# Budżet projektów finansowanych z Unii Europejskiej w uczelniach wyższych w kontekście jego elastyczności podczas realizacji projektu

**Emilia Lubińska**

Państwowa Akademia Nauk Stosowanych im. I. Mościckiego w Ciechanowie

e-mail: emilia.lubinska@pansim.edu.pl

DOI: 10.65731/az-2026-0003

## Streszczenie

Celem artykułu jest analiza elastyczności budżetu w projektach uczelnianych finansowanych ze środków europejskich, ze szczególnym uwzględnieniem przesunięć budżetowych jako narzędzia adaptacyjnego w zarządzaniu projektami. W części teoretycznej omówiono regulacje dotyczące kwalifikowalności kosztów oraz mechanizmy umożliwiające dokonywanie zmian w budżecie. Następnie przedstawiono wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród członków zespołów projektowych uczelni publicznych i niepublicznych. Analiza wykazała, że przesunięcia budżetowe są zjawiskiem powszechnym i wynikają głównie z czynników zewnętrznych, takich jak niestabilność rynku i opóźnienia wykonawców. Jednocześnie zajmowane role w projekcie wpływają na inicjowanie i realizację przesunięć. W oparciu o przeprowadzoną analizę można stwierdzić, że elastyczność budżetu jest ważnym elementem skutecznego zarządzania projektami w szkolnictwie wyższym, a usprawnienia organizacyjne mogą przyczynić się do zwiększenia efektywności realizacji projektów.

## Słowa kluczowe

zarządzanie projektami, przesunięcia budżetowe, kwalifikowalność kosztów, kwalifikowalność wydatków

## Wstęp

Podstawowym źródłem finansowania szkolnictwa wyższego od roku 2018 są subwencje z budżetu państwa, których wysokość jest ustalana na podstawie algorytmu, mającego źródło w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z roku 2018 wraz z późniejszymi zmianami [Beniek i Beniek, 2019, s. 8]. Jednakże zauważalne jest, iż uczelnie w związku z chęcią rozwoju i bycia konkurencyjnym na rynku

edukacyjnym starają się o dodatkowe środki finansowe m.in. finansowanie z Unii Europejskiej (UE). Instytucje systemu szkolnictwa wyższego w Polsce biorą aktywny udział we wnioskowaniu o środki zewnętrzne w tym również wsparcie z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBR), które jest główną instytucją dystrybuującą środki UE do uczelni [Pączek i Wyrozębski, 2018, s. 287-288]. Analizując udział dofinansowania z NCBR w środkach całkowitych uczelni jest to wartość nieco ponad 1%. Kwota ta stanowi dopływ środków które mają duże znaczenie w rozwoju dodatkowych zadań uczelni tj. naukowo-badawczych i infrastrukturalnych [Bemen, 2023, s. 94]. Na podstawie danych opublikowanych przez Główny Urząd Statystyczny (GUS) w roku 2019 łączna kwota uzyskana z NCBR dla uczelni publicznych wynosiła 448136,4 tys. zł. Wartość ta analizowana w przeciągu kolejnych 5 lat nie zmieniła się znacząco, co pozwala na stwierdzenie stabilności tej formy finansowania.

Wysoka liczba uczelni składających wnioski o dofinansowanie w ramach publikowanych przez instytucje zarządzające konkursów stanowi podstawę do stwierdzenia iż są to środki pożądane w edukacji wyższej. W rozpoczętej w roku 2021 perspektywie finansowania zostało już ogłoszonych przez NCBR 14 konkursów ogólnorozwojowych, których grupą docelową są wyżej wymienione podmioty. Zainteresowanie ogłoszonymi konkursami zawsze przewyższa możliwości finansowe konkursu, nawet dwukrotnie. Realizacja projektów edukacyjnych, które źródło finansowania mają w środkach UE niesie ze sobą wiele wyzwań w jego realizacji [Kerzner, 2017, s. 6]. Wnioskowanie o dofinansowanie, ocena wniosku, a także realizacji projektu jest długotrwałym procesem. Proces tworzenia wniosku trwa zazwyczaj 3 miesiące. Po złożeniu wniosku i zakończeniu naboru, proces oceny trwa 4 miesiące w podstawowym zakresie (ocena formalna i ocena merytoryczna). W przypadku odwołania się od decyzji Instytucji Pośredniczącej czas ten wydłuża się o kolejne 3-4 miesiące. Realizacja projektu średnio trwa około 36 miesięcy. Powoduje to przymus dostosowania projektu do zmieniającego się otoczenia rynkowego i społeczno-gospodarczego, a następnie skutkuje to zmianami podczas jego realizacji, szczególnie zmianami budżetowymi. Opracowanie koncentruje się na przeglądzie możliwości przesuwania środków projektu pomiędzy zadaniami jako praktyki koniecznej do efektywnej realizacji projektu.

Celem opracowania jest ustalenie postrzegania przesunięć budżetowych w projektach dofinansowanych przez UE przez zespoły projektowe Uczelni, a także ukazanie zasad zmian budżetowych projektów edukacyjnych. Analiza będzie opierać się na przeglądzie formalnych regulacji możliwości przesunięć środków, ale także doświadczenia w adaptacji budżetu uczelni do niezbędnych modyfikacji. Opraco-

wanie oparto na następujących pytaniach badawczych: Czy zespoły projektowe często przesuwają środki w budżetach projektowych? Z czego wynikają te przesunięcia? Jak wpływa to na dalsze losy projektu pod względem osiągnięcia celów, wskaźników i harmonogramu? Pytania te będą podstawą do zrozumienia wpływu elastyczności budżetu na realizację projektu edukacyjnego.

## 1. Przegląd regulacji i literatury

### 1.1. Elastyczność budżetu w opracowaniach

Literatura z zakresu finansów publicznych i zarządzania projektami skupia się również na zarządzaniu budżetem jako znaczącym elemencie projektu. W publikacjach Kerznera wielokrotnie podkreślane jest znaczenie planistyczne i kontrolne jaką pełni budżet projektu, a także konieczność jego modyfikacji podczas realizacji projektu [Kerzner, 2017, s. 6]. Kozioł i Pyka w swojej literaturze podnoszą tezę, iż podczas realizacji projektów publicznych, w tym także edukacyjnych, wymagana jest szczególna elastyczność budżetu ze względu na obowiązujące je regulacje prawne i administracyjne [Kozioł i Pyka, 2020, s.17], zaś Dziadek potwierdza ten fakt twierdząc iż konieczność przesuwania środków pomiędzy zadaniami jest konieczna z powodu trudności w zaplanowaniu kosztów [Dziadek, 2015, s.183].

Przesuwanie środków w projektach dofinansowanych ze środków pochodzących z UE jest dopuszczalne pod warunkiem zachowania zasady efektywności i przejrzystości finansowania. Powoływana wyżej instytucja zarządzająca środkami unijnymi dla Uczelni – NCBR zajmuje podobne stanowisko wyznaczając w regulaminach konkursów dopuszczalne limity przesunięć oraz procedurę aneksowania budżetów.

Reasumując, regulacje prawne instytucji zarządzających środkami finansowanymi z UE, nie wykluczają możliwości zmian w budżecie wnioskowanego projektu, a nawet wyznaczają kierunek i procedurę takich zmian mając świadomość transformacji zachodzących w różnych dziedzinach. Autorzy zajmujący się tematyką projektową także uznają iż przesunięcie środków w budżetach jest działaniem niezbędnym do prawidłowej realizacji całego projektu.

### 1.2. Znaczenie budżetu w procesie kontroli projektu

Budżet jest określany jako jeden z najważniejszych elementów realizacji zadań każdej jednostki, w tym również przedsiębiorstw, instytucji publicznych jak i pry-

watnych. Stanowi element planowania jak i kontroli wykonalności zadań. W projektach dofinansowanych ze środków zewnętrznych budżet stanowi podstawę do wypłaty dofinansowania, ale także dla instytucji zarządzającej jest narzędziem monitorowania projektu, w tym ocenę działań zmierzających do osiągnięcia założonych celów [MFiPR, 2025]. Porównanie wydatków zaplanowanych ze zrealizowanymi pozwala na wyznaczenie punktu w jakim jest projekt, określeniu odchyleń od planu, i możliwość szybkiej reakcji [NCBR, 2022]. W literaturze podnoszone jest to nawet jako "system wczesnego ostrzegania" podczas zarządzania zadaniami, dzięki którym jest możliwe jak najszybsze wykrycie nieprawidłowości [Bagieńska, 2023, s. 55]. Aspekt kontrolny budżetu jest istotny podczas realizacji projektów dofinansowanych z UE, które nakładają na realizatora wymogi przejrzystości i jego zgodności z wytycznymi a jednocześnie zmuszają do osiągnięcia założonych wskaźników bez zwiększenia kwoty dofinansowania. Zmiany w budżetach projektu są niejednokrotnie konieczne, jednakże mogą zwiększać ryzyko terminowości realizacji i ryzyko utraty kwalifikowalności [Adamowicz i Łuniewska, 2015, s. 359]. Każda zmiana nanosi również na beneficjenta obowiązek zbadania jej wpływu na dalszą realizację projektu, w tym cel i harmonogram, z czego można wysnuć wniosek iż budżet projektu jest także sposobem na kontrolę ryzyka realizacji projektu [Wyrozębski, 2016, s. 71].

### 1.3. Analiza wytycznych dotyczących przesunięć środków finansowych projektów na podstawie Narodowego Centrum Badań i Rozwoju

Jednym z głównych instytucji, które są zobligowane do dystrybucji środków unijnych do uczelni w Polsce jest NCBR, dlatego w opracowaniu skupiono uwagę na analizie regulacji przesunięć środków w tej instytucji. Sama instytucja pośrednicząca – NCBR – wielokrotnie podkreśla iż zmiany podczas realizacji projektu są nieuniknione ze względu na długi czas jego trwania i przełożenie teoretyczne fazy planowania na realną fazę realizacji.

Ustawy z dnia 28 kwietnia 2022 roku o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021-2027 potwierdza możliwość dokonywania zmian w określonych przypadkach tj. jeżeli zmiany wprowadzone na etapie realizacji projektu nie wpłynęłyby na wynik oceny projektu w sposób, który skutkowałby jego negatywną oceną (czyli odrzuceniem na etapie wnioskowania) lub przymus zmiany wynika z okoliczności których beneficjent funduszy nie mógł przewidzieć, mimo starań, a zmieniony projekt również w podobnym stopniu będzie powodował realizację celów programu [Bukhła, 2019, s. 87]. W związku

z tym podczas podpisywania umowy o dofinansowanie widnieje w umowie zapis o zakresie w jakim można dokonywać zmian oraz krokach jakie należy podjąć.

NCBR w projektach ogólnouczelnianych dedykowanych podmiotom szkolnictwa wyższego Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego (FERS) definiuje dwa tryby wprowadzania zmian tj. informacja przekazana przez beneficjenta w formularzu zmian w systemie CST2021 do akceptacji instytucji pośredniczącej niewymagająca aneksowania umowy lub zmiany w postaci aneksu do umowy. Zmiany w projekcie finansowanym z UE są dopuszczalne tylko i wyłącznie jeśli wprowadzone są one zgodne z zapisami umowy o dofinansowanie projektu, informacja o zmianach zostanie przesłana w terminie minimum 1 miesiąc przed złożeniem następnego wniosku o płatność, oraz wprowadzone zmiany nie będą negatywnie wpływać na cel projektu i powodować przekroczenie jego wartości. Skupiając się na zmianach w budżecie projektu beneficjent ma możliwość dokonywania zmian w trybie pierwszym gdy wartość przesunięcia środków nie jest większa niż 10% wartości zadania przesuwnego oraz do którego te środki beneficjent przesuwa. Istnieją też dodatkowe obostrzenia tychże zmian tj. przesunięcie nie może zwiększać wielkości ustalonego we wniosku cross-financingu, który jest w większości regulaminów wyboru projektu obciążony limitem oraz nie może zwiększać kwoty dofinansowania projektu jak i również dotyczyć kosztów rozliczanych ryczałtowo, którymi są zazwyczaj koszty pośrednie.

Elastyczność budżetu projektu jest zagadnieniem, który ma szczególne znaczenie, gdy beneficjentem jest uczelnia publiczna funkcjonująca w dynamicznym otoczeniu rynkowym i regulacyjnym. Zasada elastyczności budżetu definiowana jako możliwość reagowania budżetu na zmiany pozwala na przesuwanie określonej wysokości środków budżetu między zadaniami ale również pozwala na zrezygnowanie z wydatku na rzecz innego zadania, jeśli zmiana ta nie zagraża osiągnięciu celu projektu [Ustawa z dnia 28.04.2022]. Instytucje pośredniczące w nowej perspektywie finansowej odpowiadając na tą potrzebę rekomendują już na etapie tworzenia wniosku o dofinansowanie, ujmowanie w budżecie w każdym zadaniu projektu kategorii "inne" oszacowanej wstępnie na kwotę 0 zł pozwalającej na rozliczenie zmian [Dębowski, 2018, s. 62].

### 1.4. Procedura aneksowania

Zmiany wykraczające poza zasady pierwszego trybu przesunięć środków muszą być wprowadzone aneksem do umowy o dofinansowanie. Na rysunku 1 przedstawiono kroki, jakie powinno się podjąć podczas procedury aneksowania.




**Rys. 1.** Procedura wdrażania zmian w projekcie dofinansowanym z NCBR.

Źródło: opracowanie własne na podstawie https://www.gov.pl/web/ncbr/informacje-dla-beneficjentow [10.12.2025].

Na etapie nr 1 zespół projektowy diagnozuje problemy pojawiające się podczas realizacji projektu oraz podejmuje decyzję o konieczności wprowadzenia zmian w budżecie. Etap nr 2 polega na złożeniu formularza zmiany do Instytucji Pośredniczącej (IP), w którym beneficjent musi podać niezbędne dane, w tym skondensowany opis zmiany wraz z jej uzasadnieniem, zapisy przed zmianą i po zmianie, a także ich wpływ na realizację projektu. Krokiem trzecim jest ocena IP, która sprawdza, czy proponowane zmiany nie naruszają wytycznych dotyczących kwalifikowalności oraz czy nie wpłyną negatywnie na zapisy umowy. W przypadku uzyskania zgody instytucji przygotowywany jest aneks do umowy, na podstawie którego beneficjent aktualizuje dokumenty projektowe, w tym plan finansowy i harmonogram.

## 2. Metodyka

### 2.1. Metody i narzędzia wykorzystywane w badaniu

Opracowanie zawiera analizę dokumentów źródłowych obejmujących wytyczne instytucji zarządzających oraz wytyczne Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej, dzięki którym możliwe jest zrozumienie mechanizmów dokonywania przesunięć budżetowych. W ramach badania przeprowadzono ankietę internetową wśród członków zespołów projektowych uczelni wyższych. Kwestionariusz zawierał pytania otwarte i zamknięte.

Pierwsza część ankiety dotyczyła danych podstawowych, takich jak rola w projekcie, liczba zrealizowanych projektów oraz rodzaj uczelni. Kolejna część koncentrowała się na częstotliwości dokonywania przesunięć budżetowych oraz ich przyczynach. Następnie respondenci oceniali jasność procedur, czas uzyskania zgody na wprowadzenie zmian, progi dopuszczalnych modyfikacji niewymagających aneksu,

a także wskazywali największe ograniczenia w tym zakresie. Ostatnia część ankiety obejmowała pytania dotyczące wpływu przesunięć na realizację celów projektu, czas jego realizacji, ryzyko niekwalifikowalności wydatków oraz liczbę podpisanych aneksów związanych ze zmianami budżetowymi.

W badaniu zastosowano statystykę opisową zgromadzonych danych, analizę zależności między doświadczeniem członków zespołów projektowych a ich ocenami oraz analizę tematyczną odpowiedzi otwartych.

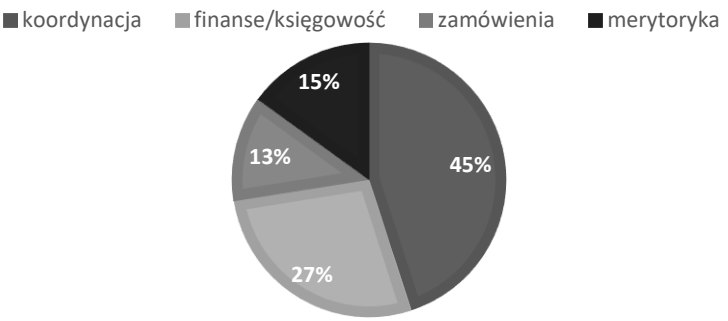
Ograniczeniem badania jest niewielka liczebność próby, typowa dla badań pilotażowych. Uzyskane wyniki należy traktować jako punkt wyjścia do dalszych badań prowadzonych na szerszej populacji.

## 2.2. Charakterystyka próby badawczej

Celem badania była ocena procedur, poznanie zależności cech grupy docelowej z efektywnością realizacji przesunięć budżetowych oraz wpływ tych działań na realizację projektów w Uczelniach wyższych.

Kwestionariusz ankiety został wysłany do 60 osób stanowiących próbę grupy docelowej - członków zespołów projektowych. Otrzymano zwrot odpowiedzi od 40 osób pracujących na uczelni w zespołach projektowych. Celem badania była ocena procedur, poznanie zależności cech grupy docelowej z efektywnością realizacji przesunięć budżetowych oraz wpływ tych działań na realizację projektów w uczelniach wyższych.

Największą grupę stanowili koordynatorzy projektów (45% ankietowanych), co nadaje badaniu perspektywę zarządczą. Koordynatorzy to osoby odpowiadające za spójność projektu i nadzór nad jego realizacją. Rola ta zmusza do podejmowania decyzji jako zarządzający projektem oraz balansowania pomiędzy realiami uczelni, a wymaganiami instytucji zarządzających. Obecność przedstawicieli finansów (27,5% respondentów), zamówień i merytoryki pozwala jednak uchwycić różnorodne spojrzenia na proces przesunięć. Struktura próby odzwierciedla typowy podział ról w projektach edukacyjnych finansowanych ze środków UE, w których koordynatorzy pełnią funkcję centralną, a działy finansowe i zamówień odpowiadają za zgodność formalną i operacyjną. Powyższa proporcja jest ukazana na rysunku 2.

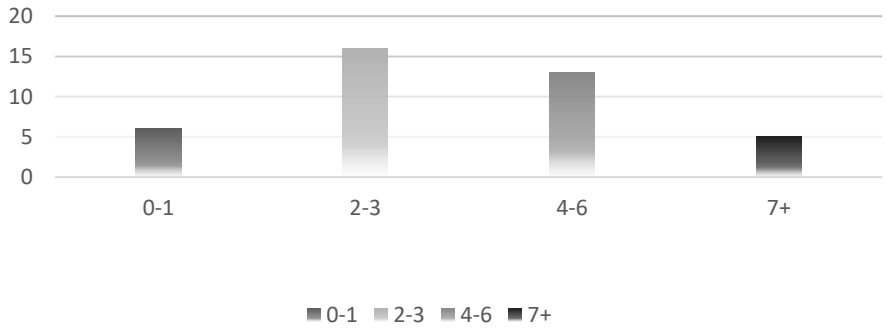



**Rys. 2**. Podział respondentów według zajmowanych stanowisk w projekcie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Najliczniejszą grupę stanowiły osoby posiadające umiarkowane doświadczenie w obsłudze projektów: 2–3 projekty (40% grupy docelowej) oraz 4–6 projektów, co stanowiło 32,5% grupy docelowej (GD). Dominacja tej kategorii respondentów pozwala stwierdzić, iż w badaniu uczestniczyły głównie osoby posiadające praktyczne doświadczenie w zarządzaniu projektami na uczelniach, znające realia ich realizacji oraz dysponujące odpowiednimi kompetencjami, a jednocześnie nadal rozwijające swoją wiedzę.

Osoby znajdujące się na początkowym etapie pracy z projektami unijnymi (0–1 zrealizowany projekt) stanowiły 22,5% grupy docelowej. Z kolei respondenci o największym doświadczeniu, którzy zrealizowali ponad 7 projektów, stanowili jedynie 5% badanej próby. Obecność w badaniu zarówno osób początkujących, jak i bardziej zaawansowanych umożliwiła uchwycenie zróżnicowanych perspektyw dotyczących procedur oraz skuteczności dokonywania przesunięć budżetowych. Podział grupy docelowej ze względu na doświadczenie przedstawiono na rysunku 3.




**Rys. 3.** Pod ział grupy docelowej ze względu na doświadczenie w realizacji projektów dofinansowanych z UE
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

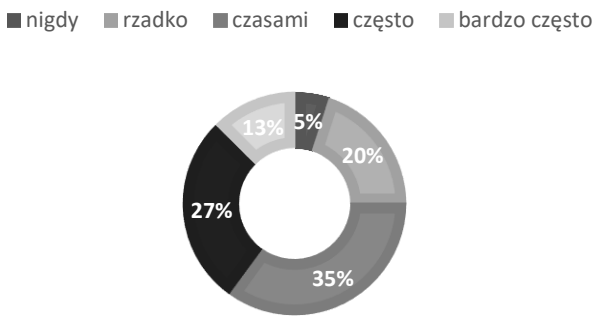
Zdecydowana większość badanych osób (92,5%) pracuje w uczelniach publicznych. Wynik ten jest związany z faktem, iż to właśnie uczelnie publiczne najczęściej aplikują o projekty współfinansowane ze środków Unii Europejskiej oraz je realizują. Oznacza to, iż uzyskane wyniki badania odzwierciedlają przede wszystkim praktyki i problemy charakterystyczne dla sektora publicznego, w którym procedury są bardziej sformalizowane, a procesy decyzyjne mają wieloetapowy charakter.

Kwestionariusz wypełniły jedynie trzy osoby reprezentujące uczelnie niepubliczne, co pozwala jedynie w ograniczonym stopniu zobrazować praktyki stosowane w sektorze prywatnym. Odpowiedzi te mogą jednak stanowić punkt odniesienia przy formułowaniu rekomendacji dotyczących usprawnienia procesów w sektorze publicznym.

## 3. Wyniki

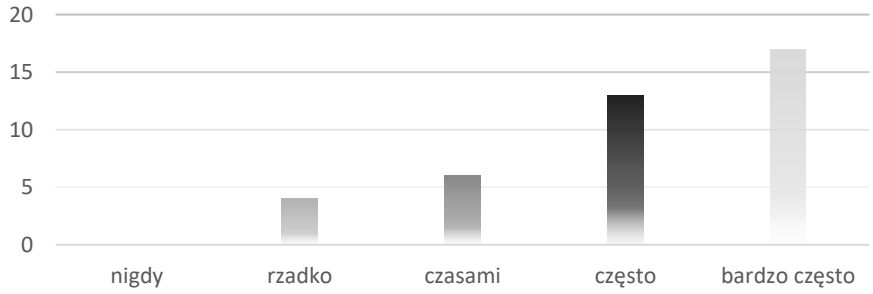
### 3.1. Przesunięcia budżetowe jako element praktyki projektowej

Analiza odpowiedzi uzyskanych w kwestionariuszu ankietowym wskazuje, że przesunięcia budżetowe stanowią powszechny i naturalny element zarządzania projektami uczelnianymi. Aż 75% respondentów deklaruje, że przesunięcia między latami występują co najmniej „czasami" (rys. 4), natomiast ponad 75% wskazuje na częste lub bardzo częste przesunięcia między kategoriami kosztów (rys. 5). Oznacza to, że budżety projektów mają charakter dynamiczny i wymagają bieżącego dostosowywania do zmieniających się warunków realizacji.




**Rys. 4**. Częstość przesunięć budżetowych pomiędzy latami według grupy docelowej
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Wyniki badania pokazują wyraźne różnice w postrzeganiu i inicjowaniu przesunięć w zależności od roli pełnionej w projekcie. Kierownicy projektu najczęściej inicjują przesunięcia strategiczne – reagują na opóźnienia wykonawców, wzrost cen czy zmiany zakresu. Ich perspektywa jest całościowa, dlatego przesunięcia traktują jako sposób na utrzymanie spójności projektu. Pracownicy finansów/księgowości pełnią funkcję kontrolną. Ich podejście jest zachowawcze, co chroni projekt, ale może wydłużać proces decyzyjny. Koordynatorzy ds. zamówień publicznych najczęściej odpowiadają za przesunięcia czasowe, wynikające z czasu trwania procedur przetargowych, braku ofert lub opóźnień dostaw. Pracownicy merytoryczni generują przesunięcia zakresowe, wynikające z potrzeb uczestników, zmian w programie działań czy konieczności dostosowania zadań do obecnej sytuacji lub grupy docelowej.



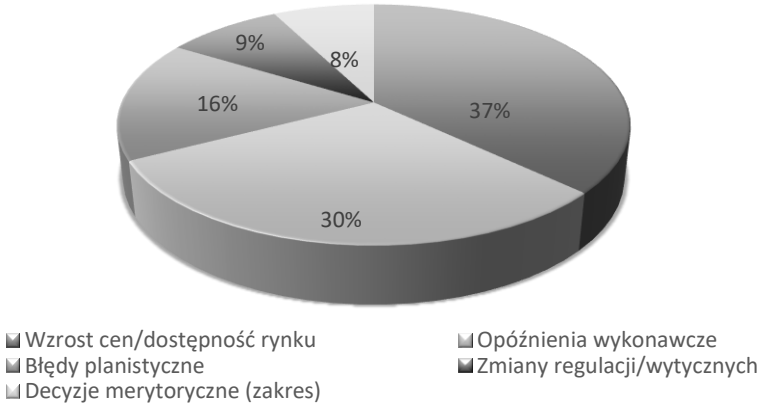

**Rys. 5.** Częstość przesunięć budżetowych projektu między kategoriami w zadaniu
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Struktura ról w projekcie pokazuje, że elastyczność budżetu jest efektem współdziałania wielu obszarów, a przesunięcia nie wynikają z błędów, lecz z naturalnej dynamiki projektów.

### 3.2. Ocena procedur i przyczyn przesunięć

Respondenci umiarkowanie pozytywnie oceniają jasność procedur (średnia 3,1) oraz czas uzyskania zgody na przesunięcie (3,4). Najwyżej oceniono progi zmian bez aneksu (3,9), co potwierdza, że mechanizmy elastyczności przewidziane w wytycznych są realnie wykorzystywane i postrzegane jako właściwe. Jednocześnie aż 67% respondentów ocenia ryzyko nie kwalifikowalności jako „raczej wysokie" lub „bardzo wysokie". To wskazuje, że mimo formalnych możliwości przesunięć, zespoły projektowe funkcjonują w warunkach dużej ostrożności i niepewności interpretacyjnej.

Najczęściej wskazywaną przyczyną przesunięć jest wzrost cen i dostępność rynku (34 wskazania), a następnie opóźnienia wykonawcze (28). Są to czynniki zewnętrzne, niezależne od zespołów projektowych, co potwierdza, że przesunięcia są reakcją na zmiany otoczenia, a nie na błędy planistyczne. Największe bariery dotyczą natomiast procedur księgowych (12 wskazań) oraz komunikacji w zespole (10). To elementy wewnętrzne, które mogą spowalniać proces decyzyjny i zwiększać ryzyko opóźnień (rys. 6).




**Rys. 6.** Najczęstsze przyczyny przesunięć według grupy docelowej badania

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Aż 67% respondentów wskazuje, że przesunięcia pomogły osiągnąć cele projektu, co potwierdza, że elastyczność budżetu jest nie tylko koniecznością, ale także narzędziem zwiększającym efektywność realizacji. Jednocześnie tylko 15% badanych deklaruje, że przesunięcia powodowały opóźnienia, co sugeruje, że procedury nie blokują realizacji projektu.

### 3.3. Analiza statystyczna zależności badanych zmiennych

Kolejny etap analizy danych polegał na zidentyfikowaniu zależności między cechami respondentów (rola organizacyjna, doświadczenie projektowe) a oceną elastyczności budżetu projektowego, postrzeganym ryzykiem finansowym oraz skutecznością przesunięć budżetowych. Ze względu na porządkowy i kategoryczny charakter zmiennych zastosowano nieparametryczne testy statystyczne oraz miary siły efektu.

Sprawdzono wpływ doświadczenia projektowego (liczba zrealizowanych projektów) na ocenę kluczowych aspektów zarządzania budżetem. Zastosowany test Kruskala–Wallisa wykazał istotne różnice pomiędzy grupami respondentów o różnym poziomie doświadczenia projektowego ($H = 31.72$, $p < 0.001$). Wynik ten ukazuje, iż doświadczenie w realizacji projektów wpływa na percepcję ryzyka finansowego. Oznacza to, że osoby z większym doświadczeniem projektowym uznają ryzyko nie kwalifikowalności jako mniejsze, co może być spowodowane lepszą znajomością procedur, lepszą interpretacją wytycznych oraz skuteczniejszym działaniem w zarządzaniu ryzykiem.

Analiza wykazała również różnice w ogólnej ocenie elastyczności budżetu pomiędzy respondentami o różnym doświadczeniu projektowym ($H = 28.25$, $p < 0.001$). Uzyskane wyniki sugerują, że wraz ze wzrostem doświadczenia projektowego zmienia się sposób oceny mechanizmów umożliwiających przesunięcia budżetowe. Stwierdzono także wpływ w ocenie skuteczności przesunięć budżetowych w realizacji celów projektów ($H = 21.18$, $p < 0.001$). Uzyskane wyniki wskazują iż większe doświadczenie projektowe wiąże się z bardziej realistyczną oceną ryzyk oraz skuteczności stosowania narzędzi zarządzania budżetem.

W kolejnym etapie zbadano zależności pomiędzy zmiennymi kategorycznymi, wykorzystując test chi-kwadrat niezależności oraz współczynnik Cramera jako miarę siły związku. Na podstawie wyników stwierdzono związek pomiędzy rolą respondenta w projekcie a występowaniem opóźnień projektowych ($\chi^2 = 119.56$, $p < 0.001$). Siła związku była wysoka (Cramer's $V = 0.71$), co sugeruje, że doświadczenia związane z opóźnieniami projektowymi są silnie zróżnicowane w zależności od pełnionej funkcji organizacyjnej.

Dodatkowo sprawdzono zależności pomiędzy elementami procedur budżetowych a oceną ryzyka i skuteczności przesunięć, wykorzystując korelację rang Spearmana. Stwierdzono ujemną korelację między jasnością procedur a postrzeganym ryzykiem niekwalifikowalności kosztów ($\rho = –0.30$, $p < 0.05$), co oznacza, że większa przejrzystość procedur wiąże się z niższą percepcją ryzyka finansowego. Ponadto widoczna jest ujemna korelacja pomiędzy czasem uzyskania zgody na przesunięcia budżetowe a oceną ich skuteczności ($\rho = –0.31$, $p < 0.05$).

Po przeprowadzonej analizie można stwierdzić, że doświadczenie projektowe oraz uwarunkowania instytucjonalne stanowią kluczowe czynniki różnicujące sposób postrzegania elastyczności budżetu, ryzyka finansowego oraz skuteczności przesunięć budżetowych.

## 4. Dyskusja wyników

Wyniki przeprowadzonego badania potwierdzają, że przesunięcia budżetowe stanowią nieodłączny element zarządzania projektami edukacyjnymi realizowanymi przez uczelnie. Zjawisko to nie jest incydentalne, lecz systemowe - wynika zarówno z dynamiki otoczenia projektowego, jak i z wewnętrznej organizacji pracy zespołów. Analiza odpowiedzi respondentów pozwala zidentyfikować kilka kluczowych obszarów, które determinują sposób, w jaki uczelnie radzą sobie z elastycznością budżetu.

Najczęściej wskazywane przyczyny przesunięć, wzrost cen, dostępność rynku, opóźnienia wykonawcze, mają charakter zewnętrzny i są niezależne od zespołów projektowych. Wynik ten jest spójny z obserwacjami praktyków zarządzania projektami, którzy podkreślają, że w perspektywie FERS i wcześniejszych programów (np. Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój - PO WER) największym wyzwaniem jest niestabilność rynku usług i dostaw. Koszty zadań planowanych na etapie wnioskowania projektu mogą znacząco wzrosnąć w trakcie realizacji, m.in. z powodu zmian inflacyjnych. W 2022 inflacja w Polsce wynosiła 9,4 %, w roku 2023 osiągała poziom nawet 18,4%, podczas gdy w 2025 roku spadła do około 2,4% [http://www.bankier.pl, 01.01.2016]. Tak duża zmienność cen pokazuje, że budżety projektów są szczególnie narażone na wahania rynkowe, wraz ze wzrostem inflacji rosną koszty usług, materiałów oraz infrastruktury niezbędnej do realizacji działań. W tym kontekście przesunięcia nie są błędem planistycznym, lecz mechanizmem adaptacyjnym, który pozwala utrzymać zgodność projektu z celami mimo zmieniających się warunków.

Komplementarność ról jaką dana osoba pełni w projekcie wskazuje, że elastyczność budżetu nie jest efektem pojedynczej decyzji, lecz procesem współpracy między jednostkami, w którym każda z nich wnosi inną perspektywę i inne ograniczenia. Wynik ten jest zgodny z literaturą. A. Karczewska w swoim opracowaniu na temat efektywnej komunikacji w organizacji podkreśla, że skuteczność działań zależy od koordynacji między funkcyjnej i jakości komunikacji wewnętrznej [Karczewska, 2011, s. 113]. M. Trocki w podręczniku z zarządzania projektami również stawia nacisk na odpowiednią koordynację komunikacją w zespole i jednostkach. Podnosi też kwestie, iż prawidłowa komunikacja i odpowiednie zarządzanie pozwala na większą kreatywność zespołu, motywację, a dzięki temu zwiększyć efektywność zespołu [Trocki, 2012, s.319].

Respondenci umiarkowanie pozytywnie oceniają jasność procedur oraz czas uzyskania zgody na przesunięcie, jednak jednocześnie wskazują na wysokie ryzyko nie kwalifikowalności. Ten dualizm sugeruje, że procedury są formalnie poprawne, ale nie zawsze jednoznaczne w interpretacji, co prowadzi do ostrożności i wydłużania procesu decyzyjnego. Największe bariery mają charakter wewnętrzny, co oznacza, że usprawnienia organizacyjne na poziomie uczelni mogą znacząco poprawić efektywność zarządzania zmianą. Wynik ten koresponduje z badaniami dotyczącymi administracji uczelnianej, które wskazują, że złożoność struktur organizacyjnych może być jednym z głównych czynników spowalniających procesy projektowe.

Elastyczność budżetu nie jest jedynie koniecznością wynikającą z problemów, ale aktywnym narzędziem zarządczym. Przesunięcia umożliwiają dostosowanie działań do potrzeb uczestników, reagowanie na zmiany rynkowe i utrzymanie spójności projektu.

Przesunięcia budżetowe w projektach uczelnianych są zjawiskiem powszechnym, wielowymiarowym i w dużej mierze niezależnym od zespołów projektowych. Wyniki badania wskazują, że elastyczność budżetu jest nie tylko koniecznością, ale także narzędziem zwiększającym efektywność realizacji. Kluczowe znaczenie mają tu: współpraca między rolami, jasność procedur, jakość komunikacji oraz zdolność uczelni do adaptacji w dynamicznym otoczeniu. Wyniki te potwierdzają potrzebę dalszych badań nad organizacyjnymi i proceduralnymi aspektami zarządzania projektami w szkolnictwie wyższym.

## Podsumowanie

Wyniki badania wskazują, że największe bariery w zarządzaniu przesunięciami mają charakter wewnętrzny. Dotyczą procedur księgowych, komunikacji oraz koordynacji między jednostkami. Na tej podstawie można sformułować następujące rekomendacje dla uczelni:

1. Wzmocnienie planowania budżetowego na etapie wniosku
- Uwzględnianie buforów kosztowych w zadaniach najbardziej narażonych na wzrost cen (np. sprzęt, usługi zewnętrzne).
- Stosowanie kategorii „inne" jako narzędzia elastyczności, zgodnie z wytycznymi.
- Analiza ryzyk rynkowych już na etapie projektowania.

2. Usprawnienie komunikacji między jednostkami
- Wprowadzenie jasnych ścieżek komunikacji między koordynacją, finansami, zamówieniami i merytoryką.
- Regularne spotkania operacyjne zespołu projektowego (np. raz w miesiącu).
- Tworzenie krótkich instrukcji wewnętrznych dotyczących przesunięć.
- Budowanie kultury współpracy między jednostkami administracyjnymi.

3. Monitorowanie realizacji i wczesne reagowanie
- Comiesięczne przeglądy realizacji budżetu.
- Wczesna identyfikacja opóźnień wykonawców i ryzyk rynkowych.

Przeprowadzona analiza pozwala spojrzeć na elastyczność budżetu projektów uczelnianych w sposób wielowymiarowy, zarówno z perspektywy regulacji, jak i praktyki zarządzania oraz doświadczeń zespołów projektowych.

Badanie ankietowe potwierdziło, że przesunięcia budżetowe są zjawiskiem powszechnym i w dużej mierze niezależnym od beneficjentów. Wynikają przede wszystkim z czynników zewnętrznych. Jednocześnie to, w jaki sposób uczelnia reaguje na te wyzwania, zależy od struktury organizacyjnej, jasności procedur i kompetencji zespołów projektowych. Różne role w projekcie wnoszą odmienne perspektywy i ograniczenia, co czyni proces przesunięć złożonym, ale jednocześnie niezbędnym dla utrzymania spójności projektu. Wyniki opracowania wskazują, że elastyczność budżetu powinna być postrzegana nie jako odstępstwo od planu, lecz jako narzędzie adaptacyjne, które umożliwia realizację celów projektu w warunkach niepewności.

Ze względu na eksploracyjny charakter badania oraz ograniczoną liczebność próby, wyniki należy traktować jako punkt wyjścia do dalszych analiz. W przyszłych

badaniach warto objąć większą grupę respondentów reprezentujących różne typy instytucji oraz porównać doświadczenia osób piszących wnioski z perspektywą biur projektów.

## ORCID iD

Emilia Lubińska, https://orcid.org/0009-0005-9904-9115

## Literatura

1. Adamowicz M., Łuniewska S. (2015), *Planowanie i budżetowanie jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 873 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia 77.
2. Bagieńska A. (2023), *Budżetowanie jako instrument zarządzania finansami – wyniki analizy bibliometrycznej*, Akademia Zarządzania 7(1).
3. Bemen K. (2023), *Zarządzanie projektami finansowanych z Unii Europejskiej realizowanymi na uczelniach wyższych,* w: Kuźmińska-Heberla A., Bobowski S. (red.) *Ekonomia i międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu , s. 90-102.
4. Beniek R., Beniek P. (2019), *Finansowanie szkolnictwa wyższego w Polsce i innych krajach Unii Europejskie*j, Munich Personal RePEc Archive.
5. Bukłaha E. (2019), *Menedżerski controlling projektów. Wyzwania i wyniki badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
6. Dębowski T (2018), *Zmienność wieloletniego budżetu unii europejskiej – ujęcie retro- i prospektywne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
7. Dziadek K. (2015), *Wykorzystanie budżetowania w zarządzaniu projektami unijnymi – wyniki badań*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 399.
8. Karczewska A. (2011), *Efektywna komunikacja w organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej 3, s. 110-116.
9. Kerzner H. (2017), Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, Wiley.
10. Kozioł W., Pyka, J. (2020), *Zarządzanie projektami publicznymi i edukacyjnymi*, Katowice, Wydawnictwo UE.
11. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, *Zasady finansowania programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027 wersja 4 – obowiązująca od 1.07.2025 r.*

12. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (2022), *Regulaminy konkursów i zasady aneksowania budżetów*, Warszawa.
13. Pączek E., Wyrozębski P. (2018), *Typologia projektów zarządzanych przez uczelnie wyższe w Polsce*, w: Poniatowski G. (red.) *Determinanty i modele procesów gospodarczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 285-296.
14. Trocki M. (red.), (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
15. *Ustawa z dnia 28 kwietnia 2022 r. o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021–2027*, Warszawa, dnia 20 maja 2022 r.
16. Wyrozębski P. (2016), *Ryzyko i niepewność w procesie planowania projektów*., Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, [data dostępu 01.01.2016]

# The Budget of European Union – Funded Projects at Higher Education Institutions in the Context of Its Flexibility During Project Implementation

## Abstract

The aim of this manuscript is to analyse budget flexibility in university projects financed by European funds, with particular emphasis on budget transfers as an adaptive tool in project management. The theoretical part discusses regulations concerning the eligibility of costs and mechanisms enabling changes to be made to the budget. This is followed by the results of a survey conducted among members of project teams at public and private universities. The analysis showed that budget transfers are a common phenomenon and are mainly due to external factors, such as market instability and delays on the part of contractors. At the same time, the roles played in the project influence the initiation and implementation of transfers. The results confirm that budget flexibility is an important element of effective project management in university, and that organizational improvements can contribute to increasing the effectiveness of project implementation.

## Key words

project management, budget transfers, cost eligibility, expenditure eligibility