

Waldemar Szczepaniak

Politechnika Częstochowska
e-mail: waldemar.szczepaniak@wz.pcz.pl

Magdalena Szydelko

Politechnika Rzeszowska
e-mail: mszydel@prz.edu.pl

FORMY KONTROLI A ZAPEWNIENIE PRAWIDŁOWEJ REALIZACJI PROJEKTÓW UNIJNYCH W PUBLICZNYCH UCZELNIACH TECHNICZNYCH

FORMS OF CONTROL VS. PROVISION OF CORRECT IMPLEMENTATION OF UNION PROJECTS IN PUBLIC TECHNICAL INSTITUTIONS

DOI: 10.15611/pn.2018.513.34

JEL Classification: I23, O22

Streszczenie: Celem opracowania jest analiza roli głównych form kontroli w zapewnieniu prawidłowej realizacji przez publiczne uczelnie techniczne projektów unijnych. W artykule przedstawiono specyfikę projektów dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Omówiono główne formy kontroli w projektach unijnych. Ostatnia część tekstu dotyczyła roli kontroli w zapewnieniu skutecznej realizacji projektów dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej i została oparta na danych pierwotnych zgromadzonych w trakcie przeprowadzonego badania ankietowego. Studia literaturowe oraz wyniki badań własnych potwierdziły kluczowe znaczenie kontroli bieżącej w realizacji przedsięwzięć dofinansowanych ze środków unijnych. Wykazały ponadto szczególnie istotną rolę audytu zewnętrznego w przypadku wykrywania nieprawidłowości oraz audytu wewnętrznego w zakresie wskazywania właściwych działań.

Słowa kluczowe: kontrola, audyt, projekty unijne, publiczne uczelnie.

Summary: The aim of the study is to analyze the role of the main forms of control in ensuring correct implementation of EU projects by public technical universities. The article presents the specificity of projects co-financed from EU funds. The main forms of control in EU projects are discussed. The last part of the text concerns the role of control in ensuring effective implementation of projects co-financed by the European Union funds and was based on primary data collected during the survey. Literature studies and results of own research confirmed the key importance of ongoing control in the implementation of projects co-financed from EU funds. Moreover, they showed a specially important role of external audit in the case of detection of irregularities, and internal audit in the scope of indicating appropriate activities.

Keywords: control, audit, EU projects, public universities.

1. Wstęp

Jedną z determinant efektywnego zarządzania projektami unijnymi jest skuteczna kontrola ich realizacji. Na każdym państwie członkowskim Unii Europejskiej korzystającym ze wsparcia funduszy unijnych spoczywa obowiązek zapewnienia, że środki przekazane z budżetu Wspólnoty będą wykorzystane zgodnie z przeznaczeniem i przy zachowaniu obowiązujących zasad ich wydatkowania. Stąd tak ważnym aspektem realizacji przedsięwzięć finansowanych ze środków unijnych jest prowadzenie skutecznej kontroli w projektach.

W pierwszej kolejności kontrola projektu unijnego powinna być prowadzona przez członków zespołu projektowego w formie kontroli bieżącej. Projekt skontrolować mogą również działające na uczelni komórki audytu wewnętrznego. Zewnętrzne kontrole prowadzone są najczęściej przez Instytucję Pośredniczącą (IP) i mają zapewnić, że projekt jest realizowany zgodnie z umową oraz przyjętym budżetem i harmonogramem. Kontrolę mogą przeprowadzić również inne instytucje, zarówno krajowe (np. Urząd Kontroli Skarbowej, Prezes Urzędu Zamówień Publicznych), jak i europejskie (np. Komisja Europejska, Europejski Trybunał Obrachunkowy). Kontrole te mają najczęściej charakter kontroli planowych, o których terminie przeprowadzenia władze uczelni są informowane odpowiednio wcześniej. Dodatkowo w projektach badawczych o wartości dofinansowania powyżej 3 mln zł jest przeprowadzany obligatoryjnie audyt zewnętrzny.

Specyficznym rodzajem kontroli w projekcie jest weryfikacja przez Instytucję Pośredniczącą złożonego wniosku o płatność, która ma na celu ocenę kwalifikowalności przedstawionych w nim wydatków. Ten rodzaj kontroli można traktować jako kontrolę bieżącą, ponieważ częstotliwość składanych wniosków o płatność jest dość duża, zazwyczaj wnioski składane są co miesiąc lub co kwartał.

Celem opracowania jest analiza roli głównych form kontroli w zapewnieniu prawidłowej realizacji przez publiczne uczelnie techniczne projektów unijnych. Do realizacji tak postawionego celu wykorzystano metody analizy źródeł literaturowych oraz przeprowadzono badanie ilościowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety.

2. Specyfika projektów dofinansowanych ze środków unijnych

Fundusze unijne od czasu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej (wcześniej były to fundusze przedakcesyjne) stanowią istotne źródło finansowania inwestycji zarówno skierowanych na rozwój infrastruktury, jak i przeznaczonych na rozwój kapitału ludzkiego. Korzystają z nich jednostki publiczne i prywatne, w tym wiele instytucji państwowych, a wśród nich szkoły wyższe. Do głównych cech wyróżniających projekty unijne na tle przedsięwzięć finansowanych z innych źródeł zaliczyć można [Trocki, Grucza 2015, s. 112-113]:

- dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej,
- realizowanie na podstawie decyzji bądź umowy o dofinansowanie,

- objęcie sformalizowanymi procedurami związanymi zarówno z procesem aplikowania, rozliczania, kontroli, jak i zachowania trwałości projektów,
- objęcie zasadami dotyczącymi promocji oraz oznakowania projektów.

Specyfika projektu unijnego wymaga uwzględnienia kluczowych parametrów zarządzania złożonymi przedsięwzięciami, tj. czasu, kosztów realizacji oraz wymagań jakościowych dla jego produktów i rezultatów. Określenie tych parametrów to nie tylko konieczny warunek poprawnego przygotowania wniosku o dofinansowanie, ale również punkt odniesienia w trakcie prowadzonych kontroli osiągania założonych celów projektu. Pomimo wielu cech wspólnych w zarządzaniu złożonymi przedsięwzięciami i projektami unijnymi zarządzanie tymi drugimi wymaga uwzględnienia specyficznych działań, które będą dotyczyć przede wszystkim:

- występowania do Instytucji Pośredniczącej o zgodę na akceptację zmian w projekcie – niewielkie modyfikacje w projekcie wymagają jedynie uzyskania jej zgody, poważniejsze zmiany będą pociągały za sobą konieczność podpisania aneksu do umowy;
- systematycznego przygotowywania i przekazywania sprawozdań do IP z realizacji projektu (obejmujących zazwyczaj część merytoryczną oraz finansową). Złożenie sprawozdań okresowych (miesięcznych, kwartalnych, rocznych) to warunek konieczny akceptacji wydatków poniesionych w danym okresie sprawozdawczym. Zatwierdzenie sprawozdania skutkuje refundacją przedstawionych kosztów kwalifikowalnych bądź wypłatą kolejnej transzy zaliczki w zależności od przyjętego sposobu płatności;
- dokonywania zwrotu środków, które nie zostały wydatkowane w ramach zaliczki przyznanej na dany okres rozliczeniowy;
- dokonywania zwrotu odsetek narosłych na wydzielonym rachunku bankowym projektu po zakończeniu roku kalendarzowego oraz na koniec jego realizacji;
- przygotowania i złożenia do IP rozliczenia końcowego projektu (raportu końcowego),
- monitorowania dochodowości w przypadku projektów generujących dochód;
- zachowania trwałości projektu.

Uczelnie publiczne poszukując zewnętrznych źródeł finansowania swojego rozwoju, często podejmują się realizacji projektów dofinansowanych z funduszy unijnych dostępnych w ramach kolejnych perspektyw finansowych. Istotne środki szkoły wyższe pozyskały w poprzedniej perspektywie finansowej na lata 2007-2013. Szczególnie ważny z punktu widzenia uczelni technicznych był duży strumień środków na rozwój infrastruktury szkół wyższych. Trwająca obecnie perspektywa na lata 2014-2020 to kolejna istotna pula środków skierowanych do uczelni. Obecnie fundusze unijne skierowane do szkół wyższych mają służyć realizacji projektów badawczych wykorzystujących infrastrukturę pozyskaną w poprzedniej perspektywie finansowej. Niezmiernie ważne pozostaje jednak zapewnienie prawidłowej realizacji dofinansowanych projektów, tak by koszty, które będą poniesione, zostały uznane w całości za kwalifikowalne.

3. Formy kontroli w projektach unijnych

Przeprowadzenie kontroli polega przede wszystkim na porównaniu założonego planu z rzeczywistym jego wykonaniem, przeanalizowaniu odchyleń, zidentyfikowaniu ich przyczyn oraz podjęciu działań korygujących. W ramach kontroli dokonuje się oceny działań podejmowanych przez poszczególnych pracowników oraz stanu funkcjonowania jednostek organizacyjnych przez organy wewnętrzne bądź uprawnione jednostki zewnętrzne. Kontrola wewnętrzna ma przede wszystkim zapobiegać powstawaniu nieprawidłowości, natomiast kontrola zewnętrzna (instytucjonalna) ma za zadanie ujawniać i przeciwdziałać nieprawidłowościom [Zawadzak 2014, s. 175]. Kontrola projektu ma na celu zapewnienie, by wszystkie działania odbywały się zgodnie z zatwierdzonym budżetem i harmonogramem oraz określonymi wymaganiami jakościowymi [Cabała 2016, s. 222].

Projekty unijne stanowią przykład przedsięwzięć szczegółowo obwarowanych wytycznymi, których wypełnianie jest weryfikowane na podstawie prowadzonych kontroli. Ponadto fakt realizacji projektów unijnych przez jednostki publiczne, jakimi są publiczne szkoły wyższe, nakłada dodatkowe obowiązki związane z kontrolą realizacji takich przedsięwzięć. Wskazać można kilka form kontroli właściwych dla projektów unijnych:

- kontrola bieżąca – prowadzona przez kierownika i jego zespół w trakcie realizacji działań, jak też przez IP na poziomie wniosków o płatność,
- kontrola planowa – wykonywana przez właściwe dla danego programu i instytucji pośredniczącej jednostki,
- audyt wewnętrzny – przeprowadzany przez funkcjonujące na uczelni komórki audytu wewnętrznego,
- audyt zewnętrzny – obligatoryjny w przypadku projektów badawczych o całkowitej wartości dofinansowania powyżej 3 mln zł, prowadzony przez audytorów zewnętrznych.

Kontrola bieżąca w projekcie polega najczęściej na porównywaniu czasu realizacji i kosztów rzeczywiście poniesionych z wartościami określonymi w planie [Jaskanis, Marczevska, Darecki 2015, s. 195]. W przypadku projektów unijnych punktem odniesienia jest budżet i harmonogram z wniosku o dofinansowanie. Kontrola ta jest prowadzona przez cały okres realizacji projektu w odróżnieniu od kontroli planowych, które są przeprowadzane w wyznaczonych terminach. O czasie przeprowadzenia kontroli planowej beneficjent jest informowany pisemnie. W zależności od wartości i czasu trwania w danym projekcie może być przeprowadzona tylko jedna kontrola na zakończenie projektu bądź kilka kontroli w trakcie jego realizacji.

Natomiast przez audyt dokonuje się systematycznej i niezależnej oceny działania. Audytowana może być zarówno organizacja, system, jak i projekt. W przypadku projektu kluczowym zadaniem tej formy kontroli jest dokonanie oceny zgodności podjętych działań z umową o dofinansowanie i innymi regulacjami oraz wydatkowania środków i osiągnięcia wskaźników [Juchniewicz 2015, s. 288]. W zależności od

podmiotu przeprowadzającego audyt wyróżnia się audyt wewnętrzny i audyt zewnętrzny [Dziadek 2017, s. 78].

Obowiązek prowadzenia audytu wewnętrznego w uczelniach publicznych został nałożony przez ustawę o finansach publicznych [Ustawa z 27 sierpnia 2009]. W ramach tego obowiązku w publicznych szkołach wyższych zostały utworzone komórki audytu wewnętrznego [Stańczyk 2012, s. 149]. Komórki te mogą audytować zarówno projekty dofinansowane ze środków Unii Europejskiej realizowane przez uczelnie, jak i procedury mające zastosowanie w odniesieniu do tych przedsięwzięć. Zakres audytu wewnętrznego może obejmować zarówno stosowanie procedur wewnętrznych, przestrzeganie przepisów (m.in. prawa zamówień publicznych) oraz wytycznych, prawidłowość ponoszenia kosztów, jak również sposób zarządzania projektem. Ważną rolę w tym procesie odgrywa zaangażowanie kierownika projektu, który powinien terminowo przedstawiać dokumenty oraz udzielać niezbędnych wyjaśnień. W efekcie możliwe staje się opracowanie rekomendacji dla audytowanego projektu [Stańczyk 2012, s. 152]. Mając na uwadze wysoki poziom niezależności audytora w opracowywaniu rocznych planów działania [Bednarek 2015, s. 43], audytem wewnętrznym obejmowanych jest tylko pewien odsetek realizowanych na uczelniach projektów.

Inaczej sprawa wygląda w przypadku audytu zewnętrznego, który dla projektów badawczych realizowanych w uczelniach publicznych o całkowitej wartości dofinansowania przekraczającej 3 mln zł jest obligatoryjny i jest prowadzony zgodnie z rozporządzeniem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie przeprowadzania audytu zewnętrznego wydatkowania środków finansowych na naukę [Rozporządzenie z 29 września 2011]. Audyt zewnętrzny przeprowadza podmiot niezwiązany z audytowaną jednostką, a więc całkowicie od niej niezależny. Dotyczy on przede wszystkim kwestii finansowych, oceniając, czy w ramach realizacji projektu nie doszło do nadużyć finansowych [Kisielnicki 2013, s. 318], a przekazane środki zostały wydatkowane zgodnie z umową o dofinansowanie oraz właściwymi przepisami i wytycznymi. Podkreślić należy, że audyt projektu unijnego służy przede wszystkim ocenie poprawności wydatkowania środków Unii Europejskiej [Chluska, Szczepaniak 2015, s. 127].

Najczęściej kontrole i audyty są prowadzone w siedzibie beneficjenta, choć jest możliwa również weryfikacja przekazanych dokumentów w siedzibie instytucji kontrolującej. Obowiązkiem beneficjenta jest nie tylko udostępnienie na potrzeby kontroli wszelkich dokumentów związanych z realizacją projektu, ale również zapewnienie dostępu do systemów informatycznych wykorzystywanych na potrzeby projektu. Kontrolującym należy umożliwić dostęp do pomieszczeń i miejsca realizacji projektu, jak również udzielać niezbędnych wyjaśnień związanych z prowadzoną kontrolą [Plata-Nalborski 2017, s. 35].

Jak pokazuje analiza literatury, kontrole i audyty w ramach projektów unijnych pełnią istotne funkcje. W tabeli 1 przedstawiono wyniki badania dotyczące rozkładu częstotliwości przeprowadzania wskazanych typów kontroli w projektach unijnych

realizowanych w publicznych uczelniach technicznych. Badanie ankietowe przeprowadzono wśród kierowników projektów unijnych realizowanych w publicznych uczelniach technicznych w poprzedniej perspektywie finansowej. Zaproszenie do wypełnienia ankiety zamieszczonej na platformie webankieta.pl wysłano do 132 kierowników projektów unijnych. Ankieta została wypełniona przez 85 respondentów, co dało zwrotność na poziomie 65%.

Tabela 1. Rozkład częstości prowadzenia kontroli w projektach unijnych (w %)

Czy w projekcie przeprowadzono	Forma kontroli projektów unijnych		
	audyt wewnętrzny	audyt zewnętrzny	bieżącą kontrolę
Tak	52,9	72,9	94,1
Nie	47,1	27,1	5,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, $n = 85$.

Z przedstawionych danych wynika, że 52,9% projektów zostało poddanych kontroli w ramach audytu wewnętrznego. Należy uznać ten wynik za wysoki, oznacza to, że co drugi projekt został skontrolowany przez działające na uczelniach komórki audytu wewnętrznego. Potwierdza to, że publiczne uczelnie techniczne przykładają dużą uwagę do prawidłowej realizacji projektów unijnych. Audyt został przeprowadzony przez podmiot zewnętrzny w przypadku 72,9% badanych projektów. Podkreślić należy, że jego przeprowadzenie wynikało wówczas z wymogów prawa w przypadku projektów o wartości dofinansowania powyżej 2 mln zł. Ponieważ większość badanych projektów przekroczyła tę progową wartość, audyt zewnętrzny stanowił dopełnienie wymogów stawianych projektom realizowanym w publicznych uczelniach technicznych.

Bieżąca kontrola w trakcie realizacji przedsięwzięcia była prowadzona, zarówno na etapie podejmowanych działań, jak i przygotowywanych wniosków o płatność, w przypadku 94,1% projektów. Ten bardzo wysoki odsetek projektów, które były kontrolowane na bieżąco, świadczy o dużej odpowiedzialności kierowników projektów za ich prawidłową realizację oraz o skutecznym zarządzaniu projektami unijnymi w publicznych uczelniach technicznych. Niewielki odsetek projektów, które nie były kontrolowane na bieżąco, może wynikać z objęcia badaniem również kilku projektów o niskiej wartości i krótkim (poniżej 1 roku) okresie realizacji.

4. Rola kontroli w zapewnieniu skutecznej realizacji projektów unijnych

Uczelnie publiczne, podobnie jak inne podmioty, podejmując się realizacji projektów unijnych, dążą do zapewnienia pełnej kwalifikowalności kosztów. Mając na uwadze istotną rolę kontroli projektów w procesie zapewnienia ich skutecznej realizacji, poproszono kierowników projektów unijnych o ocenę ważności wymienio-

nych form kontroli w zakresie: wykrywania nieprawidłowości, wskazywania właściwych działań oraz zapobiegania powstawaniu nieprawidłowości. Otrzymane wyniki przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Ocena ważności wskazanych form kontroli w projektach unijnych w trzech zakresach

Zakres kontroli	Forma kontroli projektów unijnych		
	Audyt wewnętrzny	Audyt zewnętrzny	Bieżąca kontrola
	Udział (w %)	Udział (w %)	Udział (w %)
Wykrywanie nieprawidłowości			
Bardzo istotne	30,6	51,8	70,6
Istotne	55,3	34,1	22,4
Trudno powiedzieć	8,2	7,1	5,9
Nieistotne	3,5	1,2	1,2
Zupełnie nieistotne	2,4	5,9	0,0
Wskazywanie właściwych działań			
Bardzo istotne	42,4	24,7	44,7
Istotne	36,5	48,2	45,9
Trudno powiedzieć	9,4	15,3	7,1
Nieistotne	7,1	3,5	2,4
Zupełnie nieistotne	4,7	8,2	0,0
Zapobieganie powstawaniu nieprawidłowości			
Bardzo istotne	28,2	31,8	65,9
Istotne	50,6	41,2	27,1
Trudno powiedzieć	9,4	10,6	7,1
Nieistotne	8,2	8,2	0,0
Zupełnie nieistotne	3,5	8,2	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań, $n = 85$.

Z przeprowadzonego badania wynika, że wszystkie analizowane formy kontroli w ocenie respondentów pełnią bardzo istotne lub istotne role we wskazanych trzech zakresach. Najistotniejszą rolę w kontroli projektów unijnych odgrywa jednak kontrola bieżąca. W opinii 70,6% respondentów odgrywa ona bardzo istotną rolę w procesie wykrywania nieprawidłowości. W procesie wskazywania właściwych działań pełni ona bardzo istotną rolę zdaniem 44,7% respondentów. Natomiast w przypadku zapobiegania powstawaniu nieprawidłowości odgrywa bardzo istotną rolę według 65,9% badanych. Rola audytu zewnętrznego zdaniem respondentów jest szczególnie istotna w przypadku wykrywania nieprawidłowości (51,8% ocen respondentów wskazujących na bardzo istotną rolę), a audytu wewnętrznego w zakresie wskazywania właściwych działań (42,4% ocen respondentów wskazujących na bardzo istotną rolę).

5. Zakończenie

Postępujące zmiany ekonomiczne, demograficzne i technologiczne stawiają przed polskimi uczelniami technicznymi wiele wyzwań, którym sprostanie wymaga poszukiwania innych źródeł finansowania niż środki z budżetu państwa. Jednym z kluczowych zewnętrznych źródeł finansowania, z którego mogą korzystać szkoły wyższe w Polsce, są środki pochodzące z budżetu Unii Europejskiej.

Otrzymanie dofinansowania ze środków unijnych nakłada na beneficjentów szereg obowiązków, m.in. w zakresie kontroli i audytu. Pierwszy etap kontroli zewnętrznej projektów unijnych następuje w momencie złożenia wniosków o dofinansowanie w Instytucji Pośredniczącej. Ze względu na dużą częstotliwość ich składania kontrola ta ma charakter kontroli bieżącej. Następnym etapem jest kontrola planowa prowadzona przez IP bądź przez wybraną przez nią instytucję na miejscu realizacji projektu. Również inne instytucje zarówno krajowe, jak też unijne mogą przeprowadzić kontrolę realizacji przedsięwzięcia. Ponadto dla projektów badawczych realizowanych na uczelniach o wartości dofinansowania powyżej 3 mln zł jest przeprowadzany audyt zewnętrzny. Kontrola wewnętrzna prowadzona na uczelni przyjmuje najczęściej charakter kontroli bieżącej prowadzonej przez kierownika projektu i jego zespół oraz pracowników takich komórek organizacyjnych, jak kwestura, dział kadr lub dział zamówień publicznych. Ponadto projekty te mogą zostać poddane audytowi wewnętrznemu.

Głównym celem prowadzonych kontroli jest zapewnienie, by środki unijne były wydatkowane zgodnie z obowiązującymi przepisami i wytycznymi. Kontrola bieżąca odgrywa kluczową rolę w wykrywaniu nieprawidłowości i zapobieganiu ich powstawaniu. Szybkie wykrycie odchyłeń pozwala na podjęcie niezbędnych działań i zapobiega ich dalszemu powielaniu w kolejnych etapach realizacji projektu. Również audyt zewnętrzny ma na celu wykrycie nieprawidłowości, ponieważ jednak jest on przeprowadzany na końcowym etapie projektu, to ich ujawnienie najczęściej wiązać się będzie z powstaniem kosztów niekwalifikowalnych w projekcie i zwrotem części bądź całości dofinansowania. Dlatego zasadne wydaje się objęcie projektów unijnych audytem wewnętrznym, który zdaniem badanych kierowników odgrywa istotną rolę w zakresie wskazywania właściwych działań pod warunkiem, że odbędzie się on na początkowym etapie realizacji projektu.

Literatura

- Bednarek P., 2015, *Premie i nagrody dla audytorów wewnętrznych a skuteczność audytu wewnętrznego w sektorze prywatnym i publicznym*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 399.
- Cabała P., 2016, *Analiza wartości wypracowanej w procesie kontroli projektu*, [w:] P. Cabała (red.), *Metody doskonalenia procesów zarządzania projektami w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Chluska J., Szczepaniak W., 2015, *Controlling finansowy w projektach unijnych realizowanych w uczelniach publicznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 399.

- Dziadek K., 2017, *Wtyczne w sprawie audytu zewnętrznego projektów finansowanych z funduszy unijnych*, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 3(87), cz. 1.
- Jaskanis A., Marczevska M., Darecki M., 2015, *Zarządzanie projektami w administracji publicznej*, PRESSCOM Sp. z o.o., Wrocław.
- Juchniewicz M., 2015, *Ewaluacja projektów europejskich*, [w:] M. Trocki (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa.
- Kisielnicki J., 2013, *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Plata-Nalborski K., 2017, *Projekty z dotacją. Podręcznik konsultanta, wnioskodawcy i beneficjenta*, Helion, Gliwice.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 29 września 2011 r. w sprawie przeprowadzania audytu zewnętrznego wydatkowania środków finansowych na naukę, Dz.U. Nr 207, poz. 1237.
- Stańczyk A., 2012, *Audyt projektów badawczych współfinansowanych z funduszy strukturalnych*, [w:] M. Wirkus, A. Lis (red.), *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi*, Difin, Warszawa.
- Trocki M., Grucza B., 2015, *Podstawy zarządzania projektami europejskimi*, [w:] M. Trocki (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa.
- Ustawa z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. Nr 157, poz. 1240 ze zm.
- Zawadzak T., 2014, *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego*, Difin, Warszawa.