

Karol Plata-Nalborski

# Proj€kty z dotacją

*Podręcznik konsultanta,  
wnioskodawcy i beneficjenta*

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk  
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie/prodot>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Pliki z przykładami omawianymi w książce można znaleźć pod adresem:  
<ftp://ftp.helion.pl/przyklady/prodot.zip>

ISBN: 978-83-283-3416-8

Copyright © Helion 2017

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)



# SPIS TREŚCI

Przedmowa .....	9
<b>Część I. Informacje ogólne .....</b>	<b>15</b>
Rozdział 1. Źródła dofinansowania – podstawowe informacje .....	17
<b>Rozdział 2. Podstawy prawne funduszy strukturalnych dla Polski w okresie 2014 – 2020 .....</b>	<b>27</b>
2.1. Instytucje odpowiedzialne za realizację funduszy .....	29
2.2. Zasady finansowania projektów i regulowania płatności .....	33
2.3. System kontroli i nadzoru .....	33
2.4. Monitoring i ewaluacja .....	37
2.5. Partnerstwo w projektach .....	37
2.6. Projekty grantowe .....	38
2.7. Nabory i ocena wniosków o dofinansowanie .....	39
2.8. Decyzja/umowa dotycząca dofinansowania projektu .....	44
2.9. Procedury odwoławcze .....	44
<b>Rozdział 3. Podstawy prawne funkcjonowania krajowych programów pomocowych dla sektora B+R .....</b>	<b>53</b>
<b>Rozdział 4 . Wydatki kwalifikowane, wartość dofinansowania, próg dotacji oraz metody ich ustalania/podwyższania/obniżania .....</b>	<b>59</b>
Rozdział 5. Badania i rozwój – podstawowe definicje, przykłady i zasady .....	65

Rozdział 6. Poziomy gotowości technologicznej a prace B+R .....	77
Rozdział 7. Wdrożenie i komercjalizacja a sprzedaż prototypów i instalacji doświadczalnych .....	87
Rozdział 8. Od technologii do innowacyjności .....	93
Rozdział 9. MŚP czy duże przedsiębiorstwo – analiza statusu i powiązań .....	103
<b>Część II. Aplikowanie o dotację .....</b>	<b>115</b>
Rozdział 10. Planowanie projektów – uwagi ogólne .....	117
Rozdział 11. Decyzja o aplikowaniu .....	119
Rozdział 12. Weryfikacja wnioskodawcy i projektu oraz planowanie procesu przygotowania wniosku o dotację .....	123
Rozdział 13. Rola zasobów i podmiotów zewnętrznych w procesie aplikowania o dotację .....	131
Rozdział 14. Specyfika kredytów technologicznych .....	143
Rozdział 15. Kilka słów o biznesplanach .....	151
Rozdział 16. Kilka słów o matrycy logicznej .....	159
Rozdział 17. Planowanie projektu i dokumentacji aplikacyjnej pod kątem jego prawidłowego rozliczenia po otrzymaniu dofinansowania .....	167
Rozdział 18. Kalkulacja finansowa przedsięwzięcia i tworzenie struktury wydatków projektu .....	173
Rozdział 19. Tworzenie roboczych arkuszy finansowych projektu (budżet, sprzedaż, opłacalność itp.), ułatwiających prace nad wnioskiem o dofinansowanie .....	187
Rozdział 20. Budżetowanie i planowanie finansowe projektu za pomocą arkusza kalkulacyjnego na przykładzie „szybkiej ścieżki” .....	195

Rozdział 21. Trochę o załącznikach do wniosku o dofinansowanie .....	211
Rozdział 22. Kwantyfikacja wskaźników projektu i opis źródeł ich weryfikacji .....	215
Rozdział 23. Poszukiwanie danych i źródeł do opisów merytorycznych w dokumentacji aplikacyjnej .....	223
Rozdział 24. Analiza konkurencji i rozwiązań konkurencyjnych w projekcie innowacyjnym .....	227
Rozdział 25. Cecha, korzyść i parametr, czyli kilka słów o wskazywaniu przewagi nad konkurencją .....	237
Rozdział 26. Opis dystrybucji i promocji w projektach .....	243
Rozdział 27. Opis wybranych zasobów wnioskodawcy .....	247
Rozdział 28. Wpływ projektów na realizację polityk horyzontalnych Unii Europejskiej, w tym zrównoważonego rozwoju i zasady niedyskryminacji oraz równości płci .....	257
Rozdział 29. Wybrane przykłady rubryk z wniosków o dofinansowanie dla przedsiębiorstw w ramach regionalnych programów operacyjnych .....	269
Rozdział 30. Pisma wyjaśniające oraz uzupełnienia na etapie oceny formalnej i merytorycznej wniosku o dofinansowanie .....	297
Rozdział 31. Procedura odwoławcza .....	301
Rozdział 32. Perspektywa umowy o dofinansowanie .....	315
<b>Część III. Realizacja projektów .....</b>	<b>323</b>
Rozdział 33. Startujemy z projektem, czyli co jest czym i co dalej .....	325
Rozdział 34. Refundacja, zaliczka i dochód w projekcie — na co zwrócić szczególną uwagę .....	331
Rozdział 35. Ważna rola księgowości w projekcie .....	339
35.1. B+R .....	340
35.2. Nowe inwestycje .....	346

<b>Rozdział 36. Podstawy zasad realizacji projektu i obiegu dokumentacji .....</b>	<b>351</b>
36.1. Zalecenia ogólne .....	351
36.2. Procesy zakupowe — słaby punkt projektów, czyli jak prowadzić ofertowanie .....	354
36.3. Przykłady wytycznych i instrukcji .....	364
36.4. Dokumentowanie wyników prac badawczych i rozwojowych oraz innych działań techniczno-technologicznych .....	373
36.5. Dokumentowanie wdrożenia technologii na przykładzie działań pomocowych typu kredyt technologiczny .....	378
<b>Część IV. Aspekt organizacyjno-prawny doradztwa .....</b>	<b>381</b>
<b>Rozdział 37. Uwagi ogólne .....</b>	<b>383</b>
<b>Rozdział 38. Forma prawna współpracy z konsultantem .....</b>	<b>387</b>
<b>Rozdział 39. Organizacja firmy doradczej .....</b>	<b>395</b>
<b>Rozdział 40. Struktura finansowa organizacji doradczej,     czyli kilka słów o planowaniu przychodów i kosztów .....</b>	<b>405</b>
<b>Rozdział 41. Zarządzanie zespołem doradczym: racjonalne gospodarowanie     zasobami ludzkimi, dokumentowanie rozmów i korespondencji itp. ....</b>	<b>411</b>
<b>Rozdział 42. Pozyskiwanie klientów na dofinansowanie: selekcja grupy docelowej,     tworzenie broszur informacyjnych, pułapki tzw. mailingu .....</b>	<b>417</b>
<b>Rozdział 43. Opracowywanie ankiet dla potencjalnych klientów na wnioski aplikacyjne ....</b>	<b>429</b>
<b>Rozdział 44. Zakres oferty, kalkulacja cenowa i modele współpracy z klientem .....</b>	<b>437</b>
<b>Rozdział 45. Zasady konstruowania umów     na przygotowanie wniosków o dofinansowanie .....</b>	<b>445</b>
<b>Rozdział 46. Tworzenie listy zagadnień, pytań i dokumentów     do wniosku aplikacyjnego .....</b>	<b>451</b>
<b>Rozdział 47. Parę uwag o klientach i ich oczekiwaniach     oraz metodach postępowania z nimi .....</b>	<b>461</b>

---

Rozdział 48. Szczypta psychologii, czyli jak podejść do potencjalnego klienta .....	471
Rozdział 49. Okiem klienta i nie tylko... ..	475
Rozdział 50. Postępowanie z klientem w przypadku odrzucenia wniosku o dofinansowanie .....	481
Rozdział 51. Wytyczne dotyczące umów o świadczenie usług rozliczania projektu i zasad współpracy w tym zakresie .....	485
Rozdział 52. Analityk technologiczno-biznesowy — zawód przyszłości? .....	495
Rozdział 53. Konsultant — zawód nie dla krasomówców. Rzecz o sposobie doboru pracowników i współpracowników .....	501
Podsumowanie .....	507
Materiały do pobrania .....	511
Nota biograficzna .....	512





# Przedmowa

Mało kto nie słyszał o funduszach unijnych czy też innych — krajowych/zagranicznych — formach pomocy w postaci bezzwrotnego dofinansowania. Dotacja to temat zdecydowanie na czasie, zwłaszcza w okresie walk o budżet unijny, ciągłych starań naszych przedsiębiorstw o wzmocnienie swej pozycji konkurencyjnej czy wreszcie wsparcie istniejącej infrastruktury, począwszy od komunikacji, poprzez badania naukowe i szkolnictwo oraz energetykę, na lotnictwie i gazie łupkowym skończywszy.

O dotacjach dużo się mówi. Już zdążyliśmy się przekonać, że pozyskanie ich nie zawsze jest łatwe, zwłaszcza gdy decyzja o ich przyznaniu jest poprzedzona naborem wniosków i długotrwałą procedurą oceny. Umiejętność właściwego przygotowania dokumentacji, a wcześniej odpowiedni dobór samego projektu na tle kryteriów oceny, staje się kluczem do sukcesu, którym jest zatwierdzenie wniosku do dofinansowania.

Jak jednak jest z praktyką pozyskania dotacji? Czy przygotowanie dokumentów jest łatwe, czy trudne? Czy można zrobić to we własnym zakresie? Jakie kroki należy poczynić? Jak sprawdzić, czy nasz pomysł ma szansę powodzenia?

Czytelnik, który szuka kompleksowego poradnika — na wzór tych dotyczących sporządzania sprawozdań finansowych, strategii marketingowych czy też wycen przedsiębiorstw — dozna niewątpliwie zawodu. Owszem, w sieci, w tym na stronach instytucji odpowiedzialnych za prowadzenie naborów wniosków o dofinansowanie, można znaleźć mnóstwo instrukcji czy przewodników dotyczących sposobu wypełniania wniosku i załączników. Bardzo rzadko jednak można natrafić na konkretny przykład, pokazujący wprost, jak opisać czy przedstawić dany problem lub zagadnienie. Literatura ta jest niezwykle pożyteczna, ale nie daje pełnych narzędzi do pracy nad wnioskiem; często jest „strawna” dla osób zawodowo zajmujących się pozyskiwaniem funduszy (choć tu też nie zawsze), a mało przyswajalna dla początkujących doradców czy osób, które na własną rękę chcą pisać wniosek.

Na rynku pojawiły się też nieliczne książki prywatnych autorów, które noszą znamiona poradników w zakresie prawidłowego wypełniania wniosków w celu pozyskania funduszy. Bliższe zapoznanie się z nimi pozwala wysnuć wniosek, że zdecydowana większość przedstawionej tam treści stanowi uporządkowanie i powtórzenie zawartości dostępnej w oficjalnych dokumentach urzędowych. Dużo miejsca wypełnia „sucha” teoria, która choć przystępniej wyłożona, często nie jest poparta konkretnymi treściami wniosku, a przecież tego zaciekawiony czytelnik oczekuje przede wszystkim. Chce, aby pokazać mu rozmaite przykłady modelowe treści wniosku lub jego istotnych fragmentów, na których mógłby się wzorować. Chciałby się dowiedzieć: jak pisać lub w jaki sposób nie pisać wniosku? Jakie możliwe pułapki na niego czyhają? Co może stanowić słaby punkt treści? Jaki powinien być stopień szczegółowości opisów? Czy każdy wniosek pisze się tak samo, czy może są różne wzory?

Te i inne pytania nurtują każdego początkującego, jak również osobę, która zdobywa szlify i pragnie udoskonalić swoje umiejętności, poznając różne wzory tworzenia projektów i wniosków o dofinansowanie.

Niniejszy poradnik — jak sugeruje już sam tytuł — ma charakter praktyczny. Oznacza to, że teoria z książek i oficjalnych wytycznych jest ograniczona do minimum, a istotę treści stanowią wytyczne bazujące na konkretnych przykładach i problemach z życia wziętych. Istotną rolę odgrywają też aspekt „warsztatu” prac nad wnioskiem i przygotowywania odpowiednich narzędzi pomocniczych oraz ogólne zasady organizacji pracy i zarządzania.

Poradnik jest podzielony na kilka części i skierowany do następujących odbiorców:

- doradców/konsultantów, którzy w ramach prowadzonej działalności lub jako pracownicy firmy doradczej zajmują się profesjonalnym przygotowaniem aplikacji o dofinansowanie;
- doradców/konsultantów, którzy w ramach prowadzonej działalności lub jako pracownicy firmy doradczej wspierają beneficjentów w procesie rozliczania dotacji oraz administracji i zarządzania projektami;
- osób zajmujących kierownicze stanowiska w firmach doradczych, zajmujących się pozyskiwaniem i rozliczaniem dofinansowania, oraz osób planujących założyć własne biuro konsultingowe, wyspecjalizowane w wyżej wymienionych obszarach;
- osób pragnących we własnym zakresie przygotowywać wnioski o dofinansowanie albo zajmować się rozliczaniem projektów oraz ich administracją i zarządzaniem.

Wbrew pozorom istnieje sporo zagadnień, które nie są wspólne dla wyżej wspomnianych osób, ale które dla dobra kooperacji powinny zostać poruszone, ponieważ każda ze stron patrzy na dane zagadnienie z nieco odmiennej perspektywy. Każda z nich powinna próbować zrozumieć drugą stronę, jak również poznać możliwe szanse, problemy, a nawet niebezpieczeństwa współpracy.

Kolejna ważna rzecz, która została też wielokrotnie podjęta w innych publikacjach, to różnica między projektem (czasem zwanym też operacją, inicjatywą lub przedsięwzięciem) a wnioskiem. To nie jest to samo. Wniosek pisze się pod projekt. Sukces (otrzymanie dofinansowania) uzależniony jest bowiem od przygotowania odpowiedniej koncepcji projektu, która wpisuje się w obowiązujące kryteria konkursu, oraz wypełnienia dokumentacji aplikacyjnej (wniosku i załączników) zgodnie z wymogami formalnymi.

W jednym poradniku nie da się jednak poruszyć całego ogromu zagadnień, z jakimi się wiąże fundusze unijne i inne programy pomocowe, np. Norweski Instrument Finansowy czy programy krajowe typu GEKON. Dlatego też ten podręcznik jest zaledwie wierzchołkiem czy wręcz fragmentem wierzchołka góry lodowej. Liczba możliwych wzorów — programów, działań, poddziałań, kryteriów ocen i przypadków — jest tak duża, że każdy *casus* projektowy mógłby wymagać napisania oddzielnej książki. Jestem tego świadomy, dlatego swój poradnik ograniczam do wybranych, ale najważniejszych zagadnień. Wychodzę bowiem z założenia, że temat trzeba „czuć” — nawet najlepszy podręcznik nie zastąpi własnej inwencji, dokładności i dociekliwości.

Z racji posiadanego doświadczenia we wnioskach inwestycyjnych, badawczo-rozwojowych, technologicznych i IT skoncentrowałem się głównie na tym obszarze dofinansowań. Nie oznacza to, że zagadnienia tzw. projektów miękkich nie będą poruszone. Będą, lecz w ograniczonym zakresie, choć nie da się wykluczyć, że w przyszłości zostanie wydane odrębne opracowanie, poświęcone m.in. dofinansowaniu z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Z uwagi na mój obszar zainteresowań kieruję czytelnika w stronę sektora biznesowego, tj. firm, gdyż tu stosunkowo często mamy do czynienia z konkursami na dotacje, tutaj występuje znane zjawisko pomocy publicznej i *de minimis* i tutaj też musimy weryfikować status aplikującego przedsiębiorstwa.

Tych wszystkich zagadnień nie może zabraknąć w podręczniku. Jestem zdania, że do zagadnienia należy podejść kompleksowo. Piszący wnioski musi dobrze orientować się w zasadach pomocy publicznej, musi umieć poddać firmę małemu audytowi i określić jej status oraz powiązania, powinien posiadać wiedzę o podstawowych zagadnieniach dotyczących praw wyłącznych, rodzajach prac B+R itp. A jeśli

mamy do czynienia z konsultantem, powinien on również znać metodykę współpracy z klientem zlecającym przygotowanie wniosku, posiadać umiejętność sporządzania umów doradczych na przygotowanie wniosku z klientami, bo w tym obszarze powstaje najwięcej niedomówień.

Książka składa się z czterech części, z których każda jest podzielona na odrębnie numerowane rozdziały. Część I dotyczy informacji ogólnych — najważniejszych definicji, prawnych podstaw dofinansowania dla projektów, wprowadzenia do problematyki projektów inwestycyjnych, badań i rozwoju oraz wdrożeń, a także zagadnień pomocy publicznej w aspekcie statusu małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP).

Część II obejmuje całokształt zagadnień związanych z procesem wnioskowania o dotację dla przedsięwzięcia: sposoby planowania projektu, organizację współpracy z podmiotami zewnętrznymi, metody tworzenia materiałów roboczych ułatwiających pracę nad wnioskiem, wyszukiwanie kluczowych informacji, budżetowanie i planowanie finansowe projektu, uzasadnianie przewagi konkurencyjnej (w tym aspekt cecha/korzyść/parametr), składanie odwołań od decyzji i wiele, wiele innych.

Część III dotyczy realizacji projektu: obejmuje przede wszystkim zagadnienia związane z rozliczeniem projektu, przygotowaniem dokumentów do umowy o dofinansowanie, aspektem obiegu dokumentów w projekcie oraz dobrymi praktykami w zakresie organizacji i administracji przedsięwzięcia. Z uwagi na ograniczoną ilość miejsca nie referowano tych zagadnień tak szczegółowo w porównaniu do aplikowania. Rozliczenie projektów i kwestie pokrewne są w rzeczywistości tematem na osobny podręcznik.

Część IV jest skierowana *stricte* do konsultantów prowadzących firmy doradcze w zakresie przygotowywania wniosków aplikacyjnych lub będących pracownikami takich podmiotów. Przedstawiono tu zalecenia z dziedziny etyki doradczej (głównie niepodejmowanie zleceń, których nie będziemy w stanie wykonać, i informowanie klienta o niebezpieczeństwach i możliwych problemach) oraz konstruowania umów o dofinansowanie i rozliczanie projektów. Omówiono rodzaje klientów, sposoby rozmów i negocjacji, prowadzenie własnej firmy doradczej, rozdział zadań w zespole piszącym wnioski itd. Choć ta część jest dedykowana doradcom, nie ma przeszkód, żeby zapoznał się z nią również potencjalny wnioskodawca/projektodawca. Dzięki temu będzie wiedział, na co zwrócić uwagę, gdyby zdecydował się na współpracę z firmą konsultingową.

W treści znajdują się również odwołania do innych miejsc w poradniku, w przypadku gdy dany rozdział/podrozdział porusza pokrewne zagadnienie.

Zapraszam zatem czytelnika w długą podróż po rozmaitych drogach i bezdrożach problematyki dotacji, mając nadzieję, że z wędrówki tej powróci zdecydowanie bogatszy. Trzeba tylko pamiętać, że ten podręcznik niczego nie gwarantuje i że należy traktować go przede wszystkim jako pomoc uzupełniającą, pozwalającą na lepsze zrozumienie określonych zagadnień. Podstawowa wiedza powinna zawsze opierać się na dokumentach naboru wniosków publikowanych przez właściwą instytucję. Natomiast przedstawione w książce przykłady opisowe i liczbowe nie są jedynie słusznymi i sztywnymi schematami ani tym bardziej nie są impulsem/źródłem do tworzenia projektów innowacyjnych. Mają jedynie zobrazować dany problem i w pewien sposób nakierować wnioskodawcę na właściwy tor postępowania.

Reszta należy już do Was, Drodzy Czytelnicy. Zapraszam zatem do lektury.



# Planowanie projektów — uwagi ogólne

Z pewnością czytelnik ma dość żmudnej literatury dotyczącej zarządzania projektami i skomplikowanego, naukowego słownictwa związanego z powstawaniem projektu, jego opisem i późniejszą realizacją. Uspokajam: literatury fachowej tego rodzaju jest tak dużo, że nie chcę tu powielać dostępnych teorii i trudnych terminów. Pragnę jedynie przekazać najważniejsze uwagi praktyczne, gdy dochodzi do sytuacji, kiedy trzeba — jako wnioskodawca lub na zlecenie klienta — najpierw stworzyć projekt, zanim napisze się dla niego wnioski. W przypadku firm doradczych nie zdarza się to aż tak często (zwykle klient przychodzi już z mniej lub bardziej dopracowaną koncepcją projektu), ale od czasu do czasu jak najbardziej.

Poniższy wywód postaram się ograniczyć do minimum, omawiając najistotniejsze zagadnienia. W języku polskim słowo „projekt” ma znaczenie podwójne, gdyż zarówno oznacza plan/szkic (ang. *design*), jak i stanowi synonim przedsięwzięcia. W języku angielskim projekt obejmuje to drugie znaczenie, ale używa się go również w sensie opisu tego przedsięwzięcia. Można zatem rzec, że projekt stanowi przedsięwzięcie w znaczeniu dotacyjnym. Wniosek o dofinansowanie tworzy się pod określony projekt. Podkreślała to wyraźnie w swoich książkach Anna Szymańska. Dotacja jest zatem dla projektu, a przyznaje się ją za pośrednictwem złożonego wniosku<sup>1</sup>.

Przed stworzeniem projektu należy najpierw przemyśleć całe otoczenie — określić problem, sposób jego rozwiązania oraz środki służące temu celowi. Po kolei wyglądałoby to tak:

---

<sup>1</sup> A. Szymańska, *Jak przygotować dobry wniosek czyli jak skutecznie pozyskiwać fundusze unijne 2007 – 2013*, Placet, Warszawa 2011, s. 25 – 28 i 33; A. Szymańska, *Skuteczny wniosek, czyli jak wydoić „unijną krowę”*, Złote Myśli, Warszawa 2010, s. 19 – 20.

1. Zdefiniujmy problem lub wyzwanie, z którym chcemy się zmierzyć.
2. Zastanówmy się, jakie dodatkowe korzyści przyniesie rozwiązanie problemu (np. innym grupom).
3. Zastanówmy się, co powinniśmy w największym skrócie zrobić, żeby rozwiązać ten problem, oraz czy przyniesie to dalekosiężne korzyści projektodawcy (realizującemu) i grupie docelowej.
4. Zdefiniujmy szczegółowo czas realizacji oraz kroki niezbędne do rozwiązania problemu, rozpisując je dokładnie pod względem rzeczowym, osobowym i finansowym. Przy każdej pozycji zaznaczymy, dlaczego jest niezbędna i co osiągamy.
5. Określmy, czy przedsięwzięcie będziemy realizować sami, czy też potrzebne będzie nam wsparcie innych podmiotów (z wyłączeniem zakupów), a jeśli tak, to w jakich obszarach.
6. Określmy ryzyka dla projektu i ewentualne sposoby ich eliminacji.
7. Określmy koszty realizacji projektu i wydatki (najlepiej punkt po punkcie, według rodzaju kosztów księgowych).
8. Zbierzmy opisane działania i wydatki w projekt (opis koncepcji i założeń), nadajmy mu nazwę oraz sformułujmy cele szczegółowe, które zostaną osiągnięte po zakończeniu jego realizacji. Nakreślmy przy tym korzyści społeczne i ekonomiczne związane z realizacją projektu.
9. Dla bardziej ambitnych zalecam opracowanie matrycy logicznej przedsięwzięcia (por. rozdział 16.).

Powyższe opisy nie muszą być od razu bardzo szczegółowe. Na początku mogą być ogólne, lecz w miarę rozwoju i doprecyzowania koncepcji/pomysłu należy je uszczegóławiać. Dzięki temu dużo łatwiej będzie przypisać planowanemu projektowi właściwe programy i działania pomocowe.

Jeśli tworząc projekt, mamy już wybrany program/działanie pomocowe albo mamy wytypowane kilka do wyboru, warto sporządzić wstępne opisy projektu z uwzględnieniem tych elementów, które występują w dokumentacji aplikacyjnej (w przypadku kilku działań warto zawrzeć przynajmniej elementy wspólne dla wszystkich). Będzie to dobry materiał do dalszych prac, a jeśli potrzeba porady konsultanta co do wyboru, z pewnością ułatwi mu analizę i wskazanie właściwego źródła.



# Decyzja o aplikowaniu

Właściwie w każdym przypadku naboru wniosków o dofinansowanie pojawia się pytanie o szanse projektu na otrzymanie dotacji. Zadają je sobie zarówno wnioskodawcy, jak i konsultanci, którym zlecono przygotowanie aplikacji.

Jednoznaczna ocena szans nie jest jednak zawsze możliwa, a każdy przypadek może być inny. Przygotowując aplikację i/lub decydując się na udział w konkretnym naborze wniosków o dofinansowanie, trzeba wziąć pod uwagę, że trudność otrzymania dotacji może być uzależniona od:

1. **Wielkości dostępnej alokacji, która została przydzielona na dany konkurs, oraz liczby złożonych wniosków w naborze** — np. zakontraktowano 10 mln zł na dany nabór, wpłynęło 150 wniosków, gdzie średnio na każdy projekt przypada 200 tys. zł dofinansowania (razem ok. 30 mln dotacji). Oznacza to, że nie więcej niż 1/3 tych wniosków będzie mogła otrzymać dotację. W przypadku gdyby liczba złożonych projektów i suma wnioskowanej dotacji były dwa razy większe, otrzymanie dofinansowania byłoby jeszcze trudniejsze.
2. **Zakresu projektu i jego rezultatów** — projekt może idealnie trafiać w wymogi konkursu, być na wysokim poziomie merytorycznym, być spójny technicznie i finansowo, realny do wykonania. Może też wymagać solidnego dopracowania dla wpisania się w kryteria albo posiadać wyraźne cechy dyskwalifikujące go na starcie lub pomniejszające jego szanse.
3. **Rodzaju kryteriów oceny projektów** — czasem kryteria są łatwe do spełnienia, a czasem wręcz przeciwnie. Istnieje pewna tendencja w ocenie wniosków, żeby — zwłaszcza w przypadku konkursów, gdy wielkość środków do dyspozycji jest dużo mniejsza niż zwykle — stawiać coraz większe bariery i dodatkowe kryteria, które mogą być trudne do spełnienia (np. 50% eksportu, światowy poziom innowacyjności).

- 4. Stopnia uznaniowości w kryteriach oceny wniosków** — niektóre kryteria są bardzo konkretne i przejrzyste, tak że jesteśmy w stanie łatwo określić, ile dostaniemy punktów. Przykładowo: regulamin przyznaje 10 punktów za wskaźnik eksportu w wartości co najmniej 10% ogólnych przychodów z projektu albo 1 punkt za utworzenie każdego kolejnego pojedynczego etatu. Planując projekt, wiemy, czy spełniamy to kryterium, czy też nie, i na ile wzrastają nasze szanse. W niektórych przypadkach natomiast mamy do czynienia z kryteriami, które dają znaczną swobodę w ocenie samemu ekspertowi. Przykładowo: jeden z regionalnych programów operacyjnych posiada kryterium wkładu projektu w osiągnięcie celów danej osi priorytetowej. Można tu otrzymać 0 punktów przy niskim wpływie lub braku, 8 punktów przy średnim wpływie oraz 16 punktów przy dużym wpływie, nie ma jednak podanych wytycznych i metodyk oceny, a osoby oceniające mają dużą swobodę. Nie inaczej jest z niektórymi programami wsparcia projektów B+R — np. VII Program Ramowy czy Horyzont 2020 — gdzie kryteria oceny są w przedziale 0 – 5 i pomimo ogólnych wytycznych mogą być punktowane dość dowolnie, w zależności od opinii eksperta.
- 5. Stopnia surowości i wnikliwości oceny** — ten aspekt funkcjonuje w powiązaniu z aspektem kryteriów oraz wielkości alokacji. Co to oznacza? To, że zwłaszcza w przypadku kryteriów uznaniowych, jeśli ilość środków przewidzianych na konkurs jest mała w stosunku do liczby złożonych i pozytywnie ocenionych pod względem formalnym wniosków, należy liczyć się z tym, że w danym kryterium zostanie przyznane mniej punktów, a pod uwagę mogą być brane wszelkie potknięcia, które w innej sytuacji nie byłyby zauważone. Rozważmy przykład dotyczący uproszczonej struktury przychodów, cen i liczby prognozowanej sprzedaży jednostek produktów/usług (np. sztuka, komplet). W jednym konkursie wystarczyło to komisji oceniającej, ale w innym już nie — postawiono zarzut braku szczegółowej analizy kosztowej. Oczywiście był to pretekst, żeby obniżyć punktację. To samo może dotyczyć sprawdzania stanu innowacyjności — w niektórych przypadkach ekspertom wystarczy ogólna deklaracja o poziomie technologicznym oraz zwięzłe i konkretne opisy, w innych zaś żądają bardzo szczegółowej analizy i potrafią nawet podawać kontrprzykłady świadczące przeciw twierdzeniom wnioskodawcy zamieszczonym w jego aplikacji. Najczęściej dzieje się tak, gdy do komisji oceniającej angażuje się ekspertów branżowych z danej dziedziny. Bywa, że w takim przypadku żaden szczegół nie ujdzie uwadze, a już próba np. objęcia oprogramowania patentem lub wzorem przemysłowym z pewnością nie przysporzy dodatkowej punktacji. W ten sposób tylko najlepsze wnioski mogą otrzymać dotację.

Na tym tle, przystępując do pisania wniosku czy też podejmując decyzję o udziale w naborze, należy wziąć pod uwagę wszelkie okoliczności: ile środków jest dostępnych w konkursie, jak to było w poprzednim naborze, czy jest szansa na dodatkową alokację, jakie są kryteria i wnikliwość oceny (to często daje się określić po poprzednich naborach). Ważne jest też, żeby projekt spełnił minimum punktowe, a nawet posiadał przewagę pozwalającą mu na zwiększenie szans wyboru.



# Weryfikacja wnioskodawcy i projektu oraz planowanie procesu przygotowania wniosku o dotację

Proces przygotowywania aplikacji jest swego rodzaju małym projektem (przedsięwzięciem), którym trzeba umiejętnie zarządzać, planując z odpowiednim wyprzedzeniem działania, terminy, wykorzystanie zasobów osobowych, organizację działań i spotkań, pozyskiwanie materiałów, załączników oraz inne potrzebne czynności.

Za przykład posłużą tu nabory wniosków dla przedsiębiorstw na projekty o charakterze inwestycyjno-technologicznym. Aby aplikować do tego rodzaju działań, należy w większości przypadków posiadać status MŚP, nie znajdować się w złej kondycji finansowej, nie być wykluczonym z dofinansowania (np. za wcześniejsze przewinienia) oraz posiadać (na etapie aplikowania lub podpisywania umowy o dofinansowanie) wszystkie niezbędne pozwolenia budowlane i środowiskowe, a w niektórych przypadkach także dokumentację technologiczną.

Największy błąd, jaki popełnia większość osób, to przechodzenie od razu do kryteriów merytorycznych fakultatywnych (punktowych). Przygotowywanie dokumentacji nie powinno się rozpoczynać od merytoryki, lecz od sprawdzenia kwestii formalnych — nie tylko w odniesieniu do projektu, ale również do samego wnioskodawcy. Należy ustalić i wyłapać tzw. słabe punkty.

Weryfikację należy zacząć od sprawdzania statusu firmy (por. rozdział 9.). Jeżeli wymagana jest przynależność do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, to pod lupę koniecznie trzeba wziąć zatrudnienie, wielkość przychodów oraz sumę aktywów

bilansu za trzy zamknięte lata obrachunkowe — nie tylko w odniesieniu do podmiotu wnioskującego, ale również do jednostek powiązanych osobowo i kapitałowo. Jeśli przedsiębiorstwo spełnia kryteria MŚP, należy przejść do sprawdzenia jego kondycji finansowej. W przypadku gdy wnioskodawca prowadzi działalność dłużej niż trzy lata, a przez ostatnie trzy lata wykazywał straty, w świetle przepisów staje się przedsiębiorcą w złej kondycji finansowej i nie może brać udziału w naborze. Oznacza to, że albo należy zrezygnować, albo znaleźć innego wnioskodawcę (np. powiązaną firmę bądź też otworzyć nową). Należy jednak dokładnie przemyśleć tego typu działania, ponieważ mogą rodzić różne konsekwencje.

Jeśli podmiot spełnia kryteria formalne udziału, można przejść do oceny samego projektu. W tym celu warto ustalić wstępną koncepcję projektu, zwłaszcza jego zakres, przedmiot, wartość, przewagę konkurencyjną i rezultaty, np.: nowy produkt, usługa, rozwiązanie/technologia lub instalacja doświadczalna, które zamierzamy opracować/wytworzyć.

Kolejny ważny krok to wstępna weryfikacja, czy projektodawca posiada lub jest w stanie pozyskać pozwolenia niezbędne do inwestycji. Jeżeli projekt obejmuje np. roboty budowlane, to oprócz projektów i pozwoleń konieczna może być też weryfikacja środowiskowa (np. Natura 2000). W projektach nieinfrastrukturalnych (np. zakup sprzętu przy braku robót budowlanych) takie dokumenty mogą nie być wymagane, ale w przedsięwzięciach infrastrukturalnych już tak. Jeżeli takowe posiadamy, możemy przejść dalej.

Następny etap to weryfikacja najważniejszego meritum, np. technologii (w przypadku projektów dotyczących B+R lub wdrożenia technologii) — czy wnioskodawca dysponuje taką lub będzie mógł ją zakupić. Konieczne mogą być w tym aspekcie konsultacje z branżystami lub naukowcami, którzy znają daną dziedzinę (por. rozdział 13.).

Dopiero pozytywna wstępna weryfikacja projektu w wyżej wymienionych obszarach pozwala na przejście do weryfikacji szans wniosku na podstawie kryteriów merytorycznych punktowych (jeśli występują). Zalecane jest oczywiście — na bazie rozeznania sytuacji, tj. sprawdzenia wyników poprzednich naborów oraz dostępności innych konkursów — ocenienie szans projektu na podstawie symulacji przyznania punktów. Należy wziąć pod uwagę, że im bliżej do końca perspektywy finansowania, tym mniej działań pomocowych jest dostępnych i tym bardziej należy się liczyć z większym obciążeniem działań, które jeszcze zostały i które są atrakcyjne finansowo.

W przypadku gdy projekt ma słabe szanse lub nie ma szans, trzeba spróbować znaleźć rozwiązania pozwalające na ich wzmocnienie przez zmiany założeń technologicznych, sprzedażowych, organizacyjnych, marketingowych itp. Każdy słaby

punkt przedsięwzięcia wymaga głębokiej analizy (w przypadku zaangażowania doradcy powinien on konsultować wszystkie te szczegóły z klientem). Przykładowo: klient planuje wytworzyć 256-kanalową kartę pomiarową do analiz sygnałowych, jednakże tego typu rozwiązania są już na rynku, więc nie będziemy mieli do czynienia z innowacją krajową. Może zatem warto się zastanowić nad opracowaniem zupełnie nowej karty (np. 512-kanalowej), dwa razy szybszej od poprzedniej? Tylko czy jej wykonanie jest realne, a jeśli tak, to jakich nakładów wymaga i ile czasu zajmie? To jest oczywiście wzięty z sufitu przykład, którego nie należy traktować jako technicznie miarodajnego, a jedynie jako obrazujący określony problem.

Warto dodać, że na tym etapie widzimy, z jakim doradcą mamy do czynienia. Ktoś, komu zależy wyłącznie na korzyści finansowej, będzie bagatelizował ryzyko lub udawał, że wszystko jest w porządku. Osoba, której zależy na kliencie, nie będzie natomiast dążyła do szybkiego zarobku, lecz dokładnie przeanalizuje sytuację i przedstawi klientowi w miarę pełny obraz sprawy, informując go przede wszystkim o ryzyku i możliwych konsekwencjach.

W tym kontekście — zwłaszcza w odniesieniu do projektów z obszaru wysokich technologii oraz badań i rozwoju — istotne może być również uzasadnienie poziomu innowacyjności (lokalny/regionalny/krajowy/europejski/globalny). W zależności od przypadku może to dotyczyć technologii lub/i produktów/usług. Gdy uda się to wstępnie ustalić, należy przeprowadzić rozeznanie, czy i w jaki sposób można uzasadnić ten poziom innowacyjności. Nie zawsze jako załącznik wymagane są dokumenty w postaci opinii o innowacyjności czy dokumentu patentowego lub przynajmniej zgłoszenia praw wyłącznych wraz ze sprawozdaniem z badania techniki. Czasem potwierdzenie możemy znaleźć w treści ogólnodostępnej publikacji naukowo-technicznej lub newsów w portalach branżowych. Często wymaga to bardziej dokładnych analiz i powołania się na różne publikacje, możliwe rozwiązania konkurencji itp. W takich przypadkach wspomniana opinia czy dokumenty dotyczące praw wyłącznych stanowią nieocenioną pomoc.

Oceniwszy pozytywnie szanse powodzenia projektu, a także kwalifikowalność i zdolność samego wnioskodawcy, możemy przystąpić do pisania wniosku lub też — jeśli czynności te bierze na siebie konsultant — podpisania umowy na przygotowanie wniosku oraz sporządzenia listy pytań i zagadnień. Na tym etapie rozpoczyna się faza planowania. Przede wszystkim należy ustalić, jakie materiały wnioskodawca już posiada, jakie zostaną jeszcze dostarczone, a jakich brakuje. Równoległe należy się dokładnie zapoznać z instrukcją przygotowania wniosku/biznesplanu. Dla każdego punktu opisowego trzeba wyłowić potrzebne zagadnienia. Zalecane jest opracowanie pełnego zestawu zagadnień i pytań do wniosku aplikacyjnego, a następnie korygowanie ich w zależności od przypadku. Warto też zweryfikować dokumenty

opisujące nową technologię i nowy produkt/usługę (np.: zgłoszenia patentowe, opracowania badawczo-rozwojowe, opinie o innowacyjności). Niezbędne jest również sprawdzenie, ile informacji można znaleźć w internecie, aby odnieść się do najważniejszych kwestii przedstawionych we wniosku.

To pozwala ustalić listę brakujących zagadnień oraz podział ról pomiędzy firmą doradcą a klientem (w przypadku kiedy wnioskodawca zaangażował zewnętrznego konsultanta) w sytuacji, gdy wnioskodawca nie przygotowuje aplikacji we własnym zakresie. Od tego zależy może też cena przygotowania dokumentacji aplikacyjnej. Im więcej jest do zrobienia po stronie klienta, tym bardziej ma on prawo żądać obniżenia ceny. I odwrotnie: jeśli większość opracowań, w tym fachowych analiz branżowych, jest w stanie zrobić firma doradcza, tym większej ceny może ona żądać za swoje usługi. Odrębną kwestią są wynagrodzenia osób sporządzających np. zgłoszenie patentowe lub opinię o innowacyjności. W tej kwestii należy zrobić dokładne rozeznanie, ponieważ bez względu na to, czy wnioskodawca będzie ponosił związane z nimi wydatki bezpośrednio, czy też będą one uwzględnione w dokumentacji aplikacyjnej, niewątpliwie podrożą koszt całości. Niektórzy doradcy celowo ukrywają niektóre wydatki przed klientami, aby na starcie nie zniechęcić ich wyższą ceną. Po podpisaniu umowy powoli sprowadzają złapanych klientów z obłoków na ziemię, odsłaniając coraz to nowsze koszty i zagadnienia, doprowadzając rozszoszczonych wnioskodawców do frustracji czy nawet rezygnacji.

Wracając do punktu przygotowania wniosku: w pierwszej kolejności na tapetę powinny pójść zagadnienia, które wymagają czasu na załatwienie, a często podania dodatkowych informacji.

Nie mniej ważną kwestią jest finansowanie projektu. Jest to nierzadko bagatelizowany aspekt procesu przygotowania i bardzo często pomijany punkt przy analizie szans projektu, ale wiąże się z nim cały łańcuch powiązanych ze sobą zadań. Zwykle weryfikuje się poziom gotowości technologicznej wynalazku lub/i produktu czy usługi, natomiast nie sprawdza się zdolności finansowej przedsiębiorstwa do realizacji projektu. A przecież to niezwykle ważny punkt, bo może mieć znaczenie nie tylko dla oceny merytorycznej projektu (analiza wykonalności), ale również dla podpisania umowy, jeśli instytucja zażyczy sobie dokumentu potwierdzającego finansowanie przedsięwzięcia. Ekspertcy oceniający projekty z roku na rok stawali się coraz bardziej dociekliwi i czepialscy. Firma, która szczyci się posiadaniem wielkiej innowacji, ale jest pozbawiona zasobów (np.: lokali, osób, sprzętu), może być traktowana podejrzanie. Zresztą zdolność finansowa to również ważny aspekt dla samego doradcy (por. rozdziały 18. i 19.), ponieważ klient bez grosza będzie się wykრęcał od płacenia należności (np. wynagrodzenia za sukces), nie mając środków na projekt.



Niektórzy wnioskodawcy podchodzą do tego na zasadzie: „Napiszmy, a potem się zobaczy”. Przedsięwzięcia wysokobudżetowe, opiewające na kwoty od kilku do nawet kilkudziesięciu milionów złotych, nie są przeważnie możliwe do sfinansowania ze środków własnych wnioskodawcy (często jest też problem z zapewnieniem wkładu własnego dla mniejszych projektów). Dlatego decydując się na start, należy zadbać również o prawidłowe rozplanowanie finansowania projektu/inwestycji, z uwzględnieniem okresu jego realizacji, etapów oraz momentów poniesienia kosztów, jak również planowanych wpływów transz/kwot dofinansowania. Fachowo nazywa się to montażem finansowym przedsięwzięcia. W praktyce bardzo często temat ten jest odsuwany na później i na ostateczne zamknięcie czeka niemal do momentu złożenia wniosku. Tymczasem — zwłaszcza jeśli staramy się o zewnętrzne finansowanie — jak najszybsze zapięcie szczegółowego budżetu projektu oraz harmonogramu rzeczowo-finansowego realizacji powinno stanowić priorytet.

W analizie finansowej, jeżeli występuje ona w dokumentacji projektu, bardzo często jesteśmy zobligowani podać źródło dofinansowania projektu. W przypadku gdy jest to kredyt lub leasing, jesteśmy proszeni o dołączenie (na etapie wniosku lub podpisywania umowy) właściwych umów lub promes. Oznacza to, że wnioskodawca, jeśli sam nie „ogarnie” tematu, będzie prosił doradcę o pomoc w zdobyciu tych dokumentów. Instytucje finansowe, zanim je wydadzą, poproszą o dokumentację projektową. Należy nastawić się na to, że poza przygotowaniem wniosku aplikacyjnego możemy otrzymać dodatkowe zadanie przygotowania wniosku kredytowego. Doradca powinien mieć to na uwadze i w porę takie sprawy uzgodnić lub wskazać innego doradcę (np. bankowego). Może się zdarzyć, że bank będzie żądał wielokrotnych korekt w analizie finansowej, co zwiększy pracochłonność. Tego typu ewentualność należy uwzględnić w procesie przygotowania projektu, bo jeśli zostanie to pominięte milczeniem, to klient często będzie usiłował udowodnić, że znajduje się to w kosztach przygotowania projektu. Z praktycznego punktu widzenia dobrze jest współpracować z jednym bankiem (lub kilkoma), którego procedury już znamy i wiemy, jakie ma wymogi dla wnioskodawców. Z miejsca należy eliminować banki i instytucje finansowe nieprzyjazne klientom, rzucające klody pod nogi i utrudniające zdobycie promes.

Co istotne, instytucje, do których zainteresowany zwraca się z prośbą o wydanie promesy (np. kredytowej/leasingowej) lub podpisanie warunkowej umowy kredytu/leasingu, zawsze potrzebują czasu na jej rozpatrzenie. Ich wewnętrzne procedury narzucają zwykle maksymalne wymogi, które nierzadko trwają kilka tygodni. Bardzo łatwo tu o przekroczenie terminu złożenia wniosku o dofinansowanie, a w przypadku wymogu dostarczenia promesy z datą nie późniejszą niż data wpływu wniosku o dofinansowanie może to skutkować nawet odrzuceniem projektu i przekreśleniem

całej ciężkiej pracy doradców i wnioskodawcy, o wzajemnych pretensjach nie wspominając.

Niekiedy pewnym kompromisowym wyjściem może być postaranie się o promesę pożyczki lub warunkową/pełną umowę pożyczki (jeżeli regulamin bądź kryteria naboru nie nakładają dodatkowych wymogów). Dokument taki nie musi pochodzić od instytucji finansowej, lecz od niemal każdej innej, która posiada środki lub deklaruje ich posiadanie (np. na rachunku bankowym) i na ich podstawie sfinansowanie projektu wnioskodawcy. Przykładowo: od podmiotu dysponującego pokazaną ilością środków i przedstawiającego dowód ich posiadania uzyskujemy deklarację udzielenia pożyczki po spełnieniu określonych warunków. Najczęściej promesy tego typu są wystawiane przez przedsiębiorców dysponujących zapasem kapitału i możliwością inwestowania w inne przedsięwzięcia. Inną formą wkładu finansowego może być dokapitalizowanie spółki lub pożyczka od udziałowców/akcjonariuszy. Tego typu działania również warto poprzeć stosownymi deklaracjami.

Bardzo często jednak wspomniane wyżej formy są nadużywane: deklaracje takie uzyskuje się od podmiotów, które w żaden sposób nie uwiarygodniają posiadania takiej kwoty, np. od bliżej nieznanymi osób. Skąd bowiem wiadomo, że nie są to deklaracje bez pokrycia, a pożyczkodawca/udziałowiec/akcjonariusz lub wspólnik w rzeczywistości nie posiada żadnych środków finansowych? Jest pewien sposób na udowodnienie zdolności finansowej — załączenie dodatkowych dokumentów potwierdzających posiadanie określonej sumy (np.: wyciągu z konta bankowego, dokumentu finansowego typu rachunek przepływów pieniężnych obrazującego posiadanie określonej ilości gotówki, umowy sprzedaży nieruchomości), z których wynika otrzymanie w najbliższej przyszłości określonej sumy pieniędzy. Możliwości jest tu wiele, a każda z nich wymaga indywidualnej oceny pod kątem szans i ryzyka.

Należy się jednak liczyć z tym, że dokumenty i deklaracje od podmiotów niefinansowych mogą być traktowane z mniejszą powagą i zaufaniem niż promesy i umowy bankowe czy leasingowe. Wiele instytucji zdaje sobie sprawę ze wspomnianych nadużyć i dlatego nie we wszystkich przypadkach są one uznawane (np. Działanie 3.3 Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego). Dlatego jeżeli pomimo usilnych starań w żaden sposób nie jesteśmy w stanie uzasadnić zdolności finansowej projektu, lepiej zrezygnować ze składania wniosku albo poszukać formy alternatywnej (np. inwestora zewnętrznego z kapitałem).

Kiedy mamy pewność, że od strony formalnej, merytorycznej i finansowej projekt ma szansę powodzenia, a sam wnioskodawca też spełnia wszystkie kryteria dostępu, możemy przystąpić do procesu przygotowania dokumentacji aplikacyjnej. Proces

kompletacji wniosku i załączników, składanie ich w całość oraz sposób dostarczenia mogą się różnić w zależności od rodzaju naboru, działania i programu pomocowego. W niektórych przypadkach jest to procedura prosta i pod względem „papierologii” ograniczona do minimum, w innych przeradza się w żmudny proces przygotowywania kilku kopii papierowych segregatorów oraz dodatkowo wersji elektronicznej (zarówno skanów, jak też plików edytowalnych) dokumentacji aplikacyjnej.

Ważnym elementem jest właściwe planowanie organizacyjne: w pierwszej kolejności należy zacząć od tych elementów, które stanowią podstawę dla innych (np. dokumenty finansowe dla potrzeb sporządzenia analizy ekonomicznej). Jeżeli potrzeba czasu na załatwienie czegoś, należy zrobić to z odpowiednim wyprzedzeniem. Żeby nie tracić czasu, warto przystąpić do wypełniania tych załączników i rubryk, które można uzupełnić od ręki, przygotować segregatory, pisma przewodnie, naklejki — wszystko, co będzie niezbędne do złożenia. Robiąc to wcześniej, pozostawiamy sobie czas na wykonywanie ważniejszych działań. Należy unikać odkładania wszystkiego na ostatnią chwilę i kumulowania wszystkich czynności. Systematyczność i przewidywanie pozwalają bardziej płynnie pracować nad aplikacją. Gdy otrzymamy brakujące informacje lub dokumenty, możemy przystąpić do prac nad tymi częściami wniosku, które ich dotyczą. Nie należy zaniedbywać również generatora wniosków, jeśli został przewidziany dla danego naboru. Często może on sprawiać kłopoty, dlatego należy zapoznać się z nim z wyprzedzeniem. W niektórych przypadkach konieczne może się okazać składanie dokumentów za pośrednictwem platformy elektronicznej (np. ePUAP), co także wymaga zaznajomienia się z tematem, jeśli ktoś nie miał z tym wcześniej do czynienia. Należy starać się unikać składania wniosku w ostatniej chwili.



# Tworzenie roboczych arkuszy finansowych projektu (budżet, sprzedaż, opłacalność itp.), ułatwiających prace nad wnioskiem o dofinansowanie

Oprócz warstw merytorycznej i technicznej wniosku o dofinansowanie projektu bardzo istotna jest strona finansowa, w tym kalkulacja budżetu projektu i poszczególnych kosztów, a w wielu przypadkach także analiza ekonomiczno-finansowa. Z punktu widzenia czy to konsultanta sporządzającego wniosek dla klienta, czy to wnioskodawcy (jeśli zdecydował się samodzielnie przygotowywać aplikację) bardzo ważne jest skompletowanie odpowiednich dokumentów roboczych, które ułatwią tworzenie budżetu projektu i dadzą obraz strony finansowej projektu jako całości.

Prawidłowe wyliczenia kosztów kwalifikowanych i dotacji oraz powiązanych z nimi wskaźników projektu i dobór właściwych wartości mogą być kluczowe dla otrzymania akceptacji formalnej oraz pozytywnej oceny wykonalności przedsięwzięcia. Nie zawsze istnieje możliwość uzupełnień i poprawek wartości finansowych we wniosku, więc tym bardziej już na etapie przygotowawczym możemy zapewnić sobie dobry warsztat, stosując odpowiednie metody (narzędzia), jak chociażby arkusze kalkulacyjne.

W dokumentacji aplikacyjnej (wniosek i/lub biznesplan) znajdują się pola finansowe, mniej lub bardziej rozbudowane. W zależności od przypadku mogą to być:

- źródła finansowania projektu lub wkładu własnego;
- plan finansowania projektu (zaliczka, refundacja, wkład własny);
- tabele sprzedaży;
- inne tabele związane z analizą ekonomiczno-finansową.

Należy też zwrócić uwagę na pola wskaźników projektu, w szczególności wskaźników produktu dotyczących zakupu środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych. Często są one powiązane logicznie z kosztorysem/budżetem projektu i weryfikowane przez oceniających. Jeśli zatem w kosztorysie znajdzie się dziesięć sztuk maszyn i urządzeń, a w tabeli wskaźników dziewięć sztuk, jest prawie pewne, że otrzymamy uwagę zwrotną dotyczącą uzupełnień formalnych. W sytuacji kiedy ten element nie podlega korekcie na etapie uzupełnień formalnych/merytorycznych, trzeba się liczyć nawet z odrzuceniem wniosku aplikacyjnego.

Błędy obrachunkowe w wyżej wymienionych tabelach nie muszą wynikać z niebaldstwa. Często powstają w trakcie dokonywania bieżących zmian w projekcie na etapie wypełniania wniosku o dofinansowanie i załączników. Najczęściej poprawiane pola to wartości sprzedaży, pozycje zakupowe, źródła finansowania i oczywiście wspomniane już wskaźniki. Zmiana w jednym miejscu często niesie za sobą konieczność modyfikacji w innym. W natłoku prac łatwo o przeoczenie i brak odpowiedniej zmiany wartości. Co najważniejsze, wspomniane korekty mają wpływ na analizę ekonomiczną. Nie zostanie ona zatem prawidłowo przeprowadzona, jeśli nie będzie bazowała na spójnych założeniach kosztowych, sprzedażowych i finansowych projektu.

Dlatego też chciałbym zaproponować zastosowanie prostego i kompleksowego narzędzia kalkulacyjnego w postaci odpowiednio rozbudowanego pliku Excela lub pokrewnego (OpenOffice Calc itp.), zawierającego rozmaite tabele kalkulacji wydatków i innych wycień finansowych projektu. Dlaczego właśnie plik typu XLS? Odpowiedź jest prosta: da on nam szerokie możliwości wstawiania funkcji liczbowych i wiązania ze sobą rozmaitych arkuszy, co znacznie ułatwi liczenie i aktualizowanie całości w przypadku wprowadzania zmian do poszczególnych rubryk.

Wspomniany arkusz kalkulacyjny może mieć formę autorską (gdy we własnym zakresie trzeba stworzyć odpowiednie tabele i arkusze oraz powiązać je ze sobą) albo możemy bazować na pliku udostępnionym przez instytucję prowadzącą nabór wniosków. Taki plik można również rozbudować w wersji roboczej i wzbogacić o funkcje użyteczne dla osoby przygotowującej wniosek. W tym kontekście warto dodać, że konsultant powinien mieć Excel opanowany w stopniu co najmniej podstawowym

lub średnio zaawansowanym. Powinien znać najważniejsze funkcje matematyczne, zasady formatowania komórek, metodykę obliczania progów, a przede wszystkim wiązania ze sobą arkuszy. Stosując ten ostatni chwyt, zapewnimy sobie spójność obliczeń w przypadku zmian.

Wskazane jest, aby roboczy plik finansowy składał się z większej liczby arkuszy odpowiadających właściwym tabelom wniosku lub pozwalającym na ich łatwe przeliczanie. Zastosowanie określonych szablonów tabel z formularza wniosku o dofinansowanie, biznesplanu czy studium wykonalności ułatwi przenoszenie treści i wartości finansowych do formularza wniosku w generatorze lub dokumencie tekstowego. Należy przy tym zadbać, aby dokument tego rodzaju zapewniał szybką i łatwą możliwość aktualizowania zawartych w nim informacji. Idealnym formatem dla arkuszy finansowych jest XLS lub równoważny, który zawiera szereg przydatnych funkcji matematycznych, a także daje bardzo szerokie możliwości tworzenia tabel tekstowych.

Nie ma zarazem jednolitego wzoru: podstawową tabelą jest oczywiście wspomniany kosztorys (szczegółowe zestawienie wydatków), któremu należy poświęcić najlepiej odrębny arkusz i od niego rozpocząć prace. Powinien on zawierać szczegółowy spis wszystkich potrzebnych pozycji wydatków (kwalifikowanych i niekwalifikowanych) z podziałem na zadania (jeśli dotyczy), czas realizacji, jednostki miary, liczbę jednostek, cenę jednostkową oraz cenę całkowitą (w zależności od potrzeb — netto i brutto). Każdy wiersz powinien dotyczyć odrębnego wydatku. Na skraju wiersza należy umieścić opis (np. „specyfikacja techniczna”, „komponenty i zakres usług”) oraz uzasadnienie (dlaczego dany wydatek jest niezbędny do realizacji projektu). Jeżeli działanie pomocowe przewiduje kategorie wydatków z uwagi na charakter pomocy (np.: działania inwestycyjne, usługi doradcze, szkolenia specjalistyczne), to dodatkowo każdy etap/zadanie dzielimy według tych kategorii wydatków, odpowiednio je grupując. W razie potrzeby — jeśli liczba pozycji jest bardzo duża — można je także wyodrębnić do osobnych arkuszy.

Kolejną tabelą może być harmonogram projektu, który zawiera rozpiskę poszczególnych działań/zadań/pozycji w czasie, a często także źródła finansowania dla wspomnianych pozycji. Można go również stworzyć w połączeniu z arkuszem planu finansowego, gdzie dla każdego zadania/etapu określimy źródło finansowania wkładu własnego (środki własne, kredyt, pożyczka itp.) oraz formę dofinansowania, tj. czy i w jakim stopniu będziemy mieć do czynienia z refundacją (czyli zwrotem *post factum* tytułem poniesionych kosztów), czy może zaliczką, a więc przedpłatą, z której finansowane będą w całości lub części planowane na danym etapie koszty.

Przygotowany w ten sposób kompletny arkusz finansowy da nam odpowiedź, czy projekt „spina się” pod kątem montażu finansowego, tj. czy biorąc pod uwagę planowane etapy oraz źródła finansowe, będziemy w stanie płynnie realizować przedsięwzięcie. Należy podkreślić, że niekoniecznie musimy ubiegać się np. o kredyt na sfinansowanie całości projektu. Jeżeli bowiem projekt jest podzielony na etapy i jesteśmy w stanie przewidzieć datę wpływu zaliczki i refundacji, to możemy również rozplanować ich wydatkowanie na kolejne etapy. Poniżej przykład:

- kredyt pomostowy i kredyt uzupełniający;
- pożyczka oraz refundacja i zaliczka jako źródło finansowania wydatków w kolejnych etapach.

Ważny jest też arkusz budżetu ogólnego, podsumowujący wszystkie wydatki projektu, z którego wynikałyby: wartość netto i brutto danego działania oraz projektu, wydatki kwalifikowane i niekwalifikowane (zwłaszcza jeśli swoim zakresem nie odpowiadają wartości netto i podatкови VAT), sumy wydatków według kategorii. Ponadto budżet powinien obrazować procentowy próg dofinansowania (jeśli są różne progi w zależności od kategorii kosztu, należy rozpisać je oddzielnie, a także przedstawić wskaźnik uśredniający) oraz wartości dotacji i wszystkie źródła finansowania.

Warto dodać, że w niektórych przypadkach kosztorys, harmonogram i budżet ogólny stanowią ujednoliczony zbiór tabel, rozpisany w formie harmonogramu rzeczowo-finansowego, a czasem też dodatkowo harmonogramu płatności. Jakkolwiek rzecz się ma, wszystkie te tabele koniecznie trzeba ze sobą powiązać za pomocą stosownych funkcji, abyśmy zmieniając coś w kosztorysie, zapewnili sobie automatyczne przeliczenie całości.

Budżet, kosztorys, harmonogram itp. to może jednak nie być wszystko, czego potrzebujemy do prawidłowego montażu finansowego projektu. Jeśli mamy do czynienia zwłaszcza z działaniami pomocowymi dla sektora przedsiębiorstw, gdzie występuje pomoc publiczna, musimy zweryfikować opłacalność ekonomiczną całego przedsięwzięcia. Ponieważ większość projektów dotyczy wdrożenia nowych produktów i usług, należy wówczas zaprognozować wpływy, jakie uzyskamy ze sprzedaży zarówno nowych, jak i dotychczasowych pozycji znajdujących się w ofercie wnioskodawcy. Te pozycje są uwypuklone często m.in. w biznesplanach regionalnych programów operacyjnych (w przypadku działań pomocowych przeznaczonych dla przedsiębiorców). Zwykle są to trzy tabele: cena jednostkowa, liczba sprzedanych produktów/usług/towarów i przychód. W praktyce oceny formalnej bardzo dużo błędów rachunkowych zdarza się właśnie tutaj. Aby ich uniknąć, warto przekleić tabelki z szablonu dokumentu (wniosku/biznesplanu) do arkusza XLS i powiązać je



ze sobą funkcją mnożenia. Każda zmiana ceny czy liczby automatycznie spowoduje przeliczenie w wartościach przychodów. Oczywiście należy przy tym zapewnić spójność liczby wierszy i kolumn, co ułatwi wklejenie wartości do dokumentu źródłowego.

Podobne kroki powinniśmy przedsięwziąć w stosunku do kosztów projektu. W niektórych przypadkach konieczne może być wykonanie szczegółowej struktury kosztów uzyskania przychodów. Jeśli tak, powinny być one ściśle powiązane z przychodami, aby wielkość sprzedaży miała wpływ na poziom kosztów. Tabele planu finansowego (budżetu, kosztorysu/harmonogramu itp.) przychodów i kosztów mogłyby zostać powiązane z wyliczeniami prognozy ekonomiczno-finansowej, składającej się z innych, szczegółowych arkuszy typu amortyzacja, plan spłaty zobowiązań itp., oraz z tabelami właściwymi dla sprawozdań finansowych (np.: bilans, rachunek zysków i strat, rachunek przepływów pieniężnych). Pozwoli to na zobrazowanie kondycji finansowej firmy w kolejnych latach, jak również sprawdzenie opłacalności samego projektu. O tym ostatnim informować nas będzie głównie wartość NPV (ang. *net present value* — zdyskontowane przepływy pieniężne) oraz inne wskaźniki typu rentowność sprzedaży, rentowność zapasów itp. To jednak temat związany z analizą ekonomiczno-finansową projektu, która stanowi aspekt odrębny i z uwagi na stopień komplikacji nie będę się nią w tym podręczniku zajmował.

Ostatni, dodatkowy arkusz to tabele ilościowe wskaźników projektu. Ująć można tu zwłaszcza te pozycje, które bezpośrednio wiążą się z pozycjami zakupowymi oraz wskaźnikami sprzedaży. Przykładowo: jeżeli planujemy zakup 27 urządzeń medycznych i przyjmujemy wskaźnik produktu o tej samej wartości, to powiązujemy te rubryki kosztorysu z tabelą wskaźników. Gdy zakładamy przychód po zakończeniu projektu na poziomie X w najbliższych trzech latach, to te wartości przenosimy do wskaźnika rezultatu sprzedaży. Kiedy z kolei planujemy zakup sprzętu o wartości Y, to taką kwotę przyjmujemy np. dla wskaźnika produktu (jeżeli jest wymagany). Odpowiednie powiązania funkcyjne pozwalają na szybką aktualizację wszystkich wskaźników, a każda modyfikacja w planie finansowym oraz sprzedaży wywoła zmianę ilościową po stronie odpowiednich wskaźników projektu.

Stosując wspomniane narzędzie w postaci zestawu powiązanych arkuszy finansowych (kosztorys, harmonogram, budżet ogólny itp.):

- zapewnimy sobie spójność wyliczeń w różnych miejscach dokumentacji wniosku;
- każda zmiana w arkuszu podstawowym (np. kosztorysie) wywoła korekty w pozostałych;

- ułatwimy pracę analitykowi finansowemu, który otrzyma solidny materiał kalkulacyjny do swoich prac i solidne oparcie dla sporządzanej przez siebie analizy i prognozy;
- będzie nam łatwo korygować na bieżąco dane we wniosku (przede wszystkim czasowo) i nie przerażą nas ciągle wprowadzane przez klientów zmiany;
- trudniej będzie o błędy rachunkowe i uzupełnienia formalne.

Gdy zaś nie zastosujemy takiego narzędzia, to:

- potrzebujemy dużo czasu i żmudnej pracy na przeliczenie poszczególnych wartości i korygowanie tabel, gdzie łatwo o przeoczenie i pomyłkę;
- bardzo łatwo o błąd po stronie analityka, gdy nie nadążamy z dostarczaniem mu spójnych ze sobą danych liczbowych;
- bardzo łatwo o błąd obliczeniowy i poprawki przy ocenie formalnej (lub odrzucenie, gdy nie ma możliwości dokonywania uzupełnień);
- mamy ograniczone możliwości szybkiego przeglądania danych liczbowych i stanu finansowego projektu.

Podsumowując: budżet stanowi jedną z najważniejszych, jeśli nie najważniejszą i najbardziej wrażliwą część projektu, stąd jego „domknięcie” i ostateczne uzgodnienie powinno nastąpić najszybciej jak to możliwe. Dlatego też profesjonalni konsultanci przygotowujący wnioski powinni w materiałach i informacjach wysyłanych do klientów uczulać na kwestie priorytetu dla planowania finansowego projektu. W praktyce bowiem kosztorys pojawia się w dalszej fazie prac nad wnioskiem aplikacyjnym, a ponieważ w wersji dostarczonej przez klienta przeważnie pozostawia merytorycznie i obliczeniowo wiele do życzenia, poprawia się go do ostatniej chwili. W takich sytuacjach szczególnie łatwo o błędy rachunkowe.

Priorytet budżetu i analiz finansowych ma swoje uzasadnienie również w sytuacji, kiedy na etapie aplikowania lub podpisywania umowy o dofinansowanie musimy przedstawić promesę finansową (leasing, kredyt lub pożyczka) lub umowę warunkową. Aby otrzymać taki dokument, trzeba się zgłosić do instytucji finansowej, która w pierwszej kolejności zażąda danych finansowych. Odpowiednio wcześniej opracowane arkusze finansowe niewątpliwie okażą się pomocne. Trzeba jeszcze pamiętać o zalecanej tu spójności. Pozycje sprzedażowe i kosztowe muszą być zgodne z ogólnymi założeniami projektu. Jeśli zatem wprowadzone zostaną zmiany mające istotny wpływ na budżet i prognozę finansową, należy zweryfikować całość. Jeżeli wydano już promesę, konieczne może być nawet ponowne rozpatrzenie wniosku, zwłaszcza

jeśli zmieniono wartości finansowe projektu. Dlatego też zalecam dopięcie najważniejszych kwestii na samym starcie, a następnie jak najszybsze zbudowanie modelu finansowego opartego na tych założeniach.

Ogólnie mówiąc: sfera finansowa projektu wymaga szczególnej ostrożności zarówno w obszarze kosztów projektu (trzeba zwrócić uwagę, aby nie przeszacować/nie doszacować wydatków), jak i sprzedaży (raczej należy unikać zbyt optymistycznych prognoz, stawiając na próg minimalnej opłacalności). Dlatego też powinno być zapewnione ścisłe współdziałanie klienta (lub osoby przez niego wyznaczonej), głównego doradcy przygotowującego wniosek oraz analityka finansowego. Uprawdopodobni to prawidłowy montaż finansowy projektu (por. rozdział 20.). Ze strony <ftp://ftp.helion.pl/przyklady/prodot.zip> można bezpłatnie pobrać przykładowe wzory takich arkuszy.



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄZKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

# Kto ma wsparcie, ten ma przewagę!

## Dowiedz się, jak je pozyskać!

O unijnych dotacjach i innych bezzwrotnych formach pomocy dla przedsiębiorstw sporo się mówi. Rekomendowane są jako świetne źródło finansowania rozwoju firmy. Niestety, niejedynemu przedsiębiorca i początkujący konsultant firmy doradczej przekonał się, że ich pozyskanie nie jest wcale łatwe. Zwłaszcza wtedy, gdy decyzja o przyznaniu środków poprzedzona jest naborem wniosków i długotrwałą procedurą oceniania. Na szczęście osoba starająca się o dofinansowanie swojej firmy nie jest pozostawiona sama sobie. W sieci, w tym na stronach instytucji odpowiedzialnych za przyjmowanie wniosków o dofinansowanie, można znaleźć mnóstwo instrukcji i przewodników dotyczących wypełniania wniosków, choć bardzo rzadko pojawiają się tam konkretne przykłady dobrych opisów problemu czy zagadnienia.

Tymczasem niniejszy poradnik ma charakter stricte praktyczny. Teorię dotyczącą źródeł finansowania, regul składania wniosków oraz korzystania z pozyskanych środków autor ograniczył do niezbędnego minimum, żeby skupić się na konkretnych, z życia wziętych przykładach. Opisał również cały warsztat prac nad wnioskiem oraz kwestię przygotowywania odpowiednich narzędzi pomocniczych. Co więcej, można tu także znaleźć zasady organizacji pracy i zarządzania firmą doradczą, ponieważ niniejszy poradnik skierowany jest zarówno do przedsiębiorców planujących podjąć samodzielne starania o dotacje, jak i do tych, którzy pomagają w ich pozyskiwaniu.

**Karol Plata-Nalborski** – absolwent Wydziału Prawa i Administracji UMK w Toruniu. W branży dotacji europejskich i krajowych aktywny od 2008 roku, skutecznie pozyskuje dofinansowania do licznych przedsięwzięć inwestycyjnych i badawczo-rozwojowych, do wdrożeń nowych technologii oraz projektów doradczych, szkoleniowych i CSR. Działa jako konsultant w obszarze administracji, rozliczania projektów i zarządzania nimi, a także komercjalizacji nowych produktów i usług oraz wyników prac B+R. Współpracuje z akceleratorami oraz inkubatorami przedsiębiorczości. Publikował m.in. w magazynie „Fundusze Europejskie”.

książki **klasy**business

Księgarnia internetowa:  
 <http://onepress.pl>

Zamówienia telefoniczne:  
 **0 801 339900**  
 **0 601 339900**

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
● <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
● <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
● <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 99,00 zł

ISBN 978-83-283-3416-8



9 788328 334168