

# BENEFICJENCI FUNDUSZY STRUKTURALNYCH – ORGANIZACJE POZARZĄDOWE I ICH PROJEKTY

---

W ANALIZIE SPOSOBU WYKORZYSTANIA FUNDUSZY STRUKTURALNYCH PRZEZ ORGANIZACJE POZARZĄDOWE SZCZEGÓLNIIE ISTOTNE ZNACZENIE MA UDZIELENIE SZCZEGÓŁOWYCH ODPOWIEDZI NA PYTANIA O PROJEKTY REALIZOWANE PRZEZ STOWARZYSZENIA I FUNDACJE – ILE ICH BYŁO, JAKIE BYŁY ICH BUDŻETY, W RAMACH KTÓRYCH PROGRAMÓW OPERACYJNYCH BYŁY REALIZOWANE. RÓWNIE WAŻNE WYDAJE SIĘ BYĆ BLIŻSZE PRZYJRZENIE SAMYM ORGANIZACJOM – REALIZATOROM PROJEKTÓW I OPISANIE TEGO, CO TE ORGANIZACJE CHARAKTERYZUJE, JAKIE PRZYMIOTY MOGŁY MIEĆ WPŁYW NA ICH SUKCES W PROCESIE APLIKOWANIA. TYM WŁAŚNIE ZAGADNIENIOM POŚWIĘCONY JEST NINIEJSZY ROZDZIAŁ.

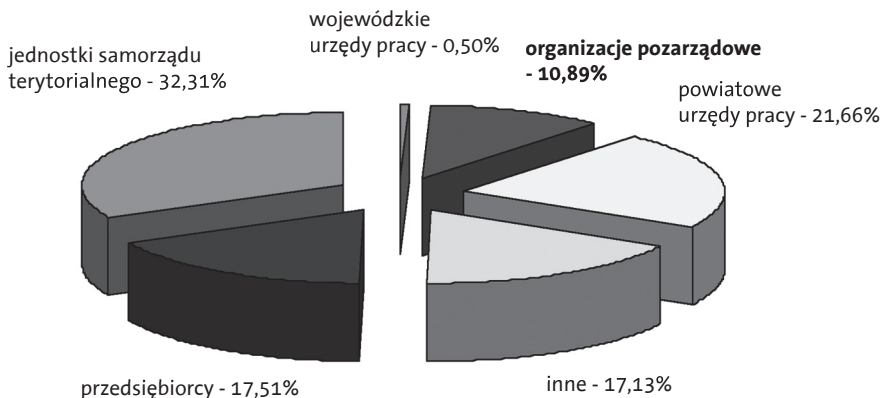
## ORGANIZACJE POZARZĄDOWE A INNI PROJEKTODAWCY

Z informacji uzyskanych od Instytucji Wdrażających<sup>1</sup> wynika, że ogółem do końca sierpnia 2006 r. z organizacjami pozarządowymi podpisano umowy na realizację ok. 850 projektów<sup>2</sup>. Jednak zanim przejdziemy do szczegółowego opisywania, w ramach których programów operacyjnych i w których województwach te projekty są (lub były) realizowane, jak duże są ich budżety, a także ile organizacji i skąd się wywodzących je realizuje – prześledźmy, jak na tle pozostałych typów projektodawców przedstawiają się organizacje pozarządowe.

Poniższy wykres przedstawia udział procentowy poszczególnych typów projektodawców, ale tylko w tych działaniach, w ramach których aplikować mogły organizacje pozarządowe. Jak widać, co nie jest zaskoczeniem, najwięcej projektów (niespełna 1/3) realizują jednostki samorządu terytorialnego<sup>3</sup> i powiatowe urzędy pracy (21,66%)<sup>4</sup>. W dalszej kolejności znajdują się przedsiębiorcy (17,5%) i dopiero potem niespełna 11% projektów realizują organizacje po-

zarządowe<sup>5</sup>. Pod nieco enigmatycznie brzmiącą kategorią „inne” (17% projektów), kryją się m.in. związki zawodowe, organizacje pracodawców, szkoły wyższe, zakłady doskonalenia zawodowego, parki technologiczne czy agencje rozwoju regionalnego.

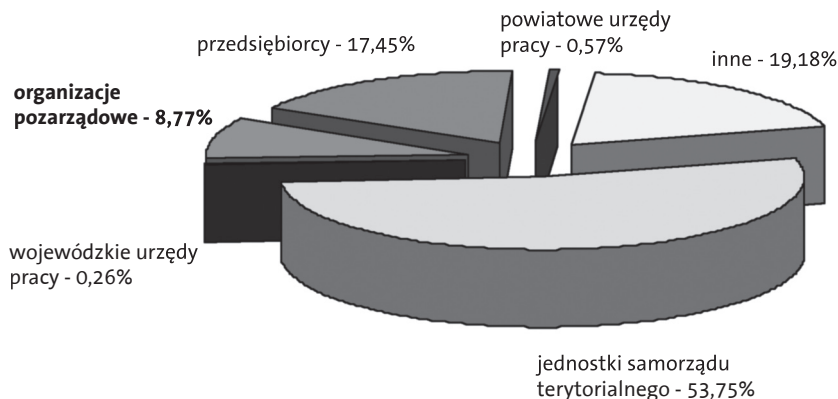
### Udział poszczególnych projektodawców



Warto się też przyjrzeć bliżej jak „wypadają” organizacje pozarządowe na tle pozostałych typów projektodawców w dostępnych dla nich działaniach w dwóch najbardziej popularnych programach operacyjnych – Zintegrowanym Programie Operacyjnym Rozwoju Regionalnego (ZPORR) i Sektorowym Programie Operacyjnym Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL).

Nie jest zaskoczeniem, że w ZPORR, w otwartych także dla organizacji pozarządowych działaniach, ponad połowa projektów realizowana jest przez jednostki samorządu terytorialnego. W programie tym najwięcej środków przeznaczono na rozwój infrastruktury m.in. drogowej i tej związanej z ochroną środowiska<sup>6</sup>, dlatego naturalne wydaje się, że realizacja tego rodzaju przedsięwzięć leży głównie po stronie samorządów lokalnych. W dalszej kolejności, za samorządami, lokują się zarówno podmioty zgrupowane w omawianej już wcześniej kategorii „inne” (19%) oraz przedsiębiorcy (17,5%). Organizacje pozarządowe realizują niespełna 9% projektów we wszystkich dostępnych dla nich działaniach ZPORR.

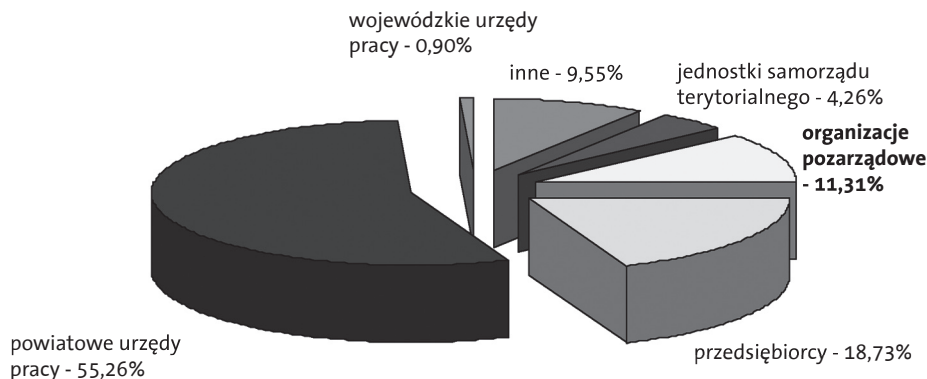
## Udział poszczególnych typów projektodawców w ZPORR



W większości organizacje pozarządowe realizują (lub realizowały) projekty w ramach priorytetu 2. ZPORR, finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego. Dlatego też ciekawe i istotne z naszego punktu widzenia organizacjom wydaje się być zestawienie dotyczące tylko tego priorytetu, a ściślej tylko tych działań, w ramach których projektodawcami mogły być organizacje pozarządowe. Okazuje się, że w tych działaniach 37,1% projektów realizowana była przez przedsiębiorców, 31,8% przez podmioty „inne”, 20,1% przez organizacje pozarządowe i 9% przez jednostki samorządu terytorialnego i podległe im instytucje. Powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy realizowały jedynie niewielki procent tych projektów – odpowiednio 1,3 i 0,6%.

Udział poszczególnych typów projektodawców przedstawia się nieco inaczej w Sektorowym Programie Operacyjnym Rozwój Zasobów Ludzkich. Wiąże się to z innym charakterem tego programu<sup>7</sup>. Dominują w nim projekty realizowane przez powiatowe urzędy pracy (ponad 55%). W dalszej kolejności jako projektodawcy plasują się przedsiębiorcy (niespełna 19%), co wydaje się o tyle oczywiste, że w ramach SPO RZL w wielu działaniach można było realizować projekty mające charakter typowo szkoleniowy, w co licznie wpisały się firmy szkoleniowo-doradcze. Odsetek projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe jest niewiele większy niż w ZPORR (11,3%), natomiast, co istotne, zdecydowanie mniejszy jest udział projektów realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego, a także podległe im jednostki (w tym ośrodki pomocy społecznej) – 4,3%.

## Udział poszczególnych typów projektodawców w SPO RZL



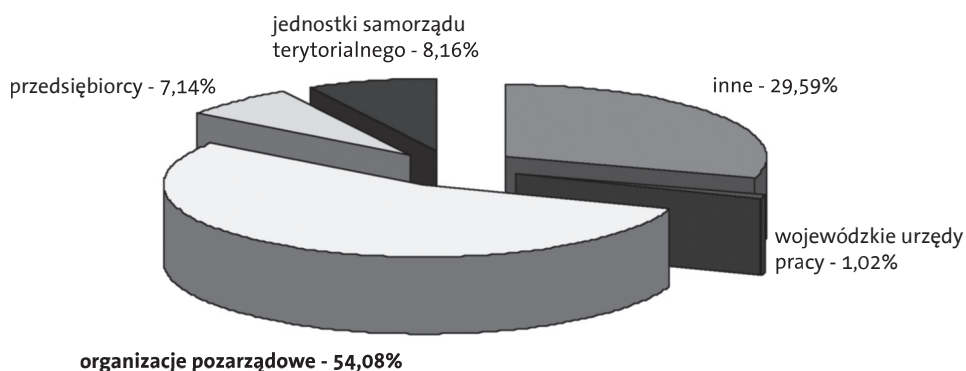
Analizując udział poszczególnych typów projektodawców w ramach SPO RZL, należy pamiętać o wspomnianej już specyfice działań 1.2 i 1.3, które były teoretycznie dostępne dla organizacji pozarządowych, ale faktycznie miało to miejsce tylko w bardzo małym stopniu – w schemacie b). Dlatego wydaje się, że warto spojrzeć na zaangażowanie organizacji pozarządowych w realizację SPO RZL na tle innych typów projektodawców także bez uwzględniania niedostępnego dla nich schematu a) działań 1.2 i 1.3. Okazuje, że aż 35,6% tych projektów realizowane było przez przedsiębiorców, a aż 23% przez organizacje pozarządowe. Projekty PUP-ów stanowią wówczas jedynie 11,5% wszystkich, zaś podmioty z kategorii „inne” realizują 19,5% projektów.

Jak widać tego rodzaju zestawienia obarczone są pewną dozą nieścisłości, a decydujące znaczenie ma wybranie zakresu analizowanych projektów. Dlatego by możliwie prawdziwie opisać, jak na tle innych typów projektodawców prezentują się projekty organizacji pozarządowych, warto pamiętać o uwzględnianiu tego rodzaju niuansów.

Ciekawe jest także zestawienie wyników, dotyczących SPO RZL i ZPORR z udziałem poszczególnych typów projektodawców w ramach Inicjatyw Wspólnotowej EQUAL, przy czym należy pamiętać wciąż o ograniczeniach związanych z tym, że pod uwagę brano byli tylko liderzy projektów, a nie wszyscy „udziałowcy” projektów (czyli członkowie tzw. partnerstw na rzecz rozwoju). W wypadku IW EQUAL aż ponad 50% projektów realizowanych jest przez partnerstwa, liderem których jest organizacja pozarządowa. 30% projektów, to te w których liderem są szkoły wyższe, agencje rozwoju regionalnego lub związki zawodowe (kategoria „inne”). Dopiero na dalszych miejscach plasują się jednostki samorządu terytorialnego i przedsiębiorcy (odpowiednio 8 i 7%). Wysoka pozycja organizacji pozarządowych wynika z faktu, że IW EQUAL koncentruje się na tych obszarach, w których organizacje pozarządowe działają dość

prężnie, np. wykluczenie społeczne, nowe formy walki z bezrobociem, reintegracja kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Szczególnie istotne wydaje się także to, że EQUAL nie narzuca sztywnych form rozwiązywania problemu (typów projektów), tak jak ma to miejsce w wypadku konkursów, ogłaszanych w ramach innych programów, a wręcz przeciwnie: jego istotą jest wypracowanie innowacyjnych rozwiązań.

### Udział poszczególnych typów projektodawców w IW EQUAL



Na koniec, prezentując udział organizacji pozarządowych w wykorzystaniu Funduszy Strukturalnych na tle pozostałych typów projektodawców, zróbmy innego rodzaju zestawienie i przyjrzyjmy się jeszcze ich zaangażowaniu w realizację projektów współfinansowanych tylko z Europejskiego Funduszu Społecznego (a więc w ramach SPO RZL, II priorytetu ZPORR i IW EQUAL)<sup>8</sup>. W zależności od tego, czy będziemy brali pod uwagę także projekty realizowane przez powiatowe urzędy pracy w ramach schematu a) działań 1.2 i 1.3 SPO RZL udział poszczególnych typów projektodawców przedstawia się następująco:

	Z uwzględnieniem projektów w schemacie a) działań 1.2 i 1.3 SPO RZL	Bez uwzględnienia projektów w schemacie a) działań 1.2 i 1.3 SPO RZL
przedsiębiorcy	27,9%	35,6%
powiatowe urzędy pracy	26,2%	5,8%
inne	20,6%	26,3%
<b>organizacje pozarządowe</b>	<b>17,5%</b>	<b>22,3%</b>
jednostki samorządu terytorialnego i jednostki im podległe	6,9%	8,8%
wojewódzkie urzędy pracy	0,9%	1,2%
razem	100%	100%

## PROJEKTY ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Wiedząc już, jak wypadają organizacje pozarządowe w roli projektodawców, przyjrzyjmy się teraz projektom przez nie realizowanym. Jak już wspomniano, zgodnie z danymi z końca sierpnia 2006 r., takich projektów było ok. 850.

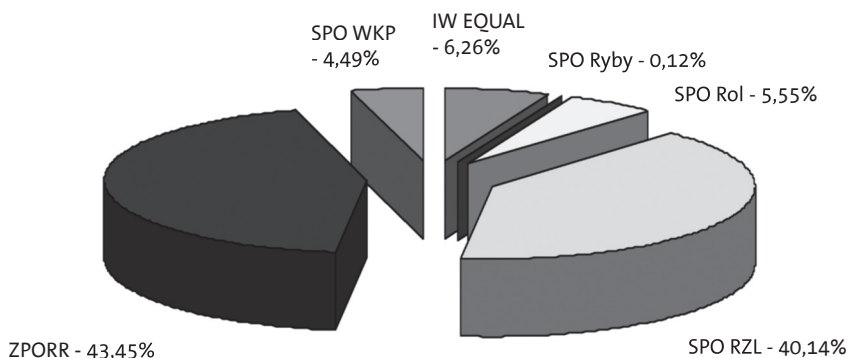
### PROGRAMY OPERACYJNE, Z KTÓRYCH KORZYSTAJĄ ORGANIZACJE

W rozdziale dotyczącym aplikowania przywołyaliśmy wyniki badań Stowarzyszenia Klon/Jawor, mówiące o tym, że organizacje najbardziej zainteresowane były korzystaniem z dwóch programów operacyjnych – Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego i Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich. Na obydwie programy jako pożądane źródło dofinansowania wskazało 26% spośród tych organizacji, które w ogóle zadeklarowały chęć ubiegania się o środki z Funduszy Strukturalnych.

Jak wynika z informacji uzyskanych od Instytucji Wdrażających deklaracje te przekładają się na faktyczną liczbę realizowanych przez organizacje projektów. Zgodnie z danymi z końca sierpnia 2006 r. w ramach ZPORR organizacje realizowały ok. 370 projektów (tj. 43% wszystkich projektów), a w ramach SPO RZL ok. 340 (nieco ponad 40%). Najmniej istotnym z punktu widzenia organizacji pozarządowych okazał się Sektorowy Program Operacyjny Rybołówstwo i Przetwórstwo Ryb. W analizowanym okresie w jedynym dostępnym dla organizacji działaniu podpisano umowy tylko na sześć projektów, a tylko jeden z nich realizowany był przez organizację pozarządową.

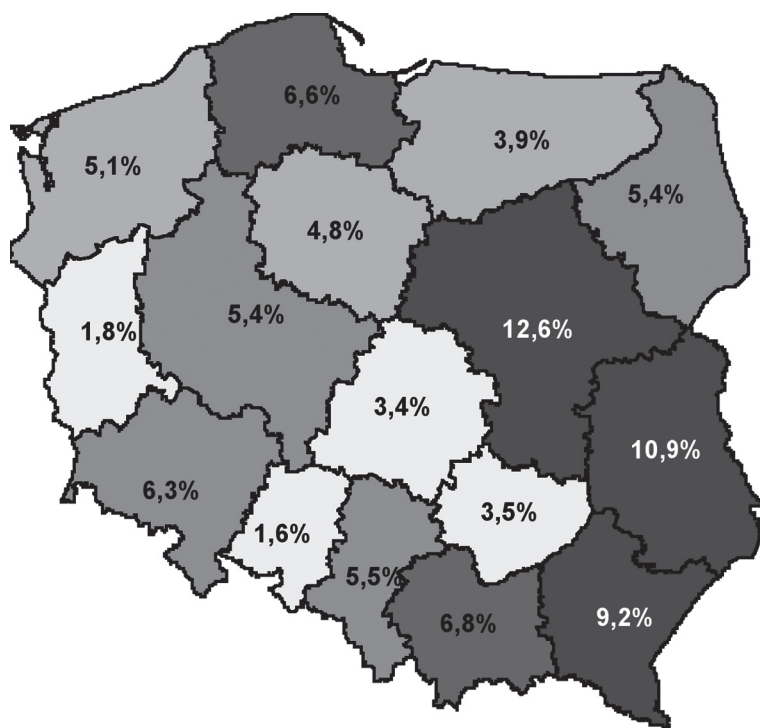
Procentowy rozkład projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe przedstawiony został na poniższym wykresie:

### Udział procentowy projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe w poszczególnych programach operacyjnych

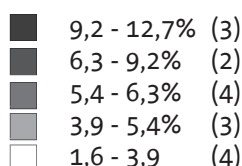


## LOKALIZACJA PROJEKTÓW

Jeśli wziąć pod uwagę obszary, w których realizowane są projekty organizacji pozarządowych, to okazuje się, że niespełna 11% z nich to projekty obejmujące swoim zasięgiem cały kraj. Spośród pozostałych najczęściej projektów realizowanych jest w województwie mazowieckim, lubelskim i podkarpackim. Pozycję Mazowsza tłumaczy po pierwsze największy wskaźnik liczebności organizacji pozarządowych oraz „efekt Warszawy”. Sytuację dużego „stężenia” projektów na Lubelszczyźnie można tłumaczyć tym, że w tym województwie w porównaniu z pozostałymi województwami działa proporcjonalnie dużo organizacji prowadzących działania związane z rynkiem pracy<sup>9</sup>. Zaskakująca i trudna do wytłumaczenia na obecnym poziomie zebranych danych jest jednak tak wysoka pozycja województwa podkarpackiego. Poniższa mapa przedstawia podział projektów realizowanych przez pozarządowe organizacje w rozbiciu na województwa<sup>10</sup>.



% projektów z FS realizowanych przez organizacje pozarządowe w regionach



## BUDŻETY PROJEKTÓW ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Jeśli wziąć pod uwagę wielkość budżetów projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe to okazuje się, że łącznie do końca sierpnia 2006 r., zgodnie z podpisanymi umowami, do organizacji pozarządowych miało trafić 8,1% wszystkich zakontraktowanych pieniędzy. Łączna kwota budżetów projektów organizacji pozarządowych wynosiła ok. 1 miliarda zł. Przy szczegółowej analizie budżetów projektów realizowanych przez stowarzyszenia i fundacje wynika, że: 5% tych projektów ma budżety poniżej 100 tys. zł, a aż 27% – powyżej 1 miliona zł. Półowa z realizowanych przez organizacje projektów ma budżet powyżej 570 tys. zł. Zapewne duży wpływ na te statystyki mają projekty realizowane w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, gdzie wszystkie 53 projekty, w których liderami są organizacje pozarządowe, mają budżety powyżej miliona zł.

## ORGANIZACJE REALIZUJĄCE PROJEKTY

### ILE ORGANIZACJI – PROJEKTODAWCÓW?

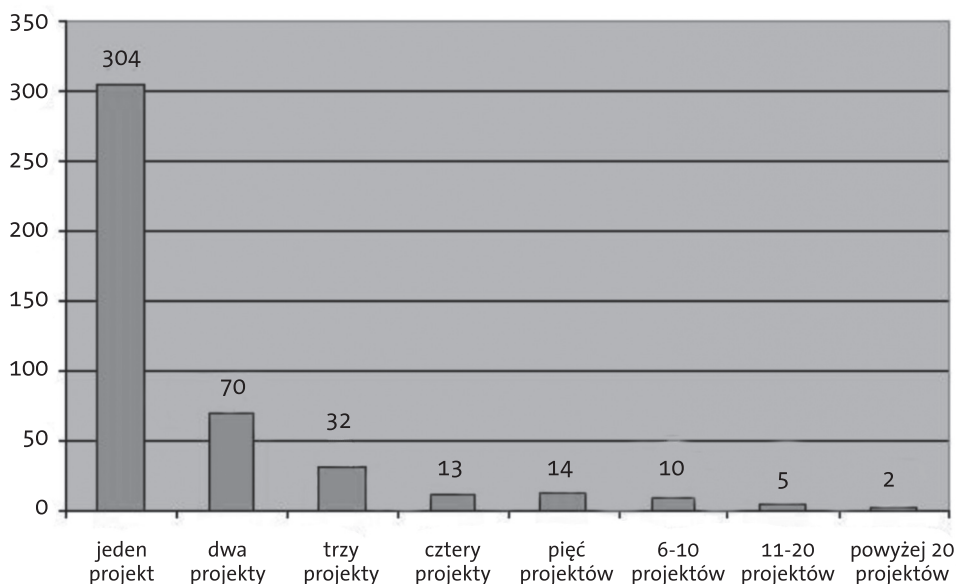
Jak już wspomnieliśmy, z informacji uzyskanych od Instytucji Wdrażających do końca sierpnia 2006 r. wynika, że organizacje zrealizowały (lub realizują) ok. 850 projektów. Przyjrzyjmy się im bliżej.

W rozdziale o potencjalnych projektodawcach (str. 67) wykazaliśmy, że jedynie ok. 15% polskich organizacji pozarządowych mieści się w grupie potencjalnych projektodawców, mających realną możliwość ubiegania się o środki z Funduszy Strukturalnych. Tyle ich właśnie spełnia łącznie wszystkie cztery warunki dostępu do tych środków, czyli: ma budżet roczny powyżej 20 tys. zł, ma profesjonalną obsługę księgową, konto bankowe oraz zatrudnia personel.

Z deklaracji samych organizacji, objętych badaniem Stowarzyszenia Klon/Jawor, wynika, o czym pisaliśmy już wcześniej, że próbę uzyskania dofinansowania projektów z Funduszy Strukturalnych podjęło ok. 7% polskich organizacji pozarządowych, a z sukcesem uczyniło to ok. 2%, czyli ok. 27,5% tych, które aplikowały<sup>11</sup>. Nieco odmienne liczby i procenty wyłaniają się z danych, uzyskanych od Instytucji Wdrażających. Wynika z nich, że do końca sierpnia 2006 r. wspomniane już 850 projektów finansowanych z Funduszy Strukturalnych realizowało ok. 450 organizacji, czyli jedynie 0,71% wszystkich organizacji pozarządowych w Polsce<sup>12</sup>. Należy jednak pamiętać, że przy tak małych liczbach, różnice te mogą się po prostu mieścić w granicach błędu statystycznego.

Zestawienie odsetka organizacji pozarządowych, które z sukcesem aplikowały o środki z Funduszy Strukturalnych, z 15%, które, jak się wydaje, spełniały odpowiednie kryteria, wskazuje, że jedynie 5% z grupy potencjalnych beneficjentów uzyskało dofinansowanie na realizację projektów.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że jedna trzecia organizacji pozarządowych realizujących projekty (do końca sierpnia 2006 r.), podpisała umowy na więcej niż jeden projekt. „Rekordziści” podjęli się zrealizowania ponad dwudziestu projektów. Szczegółowy rozkład projektów organizacji pozarządowych przedstawia poniższy wykres.

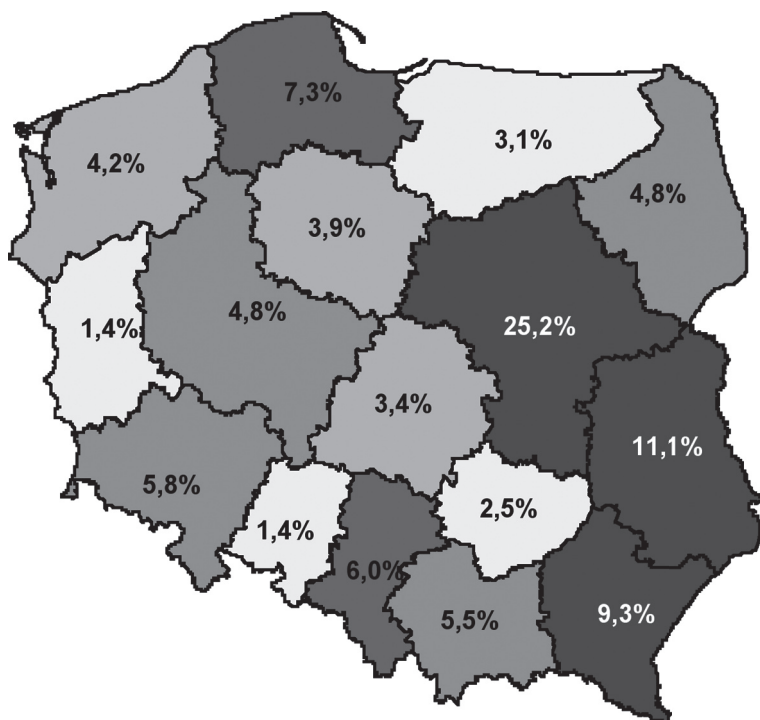


W dalszych rozważaniach warto byłoby przyrzeć się czynnikom, które decydują o tym, że dana organizacja sięga po środki z Funduszy Strukturalnych więcej niż raz, przy czym można z dużą dozą prawdopodobieństwa zakładać, że czynią to przede wszystkim organizacje duże, o ponadprzeciętnym potencjale organizacyjnym i finansowym. Zapewne często jest tak, że kolejny projekt następuje po zakończeniu poprzedniego i jest jego naturalną kontynuacją. Jednak analizując dane, uzyskane od Instytucji Wdrażających, zobaczyć można także, że część organizacji realizowała jednocześnie kilka projektów (głównie szkoleniowych), skierowanych do bardzo różnych grup docelowych<sup>13</sup>.

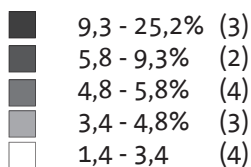
#### ROZKŁAD TERYTORIALNY ORGANIZACJI – PROJEKTODAWCÓW

Na koniec zobaczymy, jak wygląda rozkład terytorialny organizacji pozarządowych, realizujących projekty finansowane ze środków z Funduszy Strukturalnych. Podobnie, jak miało to miejsce w wypadku obszaru realizacji projektu, także tu przodują te same trzy województwa: mazowieckie, lubelskie i podkarpackie. Wzrasta jednak znacząco procent projektodawców mających swoje siedziby w województwie mazowieckim. Dzieje się tak ze względu na fakt, że właśnie na Mazowszu swoje siedziby ma połowa organizacji, które realizują projekty obejmujące swoim zasięgiem cały kraj.

Poniższa mapa obrazuje pochodzenie organizacji realizujących projekty w podziale na województwa, przy czym procenty odnoszą się do liczby projektodawców realizujących poszczególne projekty – tak więc nie uwzględniają faktu, że jeden projektodawca może realizować więcej niż jeden projekt.



% projektodawców z poszczególnych regionów realizujących projekty FS



Organizacje sięgające z sukcesem po środki z Funduszy Strukturalnych to w ponad 70% organizacje z dużych miast – nieco ponad 20% ma siedzibę w Warszawie, niespełna 43% w pozostałych miastach wojewódzkich, a ponad 9% w tych miastach, które były stolicami województw przed reformą administracyjną z 1998 r., a obecnie utraciły status miasta wojewódzkiego. Pozostałe niecałe 30% to organizacje z mniejszych miast i obszarów wiejskich. Takie zróżnicowanie liczby organizacji – projektodawców korzystających ze środków z Funduszy

Strukturalnych ze względu na wielkość miejscowości koresponduje z wynikami badania Stowarzyszenia Klon/Jawor, mówiącymi że 40% organizacji działa na terenie szesnastu miast wojewódzkich, a co czwarta z nich w Warszawie<sup>14</sup>. Jednak jak widać w wypadku organizacji realizujących projekty ze środków Funduszy Strukturalnych istnieje „nadreprezentacja” podmiotów z dużych aglomeracji miejskich.

## **ASPEKTY DZIAŁANIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH UŁATWIAJĄCE APLIKOWANIE O FUNDUSZE STRUKTURALNE**

Aby uzupełnić dane liczbowe, dotyczące organizacji korzystających z Funduszy Strukturalnych, warto sięgnąć do analizy danych z badania Stowarzyszenia Klon/Jawor. W pracy „Dostęp organizacji pozarządowych do Funduszy Strukturalnych – stan obecny i perspektywy” Marta Gumkowska i Jan Herbst przyjrzeni się grupie organizacji deklarującej, że korzystają z Funduszy Strukturalnych i wyróżnili cechy, które ułatwiają sięganie po pieniądze unijne. Są to:

- znajomość i doświadczenie w pracy metodą projektu, czyli umiejętność myślenia kategoriami celów, działań i rezultatów,
- przynależność do sieci lub federacji (krajowych i międzynarodowych),
- doświadczenie w konkursach i przetargach organizowanych przez samorząd,
- deklarowany dostęp do informacji i infrastruktury, korzystanie z nich,
- współpraca z partnerami zewnętrznymi,
- kultura organizacyjna – skłonność do ryzyka,
- doświadczenie w aplikowaniu o fundusze przedakcesyjne.

### **ZNAJOMOŚĆ I DOŚWIADCZENIE W PRACY METODĄ PROJEKTU, CZYLI UMIEJĘTNOŚĆ MYŚLENIA KATEGORIAMI CELÓW, DZIAŁAŃ I REZULTATÓW**

„Wśród organizacji, które mają za sobą doświadczenie aplikowania o Fundusze Strukturalne metodą projektową pracuje niemal 77%, podczas gdy w grupie organizacji spełniających warunki brzegowe ubiegania się o Fundusze Strukturalne, które jednak nie aplikowały (podobnie jak w całym sektorze) taki sposób pracy deklaruje niewiele ponad połowa. Co więcej, z badania wynika, że wśród organizacji, które aplikowały, więcej jest takich, które w ciągu ostatnich 2 lat zrealizowały ponad 5 projektów (58%), podczas gdy w całym sektorze stanowią one tylko 43%”<sup>15</sup>. Znajomość metody projektowej jest konieczna już na etapie konstruowania wniosku, ponadto bardzo ułatwia pracę przy jego realizacji. Mimo że nie jest to jeszcze powszechny sposób myślenia wśród organizacji, ich doświadczenie w tym względzie i tak jest stosunkowo duże. Warto dodać, że szkolenia z tego tematu są dość popularne, tak więc chętni mają duże szanse skorzystania z nich.

- **PRZYNALEŻNOŚĆ DO SIECI LUB FEDERACJI (KRAJOWYCH I MIĘDZYNARODOWYCH)**

Przynależność do sieci i federacji polskich deklaruje 53,9% z organizacji znajdujących się w grupie potencjalnych projektodawców, w całym sektorze dotyczy to tylko 33,8% organizacji. Na pierwszy rzut oka trudno zrozumieć korelację między faktem bycia zrzeszonym a byciem potencjalnym projektodawcą. Być może zależność tę można wytłumaczyć tym, że przynależność do sieci czy federacji daje dużo większą szansę dostępu do doświadczeń innych organizacji. Sieci prowadzą też rzecznictwo, a ich głos, reprezentujący interes wielu innych organizacji, jest dużo mocniejszy i ma większe znaczenie w walce o korzystne rozwiązania.

- **DOŚWIADCZENIE W KONKURSACH I PRZETARGACH ORGANIZOWANYCH PRZEZ SAMORZĄD**

W otwartych konkursach organizowanych przez samorząd startowało 25,4% wszystkich organizacji. W interesującej nas grupie liczba ta znacząco się zwiększa – do 41,5%, a w przypadku przetargów wręcz podwaja z 4,5% na 8,8%. Procedura przetargowa wciąż stanowi dużą – wydaje się, że zwłaszcza psychiczną, barierę do pokonania dla organizacji pozarządowych. Dlatego ci, którzy odważyli się na to, mogą mieć mniejsze obawy przed formalnościami w projektach strukturalnych.

Wydaje się też, że konkursy otwarte, w których dofinansowanie mogą dostać również mniejsze organizacje, i w których dotacje nie są aż tak wysokie, a realizacja projektu nie przysparza aż tylu trudności natury formalnej, są idealnym poligonem doświadczalnym przed sięgnięciem po większe środki.

- **DOSTĘP DO INFORMACJI I SZKOLEŃ ORAZ KORZYSTANIE Z NICH**

Istotnymi czynnikami, zwiększającymi szanse na sukces w aplikowaniu, są również działania tzw. fundraisingowe, czyli mające na celu znalezienie źródeł finansowania, szkolenia związane z funkcjonowaniem organizacji (np. budowanie zespołu, zarządzanie finansami) oraz promowanie działań organizacji i tworzenie jej dobrego wizerunku. Jak wykazano w części rozdziału, dotyczącej barier w aplikowaniu, rola infrastruktury – organizacji wspierających – może okazać się kluczowa w przygotowywaniu organizacji do realizacji projektów finansowanych z Funduszy Strukturalnych.

- **WSPÓŁPRACA Z PARTNERAMI ZEWNĘTRZNYMI**

„Organizacje, które mają za sobą doświadczenie aplikowania o środki z Funduszy Strukturalnych, mają zdecydowanie więcej partnerów, z którymi utrzymują częste i regularne kontakty – 41% z nich deklaruje, że blisko współpracuje z co najmniej pięcioma partnerami. W całym sektorze więcej niż czterech partnerów, z którymi kontakty były częste i regularne, miało tylko ok. 22% organizacji, zaś wśród tych

będących potencjalnymi projektodawcami (spełniającymi twarde kryteria ubiegania się o Fundusze Strukturalne, ale nieaplikującymi) 31%. Organizacje, które aplikowały o środki z funduszy unijnych mają też rozleglejszą sieć partnerów, z którymi kontakty są co prawda nie tak częste, ale utrzymywane co najmniej „co jakiś czas” – 60% deklaruje, że ma co najmniej siedmiu takich partnerów (w przypadku organizacji spełniających kryteria ubiegania się o fundusze pochwalić się taką liczbą może 38%, zaś w całym sektorze 29%)<sup>16</sup>.

Element posiadania partnerów wydaje się być o tyle istotny, że wiele projektów można realizować w partnerstwach – niekiedy jest to wręcz konieczne. Nikomu też nie trzeba udowadniać, że współpraca z innymi organizacjami, administracją oraz biznesem przynosi wiele korzyści, również wtedy kiedy ma ona charakter nieformalny. Współpraca z innymi organizacjami polega zazwyczaj na wymianie doświadczeń i wiedzy, wzajemnym świadczeniu sobie usług itp. Natomiast współpraca z administracją czy biznesem może pomóc w konstruowaniu partnerskich relacji, co buduje lepszą pozycję organizacji i ułatwia odejście od stereotypu bycia „petentem o pieniądze”. Wszystkie te aspekty mogą okazać się niezwykle pomocne w procesie aplikowania o środki strukturalne.

#### KULTURA ORGANIZACYJNA – SKŁONNOŚĆ DO RYZYKA

„Spośród różnych cech charakteryzujących styl pracy czy kulturę organizacyjną organizacji tylko jedna wydaje się mieć związek z większą gotowością do ubiegania się o środki z Funduszy Strukturalnych. Jest to gotowość ryzyka, a raczej, mniejsze przywiązanie do poczucia bezpieczeństwa. Organizacje zostały poproszone o „umiejscowienie się” na pięciostopniowej skali, której skrajne punkty oznaczały dwa różne podejścia do ryzyka i bezpieczeństwa, opisane za pomocą stwierdzeń: „Najważniejsze jest dla nas bezpieczeństwo organizacji, nie podejmujemy żadnych działań, które mogłyby mu zagrozić” i „Najważniejszy jest dla nas sukces naszych działań – aby go osiągnąć, często podejmujemy ryzyko”. Porównanie odpowiedzi organizacji, które aplikowały o Fundusze Strukturalne i tych, które spełniają twarde kryteria, ale się o te środki nie ubiegały, nie świadczy co prawda o dużo większej skłonności do ryzyka organizacji, które starały się o środki strukturalne (29,6% z nich uznało, że gotowe są zaakceptować ryzyko jako cenę sukcesu, podczas gdy wśród organizacji spełniających warunki aplikowania 26,9%, a w całym sektorze 25,4%), jednak zdecydowanie rzadziej identyfikują się one z postawą „asekuracyjną”, podporządkowującą wszystkie decyzje czy działania nadrzędnej zasadzie zachowania bezpieczeństwa organizacji<sup>17</sup>.

#### DOŚWIADCZENIE W APLIKOWANIU O FUNDUSZE PRZEDAKCESYJNE

Z badania Stowarzyszenia Klon/Jawor wynika, że istnieje bardzo silna korelacja pomiędzy ubieganiem się o środki przedakcesyjne a aplikowaniem o Fundusze Strukturalne. Temu zagadnieniu poświęciliśmy osobny rozdział, więc w tym miejscu przypomnimy tylko najważniejsze fakty. 75% organizacji pozarządowych, które

deklarują, że korzystają z Funduszy Strukturalnych, wcześniej aplikowało z sukcesem o środki przedakcesyjne. To doświadczenie jest znaczące nie tylko na tle całego sektora organizacji pozarządowych, ale też w kontekście tych 15% organizacji, które w ogóle mają na to szanse, gdyż spełniają odpowiednie kryteria. Co więcej, doświadczenie tego rodzaju wzmacnia też szanse na sukces w aplikowaniu – organizacjom, które ubiegały się wcześniej o środki przedakcesyjne, dwa razy częściej udawało się aplikować z sukcesem o środki strukturalne.

#### PRZYPISY

<sup>1</sup> Dane, które przedstawiamy w niniejszym rozdziale, zostały uzyskane przez Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych w większości od instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie poszczególnych działań, w których projektodawcami mogły być (zgodnie z uzupełnieniami programów operacyjnych) organizacje pozarządowe. Obejmują one projekty, na realizację których umowy podpisano do końca sierpnia 2006 r. Trzeba jednak zaznaczyć, że przygotowanie zestawienia pozwalającego na policzenie wszystkich projektów, które były realizowane w ramach tych działań i właściwe porównanie ich z projektami organizacji pozarządowych było jednak niezmiernie utrudnione m.in. ze względu na fakt, że część działań dostępnych teoretycznie dla organizacji pozarządowych podzielona została na schematy – otwarte i zamknięte. W związku z tym tylko część projektów wyłaniana była w drodze otwartego konkursu. Uzyskanie od instytucji wdrażających list realizowanych projektów tylko w danym schemacie było częstokroć niemożliwe, dlatego też analizując dane pochodzące z tego źródła należy mieć na uwadze wynikające z tego problemy.

<sup>2</sup> Omawiane w tym rozdziale dane dotyczą jedynie przedsięwzięć, w których organizacje pozarządowe były liderami projektów, a więc nie uwzględniają tych, w których były partnerami. W związku z tym zapewne w rzeczywistości organizacje pozarządowe uczestniczyły w realizacji większej liczby projektów.

<sup>3</sup> Pod pojęciem jednostki samorządu terytorialnego rozumiemy w tym wypadku także instytucje jemu podległe m.in. ośrodki pomocy społecznej.

<sup>4</sup> W większości wypadków projekty realizowane przez PUP-y były w ramach działań 1.2 i 1.3 SPO RZL. Teoretycznie działania te dostępne były także dla organizacji pozarządowych, ale w praktyce na schemat b) wdrażany w trybie konkursowym przeznaczono niewiele środków i to tylko w 2004 r. Przeważająca część środków przypadła powiatowym urządům pracy w ramach dostępnego tylko dla nich schematu a). Szczegółowo piszemy o tym w rozdziale „Fundusze Strukturalne w Polsce – opis programów i działań dostępnych dla organizacji pozarządowych”, str. 21.

<sup>5</sup> W rzeczywistości procent ten może być nieco wyższy ze względu na kłopoty z oddzieleniem projektów realizowanych w schematach a) i b) działań 1.2 i 1.3 SPO RZL, o czym pisaliśmy powyżej.

<sup>6</sup> Więcej informacji o działaniach dostępnych dla organizacji pozarządowych w ramach ZPORR znajduje się w rozdziale „Fundusze Strukturalne...”, str. 17.

<sup>7</sup> Więcej informacji o SPO RZL znajduje się w rozdziale „Fundusze Strukturalne...”, str. 21.

<sup>8</sup> Tak jak przy poprzednich zestawieniach zwracamy uwagę, że brane były pod uwagę tylko projekty wdrażane w ramach działań dostępnych dla organizacji pozarządowych. Co więcej opieramy się ponownie na danych dotyczących głównych projektodawców, bez wnikania w skład partnerstw.

<sup>9</sup> Jan Herbst „Organizacje pozarządowe w systemie usług rynku pracy 2005. Raport z badania ilościowego”, str. 7.

<sup>10</sup> Na mapie nie zostały odnotowane projekty o zasięgu ogólnopolskim (10,99%).

<sup>11</sup> Marta Gumkowska, Jan Herbst „Dostęp organizacji pozarządowych do Funduszy Strukturalnych – stan obecny i perspektywy”, str. 12.

<sup>12</sup> Jak już zaznaczyliśmy wcześniej, omawiane w tym rozdziale dane dotyczą jedynie liderów projektów, a więc nie uwzględniają partnerów. Należy więc pamiętać, że w rzeczywistości w realizacji projektów uczestniczyła większa liczba organizacji pozarządowych, np. w roli partnerów w projektach (zarówno w projektach złożonych przez organizacje pozarządowe, jak i przez inne podmioty). Niewątpliwie tego rodzaju sytuacje dotyczą głównie IW EQUAL i Pilotażowego Programu LEADER+. W rozszerzonej wersji niniejszego raportu, która zostanie opracowana w przeciągu najbliższych kilku miesięcy przedmiotem analizy będą także te organizacje pozarządowe, które są partnerami w tego rodzaju projektach.

<sup>13</sup> Kwestia ta będzie przedmiotem głębszej analizy w rozszerzonej wersji niniejszego raportu, która zostanie opracowana w przeciągu najbliższych kilku miesięcy.

<sup>14</sup> Marta Gumkowska, Jan Herbst „Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2006”, str. 13.

<sup>15</sup> Marta Gumkowska, Jan Herbst „Dostęp organizacji pozarządowych...”, str. 29.

<sup>16</sup> Marta Gumkowska, Jan Herbst „Dostęp organizacji pozarządowych...”, str. 35-36.

<sup>17</sup> Marta Gumkowska, Jan Herbst „Dostęp organizacji pozarządowych...”, str. 37-38.



# REALIZACJA PROJEKTÓW

---

W TYM ROZDZIALE PRZEDSTAWIAMY WNIOSKI, DOTYCZĄCE PROCESU REALIZACJI PROJEKTÓW, DOFINANSOWANYCH Z FS. WYDAJĄ SIĘ ONE SZCZEGÓLNIIE WAŻNE, GDYŻ ZOSTAŁY SKONSTRUOWANE NA PODSTAWIE WYWIADÓW, PRZEPROWADZANYCH Z REALIZATORAMI PROJEKTÓW. DOTYKAJĄ ZATEM KONKRETYCH TRUDNOŚCI I OPISUJĄ BEZPOŚREDNIE DOŚWIADCZENIA PROJEKTODAWCÓW.

Wywiady zostały przeprowadzone przez pracownice Stowarzyszenia na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”. Opis organizacji przez nas monitorowanych, jak również kwestionariusze będące podstawą do rozmów, znaleźć można w załączniku do raportu. Badaliśmy tylko projekty prowadzone przez organizacje pozarządowe, dlatego też trudno jest nam się odnosić do tego, czy problemy tu opisane i rekomendacje formułowane na ich podstawie odnoszą się wyłącznie do nich, czy również do innego typu projektodawców. Jednocześnie ze względu na stosunkowo mały zakres badania zastrzegamy, że opisane poniżej zjawiska są jedynie przykładami trudności, z którymi spotkali się realizatorzy projektów, dofinansowanych z Funduszy Strukturalnych.

Realizacja polityki strukturalnej oparta jest o metodę projektową. Przekłada się to w praktyce na umiejętność wyznaczenia celów, określenia działań, które pozwolą nam je osiągnąć, ułożenia ich w czasie (stworzenia harmonogramu), wyznaczenia rezultatów, które są możliwe dzięki tym działaniom do osiągnięcia oraz określenia wskaźników, które pomogą nam to zmierzyć. Ważne jest to, żeby dobrze zrozumieć, że zasada ta obejmuje wszystkie szczeble realizacji polityk: od unijnego, poprzez krajowy, regionalny, po pojedyncze projekty. Wszystko to musi się składać w całość i dążyć w jednym, wyznaczonym w tym wypadku przez cele polityki strukturalnej, kierunku.

Dlatego w tym rozdziale, przyglądając się temu, jak realizowane były projekty, odnosić się będziemy w znacznym stopniu do elementów logiki projektowej. Przyjrzymy się zatem takim aspektom, jak:

- współpraca z Instytucjami Wdrażającymi,
- umiejętność formułowania celów i planowania działań,
- znajomość beneficjentów,
- umiejętność zarządzania zespołem,
- umiejętność zarządzania finansami, sporządzania rozliczeń i wydatkowania środków,
- monitoring i ewaluacja.

### WSPÓŁPRACA Z INSTYTUCJAMI WDRAŻAJĄCYMI<sup>1</sup>

Kontakt z Instytucją Wdrażającą zaczyna się w momencie aplikowania i trwa aż do momentu ostatecznego rozliczenia projektu. To ona odpowiada za realizację wskaźników określonych w danym działaniu programu operacyjnego, dlatego to jej powinno zależeć na wyborze jak najlepszych projektów, a potem na sprawnej ich realizacji. Niestety rzeczywistość czasami temu przeczy.

#### PROJEKTODAWCY:

*Nasza organizacja ma wrażenie, że Instytucji Wdrażającej wcale nie zależy na jakości naszych szkoleń, tylko na liczbach – na tym, by się zgadzały kwoty.*

Organizacjom w Instytucjach Wdrażających chyba najbardziej przeszkadza duża rotacja kadry opiekującej się projektami.

#### PROJEKTODAWCY:

*W Instytucji Wdrażającej jest bardzo duża rotacja pracowników i efekt tego jest taki, że w tym roku nasz projekt ma już trzeciego koordynatora – opiekuna. To są całkowicie nowe osoby i nie ma szans, by w stopniu wystarczającym zapoznały się ze specyfiką każdego z 3 do 5 projektów, którymi się zajmują. Poprzedni koordynator zajmujący się naszym projektem pracował tam dwa miesiące. Na początku mieliśmy bardzo dobrą opiekunkę, ale po roku odeszła, gdyż była już psychicznie wyczerpana. Nie chodzi o brak woli współpracy, gdyż wszyscy są bardzo sympatyczni i chcą pomóc, jednakże nie zawsze są w stanie to zrobić. [...] Nasza obecna nowa koordynatorka na razie radzi sobie nienajlepiej. [...] Fakt częstego zmieniania się koordynatora wpływa bezpośrednio na realizację projektu. Poprzedni koordynator wyraził zgodę na przesunięcie w budżecie oraz nowy aneks i tylko jedna rzecz pozostała wtedy niewyjaśniona – czy inspektor budowlany jest kosztem kwalifikowanym, miał to sprawdzić. Od nowego opiekuna dowiaduję się, że realizacja rozliczenia została wstrzymana, ponieważ koszty związane inwestycją zostały przekroczone i że na to nie ma zgody. Na argument, że taka zgoda została przez poprzedniego opiekuna wyrażona już półtora miesiąca temu, on odpowiada, że nie ma podstaw do takiej zgody. Nikt*

*z Instytucji Wdrażającej nie poprosił o kosztorysy, które wymusiły zmianę. A przetarg już został rozstrzygnięty i firma budowlana przeprowadza remont.*

Koniec tej wypowiedzi odsłania inny problem, jakim są trudności komunikacyjne. Jedy-  
ną wiążącą odpowiedzią jest odpowiedź na piśmie. Na nią czeka się bardzo dłu-  
go, często bywa niejednoznaczna, dlatego wiele organizacji wybiera bezpośred-  
ni kontakt z opiekunem.

#### PROJEKTODAWCY:

*Nie wystarczy tam dzwonić, najlepszą metodą jest pojechanie do Warszawy i stanie  
nad głową urzędników. Gdyby nasza prezes nie pojechała w ostatnią środę do  
Warszawy, nie uzmysłowiła im, że teraz procedura podpisania aneksu potrwa  
ponad miesiąc i nie zaproponowała, by aneks był podpisywany po przelaniu dru-  
giej transzy pieniędzy, to sama Instytucja Wdrażająca nie wystąpiłoby z takim  
pomysłem. Ale i tak okazało się, że procedura przewiduje udzielanie odpowie-  
dzi tylko na piśmie. Instytucja Wdrażająca musi przestać najpierw poprawki na  
piśmie i dopiero potem projektodawca się do tego ustosunkowuje. W rezultacie  
pieniądze nie mogą być przesłane.*

\*\*\*

*Osoby z naszej organizacji codziennie chodziły do Instytucji Wdrażającej sprawdzać,  
co się dzieje z wnioskiem i dlaczego są takie opóźnienia w rozpatrywaniu wnio-  
sku o płatność. Mamy szczęście, że siedziba naszej organizacji jest w Warsza-  
wie.*

Wydawałoby się, że takich sytuacji, niekomfortowych przecież dla obydwu stron, ła-  
two można uniknąć, usprawniając pracę urzędników, tworząc jasne, przejrzyste  
i przestrzegane przez wszystkich procedury oraz zapewniając lepsze warunki pra-  
cy w samych urzędach. Ułatwieniem mogłoby też być przygotowywanie pisem-  
nych komunikatów, dotyczących typowych problemów i wyjaśniających sposób  
postępowania w takich sytuacjach. Dobrą praktyką mogłoby też stać się eduko-  
wanie projektodawców (np. poprzez szkolenia), jak poprawnie dokumentować re-  
alizację projektu, co pozwoliłoby uniknąć wielu problemów.

Niestety pojawiają się również trudności natury merytorycznej, gdzie organizacje niejako  
automatycznie znajdują w gorszym położeniu niż jednostki budżetowe. Przykła-  
dem może być sytuacja, którą napotkały organizacje, realizujące działania skier-  
owane do osób bezrobotnych.

#### PROJEKTODAWCY:

*Instytucja Wdrażająca chciała wykreślić z rejestru bezrobotnych wszystkich uczest-  
ników naszego projektu. Ich interpretacja była taka: bezrobotni przez to, że*

*uczestniczą w projekcie, nie mogą w każdej chwili podjąć pracy. Realizatorzy projektu spotykali się z urzędnikami z Instytucji Wdrażającej i przekonywali ich, że uczestnicy jak najbardziej mogą podjąć pracę i że dla projektu to jest bardzo korzystne ze względu na rezultaty. Interweniowali też w Ministerstwie. Do tego bezrobotni na kursach szkoleniowych, na które kieruje PUP, nadal pozostają w rejestrze bezrobotnych. Nasza organizacja nie ma podpisanej umowy z PUP-em, więc PUP nie może do nas kierować bezrobotnych. W końcu dyrektorka Instytucji Wdrażającej „miała nas dość” i ostatecznie nie wykreślono naszych uczestników z rejestru.*

Podobny problem pojawił się przy okazji zagadnienia płacenia podatku od osób zatrudnionych w projekcie<sup>2</sup> oraz w klasyfikowaniu dotacji jako środków budżetowych<sup>3</sup>.

#### PROJEKTODAWCY:

*Kłopotem dla nas są sprzeczne interpretacje. W ubiegłym roku napisano do właściwego urzędu skarbowego zapytanie, czy podatek dochodowy od osób fizycznych zatrudnionych przy projekcie, finansowanym ze środków unijnych ma być czy nie być potrącany. Odpowiedź urzędu wskazywała, że od umów dla osób zajmujących się projektem od strony merytorycznej nie trzeba odprowadzać podatku – niestety, nie wyjaśnili, kim jest dla nich pracownik merytoryczny. Na wszelki wypadek wysłano to samo zapytanie jeszcze do Instytucji Wdrażającej, która spytała o to Ministerstwo. Po dwóch miesiącach przyszło pismo z Ministerstwa, że jednak ten podatek trzeba odprowadzać. Było to już było po upływie czterech miesięcy od sformułowania zapytania do urzędu skarbowego. W rezultacie musimy odprowadzić ten podatek.*

\*\*\*

*Przed złożeniem wniosku o pierwszą transzę w wysokości 20% wartości projektu, tj. w listopadzie 2005 r., dowiedzieliśmy się, że będziemy musieli ją wydać do końca grudnia – w przeciwnym wypadku trzeba by było zwrócić pieniądze. Praktycznie nic się jeszcze nie zaczęło... Po wielu telefonach i prośbach Instytucja Wdrażająca poradziła nam, by we wniosku wpisać kwotę 15% wartości projektu. Wydaliśmy te 15%. W styczniu przyszedł faks z Ministerstwa (pismo z 31 grudnia poprzedniego roku), że te instytucje, które zwróciły na konta urzędu marszałkowskiego niewydatkowaną kwotę, mogą ją z powrotem odzyskać. Czyli nie musieliśmy tak działać na gwalt. I po co oni tak długo czekali, dużo pieniędzy zostało niepotrzebnie lub zbyt pośpiesznie wydanych.*

W tak istotnych kwestiach, które mogą zaważyć na realizacji projektu, o wydaniu interpretacji czy udzieleniu odpowiedzi nie powinna decydować determinacja projektodawców z jednej strony i zmęczenie problemem po stronie administracji z drugiej.

Wdrażanie Funduszy Strukturalnych dla wszystkich jest sprawą nową, nie ma zatem w wielu wypadkach dokumentów przygotowanych na każdą ewentualność. War-

to więc już w trakcie wdrażania programów skłonić Instytucje Zarządzające do wydawania jednoznacznych interpretacji, rozstrzygających sporne kwestie na poziomie całego systemu.

## UMIĘTNOŚĆ FORMUŁOWANIA CELÓW I PLANOWANIA DZIAŁAŃ

Cele do osiągnięcia formułuje się zazwyczaj w oparciu o diagnozę sytuacji zastanej, podporządkowując je szerszym strategiom. Z całą pewnością ten punkt stanowi mocną stroną organizacji korzystających z Funduszy Strukturalnych. Mają one zarówno własne rozeznanie w sytuacji, jak i z łatwością potrafią wskazać inne źródła informacji na dany temat.

### PROJEKTODAWCY:

*Skala problemu była znana pracownikom naszej organizacji już wcześniej, przy okazji prowadzenia innych działań. Jednak potrzebne były liczby potwierdzające te obserwacje. Wykorzystano w tym celu dostępne raporty i dane mówiące, ile jest osób bezrobotnych, ile korzysta z pomocy społecznej, będące w posiadaniu urzędów – PUP, WUP, Urzędu Miasta, Starostwa Powiatu. Wszyscy byli bardzo mili i pomocni. Nie tylko udzielili informacji, ale i przestali mailowo lub pocztowo te dane. W Starostwie nawet wydrukowali nam na miejscu 10-letni plan rozwoju powiatu.*

Większe problemy pojawiają się natomiast na etapie planowania działań. Chodzi tu nie tyle o dopasowanie działań do zdefiniowanych celów czy założonych rezultatów, ile o umiejętność dobrego ułożenia harmonogramu. Trudności spowodowane są zarówno nieuwzględnieniem w planowaniu czynników zewnętrznych (np. prac polowych w planowaniu szkoleń dla rolników czy warunków atmosferycznych przy planowaniu prac budowlanych) pozornie niezwiązanych z realizacją projektu, jak i złą organizacją pracy w samej organizacji. Wskazane wydaje się zatem ciągle dokształcanie w zakresie zarządzania czasem w organizacji.

### PROJEKTODAWCY:

*Harmonogram rozpisany był w projekcie był kwartalnie, co nie pozwoliło na wcześniejsze uszczegółowienie. Udało się nam zrealizować wszystkie działania, ale z dzisiejszej perspektywy oceniamy, że warto było zaplanować dużo więcej czasu na rozruch, na przykład trzy miesiące, zanim ruszą konsultacje.*

## ZNAJOMOŚĆ BENEFICJENTÓW

Obok znajomości szerszego kontekstu, w jakim umiejscowiony jest cel realizacji projektu, mocną stroną pozarządowych realizatorów projektów jest znajomość bene-

ficjentów, czyli osób korzystających bezpośrednio z projektów oraz umiejętność pracy z nimi. Powodem powstania stowarzyszenia czy fundacji jest często chęć wspólnego rozwiązania konkretnego problemu przez jakąś grupę osób. Dlatego też organizacje najczęściej bardzo dobrze znają środowisko, z którego pochodzą odbiorcy ich działań, lub też wiedzą, kto może im pomóc dotrzeć do takiej grupy. W takiej sytuacji ważnym czynnikiem okazuje się doświadczenie we współpracy z partnerami, również nieformalnymi.

#### PROJEKTODAWCY:

*Najbardziej pomocni i skuteczni pod względem naboru okazali się softysi, a prawie całą jedną z naszych grup zrekrutował pan, który jest pracownikiem urzędu gminy w wydziale rolnictwa.*

Wydaje się, że pracownicy organizacji są bardzo zaangażowani się w proces docierania do odbiorców projektu i są gotowi stosowanie mniej konwencjonalnych metod.

*W projekcie zakładano, że beneficjenci w połowie będą osobami długotrwale bezrobotnymi, a w połowie osobami dotkniętymi chorobą psychiczną – schizofrenią oraz że wszyscy muszą być z tej gminy. Schizofrenicy też są bezrobotni. Problem polega na tym, że osoby chore psychicznie często nigdy nie podejmują pracy i nie rejestrują się jako bezrobotni. Początkowo w projekcie myśleliśmy nawet, by zaangażować tylko schizofreników. Potem pomyśleliśmy, że fajnie by było przełamać stereotypy wśród mieszkańców gminy co do osób chorych psychicznie. I to się w toku projektu się dzieje, obie grupy razem pracują i razem rozwijają swoje talenty.*

*Z namawianiem osób chorych do uczestnictwa mieliśmy trochę kłopotu. Ludzie niechętnie ujawniają tę chorobę, zwłaszcza, gdy żyją na wsi lub w mniejszych miejscowościach. Nie ma rejestru osób chorych psychicznie w gminie, temat jest dla wielu krępujący. Dlatego zdecydowaliśmy się na osobisty kontakt i w wielu przypadkach jeździliśmy do nich do domów.*

\*\*\*

*Z doświadczeń naszej organizacji wynika, że najbardziej skuteczną metodą docierania z informacją o projekcie są rozmowy indywidualne, kontakt bezpośredni.*

Organizacje, pracujące od dawna z „klientami” dobrze radzą sobie w nieprzewidywalnych i trudnych sytuacjach z beneficjentami projektów.

#### PROJEKTODAWCY:

*Trudnością jest nastawienie uczestników, ponieważ charakteryzują się oni postawą roszczeniową: uważają, że wszystko im się należy, czasem robią wręcz łaskę, że przychodzą na zajęcia. Ale są i tacy uczestnicy, którzy wykonali dużo wysiłku, decydując się na uczestnictwo w projekcie i teraz sądzą, że powinien on trwać*

*dłużej, załują, że to tylko 3 miesiące. Większość jest zadowolona, bo wychodzi z domu, spotyka innych ludzi, ma zajęcia itd. Ostatnio nowym problemem do rozwiązania stała się niska frekwencja w grupie wsparcia. Zastosowaliśmy więc mały szantaż wobec uczestników – przedstawiliśmy im wizję utraty dodatku szkoleniowego. I poskutkowało, przynajmniej na ostatnich zajęciach.*

\*\*\*

*Na wyjazd integracyjny zdecydowało się tylko 50% uczestników. Niektórzy z nieobecnych mieli rzeczywiste powody, dla których nie mogli uczestniczyć w zjeździe, jednakże nie wszyscy. Dla wielu z nich to byłby pierwszy wyjazd i nocleg poza domem, bez współmałżonka, co było dla nich trudną decyzją i budziło ich obawy. Z częścią uczestników rozmawialiśmy, tłumacząc im, że nie będzie tak źle i „że jakoś to się ułoży”. Tylko dlatego udało się nam ich przekonać do tej wycieczki. Oni bardzo chętnie rozmawiają, mają dużą potrzebę rozmowy, chcą być namawiani.*

## UMIĘJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA ZESPOŁEM

Z przeprowadzonych wywiadów, jak również z innych nieformalnych rozmów z osobami z organizacji wspierających wynika, że umiejętność zarządzania zespołem jest w organizacjach pozarządowych prawdziwą piętą achillesową. Na pytanie o zarządzanie zespołem w projekcie najczęściej otrzymać można w odpowiedzi opis poszczególnych pracowników i ich zakres obowiązków. Niektóre organizacje potrafią zauważyć – w momencie napotkania problemów – że styl ich pracy wpływa na całość projektu.

### PROJEKTODAWCY:

*Zadania w projekcie są jak najbardziej realne, jednakże część pracowników – mniejszość – nie dorasta do wyznaczonych im zadań. Nieodpowiedni dobór pracowników do zespołu jest błędem realizatorów projektów, gdyż to oni są w odpowiedzialni za rekrutację. Zatrudniane bywają osoby, które lekceważą swoje obowiązki. Także u nas kilka musiało być wymienionych, m.in. doradca zawodowy, pracownik administracyjno-biurowy oraz prawnik (dwa razy). Jakość pracy świadczonych przez te trzy, jakby nie było kluczowe osoby, wpływa na całość realizowanego projektu.*

Typowa odpowiedź na pytanie o zarządzanie zespołem wygląda następująco:

*W projekt (łącznie ze szkoleniowcami) zaangażowanych jest 9 osób.*

*Koordynatorem jest osoba, która odpowiada praktycznie za wszystko – bieżąca realizacja, sprawozdania merytoryczne i finansowe, wnioski o płatność.*

*Asystentka koordynatora odpowiada za promocję, informację, rekrutację i wolontariat.*

*W świetlicy, do której w czasie swoich zajęć rodzice przyprowadzają swoje dzieci pracuje kolejna osoba.*

*W ramach projektu pracuje jeszcze księgową.*

*Poza koordynatorem, asystentką i księgową są jeszcze pozostałe osoby – szkoleniowcy, doradca zawodowy, terapeuci.*

Przeprowadzając wywiady, nie spotkaliśmy organizacji, która umiałaby nazwać styl zarządzania czy opisać jego strukturę w szerszym kontekście. Wydaje się wręcz, że stereotypowe myślenie o stylu pracy w organizacji wiąże się ze świadomym odcięciem się od pojęcia „zarządzania”, jako przynależnego do kultury pracy w biznesie. Niestety, jeśli stowarzyszenia i fundacje chcą realizować również większe projekty, nie mogą uciekać od tego zagadnienia. Co więcej, dobre rozdzielanie zadań i kompetencji, stworzenie systemu motywowania pracowników, dbałość o dobre relacje w zespole itp. wydaje się gwarantować sprawną realizację projektu.

Dlatego też ważne jest, by liderzy i pracownicy organizacji przeszli przez cykl szkoleń w tym zakresie. Niemniej istotne, tu rekomendacja adresowana do organizacji wspierających w dużym stopniu dostarczających szkoleń organizacjom, by szkoleń tych było jak najwięcej i możliwie jak najbardziej różnorodnych – zarówno podnoszących kwalifikacje i stymulujących rozwój zawodowy pracowników, jak i wzmacniających umiejętności kadry zarządzającej.

## UMIEJĘTNOŚĆ ZARZĄDZANIA FINANSAMI

Umiejętność zarządzania finansami jest niezmiernie ważną kompetencją w realizacji każdego projektu. W projektach finansowanych z Funduszy Strukturalnych ma ona o tyle fundamentalne znaczenie, że wszelkie nieprawidłowości finansowe nanychmiast wpływają na realizację projektów. W większości bowiem wypadków stosowany jest system wypłat dotacji w transzach, czasami bez możliwości zaliczkowania. Ponadto system kontroli finansowej jest tu wyjątkowo rygorystyczny i drobiazgowy. Wszystkich projektodawców obowiązują te same zasady i mimo wielu niedogodności z tym związanych organizacje pozarządowe musiały się do nich zastosować.

Przez umiejętność zarządzania finansami w tym wypadku rozumiemy przede wszystkim:

- **poprawne przygotowanie budżetu**

Wydaje się, że poprawne zaplanowanie budżetu nie sprawia organizacjom realizującym projekty większych trudności. Znaczna większość projektodawców korzystała ze swoich dotychczasowych doświadczeń. Jeśli sporządzano korekty czy przesunię-

cia kosztów w budżecie w trakcie realizacji projektu, było to uzasadnione czynnikami zewnętrznymi, trudnymi do przewidzenia na etapie składania wniosku.

#### PROJEKTODAWCY:

*Budżet skonstruowaliśmy, bazując na naszych doświadczeniach. Przeanalizowaliśmy działania, opisane we wniosku i oszacowaliśmy ich koszty. Głównie na podstawie doświadczenia. Sprawdziliśmy np. ile kosztują ogłoszenia prasowe. Niestety, projekt ruszył później i w tym czasie nastąpiła podwyżka cen i dlatego teraz nie możemy się ogłaszać, tak jak było to planowane w gazecie ogólnopolskiej, tylko umieszczamy informacje w prasie lokalnej.*

\*\*\*

*Zakładaliśmy, że dużo osób będzie dojeżdżało spoza Białegostoku i dla nich były w budżecie przewidziane środki na zwrot kosztów podróży. Ale w praktyce okazało się, że takich osób nie jest zbyt wiele (do tej pory tylko trzy) i dlatego te koszty nie są prawie wcale wykorzystane. Musimy więc pomyśleć, na co je przesunąć.*

\*\*\*

*Już w trakcie realizacji projektu okazało się, że MZK za darmo może użyczyć powierzchni reklamowych na autobusach, tylko trzeba było przygotować projekt i wydrukować plakaty. Dlatego zrobiliśmy przesunięcie kosztów w budżecie, uzasadniając to możliwością lepszej promocji projektu, naboru klientów i rozpowszechnieniem wiedzy o EFS wśród mieszkańców.*

#### • planowanie wydatków i planowanie przepływów (cash flow)

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że odpowiednie planowanie wydatków i planowanie przepływów (cash flow) nie jest powszechną praktyką w organizacjach. Dlatego też warto je ciągle edukować w tej dziedzinie.

Drugą stroną tego zagadnienia jest nieterminowe wypłacanie środków przez Instytucje Wdrażające. Dla organizacji pozarządowych, które (w odróżnieniu od innych projektodawców) często nie dysponują rezerwami finansowymi oraz mają bardzo ograniczone możliwości zaciągania kredytów, jest to bardzo duży problem. Zdarzają się przypadki, że niewypłacanie na czas pieniędzy doprowadza projektodawców na skraj bankructwa.

Wzmacnia to również niestety bariery psychiczne, związane z podejmowaniem ryzyka, narażaniem organizacji na upadłość i w rezultacie ogranicza chęć potencjalnych projektodawców do ubiegania się o ten typ środków.

#### PROJEKTODAWCY:

*Pierwsza transza pieniędzy przyszła dopiero po dwudziestym marca. Efekt jest taki, że koordynatorka do tej pory nie dostała swojej pensji i pracuje za darmo – bo pieniądze musiały pójść na to, by projekt był w ogóle realizowany. Przeciągają*

*się procedury związane z przelewami, na pieniądze czekamy 2 miesiące od momentu złożenia wniosku o płatność.*

\*\*\*

*Jest problem z przelewaniem pieniędzy. Nasza organizacja przez ponad pół roku nie dostawała żadnych środków. Byliśmy zadłużeni, nie płaciliśmy ZUS-u i zamknęliśmy zeszły rok z zobowiązaniami, które musimy pokryć z innych źródeł – z darowizn, od innych sponsorów. Także w kwietniu był kłopot z zapłaceniem podatku do dwudziestego, zgodnie z przepisami.*

Dlatego szczególnie ważne wydaje się, by administracja położyła nacisk na sprawne przekazywanie środków i by zaczęła stosować powszechnie zasadę zaliczkowania pierwszej transzy w przypadku organizacji pozarządowych.

#### • sporządzanie rozliczeń finansowych i wniosków o płatność

Kluczową kwestią dla sprawnej realizacji projektu pod względem finansowym jest także poprawne sporządzenie rozliczeń finansowych i wniosków o płatność.

W wypadku projektów dofinansowanych z Funduszy Strukturalnych właściwa dokumentacja wydatków wymaga dużo wysiłku i staranności. Każda organizacja powinna mieć wewnętrzny regulamin obiegu dokumentów. Każdy dokument musi być właściwie opisany przez pracowników projektu (opis polega na: podaniu numeru umowy, nazwy projektu, źródła finansowania, kwoty kwalifikowanej, numeru pozycji w budżecie, akceptacji pod względem merytorycznym i formalnym przez uprawnione osoby) oraz przez księgową. Oprócz tego do dokumentów finansowych należy dołączać innego rodzaju dokumenty, np. do faktur związanych z organizacją spotkania, należy dołączać listę uczestników i krótkie sprawozdanie, do delegacji opis wyjazdu, do faktur za czynsz czy inne koszty biura oświadczenia dotyczące sposobu wyliczania kwoty kwalifikowanej.

Jak widać, formalności jest naprawdę dużo i wielu projektodawców nie potrafi poprawnie sprostać tym wymaganiom za pierwszym razem. Jednakże wydaje się, że nie otrzymują oni wyczerpujących instrukcji i odpowiedniego wsparcia od Instytucji Wdrażających w tym zakresie. Uczą się zatem na własnych błędach.

#### PROJEKTODAWCY:

*Rozliczamy się co trzy miesiące, ale i tak wszystko zależy od tego, ile procent wydamy z poprzedniej transzy. 1 marca złożyliśmy drugi wniosek o płatność. W tym czasie przyszło mnóstwo poprawek do wniosku o płatność, złożonego w innym projekcie. Było ich tak dużo, że pojechaliśmy na spotkanie do Warszawy, bo sprawniej idzie osobiste wyjaśnianie.*

*Wiedzieliśmy już, że podobne błędy, zrobiliśmy w tym wniosku o płatność z 1 marca. Zapytaliśmy się, czy nie dałoby się tego wniosku wyciągnąć i podmienić na nowy, żeby uniknąć powtórnej procedury. Na szczęście zgodzono się na to.*

Prostym rozwiązaniem byłoby wprowadzenie systemu wsparcia podobnego do systemu ROSzEFS, ale ukierunkowanego na wsparcie projektodawców.

- **przestrzeganie przepisów prawa**

Istotnym zagadnieniem jest także konieczność stosowania się do odpowiednich przepisów prawa, w tym w szczególności do ustawy Prawo Zamówień Publicznych. Dla pozarządowych projektodawców nie jest to łatwe. Powodem jest głównie to, że obowiązek przeprowadzania zamówień nałożony jest na organizacje pozarządowe tylko w wypadku wydatkowania funduszy publicznych, tak więc nie wszystkie mają w tej dziedzinie doświadczenie. Ponadto wśród organizacji istnieje też duża obawa przed korzystaniem z usług nieznanego podwykonawcy, dlatego też najczęściej dostawcą usług jest wcześniej znany, a projektodawcy tylko dbają o dokumentację zgodną z przepisami prawnymi.

*PROJEKTODAWCY:*

*Jedynym problemem było to, żeby w papierach wszystko się zgadzało. Dostawca był wcześniej upatrzony.*

U niektórych projektodawców obawa przed koniecznością stosowania trybu zamówień i brak solidnej wiedzy jest tak silny, że już na etapie konstruowania budżetu dbają, żeby nie przekraczać finansowego progu kosztów usługi, od którego obowiązuje tryb zamówień. W związku z tym wydaje się konieczne jak najszersze rozpowszechnianie wiedzy na temat zamówień, jak również zorganizowanie specjalistycznych konsultacji z tej dziedziny przez organizacje wspierające.

## MONITORING I EWALUACJA

Analiza odpowiedzi projektodawców na pytanie „Czy w ramach projektu przewidziany jest określony system jego monitorowania i ewaluacji?” wskazuje, że organizacje pozarządowe myśląc o monitoringu i ewaluacji korzystają tylko z jednego, najprostszego narzędzia jakim jest ankieta. Najczęściej pojawiającą się odpowiedzią było bowiem:

*PROJEKTODAWCY:*

*Uczestnicy na początku wypełniają ankietę, czego oczekują, jakie są ich potrzeby. Następnie w połowie trwania cyklu szkoleń wypełniają kolejną – przy tym pierwszym cyklu wyniknęło z nich, że uczestnicy oczekują głównie, by szkolenia były bardziej intensywne, by było ich więcej i by trwały nawet pół roku.*

Tylko jedna z badanych przez nas organizacji przewidziała w budżecie środki na zewnętrznego ewaluatora, najczęściej bowiem za ewaluację uznaje się kontrolę we-

wnętrzną przeprowadzaną przez jednego z pracowników projektu (najczęściej koordynatora).

Jednakże nawet wewnętrzna ocena sprawia, że projektodawcy spostrzegają swoje błędy i zamierzają ich uniknąć w przyszłości, planując modyfikację działań. Świadczy to o ich otwartości na oceny i zmiany.

#### PROJEKTODAWCY:

*Już przed drugą edycją pewne rzeczy należy zmienić, jak chociażby wprowadzenie wspomnianych spotkań organizacyjnych, dodatkowych, bardziej urozmaiconych zajęć np. z rękodzieła ludowego. Powinniśmy też zaangażować inne osoby do prowadzenia zajęć z rolnictwa ekologicznego. Poprzedni prowadzący nie sprawdzili się. Zajęcia miały być prowadzone przez agronoma, ale on przekazał to dyrektorowi oddziału. Przyznajemy, że taka sytuacja nie powinna mieć miejsca. Dyrektor nie znał się na praktyce i nie potrafił odpowiedzieć na konkretne pytania. O wiele lepsze były godzinne spotkania z praktykami, którzy sami prowadzą gospodarstwa, z tym że z kolei godzina była niewystarczająca.*

*Trzeba mieć większy kontakt z grupą docelową, być lub chociażby bywać na zajęciach, zobaczyć jak są prowadzone i jak grupa reaguje.*

\*\*\*

*Zaobserwowaliśmy, że na niektóre tematy przeznaczono zbyt mało czasu, na niektóre zbyt wiele. Kiedy to wszystko było wymyślane, opieraliśmy się na poradach innych i na własnej intuicji. Teraz możemy to zweryfikować i ulepszyć.*

Wnioskiem wyphywającym z tych rozważań jest podkreślenie, że istnieje ogromna konieczność szerszego informowania organizacji pozarządowych o znaczeniu monitoringu i ewaluacji, narzędziach i technikach, jakimi można się posługiwać w tym zakresie, oraz o działających na „sektorowym rynku” osobach specjalizujących się w ewaluacji projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe.

#### PRZYPISY

<sup>1</sup> Zagadnienie to będzie przedmiotem osobnej analizy przygotowywanej na zlecenie Stowarzyszenia na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, dlatego też w tym rozdziale zasygnalizujemy jedynie wagę dobrych relacji wzajemnych dla poprawnej realizacji projektów.

<sup>2</sup> W przypadku funduszy pomocowych pochodzących ze środków pomocy bezzwrotnej takiego podatku się nie płaci, tak też było w przypadku funduszy przedakcesyjnych. Stąd powstały niejasności, jak traktować Fundusze Strukturalne.

<sup>3</sup> Przy wydatkowaniu środków budżetowych obowiązuje cykl roczny, a pieniądze przyznane w danym roku – obojętnie w którym momencie – muszą być wydane do 31 grudnia.

# REKOMENDACJE

---

WNIOSKI I REKOMENDACJE, KTÓRE ZAMIESZCZAMY PONIŻEJ, WYNIKAJĄ PO CZĘŚCI Z PRZEPROWADZONEGO PRZEZ NAS MONITORINGU I Z ANALIZY DANYCH UZYSKANYCH OD INSTYTUCJI WDRAŻAJĄCYCH (DO SIERPNIA 2006 R.). PRZYWOŁUJEMY TAKŻE WNIOSKI Z ISTNIEJĄCYCH JUŻ CZĄSTKOWYCH RAPORTÓW I OPRAWCOWAŃ, DOTYCZĄCYCH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH JAKO BENEFICJENTÓW ŚRODKÓW Z FUNDUSZY STRUKTURALNYCH<sup>1</sup>.

Rekomendacje podzielone zostały na dwie grupy (ze względu na odbiorców): na te kierowane do administracji publicznej i te kierowane do samych organizacji pozarządowych.

## REKOMENDACJE KIEROWANE DO ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

- **usprawnienie i decentralizacja systemu instytucjonalnego związanego z zarządzaniem i wdrażaniem Funduszy Strukturalnych**

Podstawą usprawnienia całego systemu instytucjonalnego związanego z zarządzaniem Funduszami Strukturalnymi w Polsce i ich wdrażaniem powinno być jego uproszczenie i decentralizacja. W okresie 2004-2006 za dużo było instytucji odpowiedzialnych za zarządzanie i wdrażanie, gdyż funkcjonowały: instytucje płatnicza, zarządzająca, wdrażająca i pośrednicząca. Zależności między nimi nie były jasno określone, co skutkowało rozmytą odpowiedzialnością i długim procesem uzgodnień przy formułowaniu wytycznych. W wyniku tego dochodziło do sytuacji, w których dwie instytucje wydawały różne i co gorsza całkowicie sprzeczne ze sobą wytyczne, a projektodawcy nie wiedzieli, do której z nich powinni się stosować. Podejmowane próby usprawnienia systemu znacząco przeciągały się ze względu na konieczność regulowania wszystkich zmian rozporządzeniami.

Tym podstawowym i znaczącym trudnościom można zapobiec poprzez: po pierwsze, sformułowanie bardzo jasnych i szczegółowych wytycznych, dotyczących wdrażania Funduszy i regulujących formalno-finansową stronę realizacji projektów; po drugie, autonomiczność działania instytucji wdrażających, a po trzecie możliwość szybkiego wprowadzania zmian w sytuacjach, kiedy jest to konieczne i zasadne, a więc rezygnacja z długiej drogi legislacyjnej.

- **utworzenie sprawnego systemu monitoringu i kontroli wdrażania Funduszy Strukturalnych**

Oczywistością jest, że dla poprawnego wdrażania Funduszy Strukturalnych niezbędny jest sprawny system monitoringu i kontroli. Nie wnikając w to, czy niesprawny lub wręcz niedziałający SIMIK (System Informatyczny Monitoringu i Kontroli Finansowej Funduszy Strukturalnych i Funduszu Spójności) można poprawić, czy też należy zainwestować w całkowicie nowe narzędzie, postulujemy po prostu utworzenie sprawnego systemu służącego temu celowi. Uciążliwości obecnego systemu dotyczą nie tylko projektodawców, ale przede wszystkim powodują, że proces wdrażania nie jest należycie monitorowany i kontrolowany. Dane o tym, jakie projekty, przez kogo, w jaki sposób, w jakim czasie są lub były realizowane są obecnie niemożliwe do uzyskania. Nawet tak podstawowe informacje, jak listy podpisanych umów wraz z kwotami dofinansowania nie są upubliczniane przez wszystkie instytucje za to odpowiedzialne. Co więcej, by dowiedzieć się np. ile szkoleń dla bezrobotnej młodzieży jest w danym momencie przeprowadzanych np. w Rzeszowie, trzeba wykonać co najmniej kilka telefonów i spędzić kilka do kilkunastu godzin w internecie. A i wtedy nie możemy być pewni, że uda się nam uzyskać kompleksową informację na ten temat.

- **profesjonalne przygotowanie kadr administracji odpowiedzialnych za wdrażanie funduszy i zapewnienie im dobrych warunków pracy**

W procesie wdrażania funduszy liczy się nie tylko sprawny system czy narzędzia, ale również, a może nawet przede wszystkim, ludzie, którzy najpierw odpowiadają za proces planowania, a potem za sprawną realizację. Na etapie planowania i tworzenia procedur można zatrudnić ekspertów – doradców. Jednak dla sprawnego funkcjonowania całości równie ważne jest, by urzędnicy mający bezpośredni kontakt z projektodawcami, byli osobami kompetentnymi i by mieli zapewnione warunki do efektywnej i sprawnej pracy.

Obecnie dużym problemem jest zbyt niski poziom zatrudnienia osób o wysokich kwalifikacjach i kompetencjach. To pociąga za sobą zbyt duże obciążenie pracowników, a to z kolei ich dużą rotację. To wszystko przekłada się bezpośrednio na sprawność realizacji projektów. Projektodawcy każdej nowej osobie, pełniącej rolę opiekuna ich projektu, muszą tłumaczyć specyfikę swego projektu. Zdarzają się

sytuacje, w których pracownicy tej samej instytucji kwestionują ustalenia czy interpretacje swoich poprzedników. To wszystko sprawia, że projektodawcy czują się niepewnie, ich praca bywa paraliżowana, a całość przebiega mniej sprawnie i efektywnie.

- **określenie wstępnego harmonogramu konkursów na cały okres programowania**

Dla potencjalnych projektodawców szczególnie istotna jest informacja na temat przybliżonych terminów ogłoszenia konkursów. Pozwala to na odpowiednie przygotowanie się do złożenia wniosku i racjonalne zaplanowanie działań oraz uniknięcie sytuacji, w której beneficjenci nie mogąc nic zaplanować i obawiając się wyczerpania środków, starają się złożyć jak najwięcej wniosków w pierwszym terminie. Takie rozwiązanie pozwoli też administracji publicznej na lepsze planowanie wydatkowania i działań merytorycznych. Chodzi więc o to, by odpowiednio wcześniej Instytucje Wdrażające upubliczniały harmonogramy z zaznaczeniem, które z konkursów są konkursami ciągłymi (otwartymi do wyczerpania środków), a które mają określone terminy składania wniosków (w przedziale kwartalnym), a także określeniem puli środków dostępnych w ramach każdej edycji konkursu. Taka praktyka z powodzeniem stosowana jest np. w Norweskim Mechanizmie Finansowym i Mechanizmie Finansowym Europejskiego Obszaru Gospodarczego.

- **uproszczenie etapu składania wniosków**

Uproszczenie składania wniosków powinno polegać przede wszystkim na redukcji liczby załączników i zrezygnowania z konieczności notarialnego potwierdzania ich zgodności z oryginałem. Obecnie zdarza się, że wniosek odpada na poziomie oceny formalnej lub merytorycznej, ale jest archiwizowany, więc nie zostaje zwrócony projektodawcy. Uzupełnienie uchybień lub poprawa merytoryczna wniosku oznacza więc składanie go jeszcze raz i powtórne przygotowywanie raz już przedkładanych załączników. Wiąże się to z dużymi kosztami finansowymi. Wydaje się, że poza podstawowymi załącznikami takimi, jak wyciąg z KRS i sprawozdaniem finansowym i merytorycznym za ostatni rok, pozostałe dokumenty powinny być dostarczane na etapie podpisania umowy. Usprawni to proces oceny formalnej, ułatwi archiwizowanie wniosków oraz ograniczy koszty przygotowania wniosków przez beneficjentów.

- **zapewnienie transparentnego, fachowego i bezstronnego systemu oceny projektów**

Zagwarantowaniu takiej oceny projektów może służyć sformułowanie listy kwalifikacji koniecznych do spełnienia przez ekspertów, a być może nawet bazy danych zawierającej certyfikowanych ekspertów wraz z zakresem ich kompetencji. Konieczne wydaje się także zapewnienie im systemu szkoleń oraz możliwości wsparcia na etapie oceniania projektów, a także wprowadzenie systemu nadzoru ich pra-

cy. Obecnie często jest tak, że za ocenę odpowiadają po prostu pracownicy urzędów. Zdarza się, że Komitet Sterujący w ogóle nie bierze ich ocen pod uwagę, zmieniając kolejność list rankingowych. Usprawnienie procesu oceny merytorycznej zmniejszy ryzyko niewłaściwego wydatkowania środków oraz ograniczy zarzuty korupcji czy ulegania wpływom politycznym.

- **stworzenie jednoznacznych wytycznych dotyczących etapu realizacji projektów**

Administracja publiczna, przygotowując się do absorpcji Funduszy Strukturalnych, przygotowała różne podręczniki i wytyczne. Są one jednak niewystarczające na etapie realizacji projektów i nie rozwiązują różnorodnych problemów, przed którymi stanęły Instytucje Wdrażające po podpisaniu umów z beneficjentami. Zdarzało się też, że bałagan powstawał z powodu braku wskazania konkretnej instytucji, odpowiedzialnej za sformułowanie tego rodzaju wytycznych. Powodowało to wydawanie sprzecznych ze sobą decyzji, niepodejmowanie ich przez dłuższy czas, bądź odsyłanie do niejasnych przepisów. Paraliżowało to pracę administracji, która nie wiedziała, jak dane działania ocenić oraz projektodawców, którzy nie wiedzieli, jak poprawnie postępować w określonych sytuacjach. Przy planowaniu systemu wdrażania w latach 2007-2013 należałoby zrewidować i ujednoczyć wszystkie powstałe do tej pory wytyczne, jak również zastanowić się, czy rozwiązują one wszystkie potencjalne problemy. Być może warto rozważenia jest też stworzenie grupy ekspertów, którzy w wypadku powstawania sytuacji wymagających nowych regulacji (wszystkiego na pewno nie można z góry przewidzieć) opracowałyby stosowne dokumenty. Istotne jest również określenie, który z podmiotów wydaje odpowiedzi wiążące i w jakim stopniu może potencjalnie różnić się wytyczna przedstawiona np. przez Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu od tej z Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Wałbrzychu. Należy zdecydować też, czy w ogóle mogą mieć tutaj miejsce jakieś rozbieżności.

- **stworzenie systemu wsparcia dla podmiotów realizujących projekty**

Obecnie system nastawiony jest w przeważającej części na bieżącą kontrolę (która obejmuje wszystkich i odbywa się na zasadzie weryfikacji sprawozdań) i upominanie projektodawców, niemających wyczerpujących informacji o prawidłowym, zdaniem Instytucji Wdrażających, prowadzeniu dokumentacji. Podmioty, które uzyskają dofinansowanie, muszą zatrudniać osobnych pracowników, którzy zajmują się praktycznie wyłącznie pisaniem sprawozdań i robieniem do nich korekt po uwagach instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie. Znacznie bardziej efektywny i mniej kosztowny byłby system, w którym po podpisaniu umowy projektodawca dostawałby „zastrzyk” wiedzy na temat tego, jak poprawnie formalnie i finansowo zrealizować projekt. Kontrola zaś mogłaby pozostać tylko wyrzykowa tak, jak to miało na przykład miejsce w wypadku funduszy przedakcesyjnych.

- **sprawne przekazywanie środków w ramach już zakontraktowanych projektów**

Sprawne przekazywanie środków jest szczególnie istotne w wypadku organizacji pozarządowych, które nie posiadając majątku, często nie mogą sobie pozwolić na zaciąganie kredytów i w związku z tym w trakcie realizacji projektów zagrożone są utratą płynności finansowej. Zdarzało się, że organizacje w związku z przeciągającym się oczekiwaniem na kolejną transzę dotacji zaprzestawały płacenia składek do ZUS lub podatków, ponieważ nie miały już środków na koncie bankowym. Ważna jest także kwestia zaliczkowania pierwszej transzy dotacji. W okresie 2004-2006 nie była to powszechna praktyka, chociaż trzeba przyznać, że część Instytucji Wdrażających ją stosowała. Zaliczka jest szczególnie istotna dla organizacji pozarządowych, które nie dysponując majątkiem ani wolnymi środkami (środki, którymi dysponują, zazwyczaj związane są z określonymi projektami), nie mają zatem możliwości, by zakładać pieniądze na wydatki związane z projektem.

- **uproszczenie sprawozdawczości finansowej**

Obecnie przy realizacji projektów finansowanych z Funduszy Strukturalnych obowiązuje bardzo szczegółowy system sprawozdawczości. Trzeba nie tylko wykazać wszystkie wydatki, które się poniosło w ramach projektu, co jest standardową procedurą w każdej dotacji, ale również dostarczyć Instytucji Wdrażającej kopię wszystkich dokumentów finansowych, a nawet oświadczenia, że wydatki związane z przedkładanymi fakturami są uzasadnione – mimo że były zaplanowane w zaakceptowanym wcześniej budżecie. W przypadku funduszy przedakcesyjnych – porównanie to jest celowe, gdyż ich źródłem również był budżet UE i rządziły się one podobnymi zasadami – wystarczyło szczegółowe sprawozdanie i kopie faktur kilku losowo wskazanych pozycji. Przy Funduszach Strukturalnych można by zastosować podobną zasadę, a ewentualną kontrolę przeprowadzać w miejscu realizacji projektu. Można też zastanowić się nad zróżnicowaniem kontroli w zależności od wielkości dofinansowania.

Są to propozycje zmian i usprawnień systemu instytucjonalno-finansowego wdrażania Funduszy Strukturalnych w Polsce. Wydają się one być uniwersalne niezależnie od typu beneficjentów, dla których środki te mają być dostępne. W tym samym stopniu ułatwią one korzystanie z tych pieniędzy jednostkom samorządu terytorialnego, przedsiębiorcom co organizacjom pozarządowym.

## REKOMENDACJE KIEROWANE DO ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Każdy podmiot chcący aplikować o środki unijne musi sam spełniać pewne warunki brzegowe. Jest to konieczne głównie dlatego, że już na poziomie unijnym wsparcie to ma ściśle określone zasady i warunki. Fundusze Strukturalne, trafiając do Polski, uzupełniane są naszym krajowym wkładem i stają się finansami publicznymi, podlegają zatem ich rygorom. Fundusze pochodzą z budżetu Unii, konstruowanego ze składek państw członkowskich, a więc również i naszej. Ta zaś pochodzi z pieniędzy podatników. Tak więc potencjalnie każdy obywatel jest zainteresowany tym, żeby pieniądze te były wydawane na słuszne cele, w racjonalny sposób i by realizatorami projektów były jak najlepsze i jak najskuteczniejsze podmioty.

W związku z tym powstaje pytanie, jakie wyzwania stoją przed organizacjami pozarządowymi, by mogły jeszcze skuteczniej aplikować o Fundusze w przyszłym okresie programowania. Wskazówki wydają się być wręcz banalnie proste i oczywiste, niestety zastosowanie się do nich wymagaj podjęcia sporego wysiłku. Najogólniejszą rekomendacją jest bowiem profesjonalizacja ich pracy, szczególnie w zakresie, stanowiącym ich słabą stronę, czyli w formalno-finansowym aspekcie realizacji projektów.

Niżej prezentujemy bardziej szczegółowe wskazówki dla organizacji, które chciałyby starać się o finansowanie swoich projektów z Funduszy Strukturalnych. Wynikają one z przeprowadzonych przez Stowarzyszenie na rzecz FIP obserwacji doświadczeń stowarzyszeń i fundacji, które realizują obecnie (lub już zrealizowały) projekty dofinansowane z tego źródła.

### **• staranne zapoznanie się z dokumentami dotyczącymi konkursu, z obowiązującymi regulacjami i zasadami**

W wywiadach, przeprowadzonych z przedstawicielami organizacji pozarządowych, często spotykaliśmy się przyznawaniem się do niewiedzy w jakimś zakresie lub postawą, która zakładała, że z instrukcjami będzie można zapoznać się już po przyznaniu dofinansowania. Te przekonania niekiedy okazywały się błędne. Prorowadzenie projektu wiąże się z dużą ilością dodatkowej administracyjnej pracy. Warto być świadomym jej zakresu, zanim podejmie się zobowiązanie realizacji projektu. Dla niektórych organizacji może być za wcześnie na taki krok i pieniądze z Funduszy Strukturalnych mogą je osłabić zamiast wzmocnić.

### **• przygotowanie organizacji do realizacji projektu**

Realizowanie projektów finansowanych z Funduszy Strukturalnych wymaga organizacyjnego zaplecza na podstawowym poziomie: zatrudnienia pracowników, profesjo-

nalnej obsługi księgowej, rachunku w banku, zabezpieczonego miejsca do przechowywania dokumentacji. Tymczasem badania mówią, że większość organizacji nie zatrudnia pracowników (w żadnej formie), nie prowadzi księgowości i nie ma konta. Dla takich organizacji realizacja nawet najmniejszego projektu finansowanego z Funduszy Strukturalnych jest po prostu za trudna. Jeśli jednak chciałyby w przyszłości tego spróbować, warto, by zdobyły doświadczenie, przeprowadzając mniejsze i łatwiejsze projekty, np. w samorządowych konkursach na realizację zadań lub w konkursach prywatnych organizacji grantodawczych.

- **staranne i realistyczne przygotowanie projektu wraz z budżetem**

Choć wydaje się to oczywiste, praktyka odbiega niekiedy od tej zasady. Pomimo że duża część organizacji nie ma problemów z konstruowaniem budżetu, to zdarza się jednak, że pewne koszty są niedoszacowane (gdyż projektodawcy boją się, że wpisanie zbyt wysokich kosztów ich zdyskwalifikuje) albo wręcz przeciwnie, koszty są przeszacowane (gdyż projektodawcy, odwołując się do innych doświadczeń, boją się uzyskania niższego dofinansowania, zatem „ścięcie” niektórych wydatków jest od początku planowane).

Dobre – to znaczy realne, odpowiadające planowanym działaniom, uwzględniające najdrobniejsze koszty – zaplanowanie budżetu jest nie lada sztuką i jest czasochłonne. Jednakże odpowiednie zaplanowanie kosztorysu ograniczy trudne kontakty z Instytucją Wdrażającą odnośnie przesunięć i zmian w budżecie.

- **tworzenie zespołów projektowych z jasno określonymi zadaniami i odpowiedzialnością**

Korzystanie z Funduszy Strukturalnych wymaga delegowania pracowników do pracy w projekcie, stworzenia struktury zespołu projektowego oraz podzielenia zadań i pracy. Zdarza się, szczególnie w organizacjach, w których praca opiera się głównie o działalność wolontariacką, że osoby w nich zaangażowane robią to, co lubią i jak umieją najlepiej. I oczywiście to ma swój głęboki sens. Ale w momencie, gdy odpowiadamy za realizację zadań finansowanych z pieniędzy publicznych, z którymi wiąże się bardzo dużej odpowiedzialnej pracy administracyjnej, lepiej na początku jasno zdefiniować zadania i wyznaczyć osoby odpowiedzialne za ich wykonanie. Pozwoli to usprawnić pracę w organizacji i uniknąć ewentualnych problemów.

- **profesjonalne przygotowanie kadry o określonych kwalifikacjach**

Tak, jak oczekujemy, że po stronie administracji spotkamy się z osobami kompetentnymi i o odpowiednich kwalifikacjach, tak i sami powinniśmy zapewnić, że nasz projekt będzie realizowany przez takie osoby – zarówno jeśli chodzi o pracowników,

jak i zarządzających organizacją. Wierzymy, że większość organizacji takie osoby zatrudnia. Warto jednak dbać również o ich rozwój, delegując na odpowiednie szkolenia i zapewniając takie warunki pracy, by sami mogli się dokształcać i podnosić swoje kwalifikacje.

Wszystkie wyżej przedstawione zalecenia dotyczą etapu przed podpisaniem umowy o dofinansowanie i mogą pomóc w przygotowaniu się organizacji do realizacji projektu. Dzięki analizie przeprowadzonych przez nas rozmów z pozarządowymi realizatorami projektów, wiemy, że wiele trudności sprawia także następny etap: prawidłowa realizacja umów. Dlatego w rekomendacjach kierowanych do administracji apelowaliśmy o zapewnienie systemu wsparcia dla projektodawców.

Jednakże nasze rekomendacje dotyczące stworzenia kompleksowego systemu wsparcia, sprofilowanego dla organizacji pozarządowych kierujemy również do organizacji wspierających. Przydatne byłoby zapewnienie szeroko dostępnych szkoleń z zakresu zarządzania finansami, zarządzania personelem, pracy metodą projektową, a także innych, które wzmocnią potencjał organizacji i sprawią, że będzie ona bardziej profesjonalna w działaniu.

Ważne byłoby też umożliwienie małym organizacjom, niemieszczącym się w grupie 15% organizacji, dla których dostępne są Fundusze Strukturalne w Polsce (patrz rozdział Potencjalni projektodawcy) systemu wsparcia w realizacji mini projektów – czyli edukacji nie poprzez szkolenia, ale poprzez zdobywanie własnego doświadczenia. Praca z organizacją najpierw przy formułowaniu celu, potem przy precyzowaniu zadań i rezultatów, które chce osiągnąć, aż do konstruowania harmonogramu i budżetu, wydaje się być najskuteczniejszym wsparciem. Ważna byłaby również pomoc dla organizacji w pozyskaniu takiego mini grantu i następnie towarzyszenie jej na każdym etapie realizacji projektu. Przejście takiego cyklu z pewnością ułatwiłoby organizacjom sięganie po „trudniejsze” pieniądze, jakimi z pewnością są Fundusze Strukturalne.

#### PRZYPISY

<sup>1</sup> Szczególnie pomocny był dla nas raport „Problemy i nieprawidłowości związane z wdrażaniem funduszy strukturalnych w Polsce” autorstwa Małgorzaty Brennek opublikowany przez Transparency International.

# ZAKOŃCZENIE

---

Głównym celem naszego raportu było przedstawienie organizacji pozarządowych jako beneficjentów Funduszy Strukturalnych w okresie programowania 2004-2006. Opisaliśmy zatem z jednej strony programy, z jakich organizacje mogły korzystać i system prawno-instytucjonalny funkcjonujący w Polsce w tym czasie, z drugiej zaś – same organizacje i ich potencjał. Zdając sobie sprawę z różnorodności polskiego trzeciego sektora, staraliśmy się znaleźć odpowiedź na pytanie, ile organizacji w ogóle mogło stać się realizatorami projektów finansowanych z pieniędzy unijnych, jakie ich cechy mogły być w tym pomocne, jak wyglądał proces aplikowania w ich wydaniu i wreszcie ilu się to udało i jak radzą sobie z samą realizacją projektów.

W poszczególnych rozdziałach, szczególnie w rozdziale dotyczącym realizacji projektów, znajdują się sugestie dotyczące zmian systemu instytucjonalnego funkcjonującego w Polsce oraz uwagi, które można potraktować jako przyczynek do dyskusji w samym sektorze organizacji pozarządowych. Zebrane rekomendacje znajdują się w poprzednim rozdziale.

Raport ten będzie rozbudowywany i uzupełniany, a jego ostateczna wersja obejmować będzie dane z całego okresu programowania 2004-2006 i ukaże się na początku roku 2008.

## **FUNDUSZE: SUKCES CZY PORAŻKA?**

Na zakończenie przypomnijmy parę faktów: w okresie programowania Funduszy Strukturalnych w latach 2004-2006 dla organizacji pozarządowych dostępne były pieniądze w trzydziestu dwóch działaniach w prawie wszystkich programach operacyjnych. Wydawało się, że potencjalnie w konkursach miało realną szansę stanąć

15% sektora. Z powodzeniem do sierpnia 2006 r. zrobiło 450 organizacji, co stanowi niecały 1% wszystkich zarejestrowanych w Polsce fundacji i stowarzyszeń. Nie da się jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, czy można to uznać za sukces czy za porażkę. Z jednej strony dane dotyczące aplikowania świadczą o tym, że znacznie więcej organizacji podjęło tak próbę, jednakże ich wnioski zostały odrzucone z przyczyn formalnych. Z drugiej zaś strony Fundusze Strukturalne nie są i nigdy nie będą nastawione po prostu na wzmocnienie wszystkich organizacji pozarządowych, co więcej, nie będzie też tak, że ich beneficjentami będą mogły być wszystkie organizacje pozarządowe. Ich cel jest po prostu inny i skupia się na wzroście konkurencyjności gospodarki europejskiej w świecie i zapewnieniu spójności społeczno-gospodarczej pomiędzy regionami.

Mamy jednak nadzieję, że dla przedstawicieli tych organizacji, które się zdecydują na sięgnięcie po Fundusze Strukturalne, nasz raport będzie przydatnym źródłem wiedzy i pozwoli im się lepiej do tego przygotować. Nie mamy gotowej jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, czy lepiej by było, gdyby więcej organizacji korzystało z tych pieniędzy, ani też czy byłoby dobrze czy źle dla sektora, gdyby środki te stały głównym źródłem finansowania organizacji. Uważamy jednak, że należy zrobić możliwie jak najwięcej, by sposób wdrażania Funduszy był dla organizacji przyjazny i by mogły one wcześniej jak najlepiej przygotować się do realizacji projektu. To względy merytoryczne powinny bowiem decydować przede wszystkim o tym, czy stowarzyszenia i fundacje mogą i chcą realizować projekty.

# NOTKA METODOLOGICZNA

---

Raport opiera się przede wszystkim na danych z trzech źródeł:

- wynikach badania Stowarzyszenia Klon/Jawor „Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2006”,
- wynikach monitoringu wykorzystania Funduszy Strukturalnych przez organizacje pozarządowe, prowadzonego przez Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych,
- danych dotyczących podpisanych umów na realizację projektów w działaniach (programów operacyjnych), w których projektodawcami mogły być organizacje pozarządowe.

Pierwsza grupa danych wykorzystywanych w raporcie pochodzi z badania Stowarzyszenia Klon/Jawor „Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2006”, którego dokonano w ramach projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”, finansowanego ze środków Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, przy współudziale środków Programu Trzeci Sektor, finansowanego przez Trust for Civil Society in Central & Eastern Europe i Fundację im. Stefana Batorego. Badanie przeprowadzono „na losowej, reprezentatywnej próbie 1043 organizacji pozarządowych (stowarzyszeń i fundacji), jako część większego badania „Kondycja sektora ekonomii społecznej w Polsce 2006”, przeprowadzonego na próbie 1900 różnych podmiotów ekonomii społecznej, w tym organizacji pozarządowych, spółdzielni, organizacji gospodarczych oraz przedsiębiorstw społecznych. Badanie realizowano między połową kwietnia a połową sierpnia 2006 r. w trakcie bezpośredniego wywiadu ankietowego”<sup>1</sup>.

Część informacji pochodzi z badania jakościowego sposobu wykorzystania Funduszy Strukturalnych przez organizacje pozarządowe, prowadzonego w 2006 r. przez Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych. Monitoring polegał na

zrobieniu od dwóch do trzech wywiadów z osobami realizującymi projekty, wywiad z pracownikiem odpowiedniej Instytucji Wdrażającej, który pełni funkcję opiekuna danego projektu, a także z beneficjentami ostatecznymi projektów. Wywiady prowadzone były w oparciu o kwestionariusze, które stanowią załącznik do niniejszego raportu, podobnie jak krótkie opisy monitorowanych projektów. W monitoringu wykorzystywane były także podstawowe dokumenty udostępnione przez organizacje – wnioski, harmonogramy, budżety, sprawozdania.

Trzecim rodzajem danych są informacje uzyskane bezpośrednio od Instytucji Wdrażających – na podstawie których powstała baza, zbierająca dane o wszystkich projektach realizowanych w ramach tych działań programów operacyjnych, w których organizacje pozarządowe były uprawnione do składania wniosków. Są to jednak tylko projekty, na realizację których umowy były podpisywane od początku wdrażania Funduszy Strukturalnych w Polsce do końca sierpnia 2006 r. Obecnie trwają prace nad uaktualnieniem i uzupełnieniem tych danych i w oparciu o nie powstanie końcowy raport, dotyczący wykorzystania Funduszy Strukturalnych przez organizacje pozarządowe w latach 2004-2006.

Informacje o projektach zbierano poprzez kwerendy ze stron internetowych Instytucji Wdrażających i poprzez zapytania drogą mailową i telefoniczną. W ten sposób udało się zebrać dane dotyczące nazw projektodawców, tytułów projektów, wielkości dofinansowania, wielkości budżetu, typu projektodawcy, województwa realizacji projektu, województwa pochodzenia projektodawcy i wielkości miejscowości, w której ma siedzibę. Niestety od kilku Instytucji Wdrażających nie udało się uzyskać tego rodzaju informacji, wówczas korzystano z danych, otrzymanych z Ministerstwa Rozwoju Regionalnego. Trzeba jednak zaznaczyć, że brak spójnego systemu zbierania i udostępniania przez Instytucje Wdrażające tego rodzaju informacji sprawia, że baza stworzona przez Stowarzyszenia na rzecz FIP, która stanowiła istotne źródło danych wykorzystanych w niniejszym raporcie, obarczona być może pewnego rodzaju błędami i brakami. O tego rodzaju wątpliwościach i zastrzeżeniach piszemy w przypisach przy okazji korzystania z tych danych (głównie w rozdziale „Beneficjenci Funduszy Strukturalnych – organizacje pozarządowe i ich projekty”).

Wyjaśnienia wymaga także sposób rozumienia w tym raporcie terminu Fundusze Strukturalne. Zakres raportu obejmuje wszystkie działania we wszystkich programach operacyjnych, finansowanych ze środków Unii Europejskiej (poza Inicjatywą Wspólnotową INTERREG), w których wnioski o dofinansowanie mogły składać także organizacje pozarządowe. Działania te były finansowane głównie z Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, które zaliczane są do Funduszy Strukturalnych. Jednakże analizie poddano także Sektorowy Program Operacyjny Restrukturyzacja i Modernizacja Sektora Żywno-

ściowego i Rozwój Obszarów Wiejskich, finansowany m.in. z Funduszu Orientacji i Gwarancji w Rolnictwie – Sekcja Orientacji, który Funduszem Strukturalnym nie jest. Jednak dla uproszczenia, na potrzeby tego raportu, zdecydowaliśmy się używać jednego terminu: Fundusze Strukturalne.

#### PRZYPISY

<sup>1</sup> Marta Gumkowska, Jan Herbst „Dostęp organizacji pozarządowych do Funduszy Strukturalnych – stan obecny i perspektywy”, str. 60.



# BIBLIOGRAFIA

---

„Analiza systemu wyboru projektów w Sektorowym Programie Operacyjnym Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, lata 2004-2006”, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.

„Analiza wybranych elementów systemu implementacji ZPORR pod kątem określenia potencjału regionów do wdrożenia zdecentralizowanego systemu zarządzania RPO”, na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2005.

Bońkowska M., Grucza B., Majewski M., Małek M.: „Podręcznik Zarządzania Projektami Miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego”, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.

Burakowska I., Kowalczyk A., Piontek K.: „Problemy i bariery w postępie realizacji Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, lata 2004-2006 w ocenie Ostatecznych Odbiorców Programu”, na zlecenie Ministerstwa Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.

„Charakterystyka projektów szkoleniowych realizowanych w ramach Priorytetu I i II SPO RZL”, na zlecenie Ministerstwa Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.

Chrościcka A.: „Badanie beneficjentów ostatecznych pomocy udzielanej w ramach SPO RZL 2004-2006”, na zlecenie Ministerstwa Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.

Chrościcka A., Płachecki T. i Sternik A.: „Bariery ograniczające aktywność organizacji pozarządowych w wykorzystywaniu środków europejskiego funduszu społecznego”, na zlecenie Ministerstwa Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.

Chrościcka A., Płachecki T.: „Badanie podsystemu informatycznego Europejskiego Funduszy Społecznego w celu zwiększenia jego przydatności do ewaluacji SPO RZL”, na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.

Czyż P., Kierzkowski T., Klimczak T., Lenkiewicz E., Maciążek I. i Wolińska I.: „Raport Końcowy z badania pt. «Ocena systemu zarządzania i wdrażania SPO RZL 2004-2006»”, Grupa Doradcza Sienna, Warszawa 2005.

Cylwik A., Górzyński M., Koć P., Pander W.: „Ocena postępu realizacji Sektorowego Programu Operacyjnego – Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, lata 2004-2006 oraz identyfikacja problemów w absorpcji środków Programu”, CASE Doradcy Sp. z o.o., Warszawa 2005.

Domaradzka A., Ledzion B., Olejniczak K.: „Identyfikacja barier w realizacji działań współfinansowanych ze środków Europejskiego Funduszy Społecznego w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego”, na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.

Drażkiewicz J., Górniak K., Schimanek T.: „Ścieżki do zatrudnienia. Badanie ścieżek prowadzących osoby zagrożone wykluczeniem społecznym do zatrudnienia w ramach Działania 1.5 SPO RZL 2004-2006”, na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.

„Funkcjonowanie systemu wdrażania Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, lata 2004-2006 – identyfikacja barier i problemów organizacyjnych”, Grupa Doradcza Sienna, Warszawa 2005.

Górniak J. [red.]: „Ewaluacja Działań 1.2 i 1.3 SPO RZL 2004-2006”, Instytut Socjologii Uniwersytetu Jagiellońskiego, Warszawa 2005.

Gumkowska M. i Herbst J.: „Polskie NGOs w nowej Europie – raport z badania realizowanego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor”, EUlotka – biuletyn Przedstawicielstwa Polskich Organizacji Pozarządowych w Brukseli, nr 10, Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 2004.

Gumkowska M. i Herbst J.: „Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2006” (wydanie I), Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006.

Gumkowska M. i Herbst J.: „Dostęp organizacji pozarządowych do Funduszy Strukturalnych – stan obecny i perspektywy”, raport na zlecenie Stowarzyszenia na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 2006.

Herbst J.: „Organizacje pozarządowe w systemie usług rynku pracy 2005. Raport z badania ilościowego”, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006.

Jaszczołt K., Podkański T., Zwalińska K.: „Ewaluacja Działania 1 Programu Inicjatywy Wspólnotowej Equal dla Polski 2004-2006”, Kompania Dobrych Usług, Warszawa 2005.

Jaszczołt K., Ciężka B., Podkański T.: „Ewaluacja procesu naboru, oceny i selekcji wniosków w ramach Inicjatywy Wspólnotowej Equal dla Polski 2004-2006”, Kompania Dobrych Usług, Warszawa 2005.

Kowalczyk A., Piontek R., Smith D.: „Ocena przewidywanego wpływu wybieranych projektów z zakresu modernizacji i rozbudowy infrastruktury społecznej na rozwój społeczno-gospodarczy kraju w tym na osiągnięcie celów zapisanych w dokumentach programowych”, na zlecenie Ministerstwa Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.

Klimczak T., Pylak K., Podyma D.: „Badanie przyczyn różnic w poziomie płatności realizowanych w ramach ZPORR na poziomie województw – badanie przeprowadzone w województwach dolnośląskim, lubuskim i mazowieckim w okresie sierpień – listopad 2006 r.”, na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.

Mendza–Drozd M.: „Phare i organizacje pozarządowe, miesięcznik organizacji pozarządowych gazeta.ngo.pl, nr 5”, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2004.

„Mapa pomocy Unii Europejskiej udzielonej Polsce w ramach Phare 1990-2003, ISPA 2000-2003 oraz SAPARD”, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2004.

„Poinformowanie społeczeństwa o możliwościach wykorzystania Funduszy Strukturalnych. Raport z badań”, Pentor, Warszawa 2006.

„Pre-Accession Funds Polish Experiences”, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2005.

„Raport z Oceny Uzupełniającej «Ocena systemu zarządzania i wdrażania oraz przygotowania instytucjonalnego do wdrażania Sektorowego Programu Operacyjnego Restrukturyzacja i Modernizacja Sektora Żywnościowego oraz Rozwój Obszarów Wiejskich»”, Ernst & Young, Warszawa 2005.

Rusek M.: „Ocena aktywności Kościoła katolickiego w Polsce w ubieganiu się o środki z funduszy Unii Europejskiej”, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.

Dokumenty programowe:

Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego na lata 2004-2006 wraz z Uzupełnieniem.

Sektorowy Program Operacyjny Rozwoju Zasobów Ludzkich na lata 2004-2006 wraz z Uzupełnieniem.

Sektorowy Program Operacyjny Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw na lata 2004-2006 wraz z Uzupełnieniem.

Sektorowy Program Operacyjny Restrukturyzacja i Modernizacja Sektora Żywnościowego i Rozwój Obszarów Wiejskich na lata 2004-2006 wraz z Uzupełnieniem.

Sektorowy Program Operacyjny Rybołówstwo i Przetwórstwo Ryb na lata 2004-2006 wraz z Uzupełnieniem.

Inicjatywa Wspólnotowa Equal dla Polski na lata 2004-2006.

# ZBIÓR AKTÓW PRAWNYCH

---

## **PODSTAWOWE AKTY PRAWNE WPROWADZAJĄCE FUNDUSZE STRUKTURALNE W UNII EUROPEJSKIEJ W OKRESIE 2004-2006**

1. Rozporządzenie Rady (WE) nr 1260/1999 z dnia 21 czerwca 1999 r. ustanawiające ogólne przepisy w sprawie Funduszy Strukturalnych
2. Rozporządzenie (WE) nr 1784/1999 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 lipca 1999 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Społecznego
3. Rozporządzenie (WE) nr 1783/1999 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 lipca 1999 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
4. Rozporządzenie (WE) nr 1257/1999 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 17 maja 1999 r. w sprawie Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji Rolnej
5. Rozporządzenie (WE) nr 1263/1999 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 21 czerwca 1999 r. w sprawie Instrumentu Finansowego Wspierania Rybołówstwa

## **POZOSTAŁE, WYBRANE AKTY PRAWNE ZWIĄZANE Z FUNDUSZAMI STRUKTURALNYMI W UNII EUROPEJSKIEJ W OKRESIE 2004-2006**

1. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1685/2000 z dnia 28 lipca 2000r. ustanawiająca szczegółowe zasady wdrażania rozporządzenia Rady (WE) nr 1260/1999 dotyczące warunków, jakie muszą spełniać wydatki na działania współfinansowane z Funduszy Strukturalnych
2. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 448/2004 z 10 marca 2004 zmieniające rozporządzenie (WE) nr 1685/2000 w sprawie szczegółowych zasad wdrażania rozporządzenia Rady nr 1260/1999 w zakresie uznawania wydatków na działania współfinansowane z Funduszy Strukturalnych
3. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 438/2001 z dnia 2 marca 2001r. ustanawiające szczegółowe zasady wykonania rozporządzenia Rady (WE) nr 1260/1999 dotyczącego zarządzania i systemów kontroli pomocy udzielanej w ramach Funduszy Strukturalnych

4. Rozporządzenie Komisji (WE) NR 448/2001 z dnia 2 marca 2001r. ustanawiającego szczegółowe zasady wykonania rozporządzenia Rady (WE) nr 1260/1999 w zakresie procedury dokonywania korekt finansowych pomocy udzielanej w ramach Funduszy Strukturalnych
5. Rozporządzenie Komisji (WE) NR 1159/2000 z dnia 30 maja 2000r. w sprawie środków informacyjnych i promocyjnych stosowanych przez państwa członkowskie odnośnie pomocy z Funduszy Strukturalnych
6. Decyzja Rady nr 2003/578/EC z dnia 22 lipca 2003 r. w sprawie wytycznych dla polityki zatrudnienia państw członkowskich
7. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 2204/2002 z dnia 5 grudnia 2002 r. w sprawie stosowania art. 87 i 88 Traktatu WE w odniesieniu do pomocy państwa w zakresie zatrudnienia
8. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 69/2001 z dnia 12 stycznia 2001 r. w sprawie zastosowania art. 87 i 88 Traktatu WE w odniesieniu do pomocy w ramach zasady *de minimis*
9. Rozporządzenie Komisji (WE) nr 68/2001 z dnia 12 stycznia 2001 r. w sprawie zastosowania art. 87 i 88 Traktatu WE do pomocy szkoleniowej

#### **PODSTAWOWE AKTY PRAWNE OBOWIĄZUJĄCE W POLSCE PRZY WDRAŻANIU FUNDUSZY STRUKTURALNYCH W OKRESIE 2004-2006**

1. Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o Narodowym Planie Rozwoju
2. Ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej
3. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych
4. Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o Funduszu Poręczeń Unijnych
5. Ustawa z dnia 12 maja 2000 r. o zasadach wspierania rozwoju regionalnego
6. Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych
7. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy

#### **POZOSTAŁE, ZWIĄZANE Z WDRAŻANIEM FS, AKTY PRAWNE OBOWIĄZUJĄCE W POLSCE W OKRESIE 2004-2006**

1. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 21 września 2004 r. w sprawie szczegółowych warunków i trybu udzielania kobietom pomocy *de minimis* na podjęcie własnej działalności gospodarczej
2. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 11 sierpnia 2004 r. w sprawie zaświadczeń o pomocy *de minimis*
3. Rozporządzenie Ministra Polityki Społecznej z dnia 28 października 2004 r. w sprawie udzielania pomocy *de minimis* na szkolenia dla pracodawców zatrudniających lub zamierzających zatrudnić osoby niepełnosprawne, ich pracowników współpracujących z osobami niepełnosprawnymi oraz organizatorów pracy w przedsiębiorstwach

4. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 10 września 2004 r. w sprawie przekazywania i zwrotów środków na prefinansowanie SPO RZL
5. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 22 września 2004 r. w sprawie przekazywania i zwrotu środków na prefinansowanie IW EQUAL dla Polski na lata 2004-2006
6. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 16 września 2004 r. w sprawie udzielenia przez PARP pomocy finansowej w ramach SPO RZL 2004-2006
7. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 11 sierpnia 2004 r. w sprawie trybu wyłaniania przedstawicieli partnerów społecznych i gospodarczych do uczestnictwa w pracach komitetów sterujących w ramach SPO RZL 2004-2006
8. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 października 2004 r. w sprawie rejestru instytucji szkoleniowych
9. Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych
10. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie
11. Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 września 2004 r. w sprawie szczegółowych warunków i trybu udzielania pomocy na szkolenia
12. Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym
13. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości



# **OPISY PROJEKTÓW ORGANIZACJI MONITOROWANYCH**

<b>Europejski Fundusz Społeczny Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego</b>	
<b>Priorytet II</b> Wzmocnienie rozwoju Zasobów Ludzkich w Regionach	
<b>Działanie 2.1</b> Rozwój umiejętności powiązany z potrzebami regionalnych rynków pracy i możliwości kształcenia ustawicznego w regionie	
<b>Tytuł projektu</b> „Wiedza – umiejętności – nowe szanse dla rodzin rolniczych”	
<b>Czas realizacji</b> 01.07.2005 r. – 30.06.2007 r.	<b>Obszar</b> Województwo pomorskie
<b>Budżet</b> 334 400,00 zł	<b>Projektodawca</b> Kaszubski Uniwersytet Ludowy
<b>Partner</b> Zrzeszenie Kaszubsko – Pomorskie	
<b>Adres</b> Wieżyca 1 83 – 315 Szymbark woj. pomorskie	<b>Telefon / Faks</b> Tel.: +58 684 38 14 Fax: +58 684 38 01
<b>E-mail</b> wiezyca@kfhs.com.pl	<b>Strona www</b> www.kfhs.com.pl
<b>osoba do kontaktu</b> Suliśtawa Borowska	

## KASZUBSKI UNIWERSYTET LUDOWY

Fundacja Kaszubski Uniwersytet Ludowy została ustanowiona 7 października 2004 roku, do tej daty KUL przez ponad 20 lat funkcjonował jako niepubliczna placówka oświatowo-wychowawcza założona w 1982 roku, działająca pod patronatem Zrzeszenia Kaszubsko-Pomorskiego. W swej działalności nawiązuje do dziewiętnastowiecznej tradycji uniwersytetów ludowych. Tradycja ta opierająca się na idei zdobywania wiedzy przez całe życie („lifelong learning”) cieszy się nieustającą popularnością w wielu krajach świata.

Od początku istnienia KUL koncentrował swoją działalność na realizowaniu programów inspirowanych rozwój oświaty i kultury w społecznościach wiejskich. Obecnie główne kierunki działalności Fundacji skupiają się wokół edukacji obywatelskiej, regionalnej oraz ekologicznej. Ponadto Fundacja realizuje liczne przedsięwzięcia na rzecz środowiska lokalnego takie, jak spotkania dla mieszkańców, cykliczne imprezy dla stowarzyszeń regionalnych i lokalnych organizacji samorządowych

## PROJEKT WIEDZA – UMIEJĘTNOŚCI – NOWE SZANSE DLA RODZIN ROLNICZYCH

Celem projektu było wsparcie szkoleniowe i doradcze rolników i domowników w podejmowaniu dodatkowej działalności zbliżonej do rolniczej na bazie gospodarstwa rolnego.

Jego realizacja miała przyczynić się do poprawy sytuacji ekonomicznej rodzin rolniczych i pozwolić przystosować się do działania w warunkach zmieniającego się zapotrzebowania na rynku pracy w województwie pomorskim.

Projekt skierowany był do grupy 80 rolników i członków ich rodzin podzielonych na cztery dwudziestoosobowe grupy. Każda z grup odbywała szkolenia obejmujące ok. 180 godz. zajęć rozłożonych na okres trzech miesięcy.

Projekt rozpoczął się kilkudniowym wyjazdem. Następnie uczestnicy wzięli udział w serii szkoleń i zajęć. Jednym z nich był kurs inspiracji, tj. zajęcia z psychologiem, podczas którego pracowali oni głównie nad podniesieniem poczucia samooceny i zwiększenia motywacji.

Tematyka szkoleń:

- zakładanie i prowadzenie działalności dodatkowej – zbliżonej do rolnictwa;
- rolnictwo ekologiczne;
- rachunkowość rolnicza;
- podstawy obsługi komputera;
- kaszubska kultura ludowa;
- zajęcia integracyjne;
- wymiana doświadczeń – spotkania z rolnikami, którzy z powodzeniem prowadzą już „mały biznes” (wycieczki studyjne);

(razem: 180 godzin zajęć )

Projekt opierał się na tradycyjnych metodach uniwersytetu ludowego, które polegają na partnerskiej relacji nauczyciel – uczeń, umożliwiając bezpośrednią wymianę wiedzy i doświadczeń życiowych. Zajęcia miały otwartą formułę, używany język był zrozumiały i jasny, a słuchacze mieli wpływ na dobór treści i proces edukacyjny.

Partnerem projektu było Zrzeszenie Kaszubsko-Pomorskie, uczestniczące w rekrutacji słuchaczy.

Dzięki projektowi jego uczestnicy wzmocnili swoją samoocenę oraz motywację do zmiany. Wprowadzenie zajęć z agroturystyki, rachunkowości czy technologii informacyjnych spowodowało podniesienie poziomu wiedzy i umiejętności słuchaczy związanych z przedsiębiorczością na obszarach wiejskich. Dzięki pracy w grupie nastąpiła integracja uczestników, co z kolei wpłynęło na chęć utrzymywania dalszych kontaktów a także kształcenia oraz poszerzania wiedzy i umiejętności.

Projekt realizowano w latach 2005 – 2007 ze środków Unii Europejskiej – Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżetu państwa w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego.

<b>Europejski Fundusz Społeczny</b> <b>Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich</b>	
<b>Priorytet I</b> Aktywna polityka rynku pracy oraz integracji zawodowej i społecznej	
<b>Działanie 1.5</b> Promocja aktywnej polityki społecznej poprzez wsparcie grup szczególnego ryzyka	
<b>Tytuł projektu</b> „POWRÓT – Warszawski Program Reintegracji Społecznej”	
<b>Czas realizacji</b> 01.03.2006 r. – 29.02.2008 r.	<b>Obszar</b> M. st. Warszawa
<b>Budżet</b> 1 376 976,19 zł	<b>Projektodawca</b> Stowarzyszenie „Otwarte Drzwi”
<b>Adres:</b> ul. Równa 10/3 03-418 Warszawa	<b>Telefon / Faks</b> tel.: +22 619 85 01 fax: +22 618 86 96
<b>E-mail</b> stowarzyszenie@otwartedrzwi.pl	<b>Strona www</b> www.otwartedrzwi.pl
<b>osoba do kontaktu</b> Aneta Wiącek	

## STOWARZYSZENIE „OTWARTE DRZWI”

Stowarzyszenie „Otwarte Drzwi” istnieje od 1995 roku. Stowarzyszenie działa na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, w tym dzieci i młodzieży z dysfunkcyjnych rodzin i zagrożonych patologiami społecznymi środowisk, osób niepełnosprawnych, bezdomnych i bezrobotnych. Ideą przewodnią działań jest tworzenie dla nich i z nimi warunków wyrównywania szans w dostępie do wiedzy, pracy i godnego życia. Stowarzyszenie prowadzi Dom Rotacyjny dla młodych bezdomnych mężczyzn, ośrodki edukacji, reedukacji, resocjalizacji i reintegracji społecznej, warsztaty i grupy wsparcia a także biura pośrednictwa pracy. Celem działalności Stowarzyszenia jest przede wszystkim ograniczenie bezrobocia, zjawisk marginalizacji społecznej i patologii. Uczy otwartości, życzliwości, odpowiedzialności i wzajemnego szacunku.

Stowarzyszenie współpracuje z wieloma organizacjami pozarządowymi w kraju i za granicą. Jego programy są wspierane przez instytucje rządowe, samorządowe, fundacje i sektor biznesu. Jest również członkiem krajowych i międzynarodowych organizacji społecznych.

## POWRÓT – WARSZAWSKI PROGRAM REINTEGRACJI SPOŁECZNEJ

Celem projektu jest ograniczenie zjawiska wykluczenia społecznego i zawodowego oraz przygotowanie osób zagrożonych wykluczeniem do wejścia i integracji na otwartym rynku pracy oraz powrotu do czynnego życia społecznego.

Projekt skierowany jest do grupy 100 bezdomnych i bezrobotnych osób w wieku 18 – 50 lat z terenu Warszawy. Osoby te napotykają wiele barier, z jednej strony m.in. niskie kwalifikacje związane z brakiem wykształcenia a z drugiej brak motywacji oraz umiejętności pracy w grupie, które uniemożliwiają im powrót lub rozpoczęcie życia w społeczeństwie.

Projekt „Powrót” realizowany jest przez okres 24 miesięcy. Jego realizację podzielono na 2 etapy po 12 miesięcy, w których uczestniczy po 50 osób.

Projekt rozpoczął się od rekrutacji, której celem było nie tylko zebranie grupy uczestników ale także pokonanie niechęci osób bezdomnych do korzystania z aktywnych form pomocy społecznej.

Pierwszymi zajęciami w projekcie były warsztaty socjoterapeutyczne, tj. zajęcia grupowe i indywidualne z psychologami, które koncentrowały się na terapii i pomocy w wychodzeniu z marazmu wywołanego długotrwałym bezrobociem i bezdomnością. Każdy z uczestników miał za zadanie przygotowanie pisemnej diagnozy swojej osobowości i analizy SWOT, co pozwoliło im uzmysłowić sobie ich kluczowe problemy oraz wypracować zasady i warunki pracy nad nimi. W czasie trwania warsztatów odbył się również wspólny wyjazd integracyjny.

Następnie uczestnicy projektu wzięli udział w szkoleniach zawodowych, podczas których zdobyli konkretne umiejętności zawodowe w takich zawodach jak robotnik budowlano-reмонтowy, pracownik administracyjno-biurowy oraz pracownik gastronomiczny. Szkolenie to zakończyło się czteromiesięczną praktyką zawodową w miejscach pracy.

Podczas kolejnego działania, tzw. warsztatów aktywizacji zawodowej, osoby zagrożone wykluczeniem uczestniczyły w grupowych zajęciach z zakresu psychologii, prawa, edukacji ekonomicznej a także edukacji obywatelskiej. Podczas tych zajęć uczestnicy opracowali trzyletni plan rozwoju osobistego i zawodowego, który będzie im służył pomocą w dalszym rozwoju osobistym a także nabyli umiejętności niezbędne w poruszaniu się po rynku pracy.

W związku z tym, że osoby wykluczone społecznie mają duże problemy ze znalezieniem a także z utrzymaniem pracy zawodowej, w projekcie zostało przewidziane wsparcie w tym zakresie. Po znalezieniu zatrudnienia każdy z uczestników jest nadal monitorowany i wspierany przez zespół Stowarzyszenia.

Osoby, które planują podjęcie samozatrudnienia, a brakuje im umiejętności związanych z zakładaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej, wzięły udział w warsztatach dla przedsiębiorczych.

Dla uczestników przewidziano również naukę języka angielskiego, kurs prawa jazdy oraz edukację informatyczną.

Poprzez uczestnictwo w projekcie osoby zagrożone wykluczeniem nabyły konkretne umiejętności i kwalifikacje, które umożliwią powrót do społeczeństwa jako jego pełnoprawni pracujący legalnie obywatele.

Opieka profesjonalnych psychologów pomogła im w rozwiązaniu ich problemów osobistych, odzyskaniu poczucia własnej wartości, godności i wiary we własne siły a także nauczyły odpowiedzialności. Beneficjenci nabyli takie umiejętności praktyczne, takie jak wypełnianie wniosków, formularzy, pisanie życiorysu, obsługa komputera, a także zarządzanie środkami finansowymi.

Opieka pracownika socjalnego, szkolenia, warsztaty zawodowe, praktyki zawodowe w miejscu pracy, a na koniec zdobycie zatrudnienia, pozwoliło przezwyciężyć brak motywacji do poszukiwania pracy, a także przyczyniło się do podniesienia kwalifikacji zawodowych i umiejętności przystosowania do zmieniających się wymagań rynku pracy.

<b>Europejski Fundusz Społeczny</b> <b>Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich</b>	
<b>Priorytet I</b> Aktywna polityka rynku pracy oraz integracji zawodowej i społecznej	
<b>Działanie 1.5</b> Promocja aktywnej polityki społecznej poprzez wsparcie grup szczególnego ryzyka	
<b>Tytuł projektu</b> „Razem jest łatwiej”	
<b>Czas realizacji</b> 01.01.2006 r. – 31.12.2007 r.	<b>Obszar</b> Województwo podlaskie – powiat białostocki m. Białystok
<b>Budżet</b> 409 518,00 zł	<b>Projektodawca</b> Prawosławny Ośrodek Miłosierdzia Diecezji Białostocko – Gdańskiej
<b>Adres:</b> ul. Świętego Mikołaja 5 15-420 Białystok	<b>Telefon / Faks</b> tel.: +85 742 65 00
<b>E-mail</b> pom_eleos@bptnet.pl	<b>Strona www</b> www.eleos.prv.pl
<b>osoba do kontaktu</b> Katarzyna Masłowska	

### **PRAWOSŁAWNY OŚRODEK MIŁOSIERDZIA „ELEOS”**

Prawosławny Ośrodek Miłosierdzia „Eleos” został powołany w 1996 r., by ułatwić i przyspieszyć docieranie pomocy charytatywnej do wszystkich potrzebujących. Ośrodek działa na rzecz osób skrzywdzonych przez los: znajdujących się w trudnej sytuacji materialnej, dzieci z rodzin patologicznych, rozbitych lub z domu dziecka, osób starszych, chorych oraz ułomnych, uchodźców i emigrantów. Ośrodek wspiera te osoby m.in. poprzez wydawanie im odzieży, żywności i lekarstw. Współpracuje z domami dziecka, organizuje obozy i kolonie dla dzieci ubogich, udziela pomocy prawnej i informacyjnej dla uchodźców, a także prowadzi Centra Miłosierdzia i świetlice środowiskowe. Ponadto corocznie organizuje Koncerty Dobroczynne.

### **RAZEM JEST ŁATWIEJ**

Celem projektu jest przygotowanie osób długotrwale bezrobotnych do podjęcia pracy. Projekt obejmuje swym zasięgiem 180 osób z Białegostoku oraz okolicznych gmin, które przez okres 24 miesięcy nie podejmowały pracy i korzystały z pomocy społecznej.

Realizację projektu podzielono na sześć cykli, po trzy dziesięcioosobowe grupy każdy.

Projekt rozpoczęły grupy wsparcia. Ich celem było podniesienie samooceny uczestników, wymianę doświadczeń oraz podzielenie się problemami między sobą, a także uzyskanie uwagi oraz psychicznego wsparcia od innych uczestników grupy.

- Następnie osoby biorące udział w projekcie odbyły wolontariat w świetlicy socjoterapeutycznej dla dzieci (dwie godziny tygodniowo), co pomogło im utwierdzić się w przekonaniu, że także oni są w stanie uczynić coś dla innego człowieka.
- Kolejnym zadaniem był udział w zajęciach z poradnictwa zawodowego. Podczas ich trwania uczestnicy dowiedzieli się, jak pisać CV, listy motywacyjne i podania oraz gdzie i jak szukać pracy, a także jak prezentować się na rozmowie kwalifikacyjnej.
- W związku z tym, że znajomość podstaw języka angielskiego oraz obsługi komputera jest dziś niezbędna na rynku pracy, a także pozwala uwierzyć we własne siły, uczestnicy mieli możliwość przełamania pierwszych lodów w tym zakresie. Uczestniczyli w zajęciach z pisania na klawiaturze i posługiwania się podstawowymi programami komputerowymi, a także zapoznali się z podstawami języka angielskiego w stopniu komunikatywnym.
- W trakcie uczestnictwa w projekcie wypłacany był dodatek szkoleniowy, a osoby, które nie mogłyby przystąpić do projektu ze względu na konieczność opieki nad dzieckiem, mogły zostawić maluchy pod opieką zatrudnionej w tym celu opiekunki.
- Dzięki projektowi, osoby biorące w nim udział nabyły umiejętności pozwalające na efektywne szukanie pracy. Znajomość podstaw języka angielskiego, obsługi komputera, umiejętność pisania CV oraz właściwego zaprezentowania się podczas rozmowy kwalifikacyjnej pomogą im w powrocie na rynek pracy. Natomiast wzrost samooceny, umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach, wykształcenie zachowań asertywnych i zdolności interpersonalnych pozwoli im tę pracę utrzymać.

<b>Europejski Fundusz Społeczny</b> <b>Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL</b>	
<b>Temat D</b> Wzmocnienie krajowej gospodarki społecznej (trzeciego sektora), a w szczególności usług na rzecz społeczności lokalnych oraz poprawa jakości miejsc pracy	
<b>Tytuł projektu</b> „Koalicja Łamania Oporów Społecznych KŁOS”	
<b>Czas realizacji</b> 16.11.2004 r. – 31.03.2008 r.	<b>Obszar</b> Gmina Zgierz
<b>Budżet</b> 8 364 221,85 zł	<b>Projektodawca</b> Towarzystwo Przyjaciół Niepełnosprawnych (TPN)– Administrator Projektu
<b>Partnerzy</b> Gmina Zgierz Uniwersytet Łódzki – Wydział Zarządzania Stowarzyszenie Wsparcie Społeczne „Ja – Ty – My” Zespół Szkół Gimnazjalnych w Grotnikach Rzymskokatolicka Parafia p.w. Niepokalanego Poczęcia Najświętszej Maryi Panny	
<b>Adres</b> ul. Zawiszy Czarnego 22 91-824 Łódź	<b>Telefon / Faks</b> +42 616 06 20
<b>e-mail</b> projektklos@gazeta.pl	<b>Strona www</b> www.klos.tpn.org.pl
<b>osoba do kontaktu</b> Jarosław Wasiak	

## TOWARZYSTWO PRZYJACIÓŁ NIEPEŁNOSPRAWNYCH

Towarzystwo Przyjaciół Niepełnosprawnych z siedzibą w Łodzi istnieje od 1992 roku. Towarzystwo pomaga osobom przewlekle chorującym psychicznie – głównie na schizofrenię, w powrocie do życia w społeczeństwie i w poprawie ich warunków bytowych. W tym celu TPN organizuje różnorodne formy opieki i rehabilitacji środowiskowej dla osób chorych, podejmuje działania mające na celu aktywizację zawodową podopiecznych oraz zapobieganie izolacji społecznej osób chorujących psychicznie.

Towarzystwo zajmuje się również edukacją społeczeństwa w kierunku otwartości, zrozumienia i akceptacji osób chorujących na schizofrenię oraz przeciwstawianiu stygmatyzacji i dyskryminacji tych osób.

## KOALICJA ŁAMANIA OPORÓW SPOŁECZNYCH „KŁOS”

Koalicja Łamania Oporów Społecznych „KŁOS” powstała, aby chorym psychicznie i długotrwale bezrobotnym mieszkańcom terenów wiejskich położonych w obrębie Gminy Zgierz ułatwić powrót do społeczeństwa i na rynek pracy.

Projekt skierowany jest do grupy dwudziestu osób, z czego osiem to osoby chore na schizofrenię, a pozostałe dwanaście to osoby długotrwale bezrobotne. Ponadto z projektu korzystają również organizacje pozarządowe, które będą przeszkolone w zakresie modelu firmy społecznej.

Aby stworzyć zaplecze umożliwiający organizacjom pozarządowym tworzenie firm społecznych powołano Ośrodek Gospodarki Społecznej (OGS), który upowszechnia model firmy spo-

tecznej w społeczeństwie oraz wspiera powstawanie firm społecznych. Ośrodek wypracowuje sposoby współpracy z pracodawcami na otwartym rynku, prowadzi bazy danych wszystkich zainteresowanych podmiotów oraz poszukuje dodatkowych źródeł finansowania dla przedsiębiorstw społecznych w lokalnym środowisku biznesu. Ponadto jest on instrumentem wdrażania i wspierania uruchomionej w ramach projektu Firmy Społecznej – Hotelu, która utworzona jest na terenie wsi Jedlicze. Hotel ten, którego stażyści to w głównej mierze osoby niepełnosprawne lub nieradzące sobie na rynku pracy, ma stać się wzorcowym modelem dla innych tworzonych firm.

Wszyscy uczestnicy projektu, w tym przyszli pracownicy hotelu, uczestniczyli w warsztatach psychologicznych, z zakresu przystosowania zawodowego oraz kompleksowych szkoleniach, mających na celu przygotowanie ich do aktywnego udziału w rynku pracy. Szkolenia, prowadzone przez zespół OGS oraz przez Partnera TPN – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz wyłonionych w drodze konkursu podwykonawców, obejmowały m.in. naukę języka angielskiego, komunikacji społecznej, obsługę komputera, rozwijanie umiejętności autoprezentacji, a także zajęcia przybliżające słuchaczom problematykę ekonomii społecznej. Kolejnym etapem realizacji projektu było przeprowadzenie szkoleń zawodowych przysposabiających do pracy w hotelu na stanowiskach takich jak recepcjonista, ogrodnik, kelner, pomoc kuchacza. Uczestnicy byli kierowani na różnorodne szkolenia w oparciu o badanie predyspozycji zawodowych. Następnym etapem to organizacja staży wewnętrznych w tworzonej firmie społecznej – hotel pod opieką instruktorów oraz staży zawodowych odbywających się w firmach zewnętrznych działających na wolnym rynku. Uczestnicy mieli również możliwość korzystania z wyjazdowych form szkoleniowych w kraju oraz zagranicą (w ramach umowy o współpracy ponadnarodowej), wsparcia psychologicznego oraz konsultacji lekarza psychiatry.

Partnerzy projektu, celem podniesienia skuteczności podejmowanych działań, także korzystali ze szkoleń, które uzupełniły ich dotychczasową wiedzę i doświadczenie w zakresie ekonomii społecznej, zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi, psychoedukacji, planowania rozwiązań zgodnie z potrzebami beneficjentów, a także wspierania i motywowania osób chorujących psychicznie i długotrwale bezrobotnych z obszarów wiejskich oraz rozwijania skutecznej współpracy.

Wszystkie działania w projekcie zmierzają do powstania uregulowań prawnych określających zasady funkcjonowania oraz dofinansowania **firm społecznych i ośrodków wspierających jakim jest OGS**. „Dobre praktyki” wypracowane przy realizacji modelu OGS i firmy społecznej będą upowszechniane w lokalnych i międzynarodowych sieciach tematycznych.

Projekt „KŁOS” jest realizowany przez **Partnerstwo różnorodnych podmiotów** i łączy dwa sektory: publiczny i społeczny. Poza Towarzystwem Przyjaciół Niepełnosprawnych do Partnerstwa należą: Urząd Gminy Zgierz, Zespół Szkolno-Gimnazjalny w Grotnikach, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Rzymsko-katolicka parafia p.w. Niepokalanego Poczęcia Najświętszej Maryi Panny oraz Stowarzyszenie Wsparcie Społeczne Ja-Ty-My. W czerwcu 2007 roku projekt realizowany przez PRR Koalicja Łamania Oporów Społecznych „KŁOS” został jednym z laureatów konkursu „Dobre praktyki EFS” i otrzymał tytuł „Najlepsza inwestycja w człowieka 2007 roku”.

<b>Europejski Fundusz Społeczny</b> <b>Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich</b>	
<b>Priorytet I</b> Aktywna polityka rynku pracy oraz integracji zawodowej i społecznej	
<b>Działanie 1.4</b> Integracja zawodowa i społeczna osób niepełnosprawnych	
<b>Tytuł projektu</b> „Centrum Karier Osób Niepełnosprawnych (CKON). Integracja na otwartym rynku pracy”	
<b>Czas realizacji</b> 01.12.2005 r. – 31.03.2008 r.	<b>Obszar</b> Województwo mazowieckie
<b>Budżet</b> 1 221 640,00 zł	<b>Projektodawca</b> Fundacja na rzecz Transportowych Usług Specjalistycznych dla Niepełnosprawnych (TUS)
<b>Adres</b> ul. J.P. Woronicza 29 a 02-640 Warszawa	<b>Telefon / Faks</b> tel./fax: +22 852 01 82
<b>E-mail</b> tus@tus.org.pl	<b>Strona www</b> www.tus.org.pl
<b>osoba do kontaktu</b> Agnieszka Zychalak	

## FUNDACJA TUS

Fundacja TUS powstała w 1993 roku i od tego czasu pomaga osobom niepełnosprawnym uczestniczyć w życiu społecznym.

Od 1993 do końca 2004 roku Fundacja zapewniała transport specjalistyczny dla osób niepełnosprawnych, natomiast w grudniu 2005 roku rozpoczęła działania mające na celu wspieranie osób niepełnosprawnych w wejściu na otwarty rynek pracy. Poza realizacją projektów Fundacja angażuje się w przedsięwzięcia pomagające różnym grupom społecznym zrozumieć potrzeby niepełnosprawnych.

## CENTRUM KARIER OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH. INTEGRACJA NA OTWARTYM RYNKU PRACY

Projekt zmierza do poszerzenia dotychczas realizowanej działalności Fundacji o działania służące aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych. W tym celu stworzono Centrum Karier Osób Niepełnosprawnych (CKON), które pomaga osobom zarówno o znacznym, jak i umiarkowanym stopniu niepełnosprawności z terenu województwa mazowieckiego w wejściu lub powrocie na rynek pracy.

Zainteresowana osoba, która po uprzednim wypełnieniu ankiety zgłosi się do CKON ma do wyboru kilka form pomocy w zależności od potrzeb.

Jedną z ich są konsultacje z doradcą zawodowym, który jest osobą niepełnosprawną znającą specyfikę problemów swojego środowiska. Podczas udzielania indywidualnych porad doradca pomagają w określeniu potrzeb zawodowych osób zgłaszających się,, wskazuje

pożądanym w danym przypadku kierunek kształcenia, a także na możliwości zatrudnienia, przekwalifikowania się czy ponownego zatrudnienia w przypadku utraty pracy. Doradca udziela również informacji o aktualnie oferowanych kursach i szkoleniach na terenie województwa mazowieckiego.

Podczas konsultacji zawodowych klienci CKON mają możliwość przygotować lub poprawić wraz z doradcą swoje dokumenty aplikacyjne. Ponadto mogą sfilmować swoją wypowiedź do celów rekrutacji, tworząc w ten sposób autoprezentację na CD.

W CKON zatrudniony jest również prawnik, który udziela konsultacji prawnych dotyczących problemów pracy osób niepełnosprawnych. Zazwyczaj polegają one na właściwej interpretacji zapisów aktów prawnych dotyczących praw i formalności związanych z zatrudnieniem osób niepełnosprawnych.

Osoby, które zgłoszą się do Centrum, mają również możliwość skorzystania z gotowych ofert agencji pośrednictwa pracy, także za pośrednictwem internetowego serwisu e-CKON.

Konsultacje z pracownikami CKON odbywają się w jego siedzibie, a dla osób spoza Warszawy drogą telefoniczną lub mailową. Dla tych, którzy mają problemy z przemieszczaniem się na terenie Warszawy i muszą korzystać z transportu specjalistycznego, CKON oferuje dofinansowanie do transportu.

Centrum Karier Osób Niepełnosprawnych jest miejscem, w którym każdorazowo analizowana jest sytuacja osoby niepełnosprawnej, udzielana pomoc doradcy zawodowego i/lub prawnika, dobierana oferta pracy, a ponadto, po uzyskaniu zatrudnienia, jego monitoring przez okres trzech miesięcy.

Dzięki realizacji projektu Fundacja TUS rozszerzyła swoją działalność o nowe usługi, wchodząc w nowe obowiązki z solidnym bagażem doświadczeń, kompetentną kadrą i odpowiednimi narzędziami.

Dzięki łatwemu dostępowi do pomocy i ofert pracy projekt przyczynił się do wzrostu motywacji osób niepełnosprawnych do poszukiwania i podjęcia pracy, a także zwiększył ich umiejętność poruszania się na otwartym rynku pracy. Ukierunkowana została edukacja i kariera zawodowa osób, które skorzystały z pomocy CKON, a tym, którzy skorzystali z ofert pracy zostało zapewnione wsparcie specjalistów w pierwszym okresie zatrudnienia.

<b>Europejski Fundusz Społeczny</b> <b>Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich</b>	
<b>Priorytet I</b> Aktywna polityka rynku pracy oraz integracji zawodowej i społecznej	
<b>Działanie 1.6</b> Integracja i reintegracja zawodowa kobiet	
<b>Tytuł projektu</b> „OTWARTA DROGA” – aktywizacja zawodowa kobiet	
<b>Czas realizacji</b> 01.01.2006 – 30.04.2006	<b>Obszar</b> Augustów
<b>Budżet</b> 79031,70 zł	<b>Projektodawca</b> Stowarzyszenie Inicjatyw Społeczno-Gospodarczych im. Króla Zygmunta Augusta
<b>Adres</b> Rynek Zygmunta Augusta 27 16-300 Augustów	<b>Telefon / Faks</b> +87 643 01 00
<b>E-mail</b> sisg@wp.pl	<b>Strona www</b> www.sisg.org.pl
<b>osoba do kontaktu</b> Krzysztof Anuszkiewicz	

## STOWARZYSZENIE INICJATYW SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH IM. KRÓLA ZYGMUNTA AUGUSTA

Stowarzyszenie Inicjatyw Społeczno-Gospodarczych im. Króla Zygmunta Augusta w Augustowie istnieje od 1996 roku. Celem Stowarzyszenia jest inspirowanie współpracy i działanie na rzecz rozwoju lokalnego, a także promocja wartości rodziny i przedsiębiorczości w sferze gospodarczej oraz społecznej. W ostatnich latach aktywność Stowarzyszenia skupia się głównie na działalności na rzecz osób niepełnosprawnych i bezrobotnych, wspieraniu lokalnych organizacji pozarządowych i wolontariatu oraz działalności kulturalnej. W celu realizacji swoich założeń Stowarzyszenie prowadzi działalność szkoleniową i wydawniczą, a także organizuje spotkania, konferencje, sesje naukowe, imprezy kulturalne, sportowo – turystyczne i oświatowe. Prowadzi również wydawnictwo oraz dom dziennego pobytu dla osób niepełnosprawnych.

### OTWARTA DROGA – AKTYWIZACJA ZAWODOWA KOBIEC

Celem projektu „Otwarta Droga – aktywizacja zawodowa kobiet” była aktywizacja i zwiększenie szans na rynku pracy kobiet z Augustowa.

W projekcie uczestniczyło 25 kobiet wyłonionych z niespełna 170, które wzięły udział w jedynastu spotkaniach informacyjnych. Dodatkowym kryterium było pozostawanie bez pracy nie dłużej niż dwa lata.

Projekt rozpoczął się od pięciodniowych warsztatów „Spadochron”, które służyły określeniu umiejętności i predyspozycji zawodowych uczestniczek. Następnie panie miały możliwość przedstawienia wizji swojej „idealnej pracy”; określały otoczenie, w którym chciałyby pracować oraz ludzi, z którymi pracowałyby im się najlepiej.

- Kolejnym etapem projektu były warsztaty prowadzone przez psychologa. Pracując m.in. nad rozwojem świadomości mocnych i słabych stron uczestniczek starano się podnieść poziom samoakceptacji pań oraz ich motywacji wewnętrznej. Uczestniczki zapoznały się również z technikami radzenia sobie w sytuacjach stresujących.
- Równolegle odbywały się zajęcia z doradcą zawodowym, które pozwoliły paniom na określenie własnych kompetencji, odkrycie posiadanych cech przedsiębiorcy oraz poznanie różnych typów zawodów. Następnie panie uczestniczyły w warsztatach komputerowych i internetowych. Do końca trwania projektu istniała możliwość bezpłatnego korzystania z komputera w kawiarence internetowej oraz w biurze Stowarzyszenia.
- Po tych szkoleniach rozpoczęły się indywidualne konsultacje z doradcą zawodowym, psychologiem i doradcami przedsiębiorczości. Prowadzący zajęcia starali się wzmocnić nabyte przez poszczególne kobiety umiejętności, zachęcić je do aktywności w rozmowach z pracodawcami oraz pomóc w wybraniu drogi zawodowej lub kierunku dalszej nauki.
- Pierwsza ogólna część projektu zakończyła się dwudniowymi warsztatami z zakresu pisania projektów oraz kreowania pomysłów.
- W drugim etapie projektu nastąpił podział na dwie grupy. W pierwszej znalazły się kobiety, które chciały podjąć pracę w lokalnych przedsiębiorstwach. Odbyły one dodatkowe zajęcia z psychologiem i doradcą zawodowym oraz przeszły przez szkolenie na temat zasad funkcjonowania organizacji pozarządowych, źródeł ich finansowania oraz możliwości tworzenia przedsiębiorstw społecznych.
- Drugą grupę tworzyły kobiety, które chciały poznać sposoby założenia i prowadzenia działalności gospodarczej. Wzięły one udział w szkoleniach obejmujących m.in. podstawy formalno-prawne działalności gospodarczej, podstawy rachunkowości oraz zagadnienia związane z marketingiem, badaniami rynku oraz tworzeniem biznesplanu.
- Dzięki uczestnictwu w projekcie kobiety zdobyły wiedzę i umiejętności ważne przy poszukiwaniu pracy. Uczestniczkom zaproponowano szkolenia i warsztaty obejmujące bardzo szeroką, kompleksową tematykę, przy jednoczesnym indywidualnym podejściu do każdej z nich. Zajęcia pokazywały różne sposoby radzenia sobie w sytuacji bezrobocia oraz dały konkretne „narzędzia” i sposoby znalezienia pracy lub samozatrudnienia w biznesie oraz organizacjach społecznych. Duży nacisk kładziono na wsparcie psychologiczne i doradztwo zawodowe, a także wykorzystanie nowoczesnych technologii. Jeszcze w czasie jego trwania osiem kobiet znalazło pracę a część uczestniczek stworzyła własne biznesplany na swoją przyszłą działalność gospodarczą.

Warszawa 2007

Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych

Projekt i skład graficzny: <sup>K+S</sup>

ISBN 83-914980-8-5