

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 399

Rachunkowość a controlling

Redaktorzy naukowi
Edward Nowak
Piotr Bednarek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska, Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-523-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Anna Balicka: Controlling ekologiczny w przedsiębiorstwie.....	13
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska, Sylwia Meller: Proces wdrażania controllingu w praktyce przedsiębiorstw	22
Wioletta Baran, Sylwia Morawska: Kontrola zarządcza w jednostkach organizacyjnych sądu.....	32
Piotr Bednarek: Premie i nagrody dla audytorów wewnętrznych a skuteczność audytu wewnętrznego w sektorze prywatnym i publicznym	41
Renata Biadacz: Rys historyczny rachunku zysków i strat w Polsce międzywojennej.....	55
Małgorzata Białas: Wycena instrumentów finansowych według wartości godziwej w bankach	67
Anna Bieniasz: Determinanty rentowności kapitału własnego przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce.....	76
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Controlling strategiczny szkoły wyższej.....	84
Adam Bujak: Ewaluacja przedsięwzięć inwestycyjnych dotyczących funkcjonowania systemu informacyjnego rachunkowości w przedsiębiorstwie	103
Andrzej Bytniewski: Podsystem finansowo-księgowy jako instrument rachunkowości zarządczej i controllingu.....	111
Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak: Controlling finansowy w projektach unijnych realizowanych w uczelniach publicznych.....	121
Halina Chłodnicka: Wycena przedsiębiorstwa w upadłości a wartość godziwa	130
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Controlling w zakładzie ubezpieczeń w świetle nowych uwarunkowań rynkowych.....	142
Joanna Dyczkowska: To what extent companies listed on alternative investment markets disclose strategic information in their annual reports? – comparative case studies.....	153
Joanna Dynowska: Czynniki ograniczające wdrażanie controllingu w świetle badań ankietowych	168
Krzysztof Dziadek: Wykorzystanie budżetowania w zarządzaniu projektami unijnymi – wyniki badań	176
Wojciech Flieger: Informatyczne wspomaganie zarządzania ryzykiem poprzez procedury audytu.....	186

Magdalena Jaworzyńska: Analiza strategiczna zakładu opieki zdrowotnej na potrzeby stworzenia jego modelu biznesowego – studium przypadku..	196
Marcin Jędrzejczyk: Addytywna, analityczna funkcja produkcji w ocenie poziomu zarządzania jednostką gospodarczą	208
Angelika Kaczmarczyk: Koncepcje wyceny a przydatność informacji sprawozdawczej małych przedsiębiorstw	216
Zdzisław Kes: Badanie nierównomierności odchyleń w kontroli budżetowej	224
Ilona Kędzierska-Bujak: Perspektywa interesariuszy a strategia Uniwersytetu Szczecińskiego – wybrane zagadnienia	235
Marcin Klinowski: Determinanty sukcesu projektów	245
Konrad Kochański: Formy ewidencji działalności gospodarczej a rachunkowość zarządcza w obszarze marketingu w świetle badań empirycznych...	255
Tomasz Kondraszuk: Projekt urzędniowy gospodarstwa jako narzędzie planowania strategicznego w rolnictwie.....	267
Krzysztof Konstantyn: Koncepcja wdrożenia rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za inwestycje w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane.....	277
Magdalena Kowalczyk: Mierniki controllingu personalnego w jednostkach samorządu terytorialnego.....	287
Jarosław Kujawski: Demotywuujące i dysfunkcjonalne aspekty ceny transferowej	295
Agnieszka Lew: Badanie przez biegłego rewidenta przychodów i kosztów jako elementów podatnych na oszustwa księgowo.....	306
Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieląg, Edyta Prozorowska, Piotr Słomianny: Technologia SOA w optymalizacji procesów biznesowych na przykładzie MPWiK Wrocław S.A.....	313
Krzysztof Małys: Controlling w publicznej szkole wyższej – zarys problemu	322
Elżbieta Marcinkowska: Outsourcing i offshoring procesu rachunkowości – modele dostawy usługi	333
Marek Masztalerz: Komunikacja w rachunkowości zarządczej	343
Remigiusz Napiecek: Współzależność głównych obszarów działania uczelni wyższej	352
Bartłomiej Nita: Stan i perspektywy rozwoju rachunkowości zarządczej w XXI wieku w praktyce.....	361
Edward Nowak: Klasyfikacyjna funkcja rachunkowości	373
Marta Nowak: Czy rachunkowość jest moralna? Dyskurs z pogranicza pomiaru gospodarczego oraz filozofii etyki.....	383
Michał Poszwa: Kasowe uznawanie kosztów uzyskania przychodów – konsekwencje dla rozliczeń i zarządzania	393
Marzena Remlein: Self-billing w transakcjach handlowych pomiędzy podmiotami grupy kapitałowej	401
Dariusz Ryszard Rutowicz: Wyzwania stojące przed rachunkowością zarządczą modeli biznesowych	409

Dorota Śladkiewicz: Wartość przedsiębiorstwa w świetle teorii zasobowej ..	419
Anna Stronczek, Sylwia Krajewska: Oczekiwania jednostek sektora zamówień publicznych w zakresie wsparcia rachunkowości zarządczej przez zintegrowane systemy zarządzania.....	428
Wiesław Szczęsny: „Pułapka” rentowności w polityce finansowej przedsiębiorstw	436
Alfred Szydelko: Wpływ KSR nr 9 „Sprawozdanie z działalności” na rachunkowość	446
Magdalena Szydelko: Ramy koncepcyjne zastosowania benchmarkingu w klastrze	456
Agnieszka Tubis: Controlling procesu eksploatacji – wstępna charakterystyka	466
Piotr Urbanek: Przesłanki i bariery budżetowania operacyjnego w uczelni publicznej.....	477
Wiesław Wasilewski: Controlling ryzyka w instytucjach kultury.....	485
Aleksandra Wiercińska: Wykorzystanie benchmarkingu w zarządzaniu finansami szpitali na przykładzie województwa pomorskiego.....	491
Grzegorz Zimon: Wpływ strategii zarządzania zapasami na wyniki finansowe przedsiębiorstw	500

Summaries

Anna Balicka: Ecological controlling in the company.....	13
Aleksandra Banaszekiewicz, Ewa Makowska, Sylwia Meller: The process of controlling implementation in companies practice	22
Wioletta Baran, Sylwia Morawska: Management control in organizational units of courts	32
Piotr Bednarek: Bonuses and rewards for internal auditors vs. internal audit effectiveness in a private and public sector	41
Renata Biadacz: Historical aspect of income statement of interwar period in Poland	55
Małgorzata Białas: Valuation of financial instruments at fair value in the banks	67
Anna Bieniasz: Determinants of return on equity of companies in the food industry	76
Agnieszka Bienkowska, Zygmunt Kral, Anna Zablocka-Kluczka: Strategic controlling of universities	84
Adam Bujak: The evaluation of investments relating to the functioning of the accounting information system in an enterprise	103
Andrzej Bytniewski: A financial and accounting subsystem as an instrument for management accounting and controlling	111
Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak: Financial controlling in the EU projects implemented in public universities	121

Halina Chłodnicka: Valuation of an insolvent business vs. fair value	130
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Controlling in the insurance company in the new market conditions.....	142
Joanna Dyczkowska: W jakim stopniu spółki notowane na rynkach alternatywnego obrotu ujawniają informacje strategiczne w raportach rocznych – analiza porównawcza przypadków	153
Joanna Dynowska: Factors that limit controlling implementation as revealed by questionnaire surveys.....	168
Krzysztof Dziadek: Use of budgeting in the EU projects management – research findings	176
Wojciech Fliegner: Computer aid of risk management through audit procedures	186
Magdalena Jaworzyńska: Strategic analysis of public healthcare centre to create its business model – case study	196
Marcin Jędrzejczyk: The additive, cost production function in the management assessment process of business entity	208
Angelika Kaczmarczyk: Valuation concepts vs. usefulness of reporting information of small businesses.....	216
Zdzisław Kes: The study of fluctuation of deviations in the budgeting control	224
Iłona Kędzierska-Bujak: The stakeholders perspective vs. the strategy of the University of Szczecin – selected issues	235
Marcin Klinowski: Project success factors	245
Konrad Kochański: Account and tax books vs. management accountancy in the area of marketing in the light of empirical research	255
Tomasz Kondraszuk: Appliance project of agricultural farm as a tool for strategic planning in agriculture	267
Krzysztof Konstantyn: The conception of introduction of responsibility accounting in the centers responsible for investment in building construction enterprises	277
Magdalena Kowalczyk: Personnel controlling measures in local government units.....	287
Jarosław Kujawski: Demotivating and dysfunctional aspects of transfer price	295
Agnieszka Lew: Auditor’s revenue and expense audit as an element susceptible to accounting fraud	306
Paweł Malinowski, Tomasz Ćwieliąg, Edyta Prozorowska, Piotr Słomianny: SOA technology in business process optimalization on the example of MPWiK Wrocław S.A.	313
Krzysztof Małys: Controlling in public institutions of higher education – the outline of the problem.....	322
Elżbieta Marcinkowska: Outsourcing and offshoring of accounting process – service delivery models	333
Marek Masztalerz: Communication in management accounting	343

Remigiusz Napiecek: Interdependence of the main areas of university activity	352
Bartłomiej Nita: The state and development trends of management accounting in 21 st century in practice	361
Edward Nowak: The discriminant function of accounting	373
Marta Nowak: Is accounting moral? Discourse on economic measurement and philosophy of ethics	383
Michał Poszwa: Checkout the cost to obtain revenue recognition – implications for settlements and management	393
Marzena Remlein: Self-billing in commercial transactions between the entities of the capital group.....	401
Dariusz Ryszard Rutowicz: Challenges facing management accounting of business models.....	409
Dorota Śładkiewicz: Enterprise value in the light of resource-based theory ..	419
Anna Stroncsek, Sylwia Krajewska: Expectations of public procurement sector units concerning the support for managerial accounting through integrated management systems	428
Wiesław Szczęsny: The “trap” of profitability in the financial policy of enterprises	436
Alfred Szydelko: The influence of the Polish Accounting Standard No. 9 “Report on the activities” on accounting	446
Magdalena Szydelko: A conceptual framework for benchmarking companies in a cluster.....	456
Agnieszka Tubis: Controlling of maintenance and operation process – preliminary characteristics.....	466
Piotr Urbanek: Premises and barriers of operational budgeting in public higher education institution	477
Wiesław Wasilewski: Risk controlling in cultural institutions.....	485
Aleksandra Wiercińska: The use of benchmarking in the financial management of hospitals on the example of Pomeranian Voivodeship.....	491
Grzegorz Zimon: Influence of inventory management strategy on financial results of companies	500

Jolanta Chluska, Waldemar Szczepaniak

Politechnika Częstochowska

e-mails: jchluska@zim.pcz.pl; waldemar.szczepaniak@iisi.pcz.pl

**CONTROLLING FINANSOWY
W PROJEKTACH UNIJNYCH
REALIZOWANYCH W UCZELNIACH PUBLICZNYCH**

**FINANCIAL CONTROLLING
IN THE EU PROJECTS IMPLEMENTED
IN PUBLIC UNIVERSITIES**

DOI: 10.15611/pn.2015.399.11

Streszczenie: Controlling finansowy znajduje szerokie zastosowanie w realizacji projektów współfinansowanych ze środków unijnych. Przede wszystkim ma on zapewnić osiągnięcie założonych celów projektu przy pełnej kwalifikowalności ponoszonych kosztów. Możliwe to jest dzięki takim narzędziom controllingu finansowego, jak budżetowanie, sterowanie, monitorowanie i kontrola kosztów. Wykrycie odpowiednio wcześniej powstających odchyień w zakresie kosztów projektu umożliwia szybkie wprowadzenie działań korygujących. Celem opracowania jest przedstawienie controllingu finansowego, jako skutecznej metody zarządzania projektami unijnymi. Rozważania dotyczą publicznych uczelni uczestniczących w absorpcji środków w ramach programów operacyjnych w perspektywie finansowej 2007-2014. Jako narzędzia badawcze wykorzystano analizę literatury, aktów prawnych oraz studium przypadku.

Słowa kluczowe: controlling finansowy, projekt unijny, uczelnia publiczna.

Summary: Financial controlling is widely used in the implementation of projects co-financed by EU funds. First of all, it has to ensure the achievement of objectives of the project with full eligibility of costs. This is possible thanks to the financial controlling tools such as budgeting, control, monitoring and costs control. Early detection of arising deviations in the cost of the project makes the fast implementation of corrective actions possible. The aim of this paper is to present the financial controlling as an effective method of managing EU projects. Considerations concern public universities participating in the absorption of funds under the Operational Programmes in the financial perspective 2007-2014. They are based on the study of literature and case study.

Keywords: financial controlling, EU project, public university.

1. Wstęp

Uczelnia publiczna jest uczelnią utworzoną przez państwo, reprezentowane przez właściwy organ władzy lub administracji publicznej. Działalność uczelni publicznej jest finansowana z dotacji z budżetu państwa przeznaczonych na zadania określone ustawowo. Może też być finansowana z przychodów własnych. Jednym ze źródeł finansowania są także środki pochodzące z Unii Europejskiej (środki unijne). Uczelnie publiczne stojące obecnie u progu nowej perspektywy finansowej 2014-2020 przygotowują się na ogłoszenie pierwszych konkursów, w ramach których będą mogły ubiegać się o dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej. Jednocześnie do końca 2015 roku powinny zakończyć się wszystkie projekty unijne finansowane w ramach perspektywy finansowej 2007-2013. Przez ostatnie lata uczelnie publiczne skutecznie aplikowały o środki unijne dostępne w ramach alokacji dla szkolnictwa wyższego. Stanowi to, pomimo rosnących wymagań, jakie będzie niosła z sobą nowa perspektywa finansowa, dobrą prognozę na kolejne lata. Ważne jest, żeby skutecznie wykorzystywać zdobyte doświadczenie w realizacji dotychczasowych projektów unijnych.

Realizacja projektów unijnych to przede wszystkim dbałość o zapewnienie kwalifikowalności kosztów ponoszonych w projekcie. Uznanie danego kosztu za niekwalifikowalny to nie tylko konieczność pokrycia go z własnych środków uczelni, ale również zagrożenie dla skutecznej realizacji projektu. Istotną rolę w zarządzaniu projektami unijnymi odgrywa więc controlling finansowy.

Controlling stanowi system dostarczania informacji na potrzeby zarządzania organizacją. Szczególnie istotną jego rolą jest dostarczanie informacji finansowych, dlatego tak ważny w działalności organizacji jest efektywny system controllingu finansowego. Niestety, zastosowanie narzędzi controllingu finansowego właściwych dla standardowej działalności organizacji nie zawsze sprawdza się w przypadku działalności niepowtarzalnej, jaką jest działalność projektowa.

Celem artykułu jest przedstawienie controllingu finansowego jako skutecznej metody zarządzania projektami unijnymi w uczelni publicznej. Rozważania dotyczą publicznych uczelni uczestniczących w absorpcji środków w ramach Programów Operacyjnych w perspektywie finansowej 2007-2014. Jako narzędzia badawcze wykorzystano analizę literatury, aktów prawnych oraz studium przypadku.

2. Charakterystyka controllingu finansowego projektów

Wsparcie zarządzających organizacją, przede wszystkim w zakresie planowania i kontroli, to jedno z głównych zadań rachunkowości zarządczej. Dostarczanie niezbędnych informacji do podejmowania decyzji na różnych poziomach zarządzania (strategicznym, taktycznym i operacyjnym) wpływa na wzrost efektywności procesów decyzyjnych w organizacji [Czubakowska, Gabrusewicz, Nowak 2014, s. 16].

W ramach rachunkowości zarządczej istotną rolę odgrywa controlling, który umożliwia powiązanie informacji finansowych odnoszących się zarówno do procesów, jak i zasobów jednostki. W ramach controllingu monitorowane i mierzone są osiągnięcia przez jednostkę rezultaty, a w wyniku dostarczanych informacji o odchyleniach podejmowane są niezbędne działania korygujące [Jaruga 2014, s. 23].

Controlling jest jedną z koncepcji zarządzania organizacjami, która wspólnie jest również stosowana w zarządzaniu projektami [Marciniak 2004]. Controlling projektu obejmuje przede wszystkim procesy kontroli i sterowania. Poprzez monitoring i analizę postępów w osiąganiu określonych celów projektu umożliwia on odpowiednio wczesne wprowadzenie działań korygujących (naprawczych). Kontrola służy wykrywaniu nieprawidłowości (odchyleń) poprzez porównanie stanu rzeczywistego z przyjętym planem realizacji przedsięwzięcia. Odchylenia poddawane są analizie, która ma na celu wykrycie przyczyn ich powstania i na tej podstawie, wprowadzenie skutecznych działań naprawczych. W ten sposób wyznaczane są nowe (wtórne) cele, których osiągnięcie przyczyni się do zrealizowania celów pierwotnych projektu. W kolejnym okresie kontroli poddawane są zarówno cele pierwotne, jak i wtórne i podejmowane są dalsze decyzje o wprowadzaniu, bądź nie, kolejnych działań naprawczych [Kisielnicki 2011, s. 175]. Kontrola finansowa jest głównym elementem kontroli gospodarczej. Prowadząc kontrolę dokumentacji finansowo-księgowej, ocenie poddaje się również rzeczywiste działania, których odzwierciedlenie znajduje się w tych dokumentach [Zawadzak 2014, s. 176].

3. Projekty unijne w uczelni publicznej a controlling finansowy

Specyfika controllingu finansowego w projektach unijnych realizowanych w szkolnictwie wyższym wynika z odmiennego charakteru tego rodzaju przedsięwzięć od podstawowej działalności uczelni. Przedsięwzięcia współfinansowane ze środków Unii Europejskiej mają zarazem wszystkie cechy właściwe projektom i dodatkowo te wynikające ze źródła pochodzenia środków finansowych. Do głównych czynników wpływających na konieczność stosowania specyficznego podejścia w controllingu projektów zaliczyć można [Łada 2007, s. 37]:

- niepowtarzalny cel (cele) projektu,
- własną tymczasową strukturę organizacyjną wkomponowaną w strukturę uczelni, która po zakończeniu realizacji projektu ulegnie rozwiązaniu,
- skupienie się na wynikach (efektach) realizacji poszczególnych zadań, a nie jak ma to miejsce w przypadku controllingu działalności rutynowej na prezentacji wyników w określonym przedziale czasu,
- brak lub ograniczoną wiarygodność standardów uniemożliwiająca wspieranie się danymi historycznymi,
- złożoność projektów wymagająca niejednokrotnej zmiany w rzeczowej realizacji przedsięwzięcia, co prowadzi do konieczności wprowadzania zmian w pla-

nach finansowych, przesunięcia środków w czasie bądź pomiędzy kategoriami (zadaniami),

- cykliczny charakter procesu realizacji projektu przy względnie stałym zaangażowaniu uczelni w realizację działalności rutynowej,
- mniejszą w porównaniu z działalnością powtarzalną wiarygodność planów rzeczowo-finansowych,
- ograniczoną możliwość dostosowania systemu finansowo-księgowego do specyficznych wymagań projektu.

Przez cały czas trwania projektu konieczne jest kontrolowanie ponoszonych kosztów. Aby kontrola kosztów była skuteczna, niezbędne jest pozyskiwanie wiarygodnych informacji dotyczących [Young 2006, s. 161]:

- harmonogramu rzeczowo-finansowego (budżetu projektu),
- kosztów, które zostały ujęte w danym okresie rozliczeniowym (na uczelni koszty ujmowane są zgodnie z zasadą memoriału),
- wydatków, które zostały poniesione w danym okresie rozliczeniowym (w ramach projektów koszty ujmowane są zgodnie z zasadą kasową),
- wydatków i kosztów poniesionych od rozpoczęcia projektu,
- aktualnych zadań do realizacji,
- postępów w realizacji zadań od początku realizacji projektu.

Wytyczne dotyczące kwalifikowalności wydatków w ramach PO KL w pierwotnej wersji obowiązywały tylko od 9.07.2007 r. do 9.03.2008 r., następnie systematycznie wprowadzane były zmiany, co skutkowało wejściem w życie nowych wytycznych. W efekcie do chwili obecnej wytyczne zmieniały się już 9 razy. Biorąc pod uwagę fakt, że beneficjenci w przypadku realizacji projektów PO KL zobligowani są do stosowania aktualnych wytycznych dotyczących kwalifikowalności kosztów, rola controllingu finansowego nabiera kluczowego znaczenia. Zapewnienie kwalifikowalności kosztów, które jest jednym z kluczowych zadań controllingu finansowego, w przypadku projektów realizowanych w PO KL, wymaga ciągłego śledzenia wprowadzanych zmian w zakresie wytycznych i bezzwłocznego podejmowania niezbędnych działań. Jako przykład może służyć studium przypadku zaprezentowane poniżej.

Przykład

W Uczelni X wystąpiły następujące charakterystyki realizacji projektów:

- a) personel projektu zatrudniony był na podstawie stosunku pracy,
- b) łączne zaangażowanie części personelu projektu w realizację zadań we wszystkich projektach Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia (NSRO) przekraczało 240 godzin miesięcznie.

Zmiany wytycznych wprowadzone od 1 stycznia 2011 r. wymagały dokonania analizy wynagrodzeń personelu projektu w zakresie dotychczas stosowanych stawek wynagrodzeń. Ponieważ zgodnie ze zmienionymi wytycznymi wysokość wynagro-

dzenia musiała odpowiadać stawkom stosowanym u beneficjenta, porównano przyjęte w ramach projektu stawki za daną pracę ze stawkami stosowanymi w przypadku prac finansowanych z innych niż projektowe źródeł. W efekcie stawki części personelu musiały zostać obniżone.

Kolejne zmiany, wprowadzone od 1 stycznia 2012 r., wymagały zrewidowania łącznego zaangażowania personelu projektu w realizację zadań we wszystkich projektach NSRO. W przypadku, gdy zaangażowanie pracowników przekraczało 240 godzin miesięcznie, konieczne było zmniejszenie liczby godzin w ramach danego projektu oraz zaangażowanie innych osób.

Sprawny system controllingu finansowego w projekcie w sytuacji częstych zmian wytycznych gwarantuje osiągnięcie pełnej kwalifikowalności kosztów w zakresie wynagrodzeń. Ułatwia wprowadzenie skutecznych zmian w budżecie projektu w związku z powstającymi oszczędnościami, które mogą zostać wykorzystane na potrzeby projektu.

Budżet projektu unijnego, nazywany również harmonogramem rzeczowo-finansowym, stanowi wyrażone w pieniądzu zestawienie środków niezbędnych w projekcie wraz ze wskazaniem źródła ich sfinansowania [Walczak 2014, s. 264]. W przypadku projektów unijnych perspektywy finansowej 2007-2014 standardowy podział dofinansowania obejmował 85% środków UE oraz 15% środków krajowych, pozostały wkład, w przypadku projektów, które otrzymały dofinansowanie poniżej 100% kosztów kwalifikowanych, pochodził z innych źródeł.

Proces budżetowania w projekcie unijnym przygotowywanym w uczelni publicznej stanowi element przygotowywania dokumentacji projektowej składanej w odpowiedzi na ogłoszony konkurs na dofinansowanie projektów w ramach danego programu operacyjnego. Punktem wyjścia przygotowywanej dokumentacji jest określenie głównych parametrów projektu, takich jak cele, zakres, jakość, planowane produkty i rezultaty. W dalszej części prac planowane przedsięwzięcie dzielone jest na zadania, dla których szacowany jest czas realizacji oraz niezbędne zasoby. Dopiero wówczas można przystąpić do oszacowania kosztów pozyskania i wykorzystania zasobów, na podstawie których opracowywany jest wstępny budżet projektu [Ossowski 2014, s. 183]. Kolejny etap ma na celu zbadanie kwalifikowalności zaplanowanych kosztów i ewentualnie w przypadku wyspecyfikowania kosztów, które nie mieszczą się w katalogu kosztów kwalifikowanych, podjęcie decyzji o ich sfinansowaniu ze środków własnych bądź ich usunięciu z budżetu. Ostatni etap ma na celu zatwierdzenie ostatecznej wersji harmonogramu rzeczowo-finansowego, który staje się załącznikiem do składanego wniosku o dofinansowanie.

Połączenie planowania kosztów (opracowanie budżetu – harmonogramu rzeczowo-finansowego projektu) z ich kontrolą i sterowaniem określone jest jako controlling finansowy projektu [Trocki, Bukłaha, Grucza 2013, s. 214, 215]. Planowanie kosztów (opracowanie budżetu) w przypadku projektów unijnych odbywa się na etapie przed złożeniem wniosku o dofinansowanie. W związku z tym, budżet projek-

tu oparty jest na kosztach szacunkowych, które stanowią prognozę kosztów [Pawlak 2006, s. 136], które zostaną poniesione, jeśli projekt otrzyma dofinansowanie.

W przypadku kosztów pośrednich projektu, czyli kosztów których nie można wprost przypisać do powstających produktów w oparciu o dokumenty źródłowe [Biadacz 2011, s. 69], planowanie kosztów dotyczyć może jedynie opracowania metodologii ich naliczania. W ostatnim czasie obserwuje się jednak odchodzenie od tej praktyki, powszechnej swego czasu w projektach realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, na rzecz z góry określonego procentu przysługującego beneficjentowi z tytułu realizacji projektu. Stawka kosztów ryczałtowych różnicowana jest w głównej mierze w odniesieniu do wielkości projektu. Tak więc planowanie kosztów odbywa się wyłącznie w odniesieniu do kosztów bezpośrednich projektu, do których zaliczamy:

- wynagrodzenia osobowe (umowy o pracę, dodatki do wynagrodzeń, wynagrodzenia uzupełniające),
- wynagrodzenia bezosobowe (umowy cywilnoprawne),
- wydatki na zakup lub wytworzenie środków trwałych,
- wydatki na zakup lub wytworzenie wartości niematerialnych i prawnych,
- wydatki na zakup usług obcych,
- wydatki na zakup materiałów podstawowych,
- wydatki na promocję projektu.

Zadaniem controllingu finansowego projektu na uczelni jest przede wszystkim sterowanie i kontrola kosztów bezpośrednich projektu. Realizacja zadań projektu wymaga ponoszenia kosztów, których efekty powinny być porównywane z założonym planem celem stwierdzenia, czy podejmowane działania są słuszne. Zidentyfikowane na tym etapie odchylenia powinny być w ramach controllingu finansowego korygowane, a w przypadku znaczących różnic – prowadzić do korekty harmonogramu rzeczowo-finansowego projektu. Celem takiego działania jest urealnianie planów działania w oparciu o dane historyczne [Bolek, Bolek 2014, s. 96].

Ciągły proces, jakim jest monitoring projektu, polega na gromadzeniu i analizie informacji dotyczących realizowanego projektu, a jego celem pozostaje zapewnienie zgodności podejmowanych działań z założonym planem. W ramach controllingu projektu wyróżnić możemy monitoring:

- rzeczowy,
- finansowy.

Pierwszy – oparty na analizie postępów rzeczowych – dokonywany jest na podstawie przyjętych wskaźników realizacji założonych produktów i rezultatów. Monitoring finansowy śledzi i ocenia postępy związane z ponoszonymi kosztami i odnosi je do założonego budżetu projektu [Grucza 2013, s. 115]. Monitoring kosztów w projekcie dotyczy zarówno identyfikacji kosztów rzeczywistych ujętych w ewidencji finansowo-księgowej uczelni, jak i raportowania ponoszonych wydatków [Wirkus i in. 2014, s. 130].

Raportowanie poniesionych kosztów w projekcie unijnym następuje w ramach składanych cyklicznie wniosków o płatność oraz wniosków rozliczających otrzymane zaliczki. Jeśli w danym miesiącu poniesiono koszty kwalifikowalne, składane są wnioski o płatność. Rozliczenie zaliczki polegające na wydatkowaniu otrzymanych środków bądź zwrocie środków niewydatkowanych, powinno nastąpić w ciągu 120 dni od otrzymania transzy. Ponadto w ramach raportowania mogą być składane informacje roczne z realizacji projektu, a po zakończeniu projektu – obligatoryjnie sprawozdanie końcowe.

Poza cyklicznym składaniem wniosków płatniczych, w celu zapewnienia efektywnego wydatkowania środków unijnych, w projektach powinny być prowadzone planowe kontrole. Pozwoli to odpowiednio przygotować się na kontrole, które prowadzone są m.in. przez Instytucje Pośredniczące (IP). Wewnętrzna kontrola projektu powinna uwzględniać wszystkie elementy kontroli prowadzonej przez IP. Jej celem powinno być ustalenie m.in., czy:

- projekt jest realizowany zgodnie z harmonogramem rzeczowo-finansowym,
- zastosowano odpowiednie procedury zamówień publicznych, a w przypadku zamówień niepodlegających ustawie PZP zachowano zasady przejrzystości i uczciwej konkurencji oraz udokumentowano przeprowadzenie rozeznania rynku,
- dokumentacja projektu została prawidłowo opisana, a poniesione koszty ujęto w księgach rachunkowych,
- wydatki w projekcie są monitorowane, a sprawozdania z realizacji projektu zostały złożone,
- przestrzegano zasad w zakresie informacji i promocji,
- przestrzegano zasad dotyczących przechowywania i archiwizacji dokumentów.

W przypadku projektów o wartości powyżej 2 mln zł uczelnia zobligowana jest ponadto przeprowadzić audyt zewnętrzny wydatkowania środków. Pod pojęciem audytu kryje się ocena organizacji, procesu, produktu oraz projektu [Kisielnicki 2013, s. 309]. Audyt projektu unijnego jest procedurą skomplikowaną, a jej głównym celem jest ocena poprawności wydatkowania środków Unii Europejskiej. Audytor w szczególności dokonuje oceny zrealizowania celów projektu oraz zgodności z zawartą umową o dofinansowanie, ponadto weryfikuje, czy wydatki zostały rzeczywiście poniesione, właściwie udokumentowane oraz ujęte w wyodrębnionej ewidencji księgowej prowadzonej dla projektu, a sporządzane na ich podstawie raporty rzetelnie przedstawiają sytuację finansową projektu na dzień ich sporządzenia [Domiter, Marciszewska 2013, s. 53]. W przypadku uczelni publicznych sposób i tryb wykonania audytu zewnętrznego projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej określa Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego [Rozporządzenie z 29 września 2011 r.].

4. Zakończenie

Realizacja projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej w uczelni publicznej wymaga zastosowania odpowiednich metod zarządzania projektami. Jedną z nich powinien być controlling finansowy projektu. Wynika to z konieczności zapewnienia kwalifikowalności kosztów na wszystkich etapach realizacji projektu:

- na etapie przygotowania projektu – zapewnienie odpowiedniego budżetu projektu, zawierającego wyłącznie koszty kwalifikowalne (stanowi on element składanego wniosku o dofinansowanie),
- na etapie realizacji projektu – sterowanie i monitorowanie powstawania kosztów,
- w przypadku wykrycia odchylenia od założonych planów – wprowadzanie działań korygujących.

Controlling finansowy w projekcie unijnym realizowanym w uczelni publicznej, poza monitorowaniem kwalifikowalności kosztów z punktu widzenia danego programu operacyjnego, musi również uwzględniać wymagania stawiane kosztom ponoszonym przez uczelnie publiczne, w tym przede wszystkim kontroli stosowania właściwych procedur zamówień publicznych. Zastosowanie controllingu finansowego daje wymierne korzyści. Poprzez bieżące śledzenie ponoszonych kosztów pozwala szybko reagować na pojawiające się odchylenia od założonego planu i wprowadzać działania korygujące. W ten sposób zwiększa się prawdopodobieństwo, że realizacja projektu zakończy się osiągnięciem założonych celów projektu, a poniesione koszty uznane zostaną w całości za kwalifikowalne.

Literatura

- Biadacz R., 2011, *Rachunek kosztów – wybrane zagadnienia teoretyczne*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Bolek M., Bolek C., 2014, *Komercjalizacja innowacji. Zarządzanie projektami i finansowanie*, Difin, Warszawa.
- Czubakowska K., Gabrusewicz W., Nowak E., 2014, *Rachunkowość zarządcza. Metody i zastosowania*, PWE, Warszawa.
- Domiter M., Marciszewska A., 2013, *Zarządzanie projektami unijnymi. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Grucza B., 2013, *Koncepcja ewaluacji projektów*, [w:] M. Trocki, M. Juchniewicz (red.), *Ocena projektów – koncepcje i metody*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Jaruga A.A., 2014, *Istota, rola i rozwój rachunkowości zarządczej*, [w:] A. Szychta (red.), *Rachunkowość zarządcza*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kisielnicki J., 2011, *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kisielnicki J., 2013, *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Łada M., 2007, *Budżetowanie projektów*, „Finanse. Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Marciniak S., 2004, *Controlling. Filozofia projektowania*, Difin, Warszawa.

- Ossowski M., 2014, *Budżetowanie w projekcie*, [w:] J. Sadkowska, M. Chmielewski (red.), *Zarządzanie projektami. Wybrane aspekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Pawlak M., 2006, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 29 września 2011 r. w sprawie przeprowadzania audytu zewnętrznego wydatkowania środków finansowych na naukę, Dz.U. nr 207, poz. 1237.
- Trocki M., Bukłaha E., Grucza B., 2013, *Planowanie kosztów i budżetowanie projektu*, [w:] M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Walczak R., 2014, *Podstawy zarządzania projektami. Metody i przykłady*, Difin, Warszawa.
- Wirkus M., Roszkowski H., Dostatni E., Gierulski W., 2014, *Zarządzanie projektem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Young T.L., 2006, *Skuteczne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice.
- Zawadzak T., 2014, *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego*, Difin, Warszawa.