

*Barbara Mrówka* \*

## **Nowe możliwości pozyskiwania środków pomocowych i strukturalnych. Rekomendacje praktyczne dla polskich samorządów i organizacji pozarządowych**

Pomoc zagraniczna, w największym uproszczeniu, polega na przekazywaniu zasobów z kraju-dawcy do kraju-biorcy na zasadach nie wynikających z bezpośredniego działania rynku, lecz z pozakomercyjnych motywów dawcy. Ma charakter ulgowy i przynajmniej w 25% stanowi pomoc bezzwrotną.<sup>1</sup> Najczęściej jest to pomoc krajów wyżej rozwiniętych na rzecz państw znajdujących się na niższym poziomie rozwoju w sferze ekonomicznej, politycznej i społecznej.

Polska objęta została programami pomocowymi od roku 1989. Środki finansowe były przekazywane nam najczęściej w formie programów wielonarodowych i krajowych, programów bilateralnych („rząd dla rządu”) oraz realizowanych przez instytucje i organizacje międzynarodowe lub za ich pośrednictwem. W maju 2004 r., tj. od momentu integracji z Unią Europejską, Polska stała się elementem unijnej polityki strukturalnej, której zadaniem jest zmniejszenie różnic w poziomie życia i rozwoju gospodarczego między najbiedniejszymi a najbogatszymi regionami państw członkowskich. Cele tej polityki finansowane są m.in. z zasobów Funduszy Strukturalnych oraz

---

\* Dr **Barbara Mrówka** – radca ministra w Urzędzie Komitetu Integracji Europejskiej.

<sup>1</sup> Zgodnie z definicją Oficjalnej Pomocy Rozwojowej (*Official Development Assistance* - ODA) przyjętą przez Organizację Współpracy i Rozwoju Gospodarczego (OECD), pomoc taka może mieć nie tylko formę grantu (darowizny), ale również pożyczki udzielonej na preferencyjnych warunkach. Pomoc przeznaczona jest obecnie głównie dla krajów rozwijających się. Dla krajów w okresie transformacji, państw Europy Środkowej i Wschodniej, przeznaczona jest Oficjalna Pomoc (*Official Aid* – OA). Szczegółowo zasadę przeliczania środków zgodnie z regułami ODA, a także główne motywy przyznawania środków pomocowych i korzystania z nich oraz rodzaje zwrotnej i bezzwrotnej pomocy ekonomicznej charakteryzuje P.Samecki, *Zagraniczna pomoc ekonomiczna*, Fundacja Edukacji i Badań nad Pomocą Zagraniczną, Warszawa 1997; zob. także: I.Goldin, H.Rogers, N.Stern, *The Role and Effectiveness of Development Assistance. Lessons from World Bank Experience*, The World Bank, Washington 2003.

Funduszu Spójności, stąd Polska otrzymała dostęp do znaczących środków na „doganianie” poziomu najbardziej rozwiniętych krajów europejskich.

Motywy udzielania wsparcia są ściśle związane z polityką zagraniczną dawcy, rozwojem, utrzymywaniem lub poszukiwaniem obszarów stosunków handlowych, dążeniem do zajęcia odpowiedniej pozycji w stosunkach gospodarczych lub politycznych itd. Dlatego ubiegający się o środki pomocowe i strukturalne muszą dbać o precyzyjne formułowanie celów oraz odpowiednie ukierunkowanie planowanych działań. Doświadczenie wskazuje, że przy takich wyborach wiodący jest przede wszystkim punkt widzenia dawcy funduszy, a dopiero w drugiej kolejności liczy się intencja biorcy. Zasadnicze znaczenie dla powodzenia programów na rzecz rozwoju ma jednak zawsze dobra współpraca tych podmiotów, opierająca się na zasadach partnerstwa i współfinansowania, a także pozyskanie poparcia zarówno ze strony władz centralnych i regionalnych, jak również organizacji pozarządowych i innych grup stanowiących otoczenie społeczne partnerów.

Warto też przypomnieć podstawową kwestię, jaka wiąże się ze wsparciem w ramach programów rozwojowych: pomoc zagraniczna i strukturalna nie jest i nie może być traktowana jako panaceum na wszelkie problemy i trudności. Należy ją traktować jako instrument pozyskiwania funduszy na zapoczątkowanie nowych strategii i działań, pozwalających na możliwie szybkie i efektywne wykorzystywanie własnych możliwości i szans.<sup>2</sup>

### **Na jakie fundusze możemy liczyć?**

Po wstąpieniu do Unii Europejskiej rola klasycznej bezzwrotnej pomocy zagranicznej w Polsce znacząco zmalała. Wsparcie typu ODA pochodzi obecnie przede wszystkim ze wsparcia bilateralnego rządów różnych krajów, a także z fundacji i organizacji międzynarodowych.

W końcową fazę realizacji wszedł również program PHARE, nadal pozostający istotnym instrumentem zaprogramowanego już procesu przyswajania prawodawstwa unijnego (*acquis communautaire*) oraz wsparcia inwestycji w ramach tzw. spójności społecznej i gospodarczej (ang. *social and economic cohesion*), co umożliwiło objęcie dofinansowaniem w latach 2000-2003 wszystkich regionów Polski na podstawie Wstępnego Narodowego Planu Rozwoju (WNPR).<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Istnieją również negatywne aspekty funkcjonowania programów pomocowych, związane m.in. z uzależnianiem polityki rządów biorców od preferencji organizacji międzynarodowych, zagranicznych rządów, firm doradczych i wielkich korporacji oraz korumpowaniem lokalnych decydentów – zob.: J.R.Wedel, *Collision and Conclusion. The Strange Case of Western Aid to Eastern Europe*, New York 2001; G.Hancock, *Lords of Poverty*, London 1991.

<sup>3</sup> W 1997 r. Komisja Europejska w dokumencie „Nowa Orientacja PHARE”, przedstawiła koncepcję zmian w programie, którą kraje kandydujące do UE zaakceptowały. Miała ona

Definitywnie zakończyły się również dwa inne rodzaje pomocy przedakcesyjnej: obejmujący ochronę środowiska i infrastrukturę transportu ISPA oraz finansujący rozwój terenów wiejskich i modernizację rolnictwa SAPARD.<sup>4</sup>

Zastąpiło je unijne wsparcie udzielane na działania strukturalne, związane z wyrównywaniem poziomu rozwoju pomiędzy regionami w kraju i na poziomie Unii Europejskiej, realizowane w ramach czterech Funduszy Strukturalnych, Funduszu Spójności oraz inicjatyw wspólnotowych EQUAL i INTERREG.<sup>5</sup>

Nie należy przy tym zapominać, że oprócz programów Unii Europejskiej, również inne formy pomocy wciąż odgrywają w naszym kraju znaczącą rolę. Pozostaje bowiem cały czas pewien zasób pomocy bilateralnej i wsparcia organizacji międzynarodowych, w ramach których funkcjonują takie linie wsparcia, jak na przykład Program Małych Dotacji GEF/UNDP wspierający organizacje społeczne i pozarządowe czy bilateralna pomoc Królestwa Danii dla Polski, która będzie kontynuowana po 2004 roku w formie wspólnych

---

obowiązywać w latach 2000–2006 lub do akcesji. Nowy PHARE podporządkowany był osiągnięciu przez Polskę standardów Unii Europejskiej. W tzw. części twardej (*Investment*) chodziło głównie o działania strukturalne w rolnictwie i rozwoju regionalnym, inwestycje w kapitał ludzki, dostosowanie do norm wspólnotowych w ochronie środowiska, w rolnictwie, przemyśle, transporcie, telekomunikacji oraz w bezpieczeństwie i ochronie pracy, współfinansowanie dużych projektów infrastrukturalnych oraz wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Część „miękką” (*Institution Building*), poza tworzeniem nowych niezbędnych instytucji, obejmowała szkolenie administracji centralnej, regionalnej i lokalnej w zakresie życia społecznego i gospodarczego. Tematyka dotyczyła m.in. zasad i reguł funkcjonowania poszczególnych dziedzin polityki wspólnotowej, metod implementacji prawa unijnego do systemów krajowych w państwach członkowskich UE. PHARE w zmienionej formule, obok dwóch innych programów – ISPA i SAPARD – był najważniejszym programem bezzwrotnej pomocy zagranicznej UE dla Polski w okresie przedakcesyjnym.

<sup>4</sup> Programy przedakcesyjne były w większości środkami czysto inwestycyjnymi, które stanowiły odczuwalne wsparcie dla realizacji inicjatyw lokalnych. Projekty zgłaszane przez organizacje samorządowe i organizacje pozarządowe (w zależności od programu: za pośrednictwem odpowiednich urzędów marszałkowskich, regionalnych oddziałów instytucji odpowiedzialnych za wdrożenie projektów lub bezpośrednio do instytucji wdrażającej) były kierowane m.in. do resortów ochrony środowiska, gospodarki, rolnictwa, a następnie uwzględniane przez nie w rozbudowanych programach zmian strukturalnych. Od momentu wejścia Polski do UE dostępne środki i związane z nimi możliwości, dzięki dostępowi do Funduszy Strukturalnych, uległy zwielokrotnieniu. Fundusze Strukturalne bazują bowiem na projektach opracowywanych właśnie przez samorządy i organizacje. Działania podejmowane w ramach programów przedakcesyjnych były swoistą „próbą generalną” przed włączeniem się w projekty finansowane ze środków strukturalnych UE (dodajmy bardzo udaną zważywszy, że zakontraktowanie programu PHARE 2001 sięgnęło 97%, a w ramach SAPARD samorządy wykorzystały w stu procentach dostępne fundusze).

<sup>5</sup> Propozycję nowej koncepcji spójności gospodarczej i społecznej, a także zmiany zasad interwencji Funduszy Strukturalnych oraz Funduszu Spójności Komisja Europejska przedstawiła w raporcie: *Nowe partnerstwo dla spójności. Konwergencja, konkurencyjność, współpraca*, Wspólnoty Europejskie, 2004.

przedsięwzięć, m.in. w dziedzinie energetyki i w ochronie środowiska. Wciąż także aktywne są na naszym terenie różne fundacje, wspierające rozmaite działania na rzecz rozwoju szeroko rozumianego społeczeństwa obywatelskiego w układach lokalnych, jak np. Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności (PAFW), której misją jest, m.in. działanie na rzecz umacniania społeczeństwa obywatelskiego, demokracji i gospodarki rynkowej w Polsce, w tym wyrównywania szans rozwoju indywidualnego i społecznego, Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej, działająca m.in. na rzecz edukacji, rozwoju społeczności lokalnych i instytucji demokratycznych w Polsce, wspierania współpracy związkowej, rozwoju regionalnego i promocji współpracy przygranicznej.

Nowym obszarem działań, do których zapraszane są na przykład organizacje pozarządowe, stowarzyszenia i instytucje edukacyjne, jest dzielenie się z innymi krajami Europy Środkowej i Wschodniej polskimi doświadczeniami w zakresie transformacji i ich upowszechnianie, a także umacnianie partnerstwa. Środki finansowe na realizację konkretnych projektów przydzielane są w ramach programów grantowych, np. Trójstronna Inicjatywa Przekazania Know-How dla Ukrainy (*Poland-America-Ukraine-Cooperation Initiative* - PAUCI). Funkcjonują również takie inicjatywy jak Polsko-Amerykański Fundusz Pożyczkowy Inicjatyw Obywatelskich (PAFPIO), który udziela pożyczek pozwalających na zachowanie płynności finansowej organizacjom pozarządowym (np. w sytuacji opóźnienia przyznanej dotacji lub związanych z refinansowaniem wcześniej poniesionych kosztów).

W Polsce nastąpiła znacząca **decentralizacja pomocy** zagranicznej. Coraz więcej zależy od władz lokalnych i instytucji społeczeństwa obywatelskiego, coraz rzadziej administracja centralna pośredniczy w pozyskiwaniu i realizacji funduszy przeznaczonych na rozwiązanie regionalnych i lokalnych problemów.<sup>6</sup>

W przypadku Polski Unia Europejska nie poprzestaje na Funduszach Strukturalnych i pomocy poakcesyjnej. Znaczące wsparcie otrzymują z jej

---

<sup>6</sup> W przeciwieństwie do programów pomocowych Fundusze Strukturalne są postrzegane jako silnie scentralizowane. Przedsiębiorcy, działacze NGOs, samorządowcy domagają się większego udziału w podejmowanych decyzjach instytucji społecznych, instytucji pożytku publicznego, organizacji przedsiębiorców czy izb handlowych. Rząd broni się argumentując, że chodzi nie tylko o szybkie wydawanie środków, ale przede wszystkim o lepsze wykorzystanie, a to siłą rzeczy wymusza wydawanie ich w sposób coraz bardziej zdecentralizowany, czyli nie tylko poprzez gminy, powiaty i województwa, ale także poprzez instytucje pożytku publicznego, na zasadzie współpracy między państwem a jego instytucjami, organizacjami pożytku publicznego, współfinansującymi obywatelskie inicjatywy lokalne. Kwestie te dyskutuje T.G.Grosse w opracowaniu *Zmierzch decentralizacji w Polsce? Polityka rozwoju w województwach w kontekście integracji europejskiej*, ISP, Warszawa 2003; zob. także rozmowę z prof. J.Regulskim, *Podział funduszy budżeci wątpliwości*, „Fundusze Europejskie”, listopad/grudzień 2004, s.11.

strony samorządy i organizacje pozarządowe (zarówno te o znaczeniu lokalnym, regionalnym, jak i ogólnokrajowym) w ramach np. programów wspólnotowych czy środków przejściowych.<sup>7</sup> Po akcesji Polska, podobnie jak inne nowe państwa członkowskie, będzie miała dostęp również do kilku programów horyzontalnych.<sup>8</sup> Należą do nich: TAIEX (organizacja szkoleń, sesji informacyjnych, itp), SIGMA (wsparcie na rzecz reformy administracji, służby cywilnej oraz zagadnień związanych z budżetem i audytem), Statystyka (wymiana danych pomiędzy państwami członkowskimi).

**Bank Światowy może pożyczać Polsce ok. 0,5 mld USD rocznie**

Reforma i prywatyzacja górnictwa i kolei, poprawa stanu dróg, modernizacja portów morskich, innowacyjność firm, ochrona przeciwpowodziowa, wsparcie dla terenów wiejskich i poprawa sytuacji na zaniedbanych obszarach kraju – to zadania, dla których wsparcie deklaruje Bank Światowy, stawiając do dyspozycji Polski w najbliższych latach pożyczki do 0,5 mld USD rocznie.

Wstępną wersję projektu „Strategii Partnerstwa dla Polski 2005-2007” przedstawiciele Banku Światowego konsultowali jesienią 2004 r. w Katowicach. Wiosną 2005 r. zatwierdzi go Rada Dyrektorów Banku Światowego.

W październiku 2004 r. podpisane zostało w Warszawie *Memorandum of Understanding* między Polską a krajami EFTA otwierające dostęp do dodatkowych środków na działania m.in. dla samorządów oraz organizacji pozarządowych w ramach Mechanizmu Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego. Fundusze przeznaczone zostały na takie priorytetowe obszary, jak: ochrona środowiska, promowanie zrównoważonego rozwoju, ochrona kulturowego

---

<sup>7</sup> Program Środki Przejściowe (ang. *Transition Facility*) jest dodatkowym programem UE przygotowanym na lata 2004–2006. W pierwszych latach członkostwa w UE Polska będzie kontynuowała proces wzmocnienia administracji i wymiaru sprawiedliwości oraz wdrażanie prawodawstwa unijnego. Zadania te będą współfinansowane właśnie przez *Transition Facility*. Środki finansowe z programu zostały zagwarantowane Polsce na podstawie art. 34 Traktatu Akcesyjnego. *Transition Facility* obejmie następujące obszary: sprawiedliwość i sprawy wewnętrzne (m.in. realizacja strategii antykorupcyjnej, wzmocnienie zdolności egzekwowania prawa), kontrola finansowa, ochrona interesów finansowych Wspólnoty oraz zwalczanie nadużyć finansowych, rynek wewnętrzny i unia celna, środowisko, wzmocnienie administracji bezpieczeństwa żywności oraz służb weterynaryjnych, wzmocnienie administracji oraz służb kontroli w sektorze rolnictwa i rozwoju obszarów wiejskich, włączając Zintegrowany System Zarządzania i Kontroli (IACS), bezpieczeństwo jądrowe (wzmocnienie administracji odpowiedzialnej za bezpieczeństwo jądrowe, organizacji technicznych oraz agencji zarządzających odpadami promieniotwórczymi), statystyka, wzmocnienie administracji publicznej zgodnie z potrzebami wskazanymi w dokumencie Komisji – Raportcie Monitorującym (poza działaniami, które mogą być wspierane z Funduszy Strukturalnych).

<sup>8</sup> Programy horyzontalne są przygotowywane i wdrażane przez Komisję Europejską.

dziedzictwa europejskiego, rozwój zasobów ludzkich, opieka zdrowotna i opieka nad dzieckiem, wdrażanie przepisów Układu z Schengen, polityka regionalna i działania transgraniczne, pomoc techniczna przy wdrażaniu *acquis communautaire* oraz badania naukowe w ramach wszystkich tych obszarów.<sup>9</sup>

### **Szwajcarski Mechanizm Finansowy**

Trwają uzgodnienia między Radą Federalną Szwajcarii i Komisją Wspólnot Europejskich dotyczące szczegółów wkładu finansowego Konfederacji Szwajcarskiej na rzecz spójności gospodarczej i społecznej poszerzonej Unii Europejskiej (1 mld franków szwajcarskich w ciągu 5 lat). Wkład szwajcarski będzie rozdzielony między państwa członkowskie, które przystąpiły do UE 1 maja 2004 r. Wsparciem będą objęte projekty oraz programy narodowe i regionalne, jak również projekty i programy transgraniczne w następujących sektorach: bezpieczeństwo, stabilność, wsparcie reform (m.in. wzmocnienie możliwości lokalnych w zarządzaniu na poziomie regionalnym i gminnym, przeciwdziałanie katastrofom naturalnym, inicjatywy rozwoju regionalnego na obszarach peryferyjnych i zubożałych), środowisko i infrastruktura (m.in. poprawa i modernizacja infrastruktury, w tym wydajność energetyczna, woda, wywóz zanieczyszczeń, transport publiczny, poprawa warunków środowiskowych, zagospodarowanie terytorium regionalnego, miejskiego i wiejskiego), wspieranie sektora prywatnego (m.in. rozwój sektora prywatnego i handlu, w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw, wprowadzenie możliwości kredytowych i ułatwienie dostępu do kapitału, promocja ekowydajności), rozwój społeczny i zasobów ludzkich (np. modernizacja szpitali, współpraca między miastami i gminami, wsparcie inicjatyw międzynarodowych dotyczących rozwoju). Rozdzielenie środków między wskazane dziedziny opierać się będzie na potrzebach każdego państwa beneficjanta. Uruchomienie programu przewiduje się w 2005 r.

Należy pamiętać, że Unia Europejska oraz rządy poszczególnych krajów przygotowują i ogłaszają co pewien czas programy adresowane przede wszystkim do organizacji pozarządowych, ale także do innych podmiotów, takich jak

<sup>9</sup> 1 stycznia 1994 roku weszło w życie Porozumienie o Rozszerzeniu Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG). Obecnie obejmuje ono 25 państw członkowskich UE oraz państwa członkowskie Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu (EFTA): Islandię, Liechtenstein i Norwegię (we współpracy w ramach EOG nie uczestniczy Szwajcaria). W zamian za dostęp do rynku wewnętrznego UE Islandia, Liechtenstein i Norwegia zobowiązały się do udzielania pomocy państwom Unii Europejskiej w zmniejszeniu różnic społecznych i gospodarczych w obrębie Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz nowym członkom w ich staraniach o pełen udział w rozszerzonym rynku wewnętrznym EOG. W ramach dwóch nowo utworzonych narzędzi – Mechanizmu Finansowego EOG, który tworzy Norwegia, Islandia i Liechtenstein oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego w okresie 2004-2009 zostanie wyasygnowane 1,167 mld euro. Zgodnie z zapisami Umowy o rozszerzeniu Europejskiego Obszaru Gospodarczego z 14 października 2003 roku, 533 mln euro (tj. prawie 48% środków) trafi do Polski.

samorządy czy przedsiębiorcy (np. kobiety kierujące firmami). Informacje te znajdują się bądź na stronach internetowych, bądź też są zamieszczane w ogłoszeniach prasowych. Cechą charakterystyczną jest krótki termin składania propozycji projektowych, co czyni te programy dostępnymi tylko dla podmiotów najlepiej zorientowanych lub regularnie poszukujących informacji.

Na stronach internetowych Komisji Europejskiej pojawiło się ogłoszenie o programie wsparcia dla społeczeństwa obywatelskiego w 10 nowych państwach członkowskich Unii Europejskiej w obszarze prawa, demokracji, praw podstawowych, pluralizmu mediów, walki z korupcją ([http://europa.eu.int/comm/justice\\_home/funding/support\\_ngo](http://europa.eu.int/comm/justice_home/funding/support_ngo)). Program skierowany został do organizacji pozarządowych. Dofinansowanie może sięgać 80% wartości projektu, a projekt wielkości 50-150 tys. euro może być realizowany przez 12 miesięcy. Wnioski można składać do 15 lutego 2005 r. W listopadzie ogłoszenie zostało rozesłane przez UNDP (United Nations Development Programme) w Polsce do współpracujących z nim podmiotów. Ministerstwo Gospodarki i Pracy ogłosiło konkurs dla organizacji pozarządowych na działania promocyjno-informacyjne dotyczące wdrażania Funduszy Strukturalnych m.in. przez samorządy gmin i powiatów oraz szkoły. Przeznaczono na niego 1,96 mln zł. Dotacja może pokryć do 80% kosztów. Działania mają na celu promowanie dobrych pomysłów i projektów wspieranych przez Fundusze Strukturalne UE, informowanie o zakresie wsparcia udzielanego przez poszczególne fundusze i programy operacyjne, rozpowszechnianie wiedzy na temat przygotowania projektów, udzielanie pomocy w znalezieniu źródeł ich finansowania. Zadania będą realizowane w całym kraju od kwietnia do grudnia 2005 r. Wnioski można zgłaszać do 15 stycznia 2005 r. Informacja została zamieszczona m.in. na stronach internetowych portalu adresowanego do samorządów (<http://samorząd.pap.com.pl>). Duża część zainteresowanych, nie mająca zwyczaju regularnego i uważnego przeglądania stron internetowych, zapozna się z obiema informacjami prawdopodobnie w ostatniej chwili lub natknie się na nie przypadkiem już po czasie.

Warunkiem niezbędnym dostępu do wszystkich funduszy jest złożenie wniosku i uzyskanie, często kilkustopniowej, akceptacji projektu.

### **Jakie warunki trzeba spełnić, aby korzystać z funduszy pomocowych?**

W celu uzyskania wsparcia z programów pomocowych należy przygotowywać struktury, a przede wszystkim **przeszkolić ludzi na poziomie lokalnym, którzy będą stosować wiedzę na temat środków pomocowych i strukturalnych** oraz ich wykorzystania na potrzeby swoich samorządów i organizacji.

Konieczne jest też **zabezpieczenie własnego udziału w finansowaniu** inicjatyw. Zazwyczaj wystarcza wkład własny na poziomie ok. 25%, choć czasem ten wymóg bywa wyższy. W tym aspekcie samorządom pomogła reforma samorządowa, która gwarantuje im pewną niezależność finansową oraz pozwala wykorzystać fakt, iż „na swoim podwórku rządzi się efektywniej i wydatniej”.

### **Jak przystąpić do starań o fundusze pomocowe?**

Zacznąć należy przede wszystkim **od sprecyzowania potrzeb**. Dopiero wtedy można rozpocząć poszukiwania i dopasowywanie dostępnych źródeł finansowania. Odwrotna kolejność – rozpoczynanie od pytania, na co można otrzymać dotacje – jest możliwa jedynie przy przeszukiwaniu stron internetowych i ogłoszeń prasowych. W bezpośrednich rozmowach z reprezentantami darczyńców lub administratorami środków takie pytanie jest ryzykowne, może bowiem stworzyć wrażenie próby swoistego „wyłudzenia” środków, w związku z tym nie należy go zadawać.

Kolejnym krokiem jest **ustalenie i dopasowanie warunków brzegowych** poszczególnych programów **do możliwości organizacji**.

Powszechne jest przekonanie, że samorzady najbardziej potrzebują dziś środków na inwestycje: budowę dróg, oczyszczalni ścieków, tworzenie inkubatorów biznesu dla przetwórstwa rolnego itd. Środki inwestycyjne to przede wszystkim pieniądze z programów strukturalnych. Z uwagi jednak na wysoki (często nawet 50%) pułap własnego dofinansowania do inwestycji wymagany przy staraniach o te fundusze, wiele samorządów będzie miało do nich utrudniony dostęp. Ubieganie się o środki pomocowe nie zawsze jest możliwe ze względu na niskie zasoby środków własnych pozostających w dyspozycji samorządów, a co za tym idzie niemożność zabezpieczenia wymaganego wkładu własnego i zagwarantowania bardzo szybkiego tempa realizacji zadania. Niestety, są to warunki zewnętrzne, które niezależnie od naszych możliwości nie ulegną przeformułowaniu. Pewną szansą na wejście do grona beneficjentów tych programów jest **łączenie się w większe organizmy** typu celowe związki gmin (co niektóre samorzady już z sukcesem praktykują), ale nie ulega wątpliwości, iż starania o takie środki w przypadku wielu gmin będą wymagały dodatkowego wsparcia ze strony państwa, międzynarodowych instytucji finansowych lub rodzimych banków, albo też okazały się praktycznie niemożliwe.

Nie należy jednak zapominać, że oprócz dużych programów inwestycyjnych, do samorządów i organizacji pozarządowych adresowane są fundusze dofinansowujące mniejsze przedsięwzięcia, mające charakter działań „miękkich” typu „ludzie dla ludzi”. Swoistą rekompensatą za skromniejsze dofinansowanie



są znacznie łatwiejsze warunki dostępu do środków. Programy takie oferują przede wszystkim środki na **publikacje oraz działania edukacyjne i informacyjne, misje gospodarcze, konferencje, seminaria, panele dyskusyjne, strony i serwisy informacyjne, doradztwo, ekspertyzy, wizyty studyjne samorządowców, wymianę młodzieży, inicjatywy sportowe itd.** Zawarte w nich możliwości są często niedoceniane. A przecież, choć nie rozwiązują problemów strukturalnych, mogą jednak odciążyć budżety i zwiększyć pulę środków na inne cele. Ich znaczenie może być szczególnie istotne w obszarze pomocy społecznej, zadań edukacyjnych, inicjatyw na rzecz kultury, szkoleń lokalnych kadr na potrzeby działań związanych z integracją europejską, a nawet takich zadań, jak prace poprzedzające realizację lokalnych inwestycji: przygotowywanie planów inwestycyjnych, strategii i planów rozwoju, dokumentów programowych itd.

Dotychczasowe doświadczenia krajów Unii Europejskiej wskazują, iż takie programy kierowane są częściej do organizacji trzeciego sektora niż do władz lokalnych. Warunkiem koniecznym lub przynajmniej dodatkowym walorem składanych propozycji jest jednak współpraca organizacji z innymi instytucjami, w szczególności z samorządami, tym bardziej że lokalne instytucje, z którymi realizują projekty NGOs często prowadzone są i dofinansowywane przez samorząd (np. szkoły, muzea, domy opieki społecznej czy media lokalne). Można zaryzykować stwierdzenie, że samorząd lokalny i organizacje pozarządowe są w pewnym sensie skazane na siebie przy staraniach o fundusze bezzwrotne, a od jakości ich wzajemnej współpracy zależy często sukces realizowanych projektów (a także sens i możliwość istnienia lokalnych organizacji). Stąd tak ważne przy planowaniu wystąpień o granty jest podejmowanie działania w ramach współpracy, wypracowanie dobrych wzorów takiego współdziałania, stymulowanie lokalnych porozumień itp. I choć wzajemne relacje są niekiedy bardzo złożone i obciążone wieloma problemami natury obiektywnej (brak środków, niejasne regulacje prawne) i subiektywnej (wzajemne, często nadmiernie krytyczne stereotypy), współpraca w wielu sytuacjach jest niezbędna i opłacalna. Ważna jest też współpraca NGOs z innymi organizacjami pozarządowymi, które mogą stać się parterami (a nie rywalami) w realizacji różnych inicjatyw, a także samorządów z innymi samorządami (np. sąsiadujących gmin czy powiatów).<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Autorzy raportu o polskich organizacjach pozarządowych zwracają uwagę, że rzadziej niż instytucje publiczne wśród partnerów organizacji pozarządowych pojawiają się właśnie inne organizacje pozarządowe. Założenie to jednak okazuje się wcale nie tak oczywiste i często potwierdza się spostrzeżenie o „naturalnej” konkurencji. Blisko jedna trzecia organizacji twierdzi, że nie utrzymuje kontaktów z innymi organizacjami. Jednocześnie prawie połowa organizacji uważa za poważny problem brak wzajemnej koordynacji działań. Zob.: J.Dąbrowska, M.Gumkowska, J.Wygnański, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2002*, Warszawa 2002, s.29-30. O nowych problemach organizacji pozarządowych

**W Polsce zarejestrowanych jest ponad 36,5 tys. stowarzyszeń  
i ponad 5 tys. fundacji**

Ok. 58% z nich aktywnie działa. 91% powstało po 1989 r., zaś 30% liczy mniej niż 3 lata, 49% ma siedzibę w dużych miastach (byłych i obecnych stolicach województw), ponad połowa nie zatrudnia stalego personelu, w pracę połowy zaangażowani są wolontariusze, połowa stowarzyszeń ma nie więcej niż 46 członków. Najwięcej stowarzyszeń i fundacji wskazuje jako jedno z 3 najważniejszych pól działania sport (59,3%), oświatę i edukację (48,2%), ochronę zdrowia, rehabilitację i pomoc niepełnosprawnym (32,6%) oraz kulturę i naukę (27,4%).

W zasobach finansowych wszystkich stowarzyszeń i fundacji w 2001 r. największy udział miały: środki ze źródeł publiczno-samorządowych (19,6%), publiczno-rządowych (13,5%), darowizny (16,5%) oraz dochody z działalności gospodarczej (10,4%). Środki z zagranicznych programów pomocowych, w tym Unii Europejskiej, wynosiły 5,7% całości dochodów sektora.

Wśród 28 krajów byłego bloku sowieckiego, które co roku „mierzone” są ze względu na rozwój i stabilność działań sektora pozarządowego (tzw. *NGO Sustainability Index*) w 2001 r. Polska zajmowała drugie miejsce (na równi z Estonią, wyprzedza nas nieznacznie Słowacja).

**Gdzie szukać informacji o Funduszach Strukturalnych  
i programach pomocowych dla organizacji pozarządowych  
i samorządów?**

W Unii Europejskiej najwięcej informacji o dostępnych funduszach pomocowych trafia do odbiorców za pośrednictwem Internetu. Wykorzystywane są również takie kanały dystrybucji informacji, jak środki masowego przekazu, przede wszystkim prasa. W Polsce jest podobnie – najbardziej niezawodnym źródłem szybkiej informacji o możliwościach i warunkach otrzymania dotacji pozostają **komunikaty internetowe** oraz **ogłoszenia** w tytułach o zasięgu krajowym (szczególnie w „Gazecie Wyborczej”, „Rzeczpospolitej”, „Wspólnocie”). Jediną niedogodnością tej formy komunikacji jest konieczność regularnego, codziennego „żeglowania” po Internecie oraz przeglądania prasy, ze szczególnym wyczuleniem na znaki charakterystyczne sygnujące taką informację, tj. w pierwszej kolejności powszechnie znane logo Unii Europejskiej oraz logo i znaki szczególne innych podmiotów oferujących granty (jak np. Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności). Przeszukiwanie portali internetowych instytucji

---

w Unii Europejskiej zob. także: R.Koźlicka, *Unia Europejska wobec organizacji pozarządowych: konsekwencje dla trzeciego sektora w Polsce* w: P.Gliński, B.Lewenstein, A.Siciński, *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: III sektor i wspólnoty lokalne w jednoczącej się Europie*, IFiS PAN, Warszawa 2004.

i fundacji znanych ze swoich rozległych kontaktów oraz działalności na rzecz społeczności lokalnych i NGOs (np. Fundacja im. Stefana Batorego, Agencja Rozwoju Komunalnego, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej itd.) zabiera jednak, niestety, sporo czasu i wymaga regularnych odwiedzin na stronach internetowych. Dodatkową trudność w niektórych przypadkach może stanowić odnajdywanie specjalnych ścieżek dostępu do poszukiwanych serwisów tematycznych i danych. Jednak większość instytucji i organizacji oferuje możliwość subskrypcji informacji dla zainteresowanych bezpośrednio na wskazany adres mailowy. Zwalnia to z codziennego sprawdzania nowości pod wieloma adresami, a wręcz daje pewność, że nie przeoczymy istotnej informacji. Komunikaty są zazwyczaj lakoniczne i sygnalizują jedynie, gdzie można znaleźć szerszą informację, ale prawie zawsze wystarcza to do dalszych szczegółowych i ukierunkowanych poszukiwań. Warto też zwrócić uwagę na pozycje książkowe, których wiele ukazuje się na naszym rynku na temat pozyskiwania funduszy oraz na specjalistyczne czasopisma poświęcone tej problematyce.<sup>11</sup>

Bardzo pomocny przy śledzeniu nowych ofert z różnych źródeł jest też stały **kontakt** (np. telefoniczny) z **instytucjami** zajmującymi się koordynacją lub obsługą funduszy (np. z powołanym przez Urząd Komitetu Integracji Europejskiej w 1997 r. i stanowiącym jego integralną część Centrum Informacji Europejskiej, z jednostkami wdrażającymi programy, np. Fundacją „Fundusz Współpracy”, realizującą programy i projekty finansowane ze środków unijnych).

Dla tych, którzy nie mają dostępu do Internetu, a poszukują informacji dotyczących określonych obszarów tematycznych działają specjalne, nierzadko bezpłatne infolinie.<sup>12</sup> Internetowym odpowiednikiem infolinii są natomiast fora

---

<sup>11</sup> Takim pismem skierowanym do różnych podmiotów zainteresowanych dotacjami z Unii Europejskiej jest np. dwumiesięcznik „Fundusze Europejskie” ([www.fundusze-europejskie.pl](http://www.fundusze-europejskie.pl)). Można w nim znaleźć m.in. praktyczne wskazówki, jak wypełnić wniosek, napisać projekt, przygotować rozliczenia końcowe, opinie ekspertów, praktyków oraz osób, które już skorzystały z dotacji europejskich, a także informacje o instytucjach unijnych, ich kompetencjach oraz zakresie działania i strukturze organizacyjnej. „Samorząd Europejski” to z kolei miesięcznik, który w swym założeniu skierowany jest przede wszystkim do władz samorządowych i dostarcza m.in. informacji na temat pozyskiwania funduszy pomocowych UE przez samorządy. W grudniu 2004 r. pojawił się pierwszy numer nowego miesięcznika „Eurodotacje” ([euroidotacje@poczta.neostrada.pl](mailto:euroidotacje@poczta.neostrada.pl)), który stawia przed sobą zadanie odegrania roli praktycznego poradnika dla przedsiębiorców, samorządów i rolników w aspekcie wszelkich problemów, z którymi te grupy borykają się przy ubieganiu się o Fundusze Strukturalne.

<sup>12</sup> Od niedawna działa bezpłatna europejska infolinia Europa Direct, gdzie pod numerem 0080067891011 można uzyskać informacje, także w języku polskim, na tematy związane z funkcjonowaniem UE (w tym ogólne informacje o różnych programach wspierających inicjatywy w państwach członkowskich); pytania można także zadawać e-mailem na stronie: <http://europedirect-cc.cec.eu.int/websubmit/?lang=pl>). Informacje dotyczące organizacji pozarząd-

dyskusyjne, zadawanie pytań informatorom, ekspertom możliwe na różnych portalach internetowych.<sup>13</sup> Do wykorzystania są też często „Przykłady dobrych praktyk” oraz „Projekty modelowe”, które mogą być inspiracją do planowanych działań, a także „Streszczenia nagrodzonych projektów”.<sup>14</sup>

W 2005 r. powstanie w Polsce sieć **Europe Direct** (funkcjonująca już w większości państw członkowskich UE), która przejmie funkcje Regionalnych Centrów Informacji Europejskiej. Działalność Europe Direct zaplanowano co najmniej do końca 2008 r. Wybór jednostek pełniących rolę Europe Direct odbędzie się drogą konkursu otwartego. Mogą do niego przystąpić jednostki samorządowe, organizacje pozarządowe, firmy prywatne oraz działające obecnie Regionalne Centra Informacji Europejskiej. Warunkiem przystąpienia do konkursu jest przygotowanie odpowiedniego lokalu (z dobrą lokalizacją i zapleczem sprzętowym), kadry (wykwalifikowanej, zatrudnionej na stałe) oraz 50% współfinansowania (wkład w gotówce) kosztów działalności Europe Direct przez okres co najmniej 4 lat. Konieczne jest także przygotowanie ramowego programu działań do końca 2008 r. oraz programu szczegółowego na rok 2005. Komisja Europejska zapewni dofinansowanie punktów Europe Direct na poziomie 12 lub 24 tys. euro (w zależności od regionu działania). Pośrednikiem w kontaktach polskiej sieci Europe Direct z KE będzie UKIE.

Należy ponadto zabiegać o umieszczenie swoich danych w jak największej liczbie instytucji, z którymi współpraca potencjalnie nas interesuje. Coraz powszechniej stosowana jest bowiem praktyka, że poprzez stałe **bazy danych**

---

dowych dostępne są pod numerem 0801646719. O Funduszach Strukturalnych w Polsce informuje Ministerstwo Gospodarki – (22)6935040 lub (22)6935055 (<http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl>), natomiast Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, oprócz strony internetowej <http://www.parp.gov.pl>, uruchomiła dodatkowo nowy numer telefonu informacyjnego o programach pomocowych dla przedsiębiorstw: 0801406416 (w informacjach dla przedsiębiorstw specjalizuje się na terenie Unii Europejskiej sieć Euro Info Centre, dostępna w Polsce w 12 ośrodkach, m.in. w Warszawie, tel. (22)4509939, <http://www.euroinfo.org.pl>).

<sup>13</sup> Na stronie internetowej [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl) można na przykład skorzystać z takiej możliwości dzięki opcji „Nie wiesz? – Zapytaj”. Pytania można zadawać ekspertom na stronach internetowych <http://www.parp.gov.pl> – np. dotyczące Sektorowego Programu Operacyjnego „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw” czy <http://www.equal.org.pl> – opcja „Pytania i odpowiedzi”. Na tych (i wielu innych) stronach internetowych znajdują się też specjalistyczne fora dyskusyjne, gdzie komentowane są informacje i prowadzone dyskusje ułatwiające poruszanie się w skomplikowanej materii programów.

<sup>14</sup> Takie dane można znaleźć m.in. na portalach <http://www.undp.org.pl/gef> (projekty dofinansowywane przez organizacje międzynarodowe), <http://www.europa.edu.pl> (Fundusze Strukturalne). Należy jednak pamiętać, żeby nie traktować tych modeli jako propozycji do bezpośredniego zaadoptowania, a jedynie jako inspirację dla własnych, autorskich pomysłów, dostosowanych do potrzeb organizacji i adresatów jej działań.

kieruje się stamtąd informacje bezpośrednio do zarejestrowanych organizacji i instytucji zgłaszających zainteresowanie daną dziedziną. Warto także postarać się wejść na listę odbiorców pokaźnej liczby nierzadko bezpłatnych publikacji, informatorów, różnych mało popularnych **wydawnictw** specjalistycznych, które zawierają często imponujący zasób bardzo przydatnych informacji.<sup>15</sup>

### **Jak zabiegać o sfinansowanie wniosku?**

Przed wypełnieniem formularza zgłoszenia należy **bardzo dokładnie** zapoznać się z podstawowymi warunkami uczestnictwa w programie. Każdy fundusz ma bowiem własne zasady obowiązujące na etapach powstawania, realizacji i rozliczania projektów. Ważne jest właściwe zrozumienie i interpretacja wymagań darczyńcy i porównanie ich z własnymi możliwościami oraz zakresem tematycznym planowanego działania.

Decydujące przy przygotowywaniu wniosku powinny być nie plany wnioskodawcy, lecz priorytety darczyńcy. To sponsor decyduje o przeznaczeniu funduszy, a potencjalny beneficjent może jego warunki przyjąć bądź zrezygnować z ubiegania się o środki.

Wniosek należy wypełnić jak najczytelniej. Przygotowujący informacje powinni zakładać, że oceniający projekt eksperci mogą słabo orientować się w jego temacie i nic nie wiedzieć o zgłaszającej go organizacji. Na wszystkie pytania trzeba więc udzielić wyczerpujących (ale jednocześnie zwięzłych) odpowiedzi, według z góry zadanej kolejności. Wnioski nie zawierające wymaganych danych lub nie spełniające warunków aplikowania (np. bez wszystkich załączników, nie podpisane, wypełnione ręcznie) nie są brane pod uwagę; zazwyczaj odpadają już przy wstępnej, formalnej selekcji.

---

<sup>15</sup> Pomocne w przypadku NGOs są informacje umieszczone w takich publikacjach jak np. popularny „Almanach Polskich Pozarządowych Organizacji Proeuropejskich”, wydawany od wielu lat i rokrocznie aktualizowany przez Fundację im. Roberta Schumana czy też Program Towarzystwo Wzajemnej Informacji finansowany przez Polsko-Amerykańską Fundację Wolności (<http://www.pafw.org.pl>). Fundacja im. Stefana Batorego od 2004 r. zaprzestała wydawania cyklicznego biuletynu, ale w ukazującym się w okolicach marca i kwietnia „Sprawozdaniu rocznym” znajdują się użyteczne opisy przyznanych dotacji i opisy nagrodzonych projektów, mogących służyć jako inspiracja dla podejmowanych działań (<http://www.batory.org.pl>). Bardzo użyteczne materiały wydaje regularnie Centrum Informacji Europejskiej Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej. Są wśród nich praktyczne Informatory, takie jak np.: *Gdzie szukać pieniędzy i informacji, czyli programy pomocowe i instytucje zajmujące się integracją z Unią, Polski przedsiębiorca w UE, Jak zdobyć fundusze z UE* (<http://www.fundusze.ukie.gov.pl>).

**Błędy formalne najczęściej popełniane przez wnioskodawców w programach PHARE:**

**Etap I (wniosek o udzielenie dotacji)**

- niekompletność wniosku (brak wymaganych załączników)
- niedostarczenie deklaracji partnerstwa podpisanych przez wnioskodawcę oraz wszystkich partnerów
- niezgodność formularza wniosku ze standardowym formatem
- brak podpisu wnioskodawcy na wniosku (wystarczy nie podpisać choćby jednej strony formularza lub któregośkolwiek załącznika, żeby wniosek został odrzucony)
- niezgodność złożonych podpisów z prawną reprezentacją
- brak poświadczenia za zgodność z oryginałem kserokopii KRS, deklaracji podatkowej itp.

*Po akceptacji wniosku, czyli spełnieniu wymagań formalnych i merytorycznych zawierana jest z wnioskodawcą umowa dotacji.*

Treść propozycji powinna być konkretna i zawierać wystarczającą liczbę danych, aby oceniający mogli właściwie zrozumieć, co konkretnie wnioskodawca planuje zrobić w ramach projektu, kto będzie korzystał z rezultatów tych działań oraz uzyskać pewność, że zaplanowane działania są zgodne z celami programu. Należy przy tym unikać specjalistycznego języka, który mógłby sprawiać interpretacyjne problemy niefachowcom.

**Błędy formalne najczęściej popełniane przez wnioskodawców w programach PHARE:**

**Etap II (wniosek o wypłatę dotacji)**

Brak poświadczenia za zgodność z oryginałem (kserokopii dokumentów) lub za zgodność ze stanem faktycznym (oryginałów).

*Podpisana musi być każda strona. Są to jednak błędy, które zazwyczaj nie dyskwalifikują wnioskodawcy (i często mogą być uzupełniane na bieżąco).*

Niezrealizowanie budżetu dotacji (!!!) oraz nieprzestrzeganie terminu rozpoczęcia i zakończenia przedsięwzięcia.

*Stanowi to podstawę do obciążenia kwoty dotacji, a nawet rozwiązania umowy dotacji.*

Nieprzewidziane w budżecie projektu i niepotwierdzone w umowie dotacji nabycie sprzętu lub dodatkowych akcesoriów, koszty szkolenia, transportu.

*Dotacje wykorzystane niezgodnie z umową podlegają zwrotowi wraz z odsetkami w wysokości określonej jak dla zaległości podatkowych i mogą skutkować odmową udzielenia wsparcia przez kolejne 3 lata.*

Należności za zakupy z krajów niekwalifikowanych (tj. spoza Unii Europejskiej i beneficjentów PHARE).

*Jeden z wnioskodawców sprowadził specjalistyczny procesor z Japonii – nie wypłacono mu dotacji.*

Nieprzestrzeganie terminów, a więc zakup urządzeń przed rozpoczęciem lub po zakończeniu realizacji przedsięwzięcia (koszt niekwalifikowany).

Zakup większej liczby urządzeń niż przewidywał budżet umowy dotacji (rozliczane są tylko urządzenia zgodne z budżetem).

Nieścisłości w nazewnictwie.

*W budżecie jednej z umów dotacji znalazł się zapis „zakup linii technologicznej”. Tymczasem przedsiębiorca dokonał zakupu automatu do produkcji farb. Konieczna okazała się interwencja producenta: zgodnie z przesłaną specyfikacją techniczną linia technologiczna była tym samym co ww. automat. Dlatego też najlepiej, gdy to, co jest w budżecie umowy dotacji ściśle (co do słowa) pokrywa się z przedmiotem faktury.*

Warto pamiętać o wszystkich istotnych szczegółach, ale i o tym, że zaletą wniosków jest ich zwięzłość (nie: lakoniczność). Jeśli prezentacje i opisy będą zbyt obszerne, to może okazać się, że eksperci szczegółową lekturę zastąpią samodzielnym wyborem najistotniejszych, ich zdaniem, elementów złożonej propozycji. Taka wymuszona „selekcja” rzadko wychodzi projektowi na korzyść, bo to nie oceniający eksperci, ale twórcy projektu znają się na problemie najlepiej i to oni powinni decydować, co dla jej właściwego odbioru jest najważniejsze.

**Błędy formalne najczęściej popełniane przez wnioskodawców w programach PHARE:**

W przypadku PHARE 2001 istotną sprawą w Funduszu Dotacji Inwestycyjnych (FDI) była umowa kredytowa z bankiem na współfinansowanie przedsięwzięcia. Niedostarczenie jej w wymaganym procedurą terminie, tj. 30 dni, stanowiło podstawę do anulowania umowy.

Poważnym błędem było w tym przypadku również niewykorzystanie kredytu z umowy kredytowej na działania związane z realizacją celów projektu. Była to podstawa do rozwiązania umowy dotacji.

*Umowa kredytowa dotyczyła w programie PHARE 2001 tylko Funduszu Dotacji Inwestycyjnych, w pozostałych, jak np.: Programie Rozwoju Przedsiębiorstw, Programie Rozwoju Przedsiębiorstw Eksportowych lub Internetowych nie było umowy kredytowej.*

Jeśli nie narzucono ograniczeń, warto zastanowić się nad przygotowaniem **kilku wniosków** do jednego programu. Podzielenie dużego pomysłu na mniejsze, niezależne inicjatywy nie tylko ułatwia zarządzanie projektem (np. w aspekcie finansowym), ale daje również większe szanse na sfinansowanie choćby części

planów.<sup>16</sup> Jest to szczególnie istotne w przypadku młodych organizacji lub takich podmiotów, które jeszcze nie mają na swoim koncie udanej realizacji zadań współfinansowanych ze źródeł zagranicznych, a więc powierzenie im takich funduszy wiąże się z określonym ryzykiem.

W 2003 r. Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju w Polsce (UNDP) przygotował projekt „Bieda i środowisko – wzajemne powiązania”, jako element kampanii Milenijnych Celów Rozwoju dla Polski. Celem projektu było stworzenie rekomendacji dla narodowej strategii, która włączy problemy ochrony środowiska w zagadnienie walki z ubóstwem zgodnie z dewizą „pomóż samemu sobie”. W ramach projektu przeprowadzono konkurs, któremu przyświecała idea: znaleźć i rozpropagować uniwersalne modele przeciwdziałania biedzie przy poszanowaniu środowiska naturalnego.

Za jedną z takich dobrych praktyk uznano **Program „Pychówka” na terenie Narwiańskiego Parku Narodowego**. Miejscowości położone w otulinie tego parku, niektóre na terenie dawnych PGR-rów, problem ubóstwa dotyka szczególnie. Brak przemysłu i perspektyw prowadzi do znacznego wzrostu bezrobocia i zubożenia społeczeństwa. Efektem ubocznym jest degradacja środowiska przez kłusownictwo rzeczne, wypalanie trzcinowisk i zanieczyszczenie środowiska naturalnego odpadami. Alternatywą może być rozwój różnych form ekoturystyki i agroturystyki. Celem programu „Pychówka” było zachęcenie miejscowej ludności do prowadzenia działalności turystycznej, np. przewożenie przez Narew turystów tradycyjną łodzią, tzw. psychówką. Program taki może znacznie zmniejszyć skalę ubóstwa w regionie, być źródłem dodatkowych dochodów mieszkańców i jednocześnie ograniczyć kłusownictwo oraz zwiększyć atrakcyjność turystyczną regionu.

Sama procedura konkursowa jest zazwyczaj wielostopniowa, a dobrych projektów zawsze znacznie więcej niż możliwości ich sfinansowania. Odrzucenia wniosku nie należy w związku z tym traktować jako porażki, lecz jako element realizacji zadania, który musi być zastąpiony czymś innym. Każde podejście konkursowe jest elementem samokształcenia i doskonalenia umiejętności przygotowywania projektów, a więc przybliżania się do celu przy następnym próbach. Jednakże aby zwiększyć swoje szanse w przyszłości, trzeba możliwie szczegółowo wyjaśnić przyczyny niepowodzenia (zidentyfikować te

---

<sup>16</sup> Takie działanie można też traktować jako swoistą próbę wywarcia legalnej presji na komisję konkursową: pomysłowość i pracowitość zasługują przecież na „nagrodę” i jeśli jedyną przyczyną porażki kilku złożonych wniosków miałyby okazać się ograniczenia w funduszach programu (a nie jakoś propozycji!), to można liczyć, iż eksperci dodatkowo zastanowią się, zanim definitywnie odrzucą wszystkie propozycje organizacji z taką determinacją starającej się o środki i przychylniej spojrzą przynajmniej na jedną, jeśli tylko będzie to możliwe bez złamania ogólnych warunków konkursu.



elementy wniosku, które nie uzyskały aprobaty ekspertów i zostały ocenione najniżej oraz wyjaśnić co, zdaniem oceniających, było mocną stroną projektu).

**Przykładowe kryteria oceny merytorycznej projektu:**

- Zgodność projektu z celami programu
- Zamierzone efekty realizacji projektu
- Liczba beneficjentów/odbiorców projektu
- Liczba instytucji zaangażowanych w projekt
- Doświadczenie osób zaangażowanych w realizację projektu (życiorysy zawodowe, rekomendacje)
- Doświadczenie organizacji realizującej projekt
- Efekt długofalowy projektu
- Możliwość powielenia doświadczeń z projektu
- Wkład własny beneficjentów
- Ocena budżetu
- Efekt transgraniczny (jeżeli wymaga tego projekt)
- Związki z innymi projektami/programami
- Zgodność z priorytetami i strategią regionalną
- Sposób prezentacji projektu
- Inne dodatkowe walory projektu

Bez takiej wiedzy można skazać się na wielokrotne odrzucanie przygotowanych propozycji. Doświadczenie pokazuje bowiem, że czasem nieistotne z pozoru szczegóły mogą przesądzać o niskiej ocenie wniosku w konkursie.

### **Kluczowe etapy występowania o fundusze**

W projekcie przygotowanym do oceny przez ekspertów muszą znaleźć się **zwięźle** przedstawione, ale zarazem czytelne odpowiedzi na następujące pytania: **Dlaczego** proponowana inicjatywa powinna być zrealizowana? **Co** się zmieni w wyniku tych działań, a także o jaki przedział czasowy zostaną one odsunięte i jakie grupy zostaną najbardziej dotknięte wskutek ewentualnej negatywnej decyzji komisji? **Gdzie** i dla kogo projekt zostanie zrealizowany? **Kto** będzie jego głównym wykonawcą **i z kim** będzie współpracował? **Jak** będą realizowane zaplanowane działania? **Kiedy** proponowana inicjatywa zostanie zrealizowana?

Pomysł powinien być przedstawiony w taki sposób, żeby nie tylko wyjaśnić ekspertom jego znaczenie, ale również zainteresować członków komisji oceniającej oryginalnością przedstawienia problemu. Należy zadbać przede wszystkim o zaakcentowanie związku składanego projektu z celami określonymi przez sponsora, przedstawienie organizacji odpowiedzialnej za zrealizowanie

zadania (akcentując przede wszystkim możliwości i doświadczenie w zarządzaniu projektami) oraz prezentację założeń metodologicznych (tj. szczegółowe opisanie planu działań, określenie sposobu, w jaki mierzone będą rezultaty projektu, jeśli celowe, to w różnych przedziałach czasowych, np. na półmetku działań, bezpośrednio po zakończeniu projektu itd.). Przygotowując te informacje nie wolno zapominać, że jest to wyjaśnianie autorskiego pomysłu ekspertom programu, wśród których mogą znajdować się osoby nie będące specjalistami w danej dziedzinie. Wyklucza to przede wszystkim stosowanie fachowej terminologii bez dodatkowych wyjaśnień, zbyt daleko idących skrótów myślowych, a także pomijanie informacji dla specjalistów podstawowej, ale szerzej być może nieznannej.<sup>17</sup>

**Dziesięć pytań, na które należy odpowiedzieć przed przystąpieniem do udziału w programie:**

Kto może ubiegać się o wsparcie finansowe i uczestniczyć w projekcie, a dla jakich organizacji, instytucji dostęp jest zamknięty?

*np. beneficjentami pomocy mogą być: fundacje i stowarzyszenia, jednostki samorządu terytorialnego, związki i stowarzyszenia międzygminne, małe i średnie przedsiębiorstwa, samorządy zawodowe,*

*o dofinansowanie z niektórych funduszy nie mogą ubiegać się np. przedsiębiorstwa państwowe, spółki cywilne, osoby fizyczne, związki wyznaniowe, partie polityczne, organizacje nastawione na zysk.*

Jakie są cele funduszu?

*np. rozwijanie współpracy, rozpowszechnianie informacji, tworzenie i rozwój sieci komunikacji, wprowadzanie rozwiązań innowacyjnych, promowanie nowych technologii, rozwój gospodarczy w regionie, promocja przedsiębiorczości.*

Jakie inicjatywy mogą być traktowane priorytetowo?

*np. projekty ograniczające niszczenie środowiska, upowszechnianie praw pracowniczych, inicjatywy na rzecz młodzieży, propagowanie dobrych praktyk wspomagających walkę z ubóstwem.*

Co może być tematem projektu?

*np. oznakowanie szlaków turystycznych, promocja produktu lokalnego, wydanie map i przewodników regionalnych, zawody sportowe, targi, plenery artystyczne.*

<sup>17</sup> Jeśli oceniający projekty ekspert od ochrony środowiska, specjalizujący się w ochronie ptaków otrzyma techniczne informacje z wąskiej i rzadkiej dziedziny, jaką jest ochrona przed promieniowaniem, to nawet on bez dodatkowych wyjaśnień może mieć problem z rzetelną oceną takiej propozycji. Zdarzają się też przypadki zbyt specjalistycznego przedstawienia tematu. Dla członków komisji nie będących ekspertami w wąskiej dziedzinie będącej przedmiotem projektu, ocena proponowanych działań może nastęrczać poważne trudności. Niezrozumienie zagadnienia może skończyć się eliminacją projektu z konkursu.

Jakie przedsięwzięcia z pewnością nie zostaną dofinansowane?

*np. projekty już trwające lub zakończone, pomoc doraźna, duże inicjatywy nie mające charakteru inicjatywy oddolnej, indywidualne stypendia (socjalne, naukowe itp.).*

Komu przede wszystkim mają służyć podejmowane działania?

*np. społeczności lokalnej, młodzieży, przedsiębiorcom, kobietom poszukującym nowych szans na rynku pracy, osobom zagrożonym społeczną marginalizacją itd.*

Jakiej wielkości dotację można otrzymać?

Jak długo może trwać projekt?

Jakie są terminy wysłania (lub dostarczenia!) dokumentów?

~~10.~~ Gdzie można uzyskać informację i pomoc w opracowaniu wniosku?

## Budowa wniosku

### Wstęp: Streszczenie

Streszczenie może być jedyną częścią projektu, którą w całości i bardzo uważnie przeczyta ekspert. Jest więc w nim zarówno miejsce na uzasadnienie konieczności realizacji zgłaszanej inicjatywy, jej lakoniczną prezentację, jak i uwiarygodnienie organizacji zgłaszającej pomysł oraz jej partnerów. Musi się tu znaleźć informacja o metodach działań, miejscu, a także czasie. Streszczenie musi wzbudzić życzliwe zainteresowanie. Musi jednak równocześnie być krótkie (najlepiej zawierać się w ok. 10 zdaniach), logiczne i spójne.

### Etap pierwszy: Podstawowe informacje

#### 1. Nazwa/tytuł projektu

Tytuł jest wizytówką projektu; lakonicznie określa zawartość merytoryczną oraz wskazuje na zakres planowanych działań. Powinien przyciągać uwagę i już nastawiać pozytywnie do inicjatywy.

#### 2. Czas trwania proponowanych działań

W takim sformułowaniu chodzi o ramy czasowe (2 miesiące, pół roku itd.), a nie konkretne terminy. Data rozpoczęcia projektu w większości przypadków zależy ostatecznie od daty podpisania kontraktu. Konkretnie daty należy umieszczać wyłącznie na wyraźnie sformułowane życzenie darczyńcy.

#### 3. Wysokość całkowitego budżetu i wysokość wnioskowanej dotacji

- Współfinansowanie projektu przez beneficjanta powyżej wymaganego minimum traktowane jest jako dodatkowy walor projektu.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Należy tu zachować umiar, jeśli bowiem kwota dofinansowania jest bardzo mała, to wątpliwości może budzić sensowność uruchamiania całej procedury. Nie ma jednoznacznych wskazań co do „nieprzekraczalnego” progu wkładu własnego, ale zasadą jest, że im mniejszy

- Jeśli warunki programu nie precyzują tego inaczej, wkład własny beneficjanta może przyjąć formę wkładu finansowego, rzeczowego lub występować w postaci pracy wolontariuszy.

#### 4. Osoba nadzorująca projekt

Rola koordynatora projektu jest bardzo istotna. Będzie on bowiem odpowiadał za składanie wyjaśnień i uzupełnień w projekcie, za gospodarowanie finansami oraz rozliczenia w ramach projektu itd. Stąd dużą wagę przy ocenie projektu przywiązuje się do udokumentowanych doświadczeń osoby pełniącej taką funkcję (w załączniku do projektu).<sup>19</sup>

Zbytняя szczegółowość odpowiedzi powoduje zaciemnienie struktury wniosku i utrudnia ekspertom właściwą orientację w nim. Wszystkie dodatkowe dane i informacje (np. rekomendacje, materiały informacyjne, życiorysy zawodowe współpracowników itd.) najlepiej zamieścić w **dotatkowych załącznikach**; trzeba jednak pamiętać o czytelnych odsyłaczach, starannym przyporządkowaniu i łatwej identyfikacji tych załączników.

Zazwyczaj projekt może być zgłaszany przez instytucję posiadającą osobowość prawną oraz połączoną więzami partnerskimi z innymi organizacjami i instytucjami krajowymi lub międzynarodowymi.

Podmioty, które nie są dopuszczone do składania wniosku o dotacje, często mogą być bezpośrednimi beneficjentami projektów zgłoszonych przez organizacje uprawnione (np. osoby fizyczne uczestniczące w szkoleniu dla poszukujących pracy, organizacje nastawione na zysk korzystające z bezpłatnych publikacji, młodzi liderzy partii politycznych uczestniczący w uniwersyteckich debatach oksfordzkich itd.).

#### 5. Status prawny i rok założenia oraz cele działania i dotychczasowe osiągnięcia (najlepiej w punktach)

W przypadku organizacji o bardzo szerokich ramach działalności istotne są przede wszystkim te cele i osiągnięcia, które mają bezpośredni związek z realizowanym projektem. Problem mają w tym punkcie również struktury z długą historią. Warto jednak pamiętać, że nie chodzi tu o przedstawienie całego dorobku organizacji, lecz o podkreślenie jedynie tych sukcesów

---

grant, tym mniejszy wkład własny. Bezpieczny poziom udziału własnego kończy się po przekroczeniu 50%.

<sup>19</sup> Koordynator nie musi być szefem struktury. Jednak jego umocowanie w organizacji w dużej mierze określa skuteczność działań i szybkość wdrażania podejmowanych w projekcie decyzji, szczególnie w sytuacjach kryzysowych.

(najważniejszych), które mają bezpośredni związek z projektem (inne są istotne tylko wtedy, gdy są bardzo spektakularne).<sup>20</sup>

6. Osoby realizujące projekt i ich pozycja w organizacji

Ważne są kwalifikacje i doświadczenie oraz odpowiednie do nich przyporządkowanie zadań do realizacji w ramach projektu (w załączniku do projektu).

7. Dotychczas otrzymywane dotacje i sposób ich wykorzystania

Przed przystąpieniem do odpowiedzi na to pytanie należy najpierw zapoznać się z warunkami programu. Są bowiem takie akcje, które promują doświadczenie, ale są również i takie, które przede wszystkim dają tzw. pierwszą szansę.

Nie należy dublować finansowania tych samych projektów ze środków różnych programów.

Na finansowanie jednego projektu mogą (niekiedy powinny) składać się fundusze pochodzące z różnych źródeł. Zazwyczaj jest to duży dodatkowy walor propozycji.

O ile elementy projektu stanowią odrębne samodzielne fazy, można wystąpić o dofinansowanie z różnych źródeł zgłaszając je jako oddzielne propozycje.

### **Etap drugi: Opis projektu, cele, metody i spodziewane rezultaty, partnerzy**

1. Cele i spodziewane rezultaty najlepiej sformułować w punktach. Czytelna musi być myśl przewodnia projektu: co chcemy osiągnąć przez podejmowane działanie.

Należy stawiać sobie cele konkretne i osiągalne. Wartość wniosku podnoszą takie sformułowania, z których wynikają wymierne (mieralne) i czytelne ścieżki dochodzenia do nich. Abstrakcyjność myślenia, zbyt szerokie i zbyt daleko wybiegające w przyszłość zamierzenia nie zachęcają do finansowego zaangażowania. Sponsorzy zazwyczaj doceniają nie szybkie sukcesy, ale „małe kroki do wielkich celów”.

Sukces w konkursie zależy przede wszystkim od **umiejętności stosowania się do** przedstawionych **wymogów**. Projekt musi uwzględniać wszystkie warunki wstępne programu. Tylko w wyjątkowych przypadkach mogą zostać zaakceptowane projekty o charakterze eksperymentalnym i nowatorskim wykraczające poza intencje sponsora.

---

<sup>20</sup> Na doświadczenie najlepiej wskazują tytuły zrealizowanych projektów (ze wskazaniem roku) oraz nazwy programów lub instytucji finansujących; wiarygodność takich danych zwiększają poświadczenia w formie listów, oświadczenia uczestników, informacje lokalnych władz itd.

2. Wskazane jest uzasadnienie wyboru metod realizacji zadania oraz określenie, w jaki sposób wpływają one z przedstawionych celów i służą ich osiągnięciu.

3. Większość wniosków, które otrzymuje darczyńca jest w pewnym sensie podobna. Tymczasem przy ocenie projektów jednym z ważniejszych kryteriów jest **innowacyjność** propozycji, dająca jednak możliwość powtarzalności.

**Rezultat projektu** powinien być konkretny i wskazywać, na przykład, jakie nowe umiejętności zdobędzie młodzież, w jaki sposób zostanie wypromowany specyficzny lokalny produkt, jakie nowe ścieżki przepływu informacji w gminie zostaną przetarte.

4. W niektórych funduszach bezwzględny warunkiem otrzymania środków jest posiadanie partnerów, niekiedy zagranicznych.

Udział zaproszonych do wspólnych działań instytucji/organizacji/osób może dotyczyć współpracy merytorycznej, rzeczowej i finansowej.<sup>21</sup> Dla oceny projektu bardzo istotny jest poziom kompetencji partnerów. Eksperti zwracają uwagę przede wszystkim na ich wiedzę, doświadczenie, metodologię i techniki działań.

Partnerzy w projekcie najczęściej muszą spełniać te same kryteria kwalifikacji, co sami wnioskodawcy. Zasady współpracy muszą być precyzyjnie określone, a udział partnera w projekcie potwierdzony. Wnioskodawca musi zadbać o przygotowanie porozumienia z partnerem (np. o podpisanie deklaracji partnerstwa/uczestnictwa w projekcie lub listu intencyjnego). Dobrze przygotowana **umowa partnerska** określa przede wszystkim zakresy działań i odpowiedzialności uczestników projektu oraz ich udziały finansowe. Takie porozumienie jest szczególnie istotne, gdy partnerzy spotykają się po raz pierwszy przy wspólnym projekcie i reguły współpracy nie zostały jeszcze sprawdzone w praktyce.

**Zasady sporządzania listu intencyjnego:**

- Jest tym lepszy, im bardziej szczegółowy.
- Jego zadaniem jest sprecyzowanie zarówno zakresu praw, jak i obowiązków partnerskich.
- Powinien zawierać ustalenia dotyczące m.in. form i częstotliwości kontaktów, zasad rozliczeń finansowych, monitorowania i bieżącej ewaluacji projektu.
- Musi określić pola interwencji i sposoby weryfikacji działań przez koordynatora.

4.

<sup>21</sup> Wybór partnera powinien być uzasadniony celami konkretnego przedsięwzięcia. Inaczej można narazić się na zarzut partnerstwa fikcyjnego, zawartego jedynie w celu zdobycia grantu.

Projekt przygotowany we współpracy z partnerami składa osoba odpowiedzialna za realizację projektu: kierownik/koordynator i to on ponosi główną odpowiedzialność za realizację i rozliczenie zadań.

### **Etap trzeci: Uzasadnienie projektu, pokazanie efektu długofalowego i sposobu upowszechnienia rezultatów**

1. Oceniający eksperci muszą nabrać przekonania o przydatności zgłaszanego przedsięwzięcia. Kluczowe znaczenie ma wyjaśnienie, dlaczego realizacja projektu jest niezbędna dla danej społeczności i jakie mogą być konsekwencje opóźnienia lub zaniechania proponowanych działań.

#### **Pytania pomocnicze:**

- Jaki jest powód i kontekst opracowania inicjatywy? Jaki problem zostanie rozwiązany?
- Jak w jego realizację zaangażowani są odbiorcy projektu?
- Jakie organizacje i instytucje, choć nie uczestniczą bezpośrednio w realizacji działań, będą zainteresowane w korzystaniu z ich rezultatów (dla udokumentowania można posłużyć się listami polecającymi)?
- Jaki będzie wpływ działań na jakość życia i dalsze losy objętych nim osób, społeczności?
- W jaki sposób proponowane działania będą katalizować przyszłe inicjatywy (tzw. efekt mnożnikowy)?

Choć w tym punkcie szczególnie cenna jest zwięzłość i przejrzystość, to nie należy popadać w skrajności i rezygnować z przedstawienia niezbędnych szczegółów. Ewentualne wykresy, opisy sytuacyjne, fotografie (pojedyncze!) najlepiej jest więc umieścić w pakiecie dodatkowych załączników.

2. Niezwykle istotne jest również wykazanie trwałości danego przedsięwzięcia (tzw. efektu długofalowego). Musi istnieć możliwość kontynuacji inicjatywy (lub powtórzenia) po ustaniu finansowania z grantu:

Jeśli nawet bardzo prawdopodobne jest zabezpieczanie kolejnego sponsoringu, to i tak należy określić, jak osiągnie on docelowo samodzielność finansową. Darczyńcy niechętnie finansują imprezy jednorazowe, organizowane *ad hoc*, bez perspektywy długofalowego oddziaływania na grupy docelowe.

Szanse projektu wzrosną, jeśli działanie będzie tworzyć lub opierać się na już funkcjonujących, **zdolnych do przetrwania sieciach współpracy**, lokalnych i regionalnych (np. ustanowienie współpracy bliźniaczej szkół i samorządów, utworzenie płaszczyzny porozumienia grup zawodowych czy grup zainteresowań itd.).

Dotacji zazwyczaj nie otrzymuje się na refundację poniesionych kosztów ani też na kontynuację już realizowanych działań. Preferowany jest etap rozpoczynania inicjatywy, ewentualnie, w uzasadnionych przypadkach, jej domknięcia.

3. Upowszechnianie rezultatów projektu oznacza obowiązkowe udostępnienie jego produktów możliwie największej liczbie potencjalnych zainteresowanych. To często warunek konieczny przy staraniu się o dofinansowanie. Działania promocyjne powinny być uwzględniane przy planowaniu finansowym, w przeciwnym razie, nawet jeśli eksperci braku tej pozycji w budżecie nie uznają za uchybienie dyskwalifikujące, beneficjent grantu będzie musiał pokryć je z innych, dodatkowych źródeł.<sup>22</sup>

Proces upowszechniania wyników może dotyczyć **wszelkiej wiedzy i wszystkich doświadczeń** zdobytych podczas trwania projektu, np. związanych z zarządzaniem, z procesem realizacji, stosowanymi metodami, trudnościami, jakie się pojawiły i sposobami ich przewycięzania na poszczególnych etapach działań itd. O powodzeniu projektu najlepiej świadczą plany realizacji podobnych inicjatyw przez inne organizacje czy instytucje.

#### **Etap czwarty: Plan pracy i sposób ewaluacji projektu**

1. Plan pracy obejmuje główne działania wraz z harmonogramem ich realizacji. Atutem jest tu zawsze logiczny porządek i precyzja oraz wykonalność.

Harmonogram realizacji projektu powinien być rozbity na etapy/okresy i odnotowywać kluczowe dla danego etapu kwestie: rodzaj planowanej aktywności, przybliżony czas trwania, miejsca realizacji.

Kalendarz działań musi być odpowiednio skonstruowany. Szczególnie trudno jest przewidzieć przebieg przygotowań formalnych (podpisanie umowy po rozstrzygnięciu konkursu, przekazanie pierwszej zaliczki). Może to już na wstępie spowodować trudne do nadrobienia opóźnienia. Dlatego kalendarz nie powinien być zbyt napięty. W praktyce przewagę mają te projekty, w których

---

<sup>22</sup> Zamierzonym efektem ubocznym projektu można uczynić promocję działań podejmowanych przez daną organizację i samej organizacji, skutkującą nawiązaniem kontaktów, kształtowaniem pozytywnego wizerunku w środowisku i wzrostem rozpoznawalności oraz wiarygodności, usprawnieniem kontaktów ze sponsorami, nawiązaniem lub poprawą stosunków z lokalnymi mediami, a przede wszystkim łatwiejszą wymianą doświadczeń i tworzeniem sieci współpracy dla nowych inicjatyw.



został zaplanowany choćby niewielki margines czasowy na różne trudne do przewidzenia (i uniknięcia) przestoje.<sup>23</sup>

Jeśli nie określają tego wyraźnie warunki konkursu, nie należy posługiwać się szczegółowymi datami; bezpieczniej jest podawać „punkty orientacyjne”, np.: w pierwszym miesiącu trwania projektu, na półmetku działań, po zakończeniu realizacji przedsięwzięcia itp.

**Przykładowy harmonogram działań konkursowych**

czerwiec	ogłoszenie konkursu projektów
czerwiec-lipiec	składanie wniosków
sierpień-wrzesień	proces ewaluacji
październik	ogłoszenie wyników
listopad	podpisywanie umów/kontraktów
grudzień	przekazywanie pierwszej transzy środków z przyznanej dotacji

Od ostatecznego terminu złożenia formularza konkursowego do podpisania kontraktu na realizację działań mija nierzadko kilka miesięcy.

2. Zaplanowanie ewaluacji projektu wymaga przede wszystkim określenia, czy istnieje możliwość obiektywnej oceny jego realizacji i jakimi wskaźnikami można się przy tym posłużyć. Zawsze korzystniej jest samemu zaproponować akceptowalne sposoby podsumowywania wykonanych zadań niż zdawać się na inwencję ekspertów. Trzeba przy tym pamiętać: po pierwsze – o określeniu etapów ewaluacji, po drugie – o wskazaniu elementów projektu, które będą podlegały ewaluacji na poszczególnych etapach, po trzecie – o prezentacji, co wynika z przeprowadzonej ewaluacji dla dalszego funkcjonowania projektu oraz dla realizującej go organizacji.

**Etap piąty: Budżet projektu z uwzględnieniem różnych źródeł finansowania**

Budżet projektu powinien być przejrzysty i realistyczny.

Koszty muszą być kalkulowane w jednej walucie i zawierać uzasadnione wydatki; w żadnym razie nie należy ich zawyżać.

Atutem projektu jest kilka źródeł finansowania.

---

<sup>23</sup> Bardzo ważne jest odpowiednie zaplanowanie uruchomienia projektu. Tylko w niewielu programach dopuszcza się rozpoczęcie działań przed podpisaniem kontraktu/umowy.

**Przykładowe koszty w budżecie**

podróże służbowe:

- koszty podróży i transportu
- wyżywienie, zakwaterowanie

wynagrodzenia osobowe:

- wynagrodzenia specjalistów/ekspertów, konsultantów
- pochodne od wynagrodzeń: ZUS, FP, ZFŚS

usługi niematerialne:

- najem urządzeń, pomieszczeń, sprzętu
- działania promocyjno-reklamowe (np. ogłoszenia)
- szkolenia i wykłady
- umowy zlecenia (np. tłumaczenia)

usługi materialne:

- usługi pocztowo-telekomunikacyjne
- przeeglądy techniczne i remonty sprzętu biurowego

usługi specjalistyczne (np. usługi prawne)

materiały i wyposażenie:

- publikacje i wydawnictwa
- materiały promocyjno-reklamowe i informacyjne (np. w prasie)
- zakup sprzętu, oprogramowania komputerowego – niezbędnych do realizacji zadania
- materiały biurowe, utrzymanie czystości

inne koszty (trzeba wymienić, np. prowizje bankowe, koszty prowadzenia i obsługi bankowej).

Jednostkami rozliczeniowymi są np.: jednostki czasu (godzina, dzień, miesiąc), odległości (kilometry), przejazdy, sztuki, zestawy, bilety, egzemplarze, noclegi, posiłki, osoby itp.

Należy sprecyzować, które pozycje budżetu będą pokryte przez donora, a które z wkładu własnego wnioskodawcy (zarówno w gotówce, jak i w naturze) oraz innych źródeł finansowania.

Koszty powstałe przed datą podpisania umowy o przyznaniu grantu zazwyczaj nie tylko nie mogą być finansowane z dotacji, a nawet nie mogą być wykazywane jako koszty projektu w budżecie całkowitym (a więc uwzględniającym pozostałe źródła finansowania działań).

Jeśli elementem projektu jest przygotowanie publikacji, to jej koszt nie ogranicza się do przygotowaniu tekstu, recenzji i druku, ale obejmuje także **dystrybucję**.

Jeśli program dopuszcza zakup „środków trwałych”, to takie inwestycje muszą bezpośrednio wiązać się z realizacją zadania; musi być także wskazany właściciel sprzętu po zakończeniu projektu.<sup>24</sup>

Udział własny w kosztach projektu może pochodzić ze środków prywatnych bądź publicznych, ale zazwyczaj nie może pochodzić z innego programu pomocowego.

Z grantu nie należy finansować wartościowych prezentów i nagród.

### **Informacje dodatkowe**

Wnioski o udzielenie dotacji najczęściej mogą być składane po ogłoszeniu stosownego konkursu. Propozycje składane po terminie nie są rozpatrywane. Zazwyczaj decyduje data stempla pocztowego, ale w niektórych konkursach jest zapisany dodatkowo nieprzekraczalny termin doręczenia przesyłki do instytucji odpowiedzialnej za organizację konkursu (bez względu na datę nadania). Jeżeli ostatni dzień składania dokumentów jest dniem wolnym od pracy, powinny one być dostarczone dzień wcześniej.<sup>25</sup> Propozycje projektów powinny być składane w zamkniętych kopertach z czytelną adnotacją, jakie jest przeznaczenie korespondencji (np. „Konkurs dotacji”) oraz ostrzeżenie przed otwarciem przesyłki do pierwszej sesji komisji konkursowej.<sup>26</sup> Otwarcie kopert odbywa się na tzw. sesji otwarcia, w której uczestniczą osoby uprawnione do dokonywania oceny formalnej. Oceny merytorycznej projektów dokonują eksperci. Ocena formalna oraz ocena merytoryczna dokonywane są na podstawie zatwierdzonych, powszechnie dostępnych kryteriów. Beneficjanci mogą przystąpić do realizacji przedsięwzięcia dopiero po ogłoszeniu wyników konkursu i podpisaniu umowy.

**Wnioski aplikacyjne nie mogą być przesyłane faksem  
ani pocztą elektroniczną.**

---

<sup>24</sup> Do realizacji cyklu szkoleń i konferencji potrzebny może okazać się rzutnik do slajdów lub projektor multimedialny, a także ekran ze stojakiem oraz dyktafon do nagrywania dyskusji; trudno byłoby jednak uznać za uzasadniony zakup sprzętów do pomieszczenia administracyjnego instytucji realizującej to zadanie.

<sup>25</sup> Ta zasada nie zawsze obowiązuje, ale dotyczy większości konkursów ogłaszanych przez Komisję Europejską. Nie wszystkie dni wolne od pracy w Polsce są wolne w innych krajach Unii Europejskiej. W rezultacie, jeśli złożymy wniosek w Brukseli 2 listopada zamiast 1 listopada (w Polsce jest to dzień świąteczny) – będzie to po terminie.

<sup>26</sup> Korespondencja urzędowa jest zawsze najpierw księgowana i segregowana w kancelarii lub sekretariacie. Rozpieczętowanie kopert z projektem stanowić może naruszenie zasady poufności i w rezultacie odrzucenie projektu bez rozpatrzenia.

Przygotowując projekt beneficjent musi korzystać ze standardowych dokumentów, wypełnionych zgodnie z instrukcją. Składany wniosek stanowi całość. Załączniki/aneksy obowiązkowe i informacje dodatkowe zazwyczaj nie mogą być dostarczane po terminie.<sup>27</sup>

W aplikacji muszą być wypełnione wszystkie rubryki, wniosek powinien być podpisany i parafowany na każdej stronie.

Mimo że pytania częściowo mogą się powtarzać, zawsze należy rozważyć, czy na pewno chodzi wszędzie o taką samą informację; jeśli tak, trzeba ją powtórzyć.

Formularz powinien być wypełniony komputerowo lub na maszynie. Dokumenty przygotowane ręcznie nie są akceptowane i odpadają już na etapie oceny formalnej.

Jeśli projekt jest wysoce specjalistyczny, warto dołączyć opinię eksperta z danej dziedziny.

W razie jakichkolwiek wątpliwości w kwestiach formalnych można zawsze zwrócić się o pomoc do zespołu realizującego konkurs. Ponieważ postępowanie konkursowe ma formę pisemną, dlatego wszystkie pytania należy również formułować na piśmie i przysyłać faksem lub pocztą elektroniczną, najczęściej nie później niż na 14 dni przed upływem terminu składania wniosków na wskazany adres. Można również skorzystać z możliwości, jakie dają tzw. dni otwarte, pozwalające na bezpośredni kontakt z organizatorami konkursu.

### **Podstawowe błędy przy pisaniu wniosków o dotację**

Wnioskodawcy często nieuważnie wczytują się (lub świadomie lekceważą) podstawowe cele, jakie przed danym programem zostały postawione przez darczyńcę. Tymczasem jest zasadą, że o ile priorytety stanowią przeważnie wskazówki kierunkowe i można je rozszerzać oraz uzupełniać (z mocnym uzasadnieniem), cele programu obowiązują bezwzględnie i wykraczanie poza ich ramy jest niedozwolone.<sup>28</sup>

Częstym niedopatrzaniem aplikujących jest pomijanie szczegółów planowanych działań oraz słabe akcentowanie rezultatów oczekiwanych na kolejnych etapach realizacji projektu, które składają się później na efekt końcowy. Projekt

---

<sup>27</sup> W wyjątkowych przypadkach w miejscu przeznaczonym na załącznik można dopiąć wyjaśnienie, dlaczego dane są niekompletne i kiedy zostaną uzupełnione (np. sponsor prywatny potwierdził pocztą elektroniczną lub faksem dofinansowanie projektu, natomiast oryginał tej deklaracji oczekiwany jest przez wnioskodawcę w ciągu najbliższych 3 dni).

<sup>28</sup> Drobiazgowa analiza warunków programu zawartych w Vademecum, Przewodniku do programu, Instrukcji, Zaproszeniu do składania wniosku itd. jest bardzo istotna. Wiele programów tylko z pozoru prawie nie różni się od siebie. Tymczasem to właśnie odstępstwa od szczegółowych zapisów są przyczyną eliminacji większości projektów już we wstępnym stadium.

nie może być przedstawiany fragmentarycznie, a tak się zdarza, gdy opis koncentruje się wyłącznie na jednym rodzaju aktywności, bez pokazania całego kontekstu bezpośredniego i pośredniego wpływu na różne grupy odbiorców (bezpośrednich i pośrednich). Już na etapie planowania należy dbać o dostatecznie szerokie zdefiniowanie oddziaływania projektu, w przeciwnym wypadku pojawi się zarzut niewielkiego znaczenia społecznego i jednorazowego charakteru podejmowanych działań. Z drugiej strony, nie można też dopuścić do powstania wrażenia, że projekt aspiruje do rozwiązywania większości problemów nurtujących środowisko, do którego jest adresowany. Ważne jest przy tym, żeby styl opisu nie był zbyt ogólnikowy i pociągał za sobą odpowiednią wartość informacyjną.

Bardzo istotne i częste niedociągnięcia składanych propozycji dotyczą nieprecyzyjności w budżecie, tak że ogólnikowość zapisu nie pozwala na ocenę rzetelności kalkulacji poszczególnych pozycji.<sup>29</sup> Wszelkie ewentualne wątpliwości, jakie mogą nasuwać się ekspertom analizującym projekt, powinny zostać wyjaśnione w załącznikach, które wnioskodawca zawsze może dołączyć do składanych dokumentów.

### **Kilka wskazówek dla ubiegających się o dotacje**

Aby zwiększyć swoje szanse w konkursie, należy przede wszystkim wnikliwie przeanalizować, na co przeznaczone są środki, a następnie położyć nacisk na te walory, którymi szczególnie jest zainteresowany sponsor. Projekt musi być przedstawiony w sposób jasny i jednoznaczny, ani zbyt szeroko, ani zbyt wąsko. Aby zadanie było czytelne, można wyeksponować tzw. słowa-kłucze i w ten sposób zaakcentować najistotniejsze myśli i pojęcia. Należy dokładnie przestrzegać instrukcji wypełniania formularza aplikacyjnego. Istotną rolę w ocenie propozycji odgrywa zawsze jej realizator, co oznacza konieczność opisanie i podkreślenia własnych osiągnięć. Musi zostać sporządzony dokładny (pełny) projekt budżetu, bez niepotrzebnego zawyżania (i nierealistycznego zaniżania!) kosztów. Wniosek powinien być kompletny i bardzo starannie przygotowany. W przestrzeganiu każdego z tych zaleceń nie należy popadać w przesadę.

Jeśli wniosek nie zostanie zaakceptowany, nie należy rezygnować, każda kolejna próba jest łatwiejsza, bo procentuje zdobyte doświadczenie.

---

<sup>29</sup> Na przykład ogólna kategoria „Publikacja książki” nie pozwala zorientować się, jaka część kosztów zostanie przeznaczona na honoraria autorskie, projekt graficzny, recenzje, druk, dystrybucję itd. Każda z tych pozycji wymaga odrębnej kalkulacji, która musi znaleźć odzwierciedlenie w przygotowanym do oceny budżecie.