koszty eksploatacji oraz czas pracy. Należy też określić potrzebne rodzaje materiałów, ich ilość itp. Takie informacje o zasobach można wprowadzić do arkusza kalkulacyjnego, wykorzystując tabulogram przedstawiony w tabeli 1.

Jeśli jest to możliwe, należy oszacować całkowite zapotrzebowanie na zasoby. W przeciwnym wypadku nakłady szacuje się w miarę realizacji projektu na następny okres (kolejne zadanie, fazę/etap projektu). Perspektywa czasowa szacowania nakładów powinna zapewnić ciągłość realizacji projektu bez konieczności zwiększania kosztów zużycia zasobów wskutek ich zakupu w cenach, które ze względu na czas realizacji nie podlegają negocjacjom.

Plany zasobów projektu pozostają w ścisłym związku z kosztami projektu. Szacowanie kosztów projektu może być prowadzone z użyciem różnych technik. Zalicza się do nich następujące techniki (por. tab. 2):

- szacowania odgórnego lub porównawczego (*top-down estimating*),
- szacowania oddolnego (*bottom-up estimating*),
- opinii ekspertów (*expert judgement*),
- parametryczną (*parametric modelling*).

Tabela 1. Formularz planu zasobów projektu

Lp.	Czynności/zadania i zasoby	Jednostki zasobów	Liczba jednostek w okresie, np. kwartałów				Łączne użycie zasobów w okresie
			I	II	III	IV	
I. Czynność/zadanie 1							
1.	Wyposażenie						
1.1.							
1.2.							
2.	Pracownicy						
2.1.							
2.2.							
3.	Materiały i surowce						
3.1.							
3.2.							
II. Czynność/zadanie 2							
						
Razem							

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Techniki szacowania kosztów projektów

Technika szacowania kosztów projektu	Charakterystyka
Szacowanie odgórne lub porównawcze	Szacowanie kosztów projektu na podstawie rzeczywistych kosztów wcześniej wykonanych podobnych projektów. Wykorzystanie tej techniki wymaga posiadania pełnej dokumentacji kosztów wszystkich czynności wykonywanych w ramach wcześniejszych projektów oraz zaadaptowania tych danych do warunków projektu
Szacowanie oddolne	Szacowanie kosztów poszczególnych czynności i zadań, a następnie sumowanie (łączenie) szacunków cząstkowych w łączny (całkowity) koszt projektu
Opinie ekspertów	Zebranie opinii ekspertów w danej dziedzinie o szacowanych kosztach. Technika jest uznawana za kosztowną i pracochłonną ze względu na konieczność zebrania wielu niezależnych ekspertyz
Technika parametryczna	Wykorzystanie modelu matematycznego prezentującego koszty projektu w stosunku do jakiegoś parametru projektu lub czynności, np. w stosunku do powierzchni, liczby dni, liczby uczestników projektu itp.; koszty są ustalane przez pomnożenie np. powierzchni budynku przez koszt budowy 1m ²

Źródło: opracowanie na podstawie [Zarządzanie... 2007, s. 150 i n.].

Podczas szacowania kosztów poszczególnych zasobów jednostkowe koszty mogą być ustalane na podstawie ofert wykonawców, kosztorysów inwestorskich, ceny zakupu/nabycia zasobów, wskaźników określonych w programach operacyjnych i innych. Szacując na przykład koszt szkolenia, można posłużyć się wzorcem przedstawionym w tabeli 3.

Tabela 3. Szacowanie kosztów szkolenia

Pozycja kosztów	Jednostki zasobów	Liczba jednostek zasobów	Koszty jednostki zasobu w zł	Wartość w zł
Koordynator projektu	miesiąc	12	1000	1000
Trenerzy (5 grup × 8 godzin × 2 szkolenia)	godz.	80	100	8000
Druk plakatów	szt.	500	1,60	800
Opracowanie materiałów szkoleniowych	umowa o dzieło	1	1000	1000
Druk materiałów szkoleniowych	szt.	100	15	1500
Razem				12 300

Źródło: opracowanie własne.

Niezależnie od przyjętej techniki szacowane są zarówno koszty całkowite planowanego projektu, jak i koszty projektu w podziale na zużycie zasobów w ramach poszczególnych zadań, czynności oraz w układzie okresów realizacji projektu. Oprócz kosztów zużycia zasobów koszty projektu obejmują również koszty finansowe (np. różnic kursowych) i koszty wymagane przez przepisy dotyczące finansowania projektów ze środków publicznych i europejskich, jak koszty ewaluacji, audytu, promocji. Ponadto podczas planowania kosztów projektu jest zalecane [Lock 2009, s. 42-54]:

1) tworzenie rezerwy na niezaplanowane koszty – w wypadku prostych projektów niewiązanych się ze znacznym ryzykiem rezerwa powinna wynosić ok. 5% tzw. kosztów nad kreską²,

2) w wypadku projektów długookresowych uwzględnianie rezerwy na inflację,

3) ujmowanie tzw. kosztów warunkowych, które stanowią koszty robót i materiałów dodatkowych, niemożliwych do przewidzenia na etapie planowania – jest to szczególnie uzasadnione w przypadku projektów budowlanych.

Następnym etapem planowania zasobów i kosztów projektu jest określenie źródeł finansowania projektu³. Planowane są: kwota i udział środków własnych, kredytów bankowych, pożyczek, dotacji unijnych, innych form pomocy publicznej i środków z innych źródeł w finansowaniu projektu. W ten sposób są ustalane koszty związane

² Do tzw. kosztów nad kreską zalicza się koszty bezpośrednie projektu i uzasadnioną część kosztów pośrednich obciążających projekt.

³ W wypadku projektów komercyjnych ten etap należy poprzedzić szacowaniem przychodów z przedsięwzięcia.

z finansowaniem projektu. Planowanie źródeł finansowania powinno pozostawać w ścisłym związku z harmonogramem wydatków.

Oszacowanie zasobów i kosztów projektu umożliwia sporządzenie budżetu projektu, czyli zestawienia środków finansowych związanych z realizacją projektu.

4. Budżet projektu finansowanego ze środków europejskich

Nie ma ogólnych, jednolitych zasad budżetowania odnoszących się do wszystkich projektów finansowanych ze środków europejskich. W ramach poszczególnych programów operacyjnych (PO) opracowuje się odmienne wytyczne i instrukcje dotyczące przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów. W dokumentach tych są ustalone różne postaci budżetu, który przyjmuje m.in. postać budżetu finansowego określającego:

1) koszty całkowite projektu w układzie kosztów rodzajowych, według miejsc powstawania, nośników kosztów, zadań oraz w podziale na koszty kwalifikowane i niekwalifikowane,

2) środki finansowe potrzebne na realizację projektu wraz z określeniem źródeł ich pozyskania.

W innej postaci budżet projektu stanowi zestawienie rzeczowo-finansowe planowanych kosztów/nakładów i kosztów na realizację poszczególnych zadań i czynności w całym okresie realizacji projektu z uwzględnieniem źródeł finansowania. Przykłady takich zestawień prezentują tabele 4-6.

Tabela 4. Budżet projektu w układzie kalkulacyjnym kosztów i według zadań – przykład

Zadania (czynności), zasoby i koszty	Jedn. zasobów	Liczba jednostek w okresie, np. kwartałów				Łączne zużycie zasobów w okresie	Koszty jedn. zasobu w zł	Koszty zużycia zasobów w okresie w zł				Suma kosztów w zł	Źródło finansowania*			
		I	II	III	IV			I	II	III	IV		1	...	n	
Zadanie 1																
...																
Zadanie ...																
...																
Zadanie n																
...																
Razem koszty bezpośrednie																
Koszty pośrednie																
Łączne koszty projektu																

* Planowane lub zabezpieczone źródła finansowania projektu w wartościach względnych i bezwzględnych.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Budżet projektu finansowanego z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – przykład

Kategoria	Cross-financing (T/N)	j.m.	2011 r.												Ogółem 2011 r. wartość w zł	
			wrzesień			październik			listopad							
			liczba	cena jedn. w zł	wartość w zł	liczba	cena jedn. w zł	wartość w zł	liczba	cena jedn. w zł	wartość w zł					
WYNAGRODZENIA NAUCZYCIELI					3 360					3 360					1820	8540
Nauczyciela matematyki	N	godz.	16	70	1 120	16	70	1 120	8	70	560				560	2800
Logopedy	N	godz.	16	70	1 120	16	70	1 120	16	70	1 120				1 120	3 360
Specjaliści od kineziologii	N	godz.	16	70	1 120	16	70	1 120	16	70	1 120				1 120	3 360
WYPOSAŻENIE					9 630						0				0	9 630
Zakup książek do matematyki	N	szt.	40	40	1 600										0	1 600
Zakup zeszytów usprawniających funkcje wzrokowe	N	szt.	20	15	300										0	300
Zakup plansz edukacyjnych	N	szt.	8	350	2 800										0	2 800
Zakup puzzli edukacyjnych	N	szt.	40	35	1 400										0	1 400
Zakup programów multimedialnych	N	szt.	4	250	1 000										0	1 000
Zakup komputera z systemem operacyjnym	T	szt.	1	2000	2 000										0	2 000
Zakup urządzenia wielofunkcyjnego	T	szt.	1	530	530										0	530
INNE KOSZTY	N				0						7 200				0	7 200
Wycieczka edukacyjna	N	szt.			0	1	7200	7 200			0				0	7 200
Cross-financing w kosztach ogółem					2 530											2 530
RAZEM KOSZTY					12 990			10 560			1820					25 370

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Harmonogram rzeczowo-finansowy zadania realizowanego w ramach projektu współfinansowanego w ramach PO Innowacyjna Gospodarka

Kategorie wydatków kwalifikowanych	Opis kategorii	Kwota wydatków kwalifikowanych (w PLN)	Kategoria wydatków kwalifikowanych narastająco (w PLN)
1	2	3	4
Wynagrodzenia z pochodnymi personelu badawczego	pracownicy naukowi		
	pracownicy techniczni i pomocniczy		
	suma		
Amortyzacja (środki trwałe, wartości niematerialne i prawne oraz nieruchomości zabudowane)	środek trwały/wartości niematerialne i prawne/nieruchomości zabudowane		
	środek trwały/wartości niematerialne i prawne/nieruchomości zabudowane		
	suma		
Wkład niepieniężny (materiały i surowce nabyte przed rozpoczęciem realizacji projektu)	nazwa wkładu		
	nazwa wkładu		
	suma		
Zakup wyposażenia laboratoryjnego, materiałów i surowców, oprogramowania i licencji (do 20% kosztów kwalifikowanych projektu, włączając podatek VAT)	nazwa urządzenia/wyposażenia/oprogramowania/ materiały i surowce		
	nazwa urządzenia/wyposażenia/oprogramowania/materiały i surowce		
	suma		
Usługi badawcze, ekspertyzy, analizy i raporty (jako załączniki do wniosku, bądź niezbędne do realizacji projektu)	nazwa usługi/ekspertyzy/analizy/raportu		
	nazwa usługi/ekspertyzy/analizy/raportu		
	suma		
Opracowania, koszty wydawnictw oraz zbiory informacji (bazy danych, dostęp do źródeł informacji, profesjonalne opracowania)	nazwa opracowania/wydawnictwa/baz informacji		
	nazwa opracowania/wydawnictwa/bazy danych		
	suma		
Delegacje, szkolenia i konferencje (związane z tematyką projektu)	delegacje		
	szkolenia (koszty udziału)		
	konferencje (koszty organizacji i udziału)		
	suma		
Koszty organizacji paneli ekspertów (techniczne)	koszt techniczny organizacji (catering, sala itp.)		
	koszt techniczny organizacji (catering, sala itp.)		
	suma		

1	2	3	4
Zakup usług informatycznych	nazwa usługi		
	nazwa usługi		
	suma		
Wydatki na ochronę patentową wraz z doradztwem (wraz z opłatami za pierwsze zgłoszenie będące bezpośrednim wynikiem realizowanego projektu)	nazwa kosztu związanego z procesem		
	nazwa kosztu związanego z procesem		
	suma		
Wydatki na promocję projektu	nazwa wydatku promocyjnego		
	nazwa wydatku promocyjnego		
	suma		
Wydatki na promocję rezultatów projektu	nazwa wydatku promocyjnego		
	nazwa wydatku promocyjnego		
	suma		
Koszty ogólne (w tym wynagrodzenie personelu zarządzającego, administracyjnego oraz finansowego)	media		
	wynagrodzenia personelu zarządzającego i rozliczającego projekt		
	inne		
	suma		
Wydatki na obsługę instrumentów zabezpieczających realizację umowy	nazwa instrumentu		
Wydatki na usługi w zakresie audytu zewnętrznego	koszt audytu		
Podatek VAT	wartość podatku kwalifikowanego		
SUMA			

Źródło: opracowanie na podstawie [*Program Operacyjny...* 2008, załącznik 2].

4. Szacowanie kosztów projektu zrealizowanego przez gminę X

Analizowane przedsięwzięcie polegało na zagospodarowaniu zlokalizowanego w centrum wsi placu na miejsce do rekreacji. Celem projektu była instalacja nowych elementów małej infrastruktury turystycznej. W ramach promocji projektu i integracji społeczności lokalnej na zakończenie projektu zaplanowano zorganizowanie pikniku rodzinnego. Projekt kwalifikował się do dofinansowania ze środków Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich.

Przed przystąpieniem do realizacji projektu została opracowana koncepcja zagospodarowania placu. Na jej podstawie określono wykaz zadań i harmonogram ich realizacji. Zgromadzono dokumentację szacunkową w tym: cenniki urządzeń

Tabela 7. Budżet analizowanego projektu

Wyszczególnienie	Budżet kosztów			Koszty w zł		Odchylenie	
	Mierniki rzeczowe		Koszty jedn. w zł	plan	wykonanie	w zł	%
	liczba	jedn. miary					
A. Zagospodarowanie miejsca do rekreacji							
Konik	1	szt.	1000,00	1000,00	1000,00	0,00	0
Kogut	1	szt.	1000,00	1000,00	1000,00	0,00	0
Karuzela T120	1	szt.	3100,00	3100,00	3100,00	0,00	0
Piaskownica 2 x 2	1	szt.	820,00	820,00	820,00	0,00	0
Ważka	1	szt.	795,00	795,00	795,00	0,00	0
Huśtawka pojedyncza	1	szt.	1340,00	1340,00	1340,00	0,00	0
Altana	1	szt.	5000,00	5000,00	5000,00	0,00	0
Ławka K2	3	szt.	350,00	1050,00	1050,00	0,00	0
Stojak rowerowy	1	szt.	550,00	550,00	550,00	0,00	0
Grill	1	szt.	1560,00	1560,00	1560,00	0,00	0
Krzewy ozdobne	40	szt.	25,00	1000,00	1000,00	0,00	0
Suma A				32 515,00	32 515,00	0,00	0
B. Piknik rodzinny							
Ogłoszenie w prasie	1	szt.	80,00	80,00	80,00	0,00	0
Tablica informacyjna	1	szt.	400,00	400,00	400,00	0,00	0
Kielbasa	60	kg	7,50	450,00	414,00	-36,00	-8
Chleb	36	szt.	2,00	72,00	87,12	15,12	21
Napoje 2l	75	szt.	5,00	375,00	335,00	-40,00	-10,67
Naczynia jednorazowe	120	kpl.	1,00	120,00	150,00	30,00	25
Nagrody	20	szt.	50,00	1000,00	1000,00	0,00	0
Razem B				2 497,00	2 466,12	-30,88	98,76
C. Pozostałe koszty							
Przenośne toalety	2	szt.	150,00	300,00	300,00	0,00	0
Suma C				300,00	300,00	0,00	0
RAZEM A + B + C				35 312,00	35 281,12	-30,88	-0,09
D. Wartość pracy świadczonej nieodpłatnie				3531,20	3528,11	-3,09	-0,09
E. Koszty ogólne				3531,20	3528,11	-3,09	-0,09
Koszty razem				42 374,40	42 337,34	-37,06	-0,09
F. Źródła finansowania							
Wkład własny				7062,40	7056,22	-6,18	-0,09
Dofinansowanie PROW				35 312,00	35 281,12	-30,88	-0,09

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów empirycznych.

i usług, ilość jednostek pracy (koszty pracy stanowiły wkład własny gminy). Na ich podstawie zostały ustalone nakłady, oszacowane koszty i sporządzony budżet. Po zakończeniu projektu planowane koszty zestawiono z rzeczywiście poniesionymi, ustalonymi na podstawie wyodrębnionej ewidencji. Porównano wartości zaplanowane ze zrealizowanymi oraz ustalono odchylenia. Budżet kosztów oraz wyniki ich analizy przedstawia tabela 7.

Jak wynika z danych ujętych w tabeli 7:

- w analizowanym budżecie nie ujęto rezerw na nieprzewidziane wydatki;
- rzeczywista wartość kosztów projektu w stosunku do wartości zaplanowanych była niższa o 30,88 zł, tj. 0,09%;
- należy uznać, że koszty zostały oszacowane bardzo dokładnie;
- koszty zrealizowane w nieznacznym stopniu różniły się od oszacowanych – odchylenia wystąpiły jedynie w 5 pozycjach kosztów;
- w fazie wdrożenia nie poniesiono nieprzewidzianych kosztów.

Należy stwierdzić, że budżet projektu, zgodnie z techniką szacowania odgórnego, może stanowić podstawę do planowania w przyszłości kosztów podobnych projektów.

5. Uwagi końcowe

Zarządzanie kosztami projektu nie kończy się wraz z oszacowaniem kosztów i sporządzeniem ich budżetu. W czasie realizacji projektu jest konieczne monitorowanie kosztów i wyznaczanie ewentualnych odchyłeń ponoszonych kosztów od wielkości założonych. Nawet najdokładniej przeprowadzone szacunki nie gwarantują, że rzeczywiste koszty nie przekroczą wielkości zaplanowanych. W wypadku odchyłeń, które zagrażają realizacji projektu lub uzyskaniu dofinansowania/refundacji wydatków, należy podjąć odpowiednie przeciwdziałania niwelujące lub ograniczające skutki rozbieżności i nienaruszające wyznaczonych celów projektu. W skrajnych przypadkach interwencja musi polegać na zmianie zakładanych wcześniej rezultatów lub ich jakości, poziomu kosztów lub terminu zakończenia projektu.

Przedstawiony w artykule przykład projektu zrealizowanego w gminie X wskazuje, iż jest uzasadnione wykorzystanie budżetu kosztów w zarządzaniu projektami realizowanymi przez JST. Instrument ten należy wykorzystywać na każdym etapie zarządzania projektem. Dokładne oszacowanie kosztów projektu jest jednak możliwe jedynie na podstawie prawidłowo wyznaczonych nakładów i kosztów jednostkowych zasobów.

Literatura

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Third Edition: Project Management Institute, Pennsylvania 2004.

- Aid Delivery Methods. Volume 1: Project Cycle Management Guidelines*, European Commission, EuropeAid Cooperation Office, Brussels 2004.
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2009.
- Łada M., Kozarkiewicz A., *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*, C.H. Beck, Warszawa 2007.
- Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013. Zalecenia do przygotowania studium wykonalności dla projektów w poddziałaniach 1.1.1, 1.1.2 oraz 1.3.1 (projekty badawcze – projekty rozwojowe)*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008.
- Szwabe M. (red.), *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
- Trocki M., Gruca B. (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa 2007.
- Trocki M., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (DzU z 2009, nr 84, poz. 712 ze zm.).
- Wiatr T., *Zarządzanie przedsięwzięciami – wchłanianie wiedzy i doświadczeń*, Trzecia Konferencja „Project Management – Profesjonalizm”, Jelenia Góra 2000, <http://www.smpm.org.pl/files/3wiatr.pdf>, 2.03.2011
- Wytoczne dotyczące metodologii przeprowadzania analizy kosztów i korzyści*. Dokument roboczy nr 4, 08/2006, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/wd4_cost_pl.pdf, 2.03.2011.

ESTIMATING THE COSTS PROJECTS ON THE EXAMPLE OF UNDERTAKINGS CO-FINANCED FROM THE EUROPEAN FUNDS

Summary: Project management, including co-financed from the European funds, requires the use of appropriate tools and methods for scheduling tasks, monitoring their implementation and effects. Estimating and monitoring costs is essential in planning and in the implementation of the project. The paper presents selected issues on estimating the cost of projects of local governments.