

PROGRAM OPERACYJNY KAPITAŁ LUDZKI DLA POCZĄTKUJĄCYCH

PORADNIK
DLA ORGANIZACJI
POZARZĄDOWYCH



CZŁOWIEK – najlepsza inwestycja



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPOJNOŚCI



MINISTERSTWO
ROZWOJU
REGIONALNEGO

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



PO KL DLA POCZĄTKUJĄCYCH

PORADNIK DLA ORGANIZACJI
POZARZĄDOWYCH

Joanna Szymańska
Jakub Zgierski
Pansa.org

S P I S T R E Ś C I

1. WSTĘP	6
2. DECYZJA	8
2.1. PO KL, CZYLI...?	9
2.2. JAK ORGANIZACJE POZARZĄDOWE MOGĄ SKORZYSTAĆ Z PO KL?	12
2.3. OD CZEGO ZACZAĆ?	16
3. PO KL – INSTRUKCJA OBSŁUGI	19
3.1. KONSTRUKCJA PO KL	20
3.2. KONKURSY	27
3.3. PROJEKTY SYSTEMOWE	30
3.4. ŚRODKI DLA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH	33
3.5. PROJEKTY INNOWACYJNE	39

4.	PLANOWANIE PROJEKTU	42
4.1.	CO TO JEST PROJEKT?	43
4.2.	JAK ZACZAĆ?	46
4.3.	DEFINIOWANIE CELÓW	49
4.4.	ZADANIA	55
4.5.	HARMONOGRAM	58
4.6.	ZASOBY PROJEKTU	64
4.7.	BUDŻET	67
5.	WNIOSEK	70
5.1.	PROJEKT, WNIOSEK, GENERATOR	71
5.2.	INFORMACJE O PROJEKCIE	76
5.3.	BENEFICJENT (PROJEKTODAWCA)	81
5.4.	CHARAKTERYSTYKA PROJEKTU	84
5.5.	GRUPY DOCELOWE	87
5.6.	DZIAŁANIA	90
5.7.	REZULTATY, PRODUKTY	92
5.8.	POTENCJAŁ PROJEKTODAWCY I ZARZĄDZANIE PROJEKTEM	97
5.9.	SZCZEGÓŁOWY BUDŻET PROJEKTU	99
5.10.	OŚWIADCZENIE	109
5.11.	HARMONOGRAM	110
5.12.	CO DALEJ?	112

6.	KRYTERIA HORYZONTALNE, RÓWNOŚĆ PŁCI, STANDARD MINIMUM	115
6.1.	KRYTERIA HORYZONTALNE	116
6.2.	STANDARD MINIMUM	118
6.3.	MINIMUM STANDARDU MINIMUM	120
7.	PROCEDURA KONKURSOWA	121
7.1.	OCENA FORMALNA	122
7.2.	OCENA MERYTORYCZNA	130
7.2.1.	OCENA OPISU PROBLEMU	132
7.2.2.	OCENA OPISU CELÓW	133
7.2.3.	OCENA OPISU GRUP DOCELOWYCH	135
7.2.4.	OCENA OPISU DZIAŁAŃ	137
7.2.5.	OCENA OPISU REZULTATÓW	139
7.2.6.	OCENA BUDŻETU	141
7.2.7.	OCENA HARMONOGRAMU	143
7.3.	WYNIKI OCENY MERYTORYCZNEJ	145
7.4.	NEGOCJACJE	148
7.5.	UMOWA	149
7.6.	ROZPOCZĘCIE REALIZACJI PROJEKTU	151
8.	REALIZACJA PROJEKTU	153
8.1.	JAK TO BĘDZIE?	154
8.2.	FORMALNOŚCI	156

8.3.	ZESPÓŁ PROJEKTOWY	159
8.4.	RYZYO FINANSOWE	162
8.5.	KONTROLE	165
8.6.	WSPÓŁPRACA Z INSTYTUCJĄ POŚREDNICZĄCĄ	167
9.	SŁOWNICZEK	169

1. WSTĘP

6

Alokacja, program operacyjny, suma kontrolna, okres programowania, źródło finansowania, kryteria horyzontalne, Instytucja Pośrednicząca, SZOP, KOP, 7.2.2, 6.3, generator, cross-financing, koszt kwalifikowalny – ten żargon związany z funduszami unijnymi stanowi bardzo dużą barierę dla początkujących organizacji pozarządowych, które chciałyby realizować projekty finansowane z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzi (PO KL). To właśnie z myślą o nich powstał ten poradnik.

O PO KL zapytaliśmy ekspertów, którzy piszą i oceniają wnioski o dotacje, ale także praktyków, którzy na co dzień planują i realizują projekty. Powiedzieli nam co to jest PO KL, jak zaplanować projekt, jak napisać wniosek, co dzieje się z wnioskiem po jego złożeniu oraz co w praktyce oznacza realizacja projektu. Wywiady uzupełniliśmy definicjami, poradami, linkami, wykresami, ćwiczeniami, przykładami i innymi dodatkowymi elementami.

Żeby poznać mechanizm działania PO KL trzeba sporo wysiłku, ale warto to zrobić dla swojej organizacji i dla ludzi, których problemy chcemy rozwiązać.

Na pytania odpowiedzieli

Cezary Miżejewski. Ekspert w zakresie polityki społecznej, wiceminister pracy w latach 2004-2005, Radca Ministra w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego w latach 2006-2009. *Rozdziały „Decyzja” i „PO KL – instrukcja obsługi”.*

Karolina Cyran-Juraszek. Menedżerka w Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, doświadczona realizatorka projektów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego. *Rozdział „Planowanie projektu”.*

Joanna Krasnodębska. Dyrektorka Biura Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS, doradczyni i trenerka organizacji pozarządowych. *Rozdziały „Wniosek” i „Realizacja projektu”.*

Katarzyna Banasik-Sołgała. Ekspertka PO KL w Mazowieckiej Jednostce Wdrażania Programów Unijnych, Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. *Rozdział „Procedura konkursowa”.*

„Brzydkie słowa”

W wypowiedziach naszych ekspertów pojawiają się często specjalistyczne terminy, takie jak „alokacja”, czy „walidacja”. Zaznaczyliśmy je *kursywą* i wyjaśniliśmy w Słowniczku znajdującym się na końcu tego poradnika.

2. DECYZJA

Z tego rozdziału dowiesz się między innymi:

- czym jest Program Operacyjny Kapitał Ludzki,
- dlaczego warto realizować projekty finansowane z PO KL,
- kiedy warto aplikować, a kiedy lepiej poczekać.

Na pytania odpowiada **Cezary Miżejewski**, ekspert w zakresie polityki społecznej, były wiceminister pracy, w latach 2006-2009 Radca Ministra w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego.

2.1. PO KL, CZYLI...?

Czym jest Program Operacyjny Kapitał Ludzki?

PO KL to możliwość finansowania działań społecznych, na które nigdy nie było pieniędzy.

Jakich działań?

Działań na rzecz spójności społecznej.

Co to znaczy?

Koncepcja spójności społecznej zakłada, że ważny jest nie tylko wzrost gospodarczy, ale również zmniejszanie dystansu między biednymi i bogatymi, zwiększanie dostępu do wiedzy, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu i dziesiątki innych obszarów istotnych ze względu na jakość życia ludzi. Wokół tej koncepcji zbudowana jest polityka społeczna Unii Europejskiej.

Czyli PO KL, to fundusze unijne, które mają sprawić, że w Polsce wzrośnie spójność społeczna?

Tak, są to fundusze przyznane przez Unię Europejską, która określiła nam ogólne ramy ich wydatkowania. Pieniądze te mają służyć aktywizacji zawodowej, zmniejszaniu bezrobocia, zmniejszaniu rozwarstwienia społecznego czy promowaniu edukacji.

Takie były ogólne wytyczne. Ale to Polska podjęła decyzję, na co konkretnie wyda te środki. To my wybraliśmy, na co przeznaczymy więcej, a na co mniej, co uważamy za ważne i w jaki sposób będziemy rozdzielać te pieniądze.

PO KL to część tzw. „funduszy unijnych”, oficjalnie zwanych Funduszami Strukturalnymi. Co to znaczy?

Fundusze Strukturalne to środki przeznaczone przez Unię Europejską na wyrównywanie dysproporcji między państwami i regionami w Europie.

My należymy do jednego z najbiedniejszych regionów. Mamy problem z dojechaniem z miejsca na miejsce, z łącznością, z siecią edukacyjną, z ochroną zdrowia. Mamy duży dystans do pokonania.

Ten dystans możemy niwelować nie tylko budując drogi czy oczyszczalnie, ale także realizując zadania skierowane do obywateli. Pieniądze z Europejskiego Funduszu Społecznego są przeznaczone właśnie na dawanie możliwości i szans obywatelom, a dokładnie – na rozwój edukacji, rynku pracy i integrację społeczną.

Wyszukiwarka dotacji unijnych

W znalezieniu odpowiedniego źródła finansowania dla projektu może Ci pomóc wyszukiwarka na Portalu Funduszy Europejskich: <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/PoradnikBeneficjenta/Strony/poradnik.aspx>

Powiedział Pan o Europejskim Funduszu Społecznym. Czym różni się on od PO KL?

Właściwie nie różni się niczym – w PO KL ulokowano całość pieniędzy EFS w Polsce. Dla Polski przeznaczona jest pewna część Funduszy Strukturalnych – łącznie sto miliardów złotych. Ponad 14% tej kwoty stanowią środki EFS, które polski rząd w całości przeznaczył na realizację PO KL.

Co będzie, gdy środki z PO KL się skończą?

Unia Europejska przyznaje dofinansowanie na konkretne *okresy programowania*. Obecnie korzystamy z dofinansowania na lata 2007-2013. Po 2013 będzie kolejny *okres programowania* i kolejne środki.



Okres programowania

Część budżetu Unii Europejskiej jest planowana z góry na kilka lat, zwanych „okresem programowania”. Unia dla każdego takiego okresu przygotowuje „dokumenty programowe”, w których określa m.in. ile pieniędzy przeznaczy w danych latach na Fundusze Strukturalne i w jaki sposób mają być one wydawane. PO KL działa w ramach okresu programowania 2007-2013.

2.2. JAK ORGANIZACJE POZARZĄDOWE MOGĄ SKORZYSTAĆ Z PO KL?

12 **Wydawałoby się, że PO KL to naturalne źródło finansowania dla działań organizacji pozarządowych. Dlaczego tylko niewielka ich część korzysta lub próbuje skorzystać z tej możliwości?**

Rzeczywiście jest problem pewnej „oligarchizacji” sektora pozarządowego. Duże organizacje, które mają doświadczenie w pisaniu wniosków i rozliczaniu projektów pozyskują coraz więcej środków. Natomiast małe organizacje mają do zaoferowania tylko swoją merytoryczną wiedzę. Formalności i procedury związane z realizacją projektu są dla nich odstrasżające.

Aby dać szansę „mniejszym”, stworzono w Polsce Program Operacyjny Fundusz Inicjatyw Obywatelskich, finansowany w całości ze środków krajowych. FIO daje możliwość przezwyciężenia niektórych rzeczy w mniejszej skali.

FIO – pytania i odpowiedzi

Przydatna lista pytań i odpowiedzi na temat FIO: www.bezrobocie.org.pl/x/441678.

Co jest takiego trudnego w procedurach PO KL? Napisanie wniosku?

Nie. Niemal każdy może napisać wniosek pod potrzeby oceniających lub zlecić to jakiemuś specjalście. Jednak po otrzymaniu dotacji czeka nas szereg kolejnych wyzwań, jak na przykład pisanie *wniosków o płatność*. Czasami wnioski te są odrzucane z różnych proceduralnych powodów, co może spowodować tymczasową utratę *płynności finansowej*. Trzeba mieć tego świadomość i się do tego przygotować. Może nie jest łatwo zrealizować projekt z PO KL, ale nie jest też tak, że te wszystkie trudności są nie do przejścia.

Skoro tak trudno jest przebrnąć przez procedurę konkursową i rozliczyć dotację, to jakby Pan zachęcił organizacje, które radzą sobie bez funduszy unijnych, aby jednak po nie sięgnęły?

Są trudności, ale nie są one nie do przeskoczenia. Dowodem na to może być fakt, że do realizacji projektów z Funduszy Strukturalnych namówiliśmy kiedyś Ośrodki Pomocy Społecznej, zatrudniające czasami po trzy osoby. Te instytucje poszły na głęboką wodę i udało im się. Dzięki temu są teraz w stanie działać na większą skalę, a ludzie tam pracujący zdobyli nowe, niezbędne kompetencje.

Jakie to kompetencje? Jakie są najważniejsze korzyści organizacji z realizacji projektu w PO KL?

13

Dzięki Funduszom Strukturalnym organizacje w praktyce przyswajają projektowy sposób myślenia o działaniach społecznych. I nie chodzi o „projekt” w sensie czegoś na co dostaje się finansowanie, tylko „projekt” w sensie zaplanowanego działania, które wynika ze zdiagnozowanego problemu, ma określone cele i ma przynieść konkretne efekty. To jest ważna nauka, która przyda im się na przyszłość. Ci, którzy odrobili tę lekcję w okresie 2004-2006 są teraz głównymi *beneficjentami* PO KL. Tak samo będzie w kolejnych latach. Przypomnę, że PO KL to nie koniec. Po 2013 też będą Fundusze Strukturalne.

A nie możemy sobie radzić bez Funduszy Strukturalnych?

Na dłuższą metę nie. Możemy te fundusze zignorować, jeśli myślimy o swojej organizacji tylko w perspektywie roku czy dwóch. Jeśli jednak organizacja ma działać dłużej i rozwijać się, to musi się profesjonalizować i nie może opierać się tylko na zaangażowaniu społecznym swoich członków. Musi mieć wykwalifikowaną kadre, standardy, sprzęt, zasoby. To się nie weźmie znikąd, organizacja sama na to nie zarobi. Przecież obszary, którymi zajmują się organizacje pozarządowe, są mało zyskowe. Po to właśnie są fundusze publiczne (w tym środki unijne, w tym PO KL), aby finansować takie nierentowne działania i wzmacniać realizujące je organizacje.

Czyli korzyścią z realizacji projektów finansowanych z PO KL jest profesjonalizowanie się organizacji?

Tak, choć rzecz jasna, na profesjonalizm trzeba zapracować. To, co robi się dzisiaj, za procentuje dopiero za rok czy za dwa lata. Ostrzegam przed praktyką polegającą na

zakładaniu organizacji i z marszu ubieganiu się o fundusze unijne. Jeśli ktoś ma pomysł na życie, że założy organizację i będzie „przerabiać projekty”, to prędzej czy później zostanie uznany za nieprofesjonalnego i niewiarygodnego partnera.

Jest natomiast sporo organizacji, które robią ważne i potrzebne rzeczy, a mimo to boją się wszelkich projektów europejskich. To je szczególnie zachęcałbym do aplikowania.

No właśnie - jakie organizacje mogą najlepiej skorzystać z funduszy PO KL? Komu najbardziej polecałby Pan aplikowanie?

14

Wydaje mi się, że PO KL jest dobrym miejscem dla organizacji średniej wielkości, które mają już jakieś przetarcie w konkursach gminnych, czy wojewódzkich i które realizowały już pewne zadania publiczne. Takie organizacje wiedzą już, jak rozlicza się pozyskane środki i jak wygląda współpraca z instytucją publiczną.

Aktywne w PO KL powinny być też organizacje działające w kluczowych obszarach, w których brakuje naprawdę dobrych projektów. Mówię tu na przykład o działaniach na polu integracji społecznej, ale też rynku pracy, na którym ciągle brakuje zindywidualizowanego podejścia, skupienia na konkretnych grupach bezrobotnych, czy to będą samotne matki, czy osoby powyżej pięćdziesiątki.

Wszyscy oczywiście piszą we wniosku, że chcą pomagać grupom 50+ czy długotrwale bezrobotnym, ale tak naprawdę mało kto się na tym zna. Organizacje posiadające takie doświadczenie mają bardzo duże szanse w konkurencji na przykład z firmami.

Jest też dużo miejsca dla bardziej niszowych organizacji, prowadzących na przykład działania edukacyjne o charakterze pozaszkolnym, kontrolujących poczynania władz publicznych, udzielających poradnictwa obywatelskiego, czy pomagających osobom z Zespołem Aspergera. Wszystkie one mogą znaleźć swoje miejsce w PO KL, szczególnie jeśli stworzą koalicję z podobnymi organizacjami.

Jest sporo organizacji, które robią ważne i potrzebne rzeczy, a mimo to boją się wszelkich projektów europejskich. To je szczególnie zachęcałbym do aplikowania.

Mówi Pan o indywidualnym podejściu, tymczasem w opinii wielu osób największe szanse na dofinansowanie mają projekty standardowe i sztapowe.

Wiemy jaka jest rzeczywistość. Do tej pory często wygrywały projekty przygotowane dobrze pod względem formalnym, ale dość sztampowe. Te bardziej finezyjne często nie przechodziły przez sito oceny. Ale oceniający także się uczą i jestem przekonany, że sytuacja szybko ulegnie zmianie (a nawet, że już się zmieniła). Jeśli urzędnik nie wie, czy dany projekt jest dobry czy nie, to powinien się dowiedzieć, a nie oceniać według schematów. Osoby patrzące tylko na ilość wydanych pieniędzy przekonują się, że od efektywności finansowej ważniejsze są – także dla Komisji Europejskiej – uzyskane za ich pomocą *rezultaty*.

2.3. OD CZEGO ZACZAĆ?

16

Skąd mam wiedzieć czy moja organizacja jest gotowa na realizację projektu finansowanego z PO KL? Czego potrzebuję, punkt po punkcie?

Po pierwsze, potrzebuję pomysłu na to, co chcę robić. Można oczywiście zająć się tym, na co akurat jest dofinansowanie, ale tej ścieżki nie polecam. Prędzej czy później wyjdzie nasz brak profesjonalizmu. Nawet jeżeli poprawnie rozliczymy projekt, to pójdzie za nami fama niewiarygodnej instytucji. Możemy się oczywiście profilować, ale tylko w obszarze tego, co robimy. Nie uciekajmy z ekologii w kulturę, bo akurat dają na kulturę.

Powiedzmy, że mamy już pomysł, który mieści się w *Priorytetach* PO KL i jest zgodny z naszymi kompetencjami i profilem działalności. Czego jeszcze potrzebujemy?

Musimy mieć kogoś, kto zajmie się kwestiami finansowymi związanymi z realizacją projektu unijnego. Musimy mieć też prawnika znającego się na *zamówieniach publicznych*, *zasadzie konkurencyjności* i ewentualnie *pomocy publicznej*. Te dwie osoby muszą być dostępne dla organizacji już na etapie pisania wniosku, nawet jeśli nie są zatrudnione na etat.

Co jeszcze?

Na pewno musi być silny lider, który będzie w stanie doprowadzić projekt do końca. Nie wierzę w koordynatorów zewnętrznych. Zewnętrzny może być księgowy lub prawnik.

A co jeśli chodzi o potencjał finansowy?

Organizacja powinna wiedzieć, jak obraca się pieniędzmi. Kilka czy kilkanaście tysięcy złotych obrotu rocznie to raczej za mało na PO KL, wtedy lepiej startować po fundusze

gminy czy do FIO i tam nauczyć się pewnych rzeczy. Nie jest to czarna magia, ale organizacja musi wiedzieć kiedy i jaką fakturę wystawić.

Dodatkowo, jeśli jest to większy projekt, trzeba pomyśleć o zabezpieczeniu *płynności finansowej*. Muszę wiedzieć co zrobię, kiedy zacznę realizację projektu, a pierwszej *transzy* dofinansowania jeszcze nie będzie na koncie. Wtedy potrzebna będzie żywa gotówka, która pozwoli mi uniknąć opóźnień w realizacji projektu. Dotyczy to też okresów między rozliczeniem jednej *transzy* i otrzymaniem kolejnej. Utrzymaniu *płynności* mogą służyć własne fundusze organizacji lub zabezpieczone wcześniej źródła finansowania.

Pięć podstawowych kryteriów

które powinna spełniać Twoja organizacja, aby myśleć o ubieganiu się o dofinansowanie z Funduszy Strukturalnych.

- prowadzenie działań w obszarze, który jest objęty wsparciem Funduszy Strukturalnych,
- posiadanie personelu (pracowników zatrudnionych w dowolnej formie),
- wielkość budżetu rocznego powyżej 20 tys. zł,
- korzystanie z profesjonalnej obsługi księgowej,
- posiadanie konta w banku.

Źródło: Stowarzyszenie na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych

Jakiego opóźnienia w przekazaniu pierwszej *transzy* pieniędzy mogę się spodziewać? Na jaki czas powinienem zapewnić sobie samodzielne finansowanie?

To często zależy od *Priorytetu* i województwa. Ale ogólnie można być spokojnym, jeśli ma się zabezpieczenie na trzy do sześciu miesięcy. Oczywiście wyjątkowo zdarzają się trudniejsze sytuacje, ale przeciętnie kwartalny zapas powinien być wystarczający.

Na koniec proszę powiedzieć, gdzie mogą szukać pomocy organizacje zdecydowane na aplikowanie do PO KL?

System wsparcia dla organizacji pozarządowych jest na razie dość słaby, ale oczywiście są miejsca, w których można szukać pomocy. Przede wszystkim w kilkudziesięciu Regionalnych Ośrodkach EFS funkcjonujących w dawnych miastach wojewódzkich i innych większych miejscowościach oraz ośrodkach sieci SPLOT. Warto do nich pójść, bo mogą

nam pomóc, jeśli mamy z czymś kłopot, choć to oczywiście zawsze zależy od organizacji, która prowadzi taki ośrodek. Czasami okaże się, że ktoś nas zrozumie, a czasami nie. To zależy od ludzi.

Dodatkowe lektury

Informator „Fundusze unijne dla organizacji pozarządowych w latach 2007-2013”

Zawiera informacje o wszystkich dostępnych dla organizacji pozarządowych funduszach unijnych. Poza PO KL opisanych tu zostało 12 programów realizowanych na poziomie europejskim i 7 programów realizowanych na poziomie krajowym. Znajdziesz go tutaj: www.bit.ly/6yvPzL

Raport „Organizacje pozarządowe a fundusze strukturalne. Wykorzystanie funduszy strukturalnych przez organizacje pozarządowe w Polsce w latach 2004-2006”.

Jeśli chcesz wiedzieć, jak wyglądały pierwsze doświadczenia polskich organizacji w korzystaniu z Funduszy Strukturalnych w okresie 2004-2006, przeczytaj ten raport, w szczególności strony 67-87 i 103-115. Pamiętaj jednak, że dotyczy on poprzedniego okresu programowania i nie odnosi się bezpośrednio do obecnej sytuacji. Część I - www.bit.ly/77aLju i część II - www.bit.ly/7PbnYN.

Gdzie szukać pomocy?

Regionalne Ośrodki Europejskiego Funduszu Społecznego (ROEFS)

Sieć ROEFS obejmuje 52 ośrodki funkcjonujące na terenie całego kraju. Udostępniają one informacje dotyczące EFS, pomagają w przygotowaniu wniosku o dotację i udzielają wsparcia w czasie realizacji projektu. Sieć ROEFS tworzą różne instytucje - organizacje pozarządowe, agencje rozwoju regionalnego, izby gospodarcze, szkoły wyższe. Dysponują one zróżnicowanym potencjałem i doświadczeniem. Lista ROEFS: www.bit.ly/671AK4

Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLIT

Sieć SPLIT obejmuje 15 ośrodków mających swoje oddziały w 24 miastach w Polsce. Udzielają one specjalistycznych porad i konsultacji, prowadzą szkolenia, integrują sektor pozarządowy i pomagają we współpracy z administracją publiczną. Lista ośrodków SPLIT: www.splot.ngo.pl/x/133749

3. PO KL

– INSTRUKCJA OBSŁUGI

Z tego rozdziału dowiesz się między innymi:

- jak podzielone są środki PO KL,
- jakie instytucje są odpowiedzialne za przyznawanie dotacji,
- w jakim trybie przyznawane są dotacje,
- jakie są możliwości finansowania działań organizacji pozarządowych w PO KL,
- na czym polega bycie liderem, partnerem i podwykonawcą w projekcie.

Na pytania odpowiada Cezary Miżejewski, ekspert w zakresie polityki społecznej, były wiceminister pracy, w latach 2005-2009 Radca Ministra w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego.

3.1. KONSTRUKCJA PO KL

20

Fundusze unijne często kojarzą się z zawiłymi dokumentami i gąszczem różnych instytucji. Jak się w tym wszystkim zorientować?

Zacznijmy od tego, że na poziomie kraju mamy dokument uzgodniony z Komisją Europejską, określający ogólne ramy PO KL – jego założenia, cele, strategię i podstawowe priorytety.

PO KL – dokument programowy

W oparciu o ten dokument działa cały program PO KL. Możesz do niego zajrzeć, jeśli chcesz skrupulatnie zapoznać się z założeniami i konstrukcją programu, jednak nie jest on napisany z myślą o początkującym czytelniku. Znajdziesz go tutaj: www.bit.ly/85fhZY.

Na jego podstawie powstał nasz wewnętrzny krajowy dokument – *Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, popularnie zwany *SZOP-em*. Dzieli on dostępne środki bardziej szczegółowo - na *Priorytety*, a te z kolei na *Działania* i *Poddziałania*. *SZOP* określa m.in. kto może ubiegać się o dotację z danego *Priorytetu* i jakie *typy projektów* mogą być w jego ramach realizowane. Poza tym, znajdziemy w nim informacje o tym, które instytucje są odpowiedzialne za konkretne *Priorytety*. Na szczęście w procesie aplikacji i realizacji projektu kontaktujemy się tylko z jedną z nich.

Szczegółowy Opis Priorytetów

W tym dokumencie szczegółowo opisane zostały Priorytety i Działania PO KL. Dowiesz się z niego m.in. na jakie typy projektów możesz otrzymać dofinansowanie, jaka instytucja może Ci je przyznać, jakie musisz spełnić podstawowe kryteria i tak dalej. *SZOP* co jakiś czas ulega zmianom. Jego aktualną wersję znajdziesz na stronie www.efs.gov.pl/Dokumenty.

Co to są *Priorytety*?

Priorytety to dziesięć najważniejszych obszarów problemowych PO KL. *Priorytety* mają swoje nazwy i numery. Na przykład numer V - Dobre rządzenie albo numer VI - Rynek pracy otwarty dla wszystkich. Każdy z *Priorytetów* jest de facto „strumieniem pieniędzy” skierowanym na dany obszar.

Priorytety PO KL

centralne	I	Zatrudnienie i integracja społeczna
	II	Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących
	III	Wysoka jakość systemu oświaty
	IV	Szkolnictwo wyższe i nauka
	V	Dobre rządzenie
regionalne	VI	Rynek pracy otwarty dla wszystkich
	VII	Promocja integracji społecznej
	VIII	Regionalne kadry gospodarki
	IX	Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach
	X	Pomoc techniczna

21

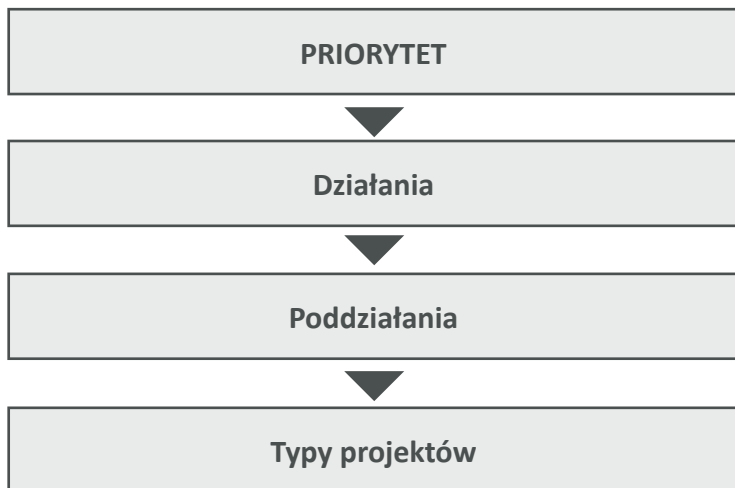
Rodzaje projektów

W ramach każdego Priorytetu realizowane mogą być określone rodzaje projektów. Z ich opisem możesz zapoznać się z na portalu efs.gov.pl: www.bit.ly/8002QY.

Czyli pieniądze w PO KL są podzielone na dziesięć części, zwanych *Priorytetami*?

Tak. Ale w ramach każdego *Priorytetu* są dodatkowo wyodrębnione bardziej szczegółowe segmenty, zwane *Działaniami*. Na przykład, *Priorytet VI* dotyczący zatrudnienia jest podzielony na trzy *Działania*: 6.1, 6.2 i 6.3.

Czasami *Działania* dzielą się na kolejne *Poddziałania*, jeżeli jest taka potrzeba. Na przykład *Działanie 6.1* zawiera trzy *Poddziałania*: 6.1.1, 6.1.2 i 6.1.3.



22

Pełna lista Priorytetów, Działań i Poddziałań

Jeśli nie chcesz czytać Szczegółowego Opisu Priorytetów, a chciałbyś przejrzeć pełną listę dostępnych Działań i Poddziałań PO KL, możesz ją znaleźć, wraz z krótkimi opisami, na drugiej stronie mapy instytucji PO KL: www.bit.ly/4Z8aPN. Sama lista jest też dostępna tutaj: www.bit.ly/756Ulr.

Numerologia

Konkretne „kieszenie” PO KL są oznaczone cyframi. Jeśli organizacja „aplikuje do 9.1.2”, to oznacza że składa wniosek na środki dostępne w *Poddziałaniu* nr 2 do *Działania* nr 1 w *Priorytecie* nr 9. Wystarczy zajrzeć do *SZOP*, aby zorientować się, że z 9.1.2 można otrzymać dotację na „Wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów o utrudnionym dostępie do edukacji”.

Czyli *Priorytety* to takie „kieszenie”.

Kieszenie, poszczególne obszary finansowania, takie jak na przykład zatrudnienie, integracja społeczna, podnoszenie kwalifikacji pracowników, edukacja czy administracja.

Niektóre z nich są centralne, niektóre regionalne. Co to znaczy?

Wszystkie obszary problemowe, o których mówiliśmy mają swój wymiar lokalny i ogólnopolski. Na przykład, jeśli chcemy poprawić los osób wykluczonych, to przede wszystkim musimy działać w konkretnych lokalnych społecznościach. Jednak oprócz tego powinniśmy na poziomie ponadregionalnym szukać najlepszych form pomocy, usprawniać współpracę z administracją publiczną, budować sieci wsparcia dla lokalnych organizacji i tak dalej. Dlatego właśnie *Priorytety* podzielono na centralne (I-V) i regionalne (VI-IX).

Większość środków PO KL (około 70%) jest przeznaczona na konkretne działania „blisko obywateli”, realizowane w konkretnych województwach – te środki znajdziemy w *Priorytetach* regionalnych. Pozostała część jest przeznaczona na *Priorytety* centralne, w których chodzi o realizację działań nieograniczających się do jednego regionu, na przykład budowanie ogólnopolskich standardów usług.

A co z *Priorytetem X* – Pomoc techniczna?

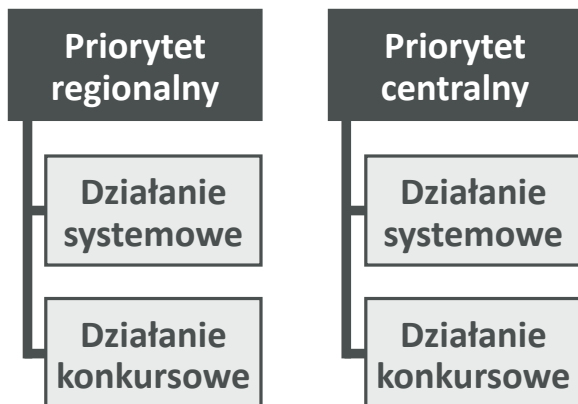
Priorytet X - Pomoc techniczna obejmuje wydatki związane z administrowaniem PO KL. Aby program sprawnie funkcjonował, potrzebna jest odpowiednia ilość ludzi, którzy ocenią nasze wnioski, czy przeczytają nasze sprawozdania. Oprócz tego, z *Priorytetu X* finansowane są na przykład publikacje o charakterze edukacyjnym czy kampanie informacyjne.

Oprócz podziału *Priorytetów* na centralne i regionalne, w PO KL jest też podział *Działania* na systemowe i konkursowe. Co to oznacza?

Ten podział mówi nam tyle, że są dwa osobne tryby przyznawania dotacji. W trybie systemowym środki otrzymują konkretne instytucje publiczne, wskazane w *Szczegółowym Opisie Priorytetów*, a więc nie można o te środki tak po prostu aplikować. Natomiast w trybie konkursowym pieniądze są przyznawane tym podmiotom, które mają najlepszy i najbardziej dopracowany pomysł na projekt.

Priorytety mogą być regionalne lub centralne.

Każdy z nich jest podzielony na *Działania* i *Poddziałania*, z których pieniądze są przyznawane w trybie **konkursowym** lub **systemowym**.



24

Czyli jeśli chcę zrealizować własny projekt i samodzielnie złożyć wniosek, to powinienem szukać *Działania* realizowanego w trybie konkursowym?

Dokładnie tak. W ramach *Działań* systemowych można być tylko partnerem lub podwykonawcą instytucji publicznych, ale nie można ubiegać się o dotacje na własne projekty.

Wiemy już mniej więcej, jak podzielony jest PO KL, ale ciągle nie wiemy, gdzie powinniśmy ubiegać się o dotacje na konkretne projekty. Czy jest jakaś jedna instytucja, która przyznaje dotacje, czy jest ich wiele? Kto właściwie przyznaje te pieniądze?

Priorytety regionalne są wdrażane w większości województw przez Urzędy Marszałkowskie lub podległe im jednostki (na przykład Wojewódzkie Urzędy Pracy).

Priorytety centralne są natomiast w gestii odpowiednich ministerstw, bądź instytucji im podległych (na przykład Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości czy Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich).

To te instytucje przyznają dotacje, czyli ogłaszają konkursy i dzielą pieniądze na projekty systemowe.

Co jeszcze poza organizowaniem konkursów robią te instytucje?

Określają w szczegółach, jak będzie wyglądała realizacja danego *Priorytetu* w danym roku. Ustalają zasady podziału dostępnych pieniędzy, publikują harmonogram konkursów, ale mogą także zawęzić typy finansowanych projektów i uszczegóławiać *kryteria* ich wyboru. Robią to w specjalnych dokumentach, nazywanych *Planami Działania*, przygotowywanych i publikowanych w Internecie na początku każdego roku.

Po co są *Plany Działania*?

Plany działania są bardzo ważnym narzędziem kształtowania polityki społecznej na poziomie regionalnym. Mogą one preferować lub nie dopuszczać pewnych typów projektów, w zależności od aktualnych problemów i potrzeb społecznych w regionie, zdiagnozowanych przez daną instytucję.

Na przykład?

Na przykład, w danym roku Urząd Marszałkowski może zdecydować, że najważniejsze są dla niego projekty na rzecz osób niepełnosprawnych. Może wtedy przyznać dodatkowe punkty (na podstawie tzw. *kryteriów strategicznych*) wnioskowi spełniającym ten warunek, znacznie zwiększając ich szansę na wygraną w konkursie i otrzymanie dofinansowania.

Kto przyznaje dotacje?

PO KL jest wdrażany przez bardzo wiele instytucji publicznych. Żeby wiedzieć, do której mamy złożyć wniosek, musimy wiedzieć jakie są między nimi zależności.

Instytucja Zarządzająca

Instytucja Zarządzająca jest odpowiedzialna za realizację całości programu i koordynację prac *Instytucji Pośredniczących*. W PO KL funkcję tę pełni Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

Instytucje Pośredniczące

Instytucje Pośredniczące to zazwyczaj Ministerstwa (w *Priorytetach* I-V) i Urzędy Marszałkowskie (w *Priorytetach* VI-IX). Są one odpowiedzialne za wdrażanie konkretnych *Priorytetów* PO KL.

Institucje Pośredniczące II stopnia

Institucje Pośredniczące mogą scedować część lub całość swoich obowiązków na *Institucje Pośredniczące II stopnia*. W *Priorytetach* I-V jest to na przykład PARP, czy CRZL. W *Priorytetach* VI-IX są to zazwyczaj Wojewódzkie Urzędy Pracy.

Kto decyduje?

Dofinansowanie przydzielają *Institucje Pośredniczące* lub wyznaczone przez nie *Institucje Pośredniczące II stopnia*. To one są odpowiedzialne za organizowanie konkursów, ocenianie wniosków i kontrolę realizacji projektów w przydzielonych im *Priorytetach* i *Działaniach*.

26

Jak znaleźć właściwą Instytucję Pośredniczącą?

Wybrałeś już *Priorytet* i *Działanie* i chcesz znaleźć *Institucję Pośredniczącą*, która może przyznać Ci dotacje? Pomogą Ci w tym:

Mapa instytucji PO KL: www.bit.ly/4Z8aPN

Spis instytucji na stronie efs.gov.pl: www.bit.ly/78Yn2v

3.2. KONKURSY

27

Na czym polega przyznawanie dotacji w konkursach?

Na tym, że wszystkie zainteresowane organizacje składają wnioski, deklarując że mają pomysł na rozwiązanie jakiegoś problemu i że umieją ten pomysł zrealizować. Najlepsze z nich otrzymują dofinansowanie.

Kto może złożyć wniosek o dotację?

Każdy podmiot, w tym także organizacja pozarządowa.

Powiedzmy, że pracuję w organizacji pozarządowej, mam pomysł na projekt, szukam pieniędzy na jego sfinansowanie i chciałbym wziąć udział w takim konkursie. Co po kolei powinienem zrobić?

Najpierw trzeba wziąć do ręki *SZOP* i znaleźć *Priorytet* i *Działanie*, w ramach którego może być sfinansowany ten projekt. Następnie trzeba zajrzeć na stronę efs.gov.pl, gdzie znajduje się spis instytucji odpowiedzialnych za organizację konkursów w konkretnych *Priorytetach*. Potem na stronie odpowiedniej instytucji należy znaleźć *Plan Działania* na dany rok lub wyciąg najważniejszych informacji z tego *Planu Działania*.

Aktualne Plany działania

Jeśli chcesz przejrzeć kilka Planów Działania i nie chcesz wchodzić na strony kilku różnych instytucji, skorzystaj ze strony www.efs.gov.pl. Wszystkie Plany Działania znajdziesz tam w jednym miejscu: www.bit.ly/25zVmT.

Które informacje z *Planu Działania* są mi potrzebne na początku?

Przede wszystkim, z *Planu Działania* dowiemy się, kiedy są organizowane konkursy i jakie to są konkursy – *zamknięte* czy *otwarte*. *Zamknięte*, czyli z określonym terminem rozpoczęcia i zakończenia naboru wniosków, bądź *otwarte*, gdzie wnioski można składać od momentu ogłoszenia konkursu, aż do wyczerpania się środków.

Poza tym w *Planie Działania* trzeba też sprawdzić jakie *typy projektów* mogą być realizowane w ramach konkursu. Dozwolone *typy projektów* są już wprawdzie określone w *SZOP-ie*, ale w *Planie Działania* mogą być wskazane tylko niektóre z nich. Województwo może na przykład zdecydować, że w danym roku dofinansuje tylko na przykład typ 3 i 4. Nie zdarza się to często, ale nie jest wykluczone.

Rodzaje konkursów

Konkursy zamknięte mają określoną datę rozpoczęcia i końcowy termin przyjmowania wniosków.

Konkursy otwarte są ogłaszane i trwają aż do momentu, gdy suma na którą opiewają złożone wnioski trzykrotnie przekroczy środki przeznaczone na dany konkurs. Od tego momentu mamy zwykle jeszcze siedem dni na złożenie wniosku, potem konkurs się kończy.

Co jeszcze oprócz terminów konkursów i typów projektów powinno mnie interesować w *Planie Działania*?

Trzecia informacja, to *kryteria dostępu* i *kryteria strategiczne*. *Kryteria dostępu* określają w sposób zerojedynkowy („spełnia-nie spełnia”) jakie warunki muszą spełnić, aby w ogóle móc wziąć udział w konkursie.

Przykładowe kryteria dostępu

Projekt jest adresowany wyłącznie do mieszkańców danego województwa.

Biuro projektu będzie prowadzone na terenie danego województwa.

Projekt będzie trwał nie dłużej niż dwa lata.

Budżet projektu będzie większy niż 50 tysięcy złotych, ale mniejszy niż 2 miliony.

A kryteria strategiczne?

Każdy poprawnie złożony wniosek podlega ocenie punktowej według różnych *kryteriów* [patrz rozdział 5.1], m.in. według *kryteriów strategicznych*, za których spełnienie można otrzymać maksymalnie 40 dodatkowych punktów. Może to być jedno kryterium warte 40 punktów lub na przykład dwa kryteria po 10 punktów i jedno za 20. *Kryteria strategiczne* są określane przez *Instytucję Pośredniczącą*, czyli na przykład przez Urząd Marszałkowski. Za ich pomocą kształtuje on swoją politykę społeczną, dając na przykład pierwszeństwo projektom adresowanym do określonego typu *beneficjentów*. Jest o to tyle ważne, że za meritum projektu możemy dostać do 100 punktów, a więc kryteria strategiczne mają duże znaczenie.

Instytucja Pośrednicząca może zrezygnować z określenia kryteriów strategicznych.

Jak działają kryteria strategiczne? Przykład.

Założmy, że w Priorytecie VII Urząd Marszałkowski jednego z województw zdecydował się przyznawać 40 dodatkowych punktów projektom skierowanym do usamodzielniających się wychowanków domów dziecka.

Na konkurs wpłynęło 1000 wniosków z czego 10 jest skierowanych do tej grupy. Każdy wniosek z tych dziesięciu otrzyma 40 dodatkowych punktów, co w praktyce oznacza, że jeśli zostaną one pozytywnie ocenione, będą miały dużo większą szansę na dofinansowanie.

Kryteria strategiczne mogą być określone bardzo różnie. Na przykład: „Ponad 50% *beneficjentów* projektu będą stanowiły osoby powyżej 50 roku życia” lub „Organizacja składająca wniosek posiada doświadczenie w obszarze ekonomii społecznej”.

Założmy, że spełniam kryteria dostępu, a być może nawet niektóre kryteria strategiczne. Mój typ projektu może być sfinansowany i wiem już też, kiedy będzie ogłoszony konkurs. Co dalej?

Dalej pozostaje już tylko zaplanowanie projektu oraz napisanie i złożenie wniosku. Reszta zależy już od oceniających, ich wiedzy i zdrowego rozsądku.

3.3. PROJEKTY SYSTEMOWE

30

A co jeśli w danym *Działaniu* nie są organizowane konkursy? Jak przydzielane są środki w trybie systemowym? Czy organizacje mają szansę na ich zdobycie?

Działania realizowane w trybie systemowym są adresowane do konkretnych instytucji publicznych, które realizują zadania w obszarze np. rynku pracy czy integracji społecznej, czyli na przykład do Ośrodków Pomocy Społecznej, czy Urzędów Pracy. To one są *liderami projektów* systemowych. Organizacja pozarządowa może być w nich partnerem lub podwykonawcą, odpowiedzialnym za konkretne *zadania*.

Co w praktyce oznacza bycie partnerem lub podwykonawcą w projekcie systemowym?

Partnerstwo oznacza, że wniosek o dotację składa się wspólnie z *liderem projektu*, wspólnie planuje się działania, wspólnie bierze się udział w konkursie i wspólnie realizuje się projekt. To jest bardzo ważna rola, to też dużo więcej niż bycie podwykonawcą, który tylko otrzymuje do zrealizowania jedno z *zadań*. Partnerstwo to wyższa szkoła jazdy, która wymaga nie tylko współdecydowania, ale wiąże się też ze współodpowiedzialnością za projekt, w wymiarze merytorycznym, ale także finansowym.

W projektach systemowych organizacje pozarządowe mogą być partnerem lub podwykonawcą części *zadań*.

Jak wygląda współpraca przy projekcie systemowym w roli podwykonawcy?

To w szczególności może być różnie, ale ogólna zasada jest taka sama. Weźmy na przykład *Działania* 6.1.3, 7.1.1 i 7.1.2, których *beneficjentami* są instytucje publiczne – Powiatowe Urzędy Pracy, Ośrodki Pomocy Społecznej i Powiatowe Centra Pomocy Rodzinie. Te

instytucje (czyli w istocie gminy i powiaty, którym one formalnie podlegają) otrzymują środki z PO KL na realizację *zadań* z zakresu aktywizacji zawodowej i aktywnej integracji. Mogą one zlecić organizacjom pozarządowym realizację części *zadań* zaplanowanych w ich projektach. Organizacje mogą też same zgłaszać się do instytucji z ofertą współpracy. Formalną ścieżkę ubiegania się o realizację zadania publicznego określa Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie.

Oczywiście organizacja powinna najpierw dowiedzieć się, czy dana gmina czy powiat rzeczywiście realizuje projekt z PO KL. W przypadku urzędów pracy nie jest to trudne, bo niemal każdy z nich realizuje projekty unijne, robi to też zdecydowana większość jednostek pomocy społecznej.

70%

Mniej więcej tyle Ośrodków Pomocy Społecznej i Centrów Pomocy Rodzinie realizuje projekty systemowe finansowane z PO KL.

Organizacja jako podwykonawca w projekcie PO KL

Organizacje pozarządowe często realizują zadania publiczne finansowane z funduszy unijnych, a zlecone przez instytucje, które są *liderami* projektów systemowych, czyli na przykład przez Ośrodki Pomocy Społecznej, czy Urzędy Pracy. Dotyczy to w szczególności usług na rzecz osób niepełnosprawnych, a także niemal 90% działań na rzecz osób bezdomnych. Na przykład Klub Integracji Społecznej prowadzony przez stowarzyszenie Nowa Szansa w Zamościu realizuje na rzecz OPS-u kurs dla uczestników projektu finansowanego z PO KL.

Taka współpraca jest możliwa, ale czy z Pana obserwacji wynika, że instytucje są chętne do takiej współpracy?

Powiedziałbym, że jest różnie. Jeśli jest klimat współpracy, to nie ma z tym żadnego problemu. Niektóre działania, takie jak na przykład stworzenie Programu Aktywności Lokalnej, są wręcz niemożliwe do wykonania przez sam urząd, bez uczestnictwa organizacji pozarządowych.

Czy przyjęcie takiego zlecenia wiąże się dla organizacji z jakimiś dodatkowymi obciążeniami?

Oczywiście organizację i instytucję wiąże wtedy normalna umowa i jak zawsze trzeba się z niej wywiązać, ale niczym się to nie różni od zwykłej realizacji zadania publicznego. Sama organizacja nie bierze na siebie żadnych dodatkowych formalności związanych z tym, że projekt jest finansowany z funduszy unijnych. Biurokrację załatwia *lider projektu*, instytucja publiczna, która zleciła zadanie.

A jak powinna wyglądać taka współpraca? Od czego się zwykle zaczyna?

32

Organizacja może przyjść do instytucji publicznej i zaoferować realizację *zadania*, tak aby przy składaniu wniosku na projekt systemowy na kolejny rok instytucja zaznaczyła to *zadanie*, jako realizowane przez podwykonawcę. Oczywiście można też być partnerem, ale o tym była już mowa.

Czy partnerstwo to duże obciążenie?

To zależy od konkretnych ustaleń między *liderem* i *partnerem*. *Lider* może wziąć na siebie większość formalności, co jednak nie zwolni *partnera* z obowiązku posiadania subkonta, poddawania się kontrolom i tak dalej.

A co daje nam partnerstwo?

Niezbędne doświadczenie, które ułatwi nam później samodzielne aplikowanie o fundusze unijne. Partnerstwo daje nam przede wszystkim możliwość współdecydowania o kształcie i *działaniach* projektu, w czym zasadniczo różni się od podwykonawstwa.

Zasady partnerstwa

Jeśli chcesz wiedzieć więcej o zasadach realizacji projektów w *partnerstwie*, przeczytaj dokument „Zakres realizacji projektów partnerskich”: www.bit.ly/4NaZ00.

3.4. ŚRODKI DLA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

33

Poszukajmy w PO KL konkretnych *Działań*, odpowiednich dla organizacji pozarządowych. Z tego co Pan powiedział wynika, że najbardziej interesujące będą dla nich *Priorytety* regionalne, w ramach których finansowane są działania „najbliżej ludzi”?

Tak, to powinna być ich podstawowa sfera zainteresowania, choć nie wykluczałbym uczestnictwa organizacji w konkursach na poziomie centralnym, jeśli mają umiejętności albo pomysł na rozwiązanie problemu ważnego w kontekście całego kraju. Mogą to być na przykład modelowe rozwiązania w zakresie wychodzenia z bezdomności albo aktywizacji zawodowej osób z autyzmem.

Organizacja pozarządowa może realizować projekt w Priorytecie centralnym

Na przykład, Pomorskie Forum na rzecz Wychodzenia z Bezdomności, pracując na co dzień w swoim środowisku lokalnym, wypracowało oryginalną formułę pomocy osobom bezdomnym. Swoje doświadczenie wykorzystuje teraz współtworząc „Gminny Standard Wychodzenia z Bezdomności” w projekcie finansowanym w ramach *Priorytetu* centralnego (*Działanie* 1.2 – „Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej”).

A który z *Priorytetów* centralnych może być Pana zdaniem szczególnie interesujący dla organizacji pozarządowych?

Warto szczególnie zwrócić uwagę na *Działanie* 5.4.2 w *Priorytecie* V, które jest adresowane wprost do organizacji pozarządowych. I to – co ciekawe – nie tylko do wielkich oligarchów trzeciego sektora, ale również dla mniejszych organizacji, które mają coś istotnego do przekazania w skali kraju.

Działanie 5.4

W Działaniu 5.4 wyodrębniono dwa Poddziałania:

Poddziałanie 5.4.1 – Wsparcie systemowe dla trzeciego sektora jest skierowane wyłącznie do określonej instytucji publicznej - Departamentu Pożytku Publicznego w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej. W jego ramach Departament realizuje projekt dotyczący standardów współpracy administracji publicznej z trzecim sektorem. *Partnerami* w projekcie są organizacje pozarządowe wyłonione przez *lidera* w drodze zorganizowanego przez niego, osobnego konkursu.

Poddziałanie 5.4.2 – Rozwój dialogu społecznego jest realizowane w trybie konkursowym, co oznacza, że o środki z niego mogą aplikować wszystkie organizacje pozarządowe, które mają pomysł na projekt dotyczący:

- tworzenia i upowszechniania standardów działania trzeciego sektora,
- tworzenia lub wspierania centrów informacji i wspomagania organizacji pozarządowych,
- tworzenia i wspierania porozumień (sieci) organizacji pozarządowych,
- tworzenia i wdrażania programów z zakresu poradnictwa prawnego i obywatelskiego,
- tworzenia i wdrażania programów z zakresu społecznego nadzoru nad funkcjonowaniem administracji publicznej.

Instytucją Pośredniczącą w Działaniu 5.4 jest Departament Wdrażania EFS w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej. Plany działań oraz informacje o konkursach w ramach tego Działania można znaleźć na stronie internetowej Departamentu: www.kapital-ludzki.gov.pl.

A reszta Priorytetów centralnych? Czy mógłby je Pan w skrócie scharakteryzować? Czy mamy czego szukać w Priorytecie I - Zatrudnienie i integracja społeczna?

Tak. W *Działaniach* 1.1. i 1.2. organizacje pozarządowe mogą być *partnerami* w zakresie wypracowywania standardów pomocy społecznej czy ekonomii społecznej. Często są to nawet małe lokalne inicjatywy, które jednak tworzą nowe rozwiązania i pomysły i dlatego są zapraszane do *partnerstwa* na poziomie ogólnokrajowym. Takim przykładem są na przykład projekty dotyczące standardów bezdomności, streetworkingu czy też ekonomii społecznej.

Działanie 1.3 jest z kolei przeznaczone dla specjalistycznych organizacji. Na przykład *Działanie* 1.3.6. realizowane przez PFRON dotyczy bardzo specyficznych grup osób z niepełnosprawnościami - głuchoniewidomych czy osób z autyzmem, dlatego zaproszono

do niego eksperckie organizacje pozarządowe. To samo dotyczy konkursów na rzecz społeczności romskich z zakresu zatrudnienia, edukacji, integracji społecznej i zdrowia.

Ciekawe dla organizacji pozarządowych może być też *Poddziałanie* 1.3.2, w którym przewidziano m.in. konkursy na realizację kompleksowych programów powrotu do pracy po przerwie związanej z urodzeniem i wychowywaniem dziecka, a także późniejszego godzenia pracy zawodowej z obowiązkami rodzicielskimi. W innym konkursie jest możliwość tworzenia przedszkoli w miejscach pracy i rozwijania alternatywnych form opieki nad dzieckiem. W tym *Poddziałaniu* są również konkursy dotyczące promocji elastycznych form zatrudnienia i nowych form organizacji pracy.

Więcej informacji *Priorytetu* I znajdziesz na stronie Departamentu Wdrażania EFS Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej: www.kapitalludzki.gov.pl.

Priorytet II - Rozwój zasobów ludzkich

W tym *Priorytecie* można realizować szkolenia i prowadzić doradztwo dla przedsiębiorców i pracowników przedsiębiorstw. Organizacje mogą ubiegać się o dofinansowanie na takie projekty, ale powinny pamiętać, że chodzi tu o szkolenia na skalę ponadregionalną. Trzeba mieć odpowiedni potencjał organizacyjny, żeby to zrobić.

Inne *Działania* w *Priorytecie* II mają charakter systemowy. Organizacje mogą występować w nich w charakterze *partnera* lub podwykonawcy. Jest to możliwe na przykład w *Działaniach* na rzecz zwiększania zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw.

Institucją Pośredniczącą dla *Priorytetu* II jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości: www.pokl.parp.gov.pl.

Priorytet III - Wysoka jakość systemu oświaty

Z tego *Priorytetu* finansowane są głównie *Działania* prowadzone przez Ministerstwo Edukacji Narodowej. Większość organizacji raczej nie ma tu czego szukać, choć jest tu kilka konkursów dla organizacji specjalizujących się w problematyce systemu edukacji. Na przykład w *Działaniu* 3.3.4 można zająć się opracowywaniem i wdrażaniem innowacyjnych programów, materiałów i metod kształcenia w naukach ścisłych. Poza tym dofinansowywane są tutaj ponadregionalne programy rozwijania kompetencji uczniów

w zakresie informatyki, języków obcych, przedsiębiorczości, czy nauk przyrodniczo – matematycznych.

Drugą możliwością to projekty konkursowe w *Działaniu* 3.4.3, dotyczące upowszechniania koncepcji uczenia się przez całe życie. Mieści się w tym na przykład opracowywanie narzędzi i materiałów pomagających uczniom w wyborze najlepszej drogi rozwoju zawodowego.

Więcej informacji na temat *Priorytetu* III można znaleźć na stronie *Institucji Pośredniczącej*, czyli Ministerstwa Edukacji Narodowej: <http://efs.men.gov.pl>.

36

A w Priorytecie IV - Szkolnictwo wyższe i nauka

To jest *Priorytet* przeznaczony przede wszystkim dla szkół wyższych, więc większość organizacji pozarządowych nie znajdzie tu dla siebie miejsca.

A w Priorytecie V - Dobre rządzenie

Poza specjalnie adresowanymi środkami w *Działaniu* 5.4, ciekawe może być też *Działanie* 5.2, mające na celu wzmocnienie potencjału administracji samorządowej. W jego ramach organizacja może być partnerem lub realizatorem szkoleń dla samorządu lub działać na rzecz podnoszenia kompetencji i standardu usług w administracji lokalnej. Projekty mogą dotyczyć poprawy jakości i dostępności usług publicznych, procedur konsultacji społecznych, czy aktualizowania „mapy aktywności” organizacji pozarządowych na terenie gminy. Trzeba uważnie śledzić strony samorządów i zgłaszać im swoje kompetencje w tym zakresie - istnieje tu wiele możliwości dla sektora obywatelskiego.

Więcej informacji na temat *Priorytetu* V na stronie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji: www.bit.ly/4pVHGI.

Przejdźmy do *Priorytetów* regionalnych. Na początek *Priorytet* VI - Rynek pracy otwarty dla wszystkich.

Działanie 6.1.2. i 6.1.3 jest skierowane do urzędów pracy – partnerstwo z nimi jest trudne, ale można próbować współpracy w roli podwykonawcy. Można też z pewnością startować w konkursach w *Działaniach* 6.1.1, 6.2 i 6.3. To dobre miejsce dla organizacji pozarządowych działających w sferze rynku pracy.

Poddziałanie 6.1.1 to przede wszystkim projekty adresowane wprost do osób bezrobotnych i pozostających bez pracy. Daje ono różne możliwości: od staży i subsydiowanego zatrudnienia poczynając, na wsparciu psychologiczno-doradczym kończąc. W jego ramach można też prowadzić szkolenia i specjalistyczne doradztwo dla regionalnych instytucji rynku pracy (choć nie dotyczy to urzędów pracy). Inne możliwe działania to promowanie partnerstwa między instytucjami publicznymi a sektorem pozarządowym, a także badanie sytuacji na lokalnym rynku pracy.

Działanie 6.2. umożliwi wsparcie przedsiębiorczości. Organizacja, która jest realizatorem projektu może przeszkolić osoby bezrobotne, przyznać im dotację i pomóc w rozpoczęciu działalności gospodarczej.

Priorytet VII - Promocja integracji społecznej

7.1.1 i 7.1.2 to *Działania* systemowe realizowane przez Ośrodki Pomocy Społecznej i Centra Pomocy Rodzinie. Można w nich być tylko podwykonawcą, realizatorem zadań publicznych lub partnerem w projekcie. Warto jednak zastanowić się nad tą możliwością i rozeznaczyć się w możliwościach współpracy.

Poddziałanie 7.1.3 jest z kolei realizowane przez Regionalne Ośrodki Pomocy Społecznej. Możemy być w nim realizatorami szkoleń dla pomocy społecznej, na przykład z zakresu budowania programów animacji lokalnej.

Poddziałanie 7.2.1. jest bardzo ważne dla organizacji, ponieważ w jego ramach ogłaszane są konkursy na projekty z zakresu integracji społecznej. Jest tu wiele możliwości. Można na przykład tworzyć Centra Integracji Społecznej, otwierać świetlice środowiskowe, prowadzić ośrodki aktywizujące osoby niepełnosprawne i realizować różne inne projekty integracyjne na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Charakter konkursowy ma również *Poddziałanie 7.2.2.*, z którego finansowane są projekty w ramach których prowadzone są Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej, świadczące wsparcie edukacyjne, doradcze, szkoleniowe i promocyjne dla podmiotów ekonomii społecznej i osób chcących działać w tym obszarze.

Priorytet VIII - Regionalne kadry gospodarki

Działanie 8.1.1 organizacje mogą tu zgłaszać projekty szkoleniowe i doradcze skierowane do przedsiębiorstw, w zakresie m. in.: zarządzania, organizacji pracy, czy wdrażania

nia technologii produkcyjnych przyjaznych środowisku. Najpopularniejsze są tu jednak szkolenia, kursy i poradnictwo zawodowe skierowane do osób pracujących, które chcą zdobyć nowe umiejętności zawodowe lub podnosić kwalifikacje. Jednak organizacje muszą zdawać sobie sprawę, że będą tu konkurować z ogromną liczbą firm.

Działanie 8.1.2 to tworzenie partnerstw lokalnych z przedsiębiorcami lub realizacja projektów mających na celu wsparcie dla osób zwolnionych lub zagrożonych zwolnieniem z pracy z przyczyn niezależnych od nich. Organizacje mogą ubiegać się o dofinansowanie z tego *Działania*, o ile profil ich działalności odpowiada jego specyfice.

I na koniec *Priorytet IX - Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach*

Działanie 9.1.1 daje możliwość tworzenia przedszkoli i uruchamiania innych form wychowania przedszkolnego. Możliwe jest wsparcie istniejących przedszkoli oraz opracowanie i realizacja kampanii informacyjnych promujących edukację przedszkolną.

Zwracam szczególną uwagę na *Poddziałanie 9.1.2* – jest ono bardzo ciekawe z punktu widzenia organizacji pozarządowych, ponieważ dotyczy wyrównywania szans edukacyjnych. Mieszcza się tu projekty dotyczące dodatkowych zajęć pozalekcyjnych i pozaszkolnych, ze szczególnym uwzględnieniem informatyki, języków obcych, przedsiębiorczości, nauk przyrodniczo-matematycznych. Dofinansowane mogą być również projekty rozszerzające ofertę szkół o zagadnienia związane z poradnictwem i doradztwem edukacyjno-zawodowym, informowaniem uczniów o korzyściach płynących z wyboru danej ścieżki edukacyjnej oraz możliwościach dalszego kształcenia. W *Działaniu 9.2* mamy podobne możliwości, tyle tylko, że projekty muszą być w nim skierowane do systemu szkolnictwa zawodowego.

Powiedzmy osobno o tak zwanych „małych grantach”, czyli *Działaniach 6.3, 7.3 i 9.5*.

Są to granty na inicjatywy lokalne na terenach wiejskich. Budżet projektu nie może przekraczać w nich 50 tys. zł. Procedury konkursowe i sprawozdawcze małych grantów będą uproszczone. Te projekty mają być rozliczane *ryczałtowo*, co oznacza, że nie trzeba będzie szczegółowo sprawozdawać wydatków. Istotne będą tylko *rezultaty* projektu. Na razie jednak procedura jest taka sama jak w innych *Działaniach*.

3.5. PROJEKTY INNOWACYJNE

Od 2010 roku w ramach PO KL będzie można uzyskać dofinansowanie *projektów innowacyjnych*. Co to oznacza?

Projekt innowacyjny to taki, który zakłada zupełnie nowe formy działania. Na tego typu projekty przeznaczony został określony procent środków z każdego *Priorytetu*.

Innowacyjne, czyli jakie?

Projekty innowacyjne służą poszukiwaniu nowych, bardziej efektywnych sposobów rozwiązywania problemów społecznych.

Projekt innowacyjny może:

- zajmować się nowym problemem, który dotąd był w niewystarczającym stopniu objęty wsparciem,
- obejmować działania skierowane do nietypowych grup odbiorców,
- tworzyć, modyfikować, adaptować nowe narzędzia i sposoby rozwiązywania „starych” problemów.

Czy wybór *projektów innowacyjnych* odbywa się w trybie konkursowym?

Wniosek na *projekt innowacyjny* wypełnia się inaczej niż zwykły wniosek do PO KL. Organizacja nie proponuje w nim gotowego działania, tylko raczej pomysł na działanie. Ten pomysł będzie mogła w ramach projektu dopracować na tak zwanym „etapie laboratoryjnym”, a następnie podjąć próbę wdrożenia go w partnerstwie z innymi organizacjami.

Zasady wyboru projektów

Pełna i aktualna treść dokumentu opisującego tryb i *kryteria* wyboru projektów jest dostępna na portalu efs.gov.pl w zakładce Dokumenty programowe.

A gdzie szukać konkursów na *projekty innowacyjne*?

Na większą skalę będą ogłaszane po raz pierwszy w 2010 roku. Odpowiednia informacja będzie umieszczona w *Planach Działania* oraz na stronach *Instytucji Pośredniczących*.

Jakie możliwości w porównaniu ze zwykłym projektem daje *projekt innowacyjny*?

W zwykłym projekcie po prostu wykonuje się mniej lub bardziej standardowe działania. *Projekt innowacyjny* pozwala natomiast na przetestowanie i wdrożenie nowego pomysłu. Poszukujemy w nim nowych rozwiązań i typów działań, ale także *grup docelowych*, które są pomijane lub niezbyt eksponowane w programie. *Projekty innowacyjne* mają stworzyć w jego ramach nowe perspektywy. Nic nie jest wieczne i dzisiejsze działania też niekoniecznie będą dobre jutro. Dynamika procesów i problemów społecznych jest coraz szybsza, dlatego innowacje są tak potrzebne.

W konkursach na *projekty innowacyjne* nie będzie dużego tłoku. Trzeba się będzie w nich wykazać dobrym pomysłem, a nie biurokratycznymi zdolnościami.

W konkursach na *projekty innowacyjne* nie będzie dużego tłoku. Trzeba się będzie w nich wykazać dobrym pomysłem, a nie biurokratycznymi zdolnościami.

Wszystko to, o czym rozmawialiśmy jest dość skomplikowane. Jakby Pan zachęcił początkujące organizacje, żeby jednak spróbowały zgłębić ten temat?

Mimo pozorów to nie jest aż takie skomplikowane. Wiem, że PO KL postrzega się jak „czarną magię”, ale to nieprawda. Wystarczy spojrzeć na *Szczegółowy Opis Priorytetów PO KL*, żeby sprawdzić „kieszonkę” z której naszym zdaniem moglibyśmy korzystać. Następnie trzeba zastanowić się czy jesteśmy zdolni jako organizacja do realizacji takiego projektu – czy mamy takich specjalistów lub mamy możliwość ich znalezienia. Dotyczy to zarówno pracowników merytorycznych, jak i tych zajmujących się obsługą projektu. Ale czy nie jest tak, że realizacja jakiegokolwiek projektu nie wymaga specjalistów - np. księgowej?

Następnie należy opanować sposób wypełniania wniosku. Do tego mamy i instrukcję i podręcznik. Wniosek w PO KL to wniosek jak każdy inny. Aplikując o środki z gminy też wypełniamy podobny dokument. To nic strasznego.

Jeśli my nie złożymy projektu, to pieniądze przeznaczone na politykę społeczną trafią do firm, które nie znają się na kwestiach merytorycznych, ale za to chętnie składają wnioski. Dlatego też nie czekajmy i podejmijmy działanie. Do tego nie potrzeba doktoratu, tylko dobrych chęci. Umiejętności można zdobyć, a efekty będą naprawdę istotne. Nie tylko dla naszej organizacji, ale przede wszystkim dla ludzi, których problemy chcemy rozwiązać.

4. PLANOWANIE

Z tego rozdziału dowiesz się między innymi:

- jakie są kolejne kroki planowania,
- jakich użyć do tego narzędzi,
- jak planowanie projektu pozwoli Ci uniknąć poważnych kłopotów podczas jego realizacji.

Na pytania odpowiada Karolina Cyran-Juraszek, Menedżerka w Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, doświadczona realizatorka projektów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego.

4.1. CO TO JEST PROJEKT?

Wiemy już skąd możemy uzyskać dofinansowanie naszych działań. Co powinniśmy zrobić dalej?

43

Zaplanować te działania. Ułożyć je w kolejności i zrobić z nich jedną dojrzałą propozycję projektową.

Co to jest projekt?

Projekt to ciąg powiązanych ze sobą *działań*, zmierzających do osiągnięcia założonego celu i adresowany do konkretnej grupy odbiorców. Ma poza tym jasno określony początek i koniec, czyli jest ściśle określony w czasie i zakłada wprowadzenie jakiejś konkretnej zmiany w zastaną rzeczywistość. I jeszcze jedno: nie ma problemu – nie ma projektu. Projekt odpowiada na konkretną potrzebę, przyczynia się do rozwiązania jakiegoś problemu. Zmienia rzeczywistość, a przynajmniej powinien.

Ale przecież organizacje robią mnóstwo różnych rzeczy, czym to się różni od realizacji projektów?

Przez jakiś czas można rzeczywiście robić wszystko „na żywioł”. Ale kiedy zaczynamy działać na większą skalę, wtedy trzeba zacząć planować. Projekt pozwala nam chwycić rytm.

Czyli?

Wiedzieć, co się chce zrobić, znać cele długofalowe i krótkofalowe, rozpisać co dokładnie musimy zrobić w jakim czasie, określić sobie, jakie mają być tego *rezultaty* i jak sprawdzimy, czy je osiągnęliśmy. Podstawowym narzędziem do zoperacjonalizowania takiego myślenia są właśnie projekty.

Ale przecież często jest tak, że organizacja działa od lat, ma jasne cele od lat, dlaczego lepiej jest realizować projekty niż działać tak po prostu?

Dlatego, że projekty pozwalają osiągać cele. W organizacji powinno się cały czas szukać odpowiedzi na pytania po co działamy, dla kogo, czy jesteśmy efektywni, czy rzeczywiście odpowiadamy naszym działaniem na istniejące potrzeby społeczne, ponieważ one się zmieniają, zmienia się sytuacja, także dzięki naszym działaniom. Nie można sobie od tak działać przez dwadzieścia lat.

Co zrobić, żeby nie działać ot tak sobie? Od czego zacząć?

44

Zanim zabierzemy się za planowanie projektu, trzeba zaplanować strategiczne cele i działania w całej organizacji. I dopiero potem dostosować do tego konkretne projekty, które nas do tych celów doprowadzą w określonym czasie. Musimy też wiedzieć, że wszystkich celów strategicznych nie osiągniemy poprzez realizację jednego projektu, dlatego musimy zdecydować, które z nich są ważniejsze.

Kto powinien planować projekt?

Projekt realizuje zespół. Im bardziej zaangażujemy jego członków w planowanie *zadań*, które później będą realizowali, tym lepiej dla nich i dla organizacji. Natomiast przyjęcie do realizacji danego przedsięwzięcia powinno opierać się na decyzji zarządu – władzy organizacji. Zarząd powinien także wiedzieć, jakie warunki nakłada potencjalny grantodawca. Czy jest to dotacja (kiedy pieniądze dostaniemy „z góry”), czy refundacja (kiedy dostajemy zwrot poniesionych kosztów), czy wymagany jest *wkład własny* itp. Przyjęcie każdego projektu do realizacji ma konsekwencje w zarządzaniu całą organizacją.

Projekt realizuje zespół. Im bardziej zaangażujemy jego członków w planowanie *zadań*, które później będą realizowali, tym lepiej dla nich i dla organizacji.

Czy to znaczy, że planować powinien też cały zespół?

Dokładnie tak. Zespół, a właściwie jego trzon, bo przecież często jest tak, że dopiero wygranie konkursu i zdobycie dotacji daje nam możliwość zatrudnienia wszystkich potrzebnych ludzi. Wtedy planujemy z tymi, których mamy od początku.

A nie zarząd organizacji?

Nie. Zarząd jest od zarządzania. Musi patrzeć na to, czy dane przedsięwzięcie wpisuje się w strategię organizacji. To on daje strategiczne ramy i wyznacza cele, w które musimy wpisać się z projektem. Natomiast za osiągnięcie jego celów odpowiedzialna jest już konkretna osoba – lider czy menedżer, który może być członkiem zarządu, ale nie musi. To on powinien planować, a potem zarządzać konkretnym projektem.

A co to znaczy – tak praktycznie – „zaplanować projekt”? Od czego zacząć?

Zanim zacznę planować, muszę najpierw widzieć swoją organizację w perspektywie trzech, czterech, pięciu lat. Musimy wiedzieć, gdzie za cztery czy pięć lat mają być osoby, na rzecz których działamy. I na tej podstawie – robią to zazwyczaj zarządy organizacji – ustalamy sobie cele na dany rok, zaczynając od tego co jest najważniejsze i co jest możliwe.

A jak sobie odpowiedzieć na pytanie: co jest możliwe?

Możliwe jest po pierwsze to, co jest w stanie udźwignąć organizacja w danym momencie. Po drugie to, co jest potrzebne i na co znajdziemy chętnych, bo bez odbiorów nie zrealizujemy projektu. Po trzecie to, na co znajdziemy finansowanie, ponieważ jest oczywiste, że do realizacji każdego projektu potrzebne są pieniądze.

Czyli zanim zaczniemy szczegółowo planować projekt powinniśmy najpierw poszukać źródeł jego finansowania?

Tak. Ponieważ może się okazać, że projekt, na który mamy pomysł jest realny z punktu widzenia potencjału organizacji i znajdziemy osoby, które mogłyby na nim skorzystać, ale w danym momencie nie jest możliwe jego sfinansowanie.

4.2. JAK ZACZAĆ?

46

Dobrze, powiedzmy, że przeczytaliśmy dokładnie wszystkie opisy. Znaleźliśmy odpowiedni *Priorytet, Działania i Podziałanie* oraz konkretny konkurs na który chcemy napisać wniosek. Ale ciągle nie mamy projektu.

Właśnie teraz możemy zacząć go naprawdę planować. Za poprowadzenie całego procesu planowania musi być odpowiedzialna jedna osoba, zwykle przyszły szef projektu, który zna strategię i cele organizacji. Ma też informacje o *Planach Działania* PO KL na dany rok, wie kiedy będzie jaki konkurs, jakie są środki, jakie są *kryteria dostępu* i *kryteria strategiczne*.

A jak ocenić, który pomysł na projekt jest dobry? Do czego się odwołać?

Działania organizacji nie powinny zaspokajać ambicji zarządów. Trzeba słuchać tych, dla których działamy, czyli naszej *grupy docelowej*. To często oni sami albo ich otoczenie generują pomysły na działania i projekty, bo najlepiej znają sytuację.

Poza tym, powinniśmy bazować na naszych dotychczasowych doświadczeniach. Jeśli zrobiliśmy *ewaluację* poprzednich projektów, to sami będziemy wiedzieć, co w nich było dobre, a co nie. Dzięki temu mamy gotowe rekomendacje do dalszych działań. Z tej wiedzy rodzą się najlepsze plany.

Działania organizacji nie powinny zaspokajać ambicji zarządów. Trzeba słuchać tych, dla których działamy, czyli naszej *grupy docelowej*.

Powinniśmy bazować na naszych dotychczasowych doświadczeniach. Jeśli zrobiliśmy *ewaluację* poprzednich projektów, to sami będziemy wiedzieć, co w nich było dobre, a co nie. Dzięki temu mamy gotowe rekomendacje do dalszych działań. Z tej wiedzy rodzą się najlepsze plany.

A kto jest *grupą docelową* projektu?

To są te osoby lub instytucje, do których projekt jest bezpośrednio adresowany.

Skąd czerpać wiedzę o *grupie docelowej*?

Zakładam, że organizacje najczęściej wiedzą bardzo dużo na temat swojej *grupy docelowej*. Jeśli natomiast chcą skupić się na nowych, nieznanym im jeszcze odbiorcach, to powinny pytać tych, którzy ich znają, szukać sojuszników, czytać raporty, przeglądać informacje w Internecie itp.

Co warto wiedzieć o *grupie docelowej*?

Aby dobrze zdiagnozować sytuację i potrzeby naszej *grupy docelowej*, warto znać jej cechy, takie jak:

- wiek
- płeć
- miejsce zamieszkania
- stan cywilny
- stan zdrowia
- sytuacja rodzinna
- zawód
- dochody
- wykształcenie
- aspiracje
- wartości
- zainteresowania
- zwyczaje/nawyki
- inne

Szczególnie istotne jest tu kryterium płci, ponieważ każdy projekt w PO KL musi uwzględniać perspektywę równości szans kobiet i mężczyzn. Oznacza to, że już na etapie planowania powinno się zrobić analizę sytuacji kobiet i mężczyzn w grupie docelowej i uwzględnić w projekcie działania zapobiegające dyskryminacji ze względu na płeć.

Więcej na ten temat w rozdziale 6. „Kryteria horyzontalne, równość płci, standard minimum”.

A co z tymi, którzy nie są bezpośrednimi adresatami naszego projektu, ale są w jego polu oddziaływania? Na przykład władze samorządowe, które chcemy przekonać do zaangażowania się w pracę na rzecz naszej *grupy docelowej*?

Wszystkie osoby lub instytucje, których jakoś dotknie nasz projekt nazywamy jego *interesariuszami* lub otoczeniem. *Interesariusze* to podmioty, które mają jakiś interes w powodzeniu lub niepowodzeniu naszego projektu lub mają na niego jakiś wpływ. Warto o nich pamiętać na etapie planowania, bo mogą później odegrać znaczącą rolę w projekcie. *Interesariuszy* trzeba zidentyfikować, a o niektórych specjalnie zadbać, na przykład planując jakieś działania, skierowane specjalnie do nich.

48 **Ale przecież jest zazwyczaj tak, że organizacje od wielu lat działają na rzecz tej samej grupy osób. Po co definiować ją od nowa na etapie planowania projektu?**

Nie jest wcale tak, że cały czas działamy na rzecz takiej samej grupy. Ta grupa się zmienia, zmieniają się jej oczekiwania i potrzeby. Planowanie kolejnych projektów daje możliwość weryfikacji tego, gdzie jesteśmy, a także gdzie są i czego potrzebują nasi odbiorcy.

A jak sprawdzić, czy nasz pomysł na projekt jest dobry?

Musimy się nawzajem przekonywać, czasem kłócić. Warto się też odwołać do wcześniejszych doświadczeń własnych albo innych. Żeby stworzyć dobry projekt, musimy też koniecznie zadać sobie pytanie, co jest faktycznym problemem, który chcemy rozwiązać, a co jest jego przyczyną i skutkiem. Dobra analiza sytuacji jest konieczna, żeby zaplanować dobry projekt. Musimy znać potrzeby naszej *grupy docelowej* oraz otoczenia projektu.

Żeby stworzyć dobry projekt, musimy koniecznie zadać sobie pytanie, co jest faktycznym problemem, a co jest jego przyczyną lub skutkiem.

4.3. DEFINIOWANIE CELÓW

Czy jest jakieś dobre narzędzie do planowania projektu, które możemy polecić?

Najprostsze narzędzia są najlepsze. Przyszły szef projektu musi zebrać ludzi, wziąć flipchart i marker i wspólnie zastanowić się nad sformułowaniem celów projektu. Zrobiliśmy analizę sytuacji, znamy problem danej grupy. Z diagnozy tego problemu powinien wynikać cel główny projektu, a z niego cele szczegółowe.

Najprostsze narzędzia są najlepsze. Przyszły szef projektu musi zebrać ludzi, wziąć flipchart i marker i wspólnie zastanowić się nad sformułowaniem celów projektu.

Czy cel główny powinien być jeden, czy może ich być kilka?

Cel główny projektu zawsze powinien być jeden. Celów szczegółowych może być więcej, ale też nie za dużo, czyli około 3-5, choć to też zależy od projektu.

Jak określić cel główny projektu?

Żeby dobrze określić cel główny, musimy najpierw zdefiniować problem (aspekt negatywny). Cel powinien być „lustrzanym” odbiciem problemu (aspekt pozytywny).

Na przykład:

PROBLEM, czyli „-”	CEL, czyli „+”
Niski poziom aktywności zawodowej wśród absolwentów kierunków humanistycznych	Wzrost poziomu aktywności zawodowej absolwentów kierunków humanistycznych
Niski poziom wiedzy na temat nowych technologii w grupie 60+	Wzrost poziomu wiedzy na temat nowych technologii w grupie 60+
Mały dostęp do edukacji przedszkolnej dzieci z terenów wiejskich	Zwiększenie dostępu do edukacji przedszkolnej dzieci z terenów wiejskich

50

A jak dobrze zaplanować cele szczegółowe?

Przede wszystkim starajmy się je formułować tak, aby spełniały kryteria *SMART*. Pamiętajmy też, że już na etapie planowania każdy cel musi być zrozumiały dla każdego członka zespołu projektowego.

SMART

Cele szczegółowe powinny być **SMART**, czyli:

- Szczegółowe – konkretne, precyzyjne, jasne
- Mierzalne – wyrażone w liczbach, kwotach, procentach itp.
- Akceptowane* – niebudzące zastrzeżeń w zespole projektowym
- Realistyczne – możliwe do osiągnięcia w tym projekcie
- Terminowe – określone w czasie

Jeśli tak doprecyzujesz cele, będziesz wiedział, czy i kiedy je osiągniesz.

* Skrót SMART bywa rozwijany na różne sposoby, w zależności od specyfiki projektu. Podręcznik wskaźników PO KL używa w tym miejscu pojęcia dostępne - accessible - zobacz: www.bit.ly/64LXCq

Doprecyzuj cele według kryteriów SMART

Pierwsza kolumna (tabela poniżej) zawiera błędnie zdefiniowane cele. Zastanów się, które-
go kryterium SMART nie spełniają i odpowiednio je przeformułuj.

CEL niespełniający kryteriów SMART	BRAKUJĄCE KRYTERIA SMART	CEL SMART
Upowszechnienie modelu aktywizacji zawodowej osób dorosłych, długotrwale bezrobotnych.	Cel nie jest:
Zachęcenie pracowników organizacji pozarządowych do zgłaszania kandydatów do nagrody Człowiek Roku za pośrednictwem formularza, opublikowanego na stronie internetowej organizacji.	Cel nie jest:
Stworzenie portalu dotyczącego przedsiębiorczości i osiągnięcie pułapu 1 mln unikalnych odsłon na miesiąc w ciągu jednego roku.	Cel nie jest:
Przeprowadzenie w 2010 roku 100 spotkań promujących wśród kierowców jazdę bez zapiętych pasów bezpieczeństwa.	Cel nie jest:

PRZYKŁADOWE ROZWIĄZANIE:

CEL niespełniający kryteriów SMART	BRAKUJĄCE KRYTERIA SMART	CEL SMART :)
Upowszechnienie modelu aktywizacji zawodowej osób dorosłych, długotrwale bezrobotnych.	Cel nie jest: szczegółowy mierzalny terminowy	Publikacja i dystrybucja 1000 egzemplarzy podręcznika nt. aktywizacji zawodowej długotrwale bezrobotnych wśród organizacji pozarządowych.
Zachęcenie pracowników organizacji pozarządowych do zgłaszania kandydatów do nagrody Człowiek Roku za pośrednictwem formularza, opublikowanego na stronie internetowej organizacji.	Cel nie jest: mierzalny terminowy	Otrzymanie od pracowników organizacji pozarządowych co najmniej 20 nominacji do nagrody Człowiek Roku 2010 za pośrednictwem formularza, opublikowanego na stronie internetowej, do 20 listopada 2010 r.
Stworzenie portalu dotyczącego przedsiębiorczości i osiągnięcie pułapu 1 mln unikalnych odsłon na miesiąc w ciągu jednego roku.	Cel nie jest: realistyczny	Stworzenie portalu dotyczącego przedsiębiorczości i osiągnięcie pułapu 10.000 unikalnych odsłon na miesiąc do końca 2010 roku
Przeprowadzenie w 2010 roku 100 spotkań, promujących wśród kierowców jazdę bez zapiętych pasów bezpieczeństwa.	Cel nie jest: Akceptowany	Przeprowadzenie w 2010 roku 100 spotkań, promujących wśród kierowców jazdę z zapiętymi pasami bezpieczeństwa.

JAK WPISAĆ CELE ORGANIZACJI I PROJEKTU W CELE PO KL

Już na etapie planowania projektu musimy pamiętać, że jego cele muszą się wpisywać w cele PO KL, jeśli chcemy, by projekt został w ramach tego programu dofinansowany.

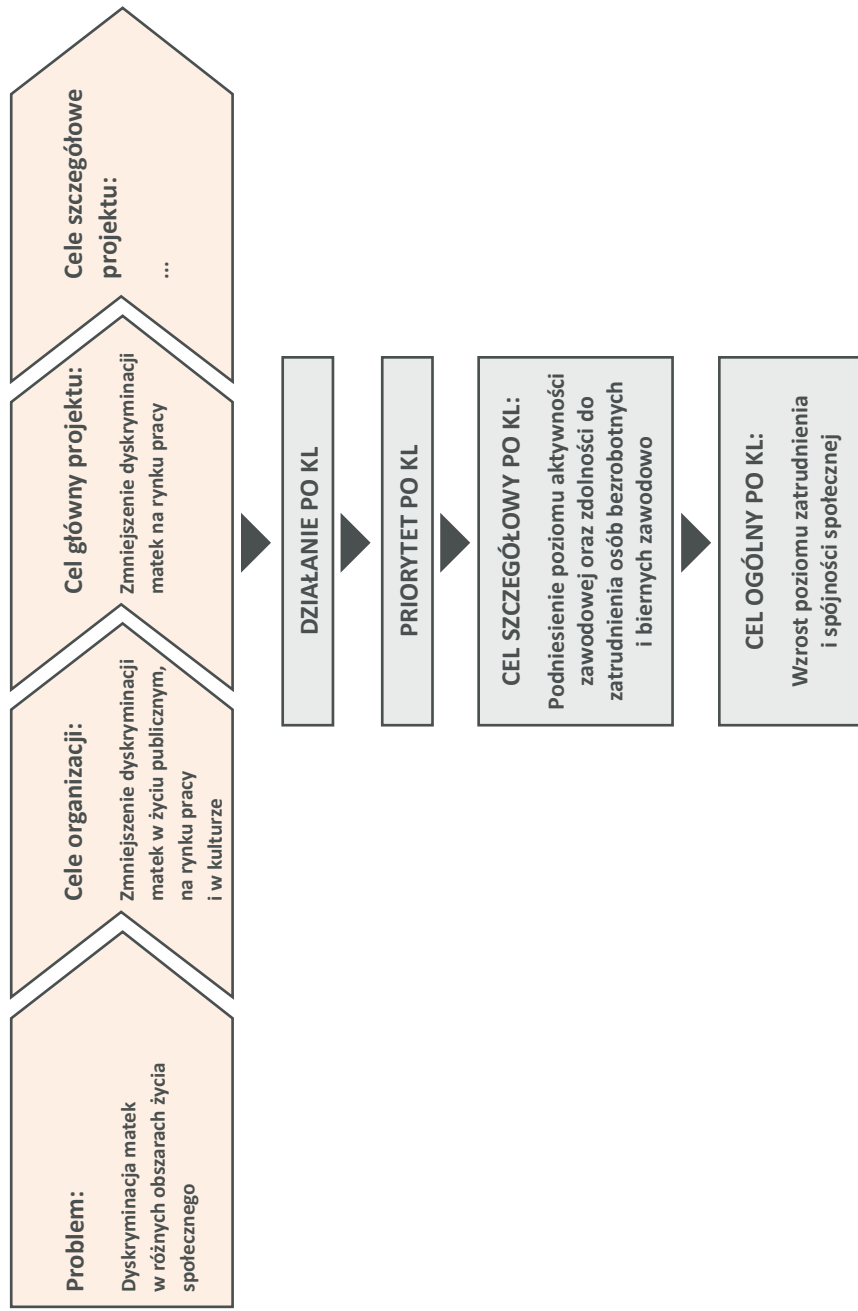
Trzeba pamiętać, że wszystkie cele szczegółowe projektu muszą mieścić się w jego celu strategicznym (głównym), który jest często także celem organizacji. Musimy też zadbać o to, żeby cel główny projektu wpisywał się w cel danego konkursu, który z kolei wspiera realizację celów całego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Jak to zrobić?

Przykład:

Grupą docelową Fundacji MaMa są matki. Fundacja uznała, że problemem jest ich dyskryminacja w różnych obszarach życia społecznego. Jednym z celów jej działania jest wobec tego zmniejszanie dyskryminacji matek w życiu publicznym, na rynku pracy i w kulturze.

Zobacz, jak Fundacja MaMa mogłaby zdefiniować cele konkretnego projektu i wpisać je w cele PO KL:



4.4. ZADANIA

Wiemy już dla kogo chcemy zrobić projekt i jakie jest jego otoczenie. Wiemy też po co go robimy – mamy sformułowany cel główny i cele szczegółowe. Co dalej?

55

Teraz jest czas na największą pracę, czyli planowanie konkretnych *zadań*.

A co zrobić, żeby nie zaplanować czegoś, czego nie da się zrealizować?

Przede wszystkim trzeba siebie samych zapytać o kompetencje. Jak się na czymś nie znam, to się za to nie biorę albo szukam partnera, który się na tym zna. Powinniśmy też szacować koszty, żeby nie zaplanować czegoś, czego koszty są niewspółmierne do efektów.

I co robimy dalej z tymi pomysłami na *zadania*?

Od tej pory przyszedł szef projektu, który prowadzi planowanie, staje się tak zwanym „mordercą pomysłów”. Wymyślone *zadania* trzeba przesiał przez sito celów, harmonogramu i budżetu, ponieważ zazwyczaj nie wszystko, co chcielibyśmy zrobić jest konieczne do osiągnięcia celów. Nie wszystko też mieści się w określonym czasie i możliwym budżecie.

Mamy już listę realistycznych *zadań*. Co dalej?

Największa praca już za nami, teraz *zadania* trzeba rozpisnąć na *działania*. Tego już nie robimy w zespole. Za rozpisanie *zadań* na konkretne *działania* odpowiedzialni są szefowie poszczególnych obszarów tematycznych.

A jak sprawdzić, czy dobrze zaplanowaliśmy cel główny, cele szczegółowe, zadania i działania?

Idąc w dół - z celu ogólnego powinny wynikać cele szczegółowe, z nich z kolei konkretne zadania, a z zadań - działania. Możemy też iść w górę. Wtedy zobaczymy, że działania składają się na zadania, zadania służą realizacji celów szczegółowych, a te z kolei zamykają się w celu ogólnym projektu. Jeśli tak rzeczywiście jest, to cele, zadania i działania są dobrze zaplanowane.

56

Jak nam idzie? Czyli monitoring, rezultaty i wskaźniki

Już na etapie planowania projektu powinniśmy się zastanowić w jaki sposób sprawdzimy, czy osiągamy cele postawione w projekcie. Służy temu *monitoring rezultatów* projektu za pomocą *wskaźników*.

Jak to wygląda w praktyce?

Przykład:

Organizacja uznaje, że problemem w Polsce jest niedostosowanie systemu zatrudnienia do potrzeb młodych matek. Zobacz, jak mogłaby zdefiniować cel główny projektu, jeden z rezultatów i wskaźników:

Problem:

Niedostosowanie

systemu zatrudnienia do potrzeby młodych matek

Cel główny projektu:

Dostosowanie

systemu zatrudnienia do potrzeby młodych matek w 100 firmach do końca 2012 roku

Działania projektu

czyli to, co będzie zrobione w ramach projektu i spowoduje dostosowanie systemu zatrudnienia w firmach do potrzeb młodych matek

Rezultat (zmiana, jaka zaszła wskutek działań podejmowanych w ramach projektu):

Dostosowano

systemu zatrudnienia do potrzeby młodych matek

Wskaźnik (pozwala zmierzyć, w jakim stopniu rezultat został osiągnięty):

liczba lub procent

firm, które dostosowały system zatrudnienia do potrzeby młodych matek



O tym jak należy definiować rezultaty, wskaźniki i produkty we wniosku do PO KL przeczytasz w rozdziale „Wniosek”, w części: 5.7. Rezultaty.

4.5. HARMONOGRAM

58

Po co nam harmonogram?

Żeby widzieć projekt w całości. Wiedzieć co kiedy robimy, co musimy zrobić wcześniej, a co możemy dopiero później, czyli jak konkretne *działania* są ze sobą powiązane. Na przykład materiały szkoleniowe nie mogą powstać po szkoleniach, a publikacja, w której opiszemy efekty projektu nie może być pisana na samym początku jego realizacji.

Harmonogram musimy zrobić także po to, żeby sprawdzić, czy z naszymi *działaniami* mieścimy się w czasie, który mamy. Być może po zrobieniu harmonogramu okaże się, że z czegoś jeszcze musimy zrezygnować, bo nie zdążymy tego zrobić.

A jak szczegółowo powinniśmy planować?

Na poziomie całego projektu harmonogram powinien być miesięczny. Ale potem, na poziomie konkretnych zadań, można sobie robić harmonogram tygodniowy, czy nawet rozpiąć go na konkretne dni. Polecam to szczególnie tym organizacjom, które nie mają dużego doświadczenia w realizacji projektów.

Szczegółowe harmonogramy powinny robić osoby, odpowiedzialne za konkretne zadania. Szef projektu widzi całość i w odpowiednich momentach pyta konkretnych ludzi na jakim etapie są ich zadania.

W jakiej formie powinniśmy zapisywać harmonogram?

Polecam zrobienie wykresu Gantta.

Wykres Gantta

Wykres Gantta ma postać tabeli. W kolejnych wierszach umieszczamy *zadania i działania*, a w kolejnych kolumnach - oś czasu w podziale na lata, miesiące, tygodnie, czasem dni (w zależności od tego, jak bardzo szczegółowego harmonogramu potrzebujemy).

Harmonogram powstaje na przecięciu osi pionowej (*zadania/działania*) i poziomej (czas).

Na przykład: realizacja Zadania 2 ma zacząć się w grudniu 2010 i trwać dwa miesiące. Na harmonogramie będzie ono zaznaczone tak:

HARMONOGRAM PROJEKTU X							
SPP	2010					2011	
	VIII	IX	X	XI	XII	I	...
Zadanie 1							
Zadanie 2:							
Działanie 2.1:							
Działanie 2.2:							
Działanie 2.3:							
Zadanie 3:							
...							

Przy tworzeniu harmonogramu projektu, warto:

- każde z zadań rozpisać na najważniejsze działania - dzięki temu w toku realizacji projektu o niczym ważnym nie zapomnimy,
- odpowiednio ponumerować zadania i działania, czyli nadać im uporządkowaną strukturę - potem ułatwi nam to pracę z harmonogramem,
- zastanowić się które zadania są ze sobą powiązane - ma to duży wpływ na harmonogram projektu, bardzo często wydłużając czas realizacji zadań.

Ćwiczenie: harmonogram projektu

Twoim zadaniem jest przygotowanie harmonogramu projektu „Wielki pokaz”. Projekt zaczyna się w sierpniu 2010. Na harmonogram musisz nanieść 5 zadań:

- zarządzanie projektem
- film
- publikacja
- organizacja pokazu
- zamknięcie projektu

INFORMACJE DODATKOWE:

Na powołanie zespołu projektowego i zaplanowanie pracy potrzebujemy około miesiąca, dopiero potem możemy zacząć pracę nad zadaniami merytorycznymi projektu.

60 Żeby powstał film musi powstać scenariusz (2 tygodnie). Prace nad nim rozpoczną się we wrześniu 2010. Musisz też zaplanować czas na realizację filmu, która zacznie się w październiku (4 miesiące) i czas na jego postprodukcję (3 miesiące). Postprodukcja może zacząć się już w połowie realizacji filmu.

Żeby wydać publikację musi powstać tekst (1 miesiąc), który musi pójść do korekty (2 tygodnie), potem do składu (2 tygodnie) i do druku (1 tydzień). Musisz też zaplanować dystrybucję (2 miesiące), Uwaga - częścią publikacji ma być film.

Ostatnim zadaniem będzie organizacja premiery filmu, który powstał w ramach projektu. Żeby impreza się udała, musi powstać jej plan (1 miesiąc), potrzebna jest sala kinowa (szukanie jej i dogadywanie szczegółów potrwa 1 miesiąc). Muszą też powstać zaproszenia na pokaz, w których koniecznie musi być podany czas trwania filmu. Sam pokaz może się odbyć najwcześniej miesiąc po wysłaniu zaproszeń.

Na zamknięcie i rozliczenie projektu potrzebujemy miesiąca. To zadanie możemy rozpocząć dopiero po zakończeniu wszystkich zadań merytorycznych w projekcie.

Spróbuj narysować harmonogramu projektu i odpowiedzieć na pytania: w którym miesiącu najwcześniej może się odbyć pokaz filmu i kiedy zakończy się projekt?

ROZWIĄZANIE:

HARMONOGRAM PROJEKTU <i>Wielki pokaz</i>												
		2010						2011				
SPP		VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI
Zadanie 1 Zarządzanie projektem												
Zadanie 2: Film												
Działanie 2.1: Scenariusz												
Działanie 2.2: Realizacja												
Działanie 2.3: Postprodukcja												
Zadanie 3: Publikacja												
Działanie 3.1: Tekst												

A jakie błędy najczęściej popełniają organizacje na etapie tworzenia harmonogramu?

W ogóle go nie robią i to jest największy błąd. Ale jak już zaczynają robić, myśleć kategoriami harmonogramu, rysować go, to już jest całkiem nieźle. Trzeba tylko pamiętać, że narysowanie harmonogramu na etapie planowania to jedno, a monitorowanie i korygowanie go podczas realizacji to drugie.

A co może być trudne w rysowaniu harmonogramu?

Moim zdaniem to nie jest trudne. Trzeba tylko myśleć logicznie i mieć dużo pokory w planowaniu, czyli świadomości, że pewne rzeczy muszą potrwać i że nie warto planować bardzo restrykcyjnych terminów. Trzeba też pamiętać, że *działania* merytoryczne nigdy nie zaczynają się na samym początku projektu i nie mogą trwać do samego końca. Trzeba sobie dać czas na początku na zebranie zespołu i zaplanowanie pracy i na końcu na zamknięcie całego projektu.

4.6. ZASOBY PROJEKTU

64

Wiemy już co i kiedy ma się zadziać. A jak zaplanować, kto się tym wszystkim zajmie?

Patrzemy, co mamy do zrobienia i sprawdzamy, co jest w naszych kompetencjach. Zawsze na początku szukamy ludzi o odpowiednich umiejętnościach w samej organizacji. Tych których nam brakuje szukamy na zewnątrz. Możemy zatrudnić nowe osoby, poszukać partnerów albo podwykonawców.

Zawsze na początku szukamy ludzi w samej organizacji. Na zewnątrz szukamy tylko tych, których nam brakuje.

Konkretnych ludzi przypisujemy do *działań*, czy do *zadań*?

Do *zadań*. Konkretnie *zadanie* może realizować kilka osób, w tym jedna, która będzie za nie odpowiedzialna. To jest zazwyczaj szef jakiegoś obszaru w projekcie, który podlega bezpośrednio szefowi projektu. Na tym polega delegowanie uprawnień. Szef projektu czuwa wtedy nad całością, ale nie zajmuje się wszystkim. W taki sposób tworzymy strukturę zespołu projektowego.

Szef projektu czuwa nad całością, ale nie zajmuje się wszystkim. W taki sposób tworzymy strukturę zespołu projektowego.

A jak powinna wyglądać struktura zespołu projektowego?

Jak najprościej. Na górze jest szef projektu, pod nim osoby odpowiedzialne za dane

obszary (bloki *zadań*), a pod nimi ich pracownicy. Przy szefie zawsze powinna być – jako wsparcie – osoba odpowiedzialna za finanse, rozliczenia i sekretarz biura projektu. I tyle. Ważne, żeby strukturę zespołu znali wszyscy członkowie zespołu projektowego. Z niej ma wynikać kto, za co i przed kim odpowiada.

A które kompetencje warto w projekcie rozdzielać?

Na pewno warto oddzielić zarządzanie od *zadań* merytorycznych. Uważam, że szef projektu powinien dać pracownikom przestrzeń do realizacji *zadań* merytorycznych, choć oczywiście powinien je rozumieć, znać i kontrolować. Z kolei pracownicy merytoryczni powinni rozumieć, że w projekcie muszą być przestrzegane pewne standardy zarządzania i współpracować z szefem projektu na przykład w obszarze *sprawozdawczości*.

65

A czy warto planować w projekcie jakieś „rezerwy ludzkie”?

Polecam zaplanowanie sobie (i z budżetowanie) w *zadaniu* „Zarządzanie projektem” zewnętrznego doradztwa. W tym może się mieścić na przykład wsparcie z zakresu *promocy publicznej, zamówień publicznych, czy promocji*, którego możemy potrzebować w trakcie realizacji projektu. Sami nie musimy się na wszystkim znać. Jeśli czegoś nie będziemy wiedzieć, będziemy mogli sięgnąć po doradztwo, ale trzeba taką możliwość zaplanować.

A jakich pracowników powinniśmy zaplanować w projekcie oprócz osób odpowiedzialnych za realizację *zadań* merytorycznych?

Potrzebujemy osoby do zarządzania projektem, czyli szefa projektu, osoby do rozliczeń finansowych, czasem kogoś do monitorowania *rezultatów* projektu (często zleca się to jednak na zewnątrz) i kogoś do prowadzenia biura projektu. Możemy też zaplanować zatrudnienie jakichś osób do pomocy na różnych etapach projektu, zazwyczaj na umowę zlecenie.

A o kim najczęściej się zapomina przy planowaniu?

Chyba właśnie o tych pracownikach, którzy nie są odpowiedzialni za konkretne *zadania*, tylko za obsługę projektu.

A o czym poza pracownikami powinniśmy jeszcze pomyśleć?

O zasobach materialnych, czyli sprzęcie, pomieszczeniach, materiałach i innych rzeczach, które będą nam potrzebne do realizacji kolejnych *zadań*. Planujmy projekty tak, żeby w wyniku ich realizacji wzmocniła się także nasza organizacja, żebyśmy następne przedsięwzięcia mogli realizować jeszcze lepiej. Twórzmy w ramach projektów standardy *działań* merytorycznych, ale podnośmy także standardy funkcjonowania naszej organizacji. Wzmacniamy się projektami.

4.7. BUDŻET

67

Po co robi się budżet?

Żeby zobaczyć ile kosztuje to, co zaplanowaliśmy i czy w związku z tym nasz projekt jest realny. Budżet pomaga nam spokojnie, zobaczyć że nie stać nas na wszystko i zweryfikować plany.

Kto powinien robić budżet?

Szef projektu we współpracy z dyrektorem wykonawczym lub kimś innym, kto zajmuje się zarządzaniem finansami w organizacji.

A nie księgowość?

Księgowość ma tylko dostarczyć mu informacji, na przykład na temat siatki płac, kosztów pracy czy kosztów eksploatacji, jakie poniosła organizacja za ubiegły rok.

Jak planować budżet?

W Excelu.

A konkretnie? Jak powinien wyglądać?

Budżet powinien być zadaniowy. To oznacza, że koszty powinny być w nim przyporządkowane do zaplanowanych wcześniej *zadań*. Potem trzeba jeszcze do tych kosztów doliczyć *koszty pośrednie*.

Jak wyliczyć *koszty pośrednie*? Zobacz w rozdziale „Wniosek”, w części 5.9. „Szczegółowy budżet projektu”.

A jak budżetujemy koszty zatrudnienia pracowników?

Powiedzmy, że mamy *zadanie* „Zarządzanie projektem”. Musimy tu zabudżetować etat kierownika projektu, czyli samą pensję, ale też pochodne, takie jak koszty pracy (ZUS). Informację o ich wysokości powinniśmy dostać od księgowości. Koszty osobowe rozpisujemy zawsze bardzo szczegółowo. Zapisujemy stanowisko, formę zatrudnienia i dopiero koszt. Na przykład: „Kierownik projektu, etat, 5000” albo „Redaktor, umowa zlecenie, 3000”. Zawsze budżetujemy kwoty brutto.

68

Łączenie stanowisk

Zatrudnianie jednej osoby na kilku stanowiskach jest możliwe, ale powinno być szczególnie uzasadnione. W przeciwnym razie - zgodnie z *Wytycznymi w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach PO KL* - koszty te mogą zostać uznane za *niekwalifikowalne* (zwłaszcza gdy wykonywanie jednej funkcji odbywa się kosztem efektywnej realizacji innej funkcji).

Koszty zarządzania

W kosztach zarządzania powinny znaleźć się koszty:

- rekrutacji
- konsultacji ekspertów
- *monitoringu*
- promocji
- audytu
- inne, związane z zarządzaniem projektem

Jeśli nie są wpisane w jednym *zadaniu*, to i tak – na etapie oceny – często są sumowane przez ekspertów oceniających wnioski.

Pamiętaj! W niektórych konkursach (szczególnie tych najbardziej obleganych) niezastosowanie się do tych wytycznych może spowodować odrzucenie wniosku na etapie oceny merytorycznej z powodu złej konstrukcji budżetu.

Szczegółowe zasady kwalifikowalności kosztów zostały opisane w dokumencie pod nazwą: „Wytyczne w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach PO KL” – www.bit.ly/5mlt1U.

W dłuższych projektach powinniśmy pomyśleć o zabudżetowaniu podwyżek. Informacje na temat zasad budżetowania podwyżek i nagród w PO KL znajdziesz w rozdziale „Wniosek”, w części 5.9. „Szczegółowy budżet projektu”.

Co jeszcze szacujemy na poziomie konkretnych zadań, oprócz kosztów pracy?

Musimy też oszacować inne koszty, które będzie generowało to *zadanie*. To będą na przykład koszty materiałów, sprzętu, wyposażenia czy podwykonawców. I tak szacujemy *zadanie po zadaniu*, aż do końca. Wszystkie te kwoty, to tak zwane *koszty bezpośrednie*. Oprócz tego, jak wspominałam, trzeba policzyć *koszty pośrednie*, czyli koszty stałe ponoszone w związku z realizacją całego projektu, a nie konkretnych *zadań*. Trzeba je policzyć już na etapie planowania projektu, bo to ułatwi nam potem wybór metody ich rozliczania w trakcie pisania wniosku o dofinansowanie.

69

Więcej informacji na temat *kosztów pośrednich* oraz sposobu ich naliczania znajdziesz w rozdziale Wniosek w części 5.10. „Szczegółowy budżet projektu”.

Wygląda na to, że mamy już wszystko: cele, grupę docelową, działania, zadania, harmonogram zespół projektowy i budżet. Co dalej?

Teraz musimy napisać wniosek, czyli przetłumaczyć nasz projekt i to, co chcemy zrobić na język *generatora* wniosków. Musimy zmieścić to, co zaplanowaliśmy w dwudziestu tysiącach znaków. Planowanie i pisanie wniosków to dwie osobne historie.

5. WNIOSEK

Z tego rozdziału dowiesz się między innymi:

- jak wypełnić kolejne pola wniosku o dofinansowanie,
- o jakich zapisach nie wolno zapomnieć, a jakich trzeba unikać,
- czym różnią się *rezultaty twarde* od *produktów*, *zadania* od *działań* i *koszty pośrednie* od *bezpośrednich*.

Na pytania odpowiada Joanna Krasnodębska, Dyrektorka Biura Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS, doradczyni i trenerka organizacji pozarządowych.

5.1. PROJEKT, WNIOSEK, GENERATOR

Co to jest wniosek?

Jest to po prostu forma graficzna, w którą musimy włożyć projekt, żeby przedstawić go grantodawcy.

Jak wygląda taki wniosek?

Wniosek do PO KL ma kilka części.

Na początku jest tak zwana metryczka. Zawiera pola dotyczące wnioskodawcy, czyli jego nazwę, adres, NIP, dane osób upoważnionych, formę prawną i tak dalej. Trzeba w niej również wskazać, skąd chcemy czerpać pieniądze – z jakiego *Priorytetu, Działania, Poddziałania* oraz – ewentualnie – jaki jest numer konkursu.

Potem mamy część dotyczącą samego projektu. Można ją podzielić na dwie podczęści: pierwszą, w której musimy opisać nasz projekt i drugą, czyli budżet i harmonogram.

Elementem wniosku są też załączniki, czyli dodatkowe dokumenty, które trzeba do niego dołączyć.

Mamy już gotowy projekt, który zaplanowaliśmy wcześniej i chcemy zacząć pisać wniosek do PO KL. Co powinniśmy zrobić? Są do tego jakieś narzędzia?

Musimy najpierw zaopatrzyć się w komputer z dostępem do Internetu, a następnie ze strony *Instytucji Pośredniczącej* lub efs.gov.pl ściągnąć narzędzie internetowe w postaci *generatora wniosków*.

Czy generator wniosków to jakiś specjalny program?

Tak, to jest program komputerowy, służący do wypełniania wniosku w formie elektronicznej.

Generator jest dostępny w wersji on-line i off-line?

Tak. Do pisania wniosku najlepiej ściągnąć wersję off-line, czyli „generator-edytor”. Słowo „edytor” oznacza, że możemy korzystać z *generatora* bez dostępu do Internetu, choć oczywiście trzeba mieć Internet, żeby go w ogóle ściągnąć.

Czyli ściągamy i...

I instalujemy na swoim komputerze.

Czy *generator* jest ten sam niezależnie od *Priorytetu* do którego aplikujemy?

72 Tak, w PO KL tak jest. *Generator* jest ten sam.

Co w takim razie oznaczają numery *generatorów*? Na co zwrócić uwagę, żeby odnaleźć właściwy?

Powinniśmy zabrać się za pisanie wniosku wtedy, kiedy na stronie *Institucji Pośredniczącej* zostanie już ogłoszony konkurs w ramach interesującego nas *Działania*. Do ogłoszenia o konkursie zawsze dołączana jest tak zwana *dokumentacja konkursowa*. To w niej znajdziemy informację z jakiej wersji *generatora* powinniśmy skorzystać.

Koniecznym jest zwrócić uwagę na to, żeby wersja *generatora*, w której złożymy ostatecznie wniosek miała tę samą cyferkę, która jest podana w *dokumentacji konkursowej*. Można ją sprawdzić na pierwszej stronie *generatora*, na dole po lewej stronie.

To znaczy, że w Internecie dostępne są też stare wersje *generatora*?

Tak, niestety gdzieś tam są. Czasami bywa też tak, że w *dokumentacji konkursowej* jest podana nowa wersja *generatora*, której nie ma jeszcze na stronach naszej *Institucji Pośredniczącej*.

Co wtedy?

Wtedy trzeba szukać na stronie efs.gov.pl. Tylko tam wszystkie dokumenty są na sto procent aktualne.

Czy są jeszcze jakieś pułapki związane z *generatorem*?

Owszem, zdarzało się jeszcze tak, że wersja *generatora*-edytora na stronie *Instytucji Pośredniczącej* była starsza niż wersja *generatora* on-line. I tutaj moja wskazówka - zawsze, jeśli pracujemy w edytorze, należy gotowy wniosek zapisać, zamknąć, otworzyć *generator* on-line, otworzyć zapisany na dysku wniosek, zapisać ponownie i dopiero tę wersję złożyć. Przedtem koniecznie trzeba sprawdzić, czy przy otwieraniu wniosku on-line nic się w nim nie „wykrzaczyło”. Mimo tych trudności, nadal polecam pracę na edytorze.

Dlaczego?

Ponieważ dzięki temu unikamy ryzyka, że w trakcie pracy utracimy jakieś dane. Plik na którym pracujemy możemy sobie co jakiś czas zapisywać. Natomiast kiedy się pracuje on-line (w Internecie) to czasem jest tak, że strona wygasa, a my tracimy dane, zanim zdążymy je zapisać. Praca w edytorze jest bezpieczniejsza.

No dobrze - mamy już *generator* i chcemy się zabrać za pisanie wniosku. Co powinniśmy przeczytać zanim zaczniemy pisać?

Na pewno musimy przeczytać *dokumentację konkursową* i instrukcję wypełniania wniosku. Instrukcja nie wyjaśnia wprawdzie wielu rzeczy, ale to podstawa. *Generator* sam w sobie jest prosty w obsłudze. Jeżeli ktoś używa komputera do prostych czynności biurowych, to myślę że z *generatorem* spokojnie sobie poradzi.

Oficjalną instrukcję wypełniania wniosku o dotację z PO KL znajdziesz na stronie www.efs.gov.pl/Dokumenty.

Kto powinien wypełniać wniosek? Przyszły szef projektu?

Właściwie może to być ktokolwiek. Zakładam, że w momencie otwierania *generatora* projekt jest już zaplanowany i napisany. Nie powinniśmy planować projektu na *generatorze*. Szczególnie, jeśli ktoś nie ma w tym dużego doświadczenia.

Czyli do *generatora* przekazujemy gotowy projekt?

Tak. Oczywiście można korzystać z *generatora* w wersji „edytor”, jak z maszyny do pisania. Ale praca koncepcyjna nad projektem musi już być za nami.

Czy wniosek w *generatorze* powinna wypełniać jedna osoba?

Tak. Myślę, że jedna.

Czy styl jakim piszemy ma jakieś znaczenie?

Ma, jak najbardziej. Powinniśmy pisać prostym językiem, unikając żargonu i sformułowań w stylu: „antycypujemy to, co koherentne”.

Powinniśmy pisać prostym językiem, unikając żargonu i sformułowań w stylu: „antycypujemy to, co koherentne”.

74

A w jakiej kolejności powinniśmy wypełniać poszczególne pola we wniosku? Tak jak są ułożone, czy dowolnie?

Wniosek w *generatorze* trzeba wypełniać po kolei. W pierwszej części wniosku musimy podać daty realizacji projektu. Jeśli ich nie wpisujemy, dalsze części *generatora* nie będą dostępne. W związku z tym nie zaczynamy pisanie od budżetu, czy od harmonogramu, bo tak się po prostu nie da.

Czy jest jakiś limit znaków we wniosku?

Tak, w części Charakterystyka Projektu wniosek może mieć maksimum 20 lub 30 tysięcy znaków - w zależności od wybranego priorytetu. Objętość tekstu liczy się razem ze spacjami, odstępami i przecinkami. W związku z tym niektórzy wpadają na pomysł, żeby pisać „ciurkiem”, bez żadnych spacji. Ja tego nie polecam, bo bardzo szybko osoba, która będzie czytać i oceniać wniosek może mieć nas dość.

A czy można stosować jakieś skróty?

Można. Trzeba tylko pamiętać, żeby chociaż raz na początku podać pełną nazwę. Czyli najpierw piszemy: „przedsiębiorstwa ekonomii społecznej (PES)”, a potem posługujemy się już samym skrótem.

Kiedy warto zapisać wniosek?

Na samym początku, po wpisaniu pierwszych danych do metryczki. Warto też zapisywać wniosek co jakiś czas w trakcie pracy, szczególnie wtedy, kiedy wypełniamy część z opi-

sem projektu. Jeśli te dane nam znikną, trzeba będzie pracować od początku. Warto mieć też cały projekt zapisany w innym pliku, wtedy można łatwo zrobić: kopiuj-wklej, gdyby coś się nam skasowało. Należy jednak pamiętać, żeby po wybraniu opcji Zapisz XML kliknąć na wyświetlony link i wskazać miejsce zapisu na dysku twardym.

5.2. INFORMACJE O PROJEKCIE

76

Wiemy już, że wniosek to nie to samo co projekt, wiemy co to jest generator i jak się nim posługiwać. Możemy teraz zacząć wypełniać wniosek. Pierwsza część to „Informacje o projekcie”, czyli tzw. metryczka. Trzy pierwsze pola to: „Numer i nazwa Priorytetu” (1.1), „Numer i nazwa Działania” (1.2) oraz „Numer i nazwa Podziałania” (1.3). Skąd wziąć te informacje?

Te informacje znajdują się w *dokumentacji konkursowej*, ale generalnie zakładam, że każda organizacja, która chce napisać wniosek, już wie w ramach jakiego *Priorytetu*, *Działania* i *Podziałania* złoży wniosek. *Generator* jest tak skonstruowany, że po kliknięciu w każde z tych pól rozwinię nam się lista, z której musimy wybrać jedną pozycję.

Kolejne pole to „Województwo” (1.4). Czy zawsze musimy je wypełnić?

Nie zawsze. Pole to wypełniamy tylko wtedy, kiedy składamy wniosek o dotację z *Priorytetu* regionalnego. Musi to być to samo województwo, w którym znajduje się nasza *Institucja Pośrednicząca*, np. w mazowieckim jest to Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych. Jeśli składamy wniosek o dotację na projekt z *Priorytetu* centralnego, to pole „Województwo” jest nieaktywne i zostaje puste.

Dalej mamy pole „Instytucja” (1.5), w której wniosek zostanie złożony.

To jest ta sama instytucja, która ogłasza konkurs. Wpisujemy tu jej nazwę.

Dalej pole „Numer konkursu” (1.6).

Ten numer znajdziemy w *dokumentacji konkursowej*.

Doszliliśmy do pola „Tytuł projektu” (1.7). Powinien być raczej formalny czy raczej intrygujący?

Powiedziałabym, że raczej intrygujący. Dobrze, żeby nie cytował nazwy *Działania* czy *Poddziałania*. My na przykład ostatnio napisaliśmy projekt na wsparcie podmiotów ekonomii społecznej „OWIES dla Mazowsza”. OWIES, czyli Ośrodek Wsparcia Inicjatywy Ekonomii Społecznej. Dobry tytuł powinien być chwytliwy i nie dłuższy niż 200 znaków. Wpisujemy go bez cudzysłowu.

Dobry tytuł powinien być chwytliwy i nie dłuższy niż 200 znaków. Wpisujemy go bez cudzysłowu.

77

Kolejne pole to „Okres realizacji projektu” (1.8). Na podstawie tych dat automatycznie wygenerują się kolumny w kolejnych częściach wniosku, w budżecie i w harmonogramie.

Żeby wpisać dobry okres realizacji, musimy najpierw sprawdzić kilka rzeczy. Po pierwsze – *kryteria dostępu* w *Planie Działania* na dany rok. Mogą one na przykład ograniczać czas realizacji projektu do dwóch lat albo wykluczać dofinansowanie projektów krótszych niż rok. Po drugie: nie można składać wniosków na projekty trwające dłużej niż do 31 grudnia 2015.

To jest data końcowa. A jak określić datę początkową?

Data początkowa także może wynikać z *kryteriów dostępu* lub z *dokumentacji konkursowej*. Jeśli dokumenty nie nakładają na nas żadnych ograniczeń, to datę rozpoczęcia projektu musimy zaplanować sami. Musi ona uwzględniać czas potrzebny na ocenę wniosku i rozstrzygnięcie konkursu. Nie planujemy rozpoczęcia projektu na miesiąc po złożeniu wniosku, zostawmy sobie przynajmniej pół roku.

A co jeśli procedura oceny i formalności związane z podpisaniem umowy nie zakończą się przed zakładaną datą rozpoczęcia projektu?

Wtedy może być różnie. Możemy wnioskować o zmianę terminu rozpoczęcia projektu, ale czasem problem rozwiązuje się sam. Po pierwsze, z *kryteriów dostępu* może wynikać, że projekt musi być realizowany od daty podpisania umowy (tak mamy w tym roku na Ma-

zowszu). Jeśli takich obostrzeń nie ma, organizacja może zacząć realizację projektu zgodnie z datą wpisaną we wniosku, jak tylko dostanie informację, że otrzymała dofinansowanie. Musi mieć jednak własne środki, które będzie mogła bezpiecznie założyć do momentu załatwienia formalności związanych z podpisaniem umowy i uruchomieniem dofinansowania. Wtedy koszty poniesione przed podpisaniem umowy również będą *kwalfikowalne*.

Czy po otrzymaniu informacji o dofinansowaniu projektu możemy zmienić datę jego rozpoczęcia?

Możemy. Czasem jeszcze przed podpisaniem umowy, a czasem po. Trzeba tylko poprosić *Institucję Pośredniczącą* o zgodę.

78

Czy powinniśmy zaplanować w projekcie jakiś zapas czasu?

Tak. Nigdy nie zaczyna się *działań* merytorycznych od początku projektu, ani nie robi się ich do samego końca. Proponuję zaplanować sobie jeden, dwa miesiące na rozkręcenie projektu, czyli zatrudnianie ludzi, organizację pracy, przygotowanie miejsca do realizacji projektu czy promocję. Podobnie na końcu - musimy mieć czas, żeby zrobić jakieś podsumowanie i *ewaluację*, szczególnie jeśli jest wymagana przez *Institucję Pośredniczącą*.

Czy powinniśmy zaplanować czas na końcowe rozliczenie i zamknięcie projektu?

Ostateczne rozliczenie i zamknięcie będzie po dacie końcowej realizacji projektu. Mamy wtedy określoną liczbę dni na złożenie ostatecznego wniosku o płatność.

Kolejne pole we wniosku to „Obszar realizacji projektu” (1.9).

Tu wpisujemy faktyczny obszar objęty działaniami w ramach projektu. Jeśli będziemy je realizować na terenie całego województwa to wypełniamy tylko pole „województwo” i nie wypełniamy pól „gmina” i „powiat”. Jeśli realizujemy projekt na terenie całego powiatu, wtedy puste zostaje pole „gmina”. Jeśli natomiast będziemy realizować projekt na terenie konkretnej gminy, to wypełniamy także pole „gmina”.

W przypadku, gdy tych obszarów jest kilka (na przykład trzy gminy), powinniśmy skorzystać z opcji dodawania kolejnych pól przy pomocy przycisku: „Dodaj obszar realizacji”.

We wniosku mamy możliwość zaznaczenia w polu „Obszar realizacji projektu” opcji „Cała Polska”. Kiedy powinniśmy ją zaznaczyć?

Zaznaczamy ją, jeśli składamy wniosek na projekt o zasięgu ogólnopolskim i nie będzie on finansowany z *Priorytetów* od VI do IX.

Czyli za każdym razem kiedy realizujemy projekt z *Priorytetów* centralnych?

To nie jest takie proste. Czasami w *Priorytetach* centralnych można realizować projekt na terenie kilku wybranych województw lub nawet w jednej małej miejscowości, niekoniecznie w całej Polsce. Wszystko zależy od *dokumentacji konkursowej*. Zawsze trzeba zobaczyć, co jest w niej zapisane i tego się trzymać. Jedno jest pewne: w *Priorytetach* regionalnych nie można finansować *działań* wykraczających poza jedno województwo.

79

Czasami w *Priorytetach* centralnych można realizować projekt na terenie kilku wybranych województw lub nawet w jednej małej miejscowości, niekoniecznie w całej Polsce. Wszystko zależy od *dokumentacji konkursowej*.

A czy można w jakiejś części realizować projekt za granicą?

Można, ale pod warunkiem, że udowodnimy we wniosku o dotację, że tego co osiągniemy za granicą nie dałoby się osiągnąć w Polsce. Gdybyśmy chcieli wysłać dzieci na kurs języka angielskiego na przykład do Londynu, to musimy udowodnić, że nie osiągniemy tego samego ucząc te dzieci języka angielskiego w Polsce.

Gdzie jest miejsce we wniosku na takie uzasadnienie?

W opisie *zadań*, pole 3.3.

W kolejnej części wniosku musimy zaznaczyć „Tak” lub „Nie” w punktach: „Wyodrębniony projekt współpracy ponadnarodowej” (1.10), „Projekt innowacyjny” (1.11) i „Projekt z komponentem ponadnarodowym” (1.12). O co tu chodzi?

Projekty ponadnarodowe, których dotyczy punkt 1.10 wdrażane są w ramach osobnych konkursów, według odmiennych wytycznych. Jeśli nie uczestniczymy w takim konkursie, w punkcie 1.10 zaznaczamy NIE.

Pole 1.11 było w dotychczasowych wersjach *generatora* nieaktywne. *Projekty innowacyjne* są realizowane dopiero od 2009 roku. [Patrz: Rozdział 2.5].

W projektach konkursowych w punkcie 1.12 zaznaczamy zwykle: NIE, chyba, że w ramach projektu zaplanowaliśmy współpracę ponadnarodową, wtedy zaznaczamy: TAK i dołączamy do wniosku listu intencyjny podpisany przez partnera naszego projektu z zagranicy.

5.3. BENEFICJENT (PROJEKTODAWCA)

81

W tym miejscu kończy się pierwsza część wniosku: „Opis projektu”. Dalej mamy część drugą: Beneficjent (Projektodawca). Pierwsze pole w tej części to „Nazwa projektodawcy” (2.1).

I tu uwaga. Dobrze jest wziąć wyciąg z KRSu i wpisać nazwę, która tam jest. Bardzo często używamy na co dzień skróconej nazwy, ale we wniosku musimy wpisać pełną, bo potem będziemy mieć kłopot przy podpisywaniu umowy.

Bardzo często używamy na co dzień skróconej nazwy, ale we wniosku musimy wpisać pełną, bo potem będziemy mieć kłopot przy podpisywaniu umowy.

Kolejne pole: „Status prawny” (2.2).

To proste, wybieramy tylko odpowiednią pozycję z listy.

Potem podajemy „Numer NIP” (2.3) i „REGON” (2.4).

Oba numery wpisujemy bez myślników i spacji.

Pole „Adres siedziby” (2.5). Co robimy, jeśli organizacja jest formalnie zarejestrowana w jednym miejscu, a faktycznie działa gdzie indziej?

Wpisujemy ten adres, który mamy w KRS-ie.

W kolejnym polu (2.6) powinniśmy wpisać dane osoby lub osób upoważnionych do podejmowania wiążących decyzji w imieniu organizacji. Kto to powinien być?

Osoby uprawnione, wskazane w KRS i w statucie organizacji.

Czy to powinna być jedna osoba?

Niekoniecznie. Jeśli mamy reprezentację dwuosobową to dwie osoby, jeśli jednoosobową to jedna osoba, a jeśli pięcioosobową to pięć osób.

Jaką rolę będą miały osoby tu wpisane?

82 Będą podpisywały punkt 5. wniosku, czyli „Oświadczenie”. One ponoszą też formalną odpowiedzialność za zrealizowanie projektu zgodnie z umową o dofinansowanie.

Ale nie muszą znać projektu w detalach?

Nie.

A kim powinna być „Osoba do kontaktów roboczych” (2.7)? Jaka jest jej rola?

To powinna być osoba, która napisała projekt, czyli dobrze go zna. Chociaż z mojego doświadczenia wynika, że w praktyce nikt się z nią nie kontaktuje. Na Mazowszu wszystkie pisma i cała korespondencja prowadzona jest między dyrektorem Mazowieckiej Jednostki, a prezesem organizacji, która składa wniosek. Chyba, że prezes da komuś formalne pełnomocnictwo.

Czy osoba tu wpisana musi mieć jakieś formalne umocowanie?

Nie.

I ostatnie pole w tej części wniosku, czyli „Partnerzy” (2.8).

Wypełniamy je tylko wtedy, kiedy zawarliśmy z kimś formalne partnerstwo. Żeby złożyć wniosek w *partnerstwie*, musimy na etapie pisania wniosku mieć podpisany przez partnera list intencyjny oraz określone dane i dokumenty partnera, które wpisujemy i załączamy do wniosku. Na przykład na Mazowszu załącza się list intencyjny i sprawozdanie finansowe partnera za ostatni rok. Ale te zasady są różne w zależności od konkursu. Wszystkie informacje na ten temat znajdują się w *dokumentacji konkursowej*.

A jak to wygląda od strony formalnej? Kiedy można, a kiedy trzeba realizować projekt w partnerstwie?

Czasem można, czasem trzeba. Można wtedy, kiedy się chce, a trzeba wtedy, kiedy jest takie *kryterium dostępu*.

A warto, czy nie?

Partnerstwo ma swoje konsekwencje. Bycie *liderem* partnerskiego projektu jest trudne, szczególnie dla młodej organizacji, która musi poradzić sobie sama ze sobą i do tego jeszcze wypracować procedury porządkujące współpracę z partnerem.

A sytuacja odwrotna kiedy młoda organizacja jest partnerem w projekcie jakiejś większej, bardziej doświadczonej organizacji?

Tak, odwrotna sytuacja jest dużo lepszym pomysłem. Świeża organizacja, z pomysłami może być świetnym partnerem dla dużej organizacji, która już trochę skostniała i potrzeba jej nowego spojrzenia.

83

Świeża organizacja, z pomysłami może być świetnym partnerem dla dużej organizacji, która już trochę skostniała i potrzeba jej nowego spojrzenia.

5.4. CHARAKTERYSTYKA PROJEKTU

84

W punkcie 3.1 wniosku powinniśmy podać „Cel ogólny” i „Cele szczegółowe” projektu. Jak je sformułować?

Cel ogólny przeważnie wynika z *Działania*, czy *Podziałania*. Dobrze jest od tego wyjść. Wiemy, jakie problemy zostały wskazane w PO KL i tym się kierujemy.

Przy formułowaniu celów szczegółowych mamy już większą dowolność?

Tak, ale trzeba pamiętać, aby w ich opisie zawrzeć liczbę osób, zasięg terytorialny, czas w jakim cel zostanie osiągnięty oraz opis konkretnej zmiany.

Na przykład?

Może być na przykład tak: „Wzrost wiedzy z zakresu pisania wniosków do PO KL u piętnastu osób z terenu województwa mazowieckiego w okresie dwóch lat”.

Czy to samo tyczy się celu ogólnego?

Nie, on jest – jak sama nazwa wskazuje – ogólny. Nie podlega pomiarowi, więc nie musi być sformułowany tak konkretnie.

Ile powinno być celów szczegółowych?

Ich ilość musi być współmierna do czasu realizacji projektu. Ja ostatnio pisałam projekt trzyletni i miałam trzy cele szczegółowe. Na pewno musimy mieć przynajmniej jeden.

Jakie mogą być konsekwencje złego sformułowania celów?

Możemy odpaść przy *ocenie merytorycznej*. Poza tym źle sformułowane cele psują nam

całą logikę projektową. Nie możemy mieć *zadań*, które nie służą realizacji celów i nie możemy mieć *rezultatów*, które nie wynikają z postawionych celów.

Logika projektowa ma ogromne konsekwencje

Na przykład: jest obojętne czy piję dlatego, że nie mam pracy, czy nie mam pracy dlatego, że piję. Chodzi o to, żeby przyjąć jedną perspektywę i się jej trzymać. Jeżeli na przykład uznam, że nie mam pracy, dlatego, że piję, to będzie oznaczało, że celem projektu jest to, żebym przestał pić, zadaniem będzie terapia, a rezultatem to, że stanę się alkoholikiem niepijącym.

W tym kontekście znalezienie pracy będzie tak zwaną wartością dodaną projektu.

Natomiast jeśli powiem, że piję dlatego, że nie mam pracy, to będzie odwrotnie. Pójdę do doradcy zawodowego, będę się uczyć nowych metod poszukiwania pracy, przejdę kursy zawodowe. Wtedy celem będzie znalezienie pracy, a wartością dodaną to, że przestanę pić.

85

A co będzie jeśli sformułujemy nierealistyczny cel?

Wtedy sami poniesiemy tego konsekwencje, bo będziemy mieli kłopot z realizacją projektu.

Czy to oznacza, że możemy zaniżyć cele, aby na pewno je osiągnąć?

Pamiętajmy o tym, że czym innym jest stawianie celów, a czym innym określanie *rezultatów*. Na przykład celem projektu będzie wzrost wiedzy z zakresu przygotowania wniosku do PO KL u 100 osób w okresie 2 lat, a *rezultatem* liczba osób u których wrosła wiedza z tego zakresu. W PO KL jesteśmy rozliczani z *rezultatów*. *Rezultaty* są kluczowe, za ich nieosiągnięcie *Instytucja Pośrednicząca* może nam zabrać dofinansowanie albo każyć zwrócić pieniądze.

Co w takim razie powinniśmy zrobić, żeby realistycznie sformułować cele?

Przede wszystkim powinniśmy bardzo dobrze przejść fazę identyfikacji problemu i analizy potrzeb, a potem trzymać się logiki projektowej. W PO KL można kształcić sztuki prawdziwego pisania projektów. Nie ma sensu kombinować z zawyżaniem lub zaniżaniem *rezultatów*, czy kosztów. Jeśli pensja koordynatora będzie wynosiła 200 złotych,

to ktoś przy ocenie może nam obniżyć punktację uznając, że projekt będzie źle zarządzany. Wszystko planujemy zgodnie z logiką i rzetelnością.

W PO KL nie ma sensu kombinować z zawyżaniem lub zaniżaniem *rezultatów*, czy kosztów. Wszystko planujemy zgodnie z logiką i z rzetelnością.

Dobry projekt to...

Dobry projekt zaczyna od diagnozy, jest napisany prostym językiem i przebiega konsekwentnie. Z problemu jasno wynikają cele, a z celów *rezultaty*. *Zadania* (i *działania*) służą bezpośrednio realizacji celów i osiągnięciu *rezultatów*, a koszty są współmierne do wysokości wynagrodzeń i cen rynkowych, obowiązujących w miejscu realizacji projektu.

Powiedzieliśmy już sporo o celach. Czy jeszcze na coś powinniśmy zwrócić uwagę przy ich opisywaniu we wniosku?

Tak. Pamiętajmy, żeby w opisie celów napisać, że są one zgodne z celami PO KL. Trzeba koniecznie podać, o który konkretnie cel chodzi. Trzeba też napisać, że nasze cele są zgodne z celami zapisanymi w *Planie Działania* i podać nazwę konkretnego *Priorytetu* i *Działania*.

I na koniec trzeba jeszcze pokazać zgodność naszych celów z celami lokalnych strategii rozwiązywania problemów społecznych, najlepiej gminy lub powiatu, a jeśli nie ma takiego dokumentu, to strategii województwa, w ostateczności strategii kraju. Trzeba powołać się na konkretny punkt, a najlepiej zacytować odpowiedni fragment.

5.5. GRUPY DOCELOWE

No dobrze. Znamy już cele, teraz w punkcie 3.2 powinniśmy wskazać „Grupy docelowe projektu”. Skąd je wziąć?

87

Grupy docelowe mamy wypisane w *dokumentacji konkursowej* i we wniosku możemy uwzględnić tylko te, które tam podano.

Ile powinniśmy mieć *grup docelowych*?

Najlepiej jedną. Tak jest najlepiej dla projektu. Mamy jedną *grupę docelową*, której problem diagnozujemy. Jeśli mamy dwie grupy, to musimy mieć dwie odrębne analizy problemów, oddzielne cele, oddzielne *zadania*, czyli de facto dwa projekty.

A jeśli piszemy projekt dla osób niepełnosprawnych i uważamy, że dla osiągnięcia *rezultatów* trzeba też zrobić coś dla ich rodziców? Czy rodzice nie będą wtedy odrębną *grupą docelową*?

Moim zdaniem *grupą docelową* są w tym przypadku osoby niepełnosprawne. Jeżeli planujemy *działania* dla rodziców, to powinniśmy je wykazać na etapie opisu *działań* i odpowiednie koszty uwzględnić w budżecie. Możemy realizować *działania* dla otoczenia, ale *grupą docelową* projektu pozostają osoby niepełnosprawne.

Czy wybraną *grupę* powinniśmy jakoś scharakteryzować?

Tak. Na pewno trzeba zadeklarować ogólną liczbę osób, które wezmą udział w projekcie. To nam ułatwi potem formułowanie *rezultatów* projektu. Poza tym wpisujemy tu wszystkie te dane, które są dla nas ważne ze względu na specyfikę projektu. Musimy też oczywiście uzasadnić, dlaczego wybraliśmy taką, a nie inną *grupę*. Ten opis musi wynikać z analizy, którą zapisaliśmy w punkcie „Uzasadnienie potrzeby realizacji projektu”

(3.1). Musimy pamiętać też o podziale na kobiety i mężczyzn, podając przy tym dane liczbowe ilustrujące sytuację obu płci w interesującym nas obszarze [więcej na temat *równości płci* w rozdziale 6].

A jeśli w grupie docelowej będą i osoby i organizacje, to musimy przewidzieć, ile osób z każdej organizacji weźmie udział w projekcie?

Nie, wtedy podajemy tylko liczbę podmiotów, na przykład: 120 podmiotów, w tym sto instytucji i 20 osób indywidualnych.

88

Wymagane jest też opisanie sposobu rekrutacji uczestników projektu. Jak to zrobić?

Trzeba tu odpowiedzieć na pytanie skąd weźmiemy osoby czy instytucje do naszego projektu. Pamiętajmy przy tym, że sposób rekrutacji też musi uwzględniać zasadę *równości płci*. Nie polega to jednak na tym, że weźmiemy do projektu 50% kobiet i 50% mężczyzn. Na przykład, jeśli z analizy wyszło nam, że wsparcia bardziej potrzebują mężczyźni, to możemy napisać, że zrobimy nabór otwarty, ale tak ustawimy *kryteria*, że preferowani będą właśnie mężczyźni. Możemy też dodać, że zaplanujemy konkretne *działania* promujące projekt wśród mężczyzn.

Czyli nie chodzi o to, żeby wszystkich było po równo?

Nie. Wszystko ma być z głową.

Ale jak powinien wyglądać sam opis sposobu rekrutacji?

Musimy napisać, co zrobimy, żeby pozyskać uczestników projektu. Trzeba pamiętać, że możemy rekrutować do projektu i możemy rekrutować do poszczególnych *zadań*, w zależności od tego jak jest skonstruowany projekt. Jeśli mamy na przykład zaplanowane szkolenia i doradztwo, to inaczej będziemy rekrutować na doradztwo, inaczej na szkolenia.

A jak szczegółowo trzeba to opisać?

Tak szczegółowo, żeby zrozumiał ten, kto czyta i ocenia. I tak, żeby go przekonać, że rekrutacja będzie skuteczna.

Dalej mamy punkt 3.2.1, czyli tabelę, w której powinniśmy podzielić naszą grupę docelową na różne kategorie oraz podać konkretne liczby. Jak sobie z tym poradzić?

Z tą tabelą jest spore zamieszanie, ponieważ zgodnie z wytycznymi możemy jej teoretycznie nie wypełniać (tzn. wpisać „0” we wszystkie pola), jeśli mamy grupę docelową, która nie mieści się we wskazanych kategoriach. Przykładem takiej grupy są organizacje pozarządowe, które nie prowadzą działalności gospodarczej. Z doświadczenia jednak wiem, że wnioski czasami odpadają, bo tabela nie została wypełniona. Jeśli tylko możemy, bezpieczniej będzie ją wypełnić.

Tabela beneficjentów będzie obowiązywać na etapie realizacji projektu. Jeśli wpiszesz w nią na przykład 15 bezrobotnych i 13 nieaktywnych zawodowo, to będziesz musiał ich rzeczywiście zrekrutować.

89

A co zrobić, jeśli część beneficjentów mieści się do tabelki, a część nie?

To wtedy - trochę ryzykując - nie wypełniam jej, bo w instrukcji nie jest powiedziane, czy liczba osób/podmiotów, umieszczonych w tabelce może być różna od liczby osób/podmiotów objętych projektem. Instrukcja natomiast mówi, że możemy nie wypełniać tabelki, jeśli mamy beneficjentów, którzy się tam „nie mieszczą”

Założmy, że nasza grupa w całości mieści się w tabelki. Co powinniśmy do niej wpisać?

Powinniśmy wpisać konkretne liczby. W tabeli mamy trzy „grube” kategorie, które musimy wypełnić: bezrobotni, nieaktywni zawodowo, zatrudnieni i (czwartą) - przedsiębiorstwa. Po naciśnięciu przycisku „Wylicz”, generator zliczy tylko liczby z tych trzech kategorii. Podkategorie zaczynające się od „w tym...” służą do bardziej szczegółowego opisu. Jeśli nie wiemy, czy jakaś charakterystyka odnosi się do naszej grupy, zostawiamy „0”. Liczby wpisane w podkategoriach nie muszą się sumować do liczby podanej dla „grubej” kategorii. Na przykład w kategorii Bezrobotni możemy wpisać 20 osób, w tym na przykład 15 długotrwale bezrobotnych. W ten sposób wypełniamy całą tabelkę, pamiętając o wciśnięciu na końcu przycisku „Wylicz”.

Kim jest „osoba długotrwale bezrobotna”, „nieaktywna zawodowo” itd.?

Dokładne definicje kategorii ujętych w Tabeli Beneficjentów są dostępne w instrukcji do wniosku o dofinansowanie, dostępnej na stronach *Institucji Pośredniczących* oraz efs.gov.pl

5.6. DZIAŁANIA

90

Teraz pora na wypełnienie pola „Opis działań” (3.3). Zgodnie z instrukcją, powinniśmy tu opisać *działania* podejmowane w projekcie, zgodnie z chronologią zadań w budżecie i harmonogramie.

Tak. Proponuję wpisywać kolejne *zadania* (na przykład „Zadanie 1: Zarządzanie”) i wymieniać od myślników związane z nimi *działania* (na przykład „zatrudnienie personelu, „promocja projektu” itd.). Jeśli dobrze ponumerujemy *zadania* i przyporządkujemy do nich *działania*, to te same numery i nazwy będziemy mogli przenieść do budżetu i harmonogramu. Ktoś kto potem ocenia wnioski i sprawdza racjonalność budżetu, porównuje to, co zostało napisane w opisie *działań* z danymi w budżecie i harmonogramie. Jeśli będziemy się trzymać jednej numeracji, ułatwimy mu zadanie.

Mamy *zadania* i *działania*. Jakie są między nimi zależności?

Działania to „kroczki”, które mają doprowadzić do tego, że *zadanie* zostanie zrealizowane. W harmonogramie *działania* są nazywane „etapami”.

Działania to „kroczki”, które mają doprowadzić do tego, że zadanie zostanie zrealizowane. W harmonogramie działania są nazywane „etapami”.

Czy *działania* też trzeba jakoś opisać?

Musimy napisać, jak po kolei będą realizowane. Na przykład przy *działaniu* „Szkolenie”, musimy wypisać: zatrudnienie trenera, rezerwacja sali, produkcja materiałów i przeprowadzenie szkolenia.

Mamy już określone wszystkie zadania i działania. Czy jeszcze o czymś musimy tu pamiętać?

Tak. Powinniśmy przy opisie poszczególnych *zadań* napisać, kto będzie odpowiedzialny za ich realizację, czyli podać nazwę konkretnego stanowiska. Na przykład: „Za rekrutację będzie odpowiedzialny Specjalista ds. rekrutacji, który będzie posiadał takie i takie kompetencje”. Jeśli jakieś *działanie* chcemy zlecić podwykonawcy, też powinniśmy to tu napisać i dodatkowo uzasadnić, że będzie to wykonane lepiej, niż gdybyśmy sami to wykonali.

Czy jeszcze o czymś musimy tu pamiętać?

Tak. Musimy jeszcze podać metodologię, czyli napisać na przykład w jakich grupach będą prowadzone zajęcia, jakie przewidują tematy szkoleń, ilu będzie uczestników i tak dalej.

O jakich zadaniach i działaniach najczęściej się zapomina?

Organizacje najczęściej zapominają o zadaniu „Zarządzanie”, a w konsekwencji też o jego kosztach. Nie chodzi tu tylko o koordynatora, ale też o obsługę prawną, konsultacje, czy promocję, która według najnowszych wskazań powinna być *działaniem* zrealizowanym z ramach „Zarządzania”, a nie być odrębnym *zadaniem*. Chyba, że planujemy jakąś dużą kampanię promocyjną, wykraczającą poza standardowe *działania* promocyjne projektu.

Czy we wniosku powinniśmy opisać wszystkie działania, czy tylko najważniejsze?

Wymienić powinniśmy wszystkie, ale metodologię podać tylko dla tych, które mają znaczenie merytoryczne. Pamiętajmy, żeby przy ich opisie ponownie uwzględnić kontekst *równości szans* kobiet i mężczyzn.

Jak szczegółowo powinniśmy opisywać działania?

Na tyle szczegółowo, na ile pozwala nam limit znaków we wniosku i tak, żeby łatwo było nam potem zrobić budżet. Zawsze trzeba sobie najwięcej znaków zostawić właśnie na opis *zadań*.

5.7. REZULTATY

92

Realizacja zaplanowanych przez nas *działań* powinna przełożyć się na *rezultaty* projektu, które opisujemy w punkcie 3.4.

To jest najtrudniejszy punkt we wniosku i jednocześnie wysoko punktowany. Jego logika jest następująca. Wskutek realizacji projektu mamy konkretne efekty, które dzielą się na *rezultaty* i *produkty*. *Rezultaty* dzielimy jeszcze na „*twarde*” i „*miękkie*”. Z instrukcji wypełniania wniosku trudno się jednak zorientować czym te kategorie się od siebie różnią.

Wydawałoby się, że *produkty* to coś, co fizycznie istnieje i co można zobaczyć.

Według instrukcji wypełniania wniosku do POKL *produkty* to „dobra i usługi”, które powstaną w wyniku *działań* w projekcie. *Rezultaty* odzwierciedlają efekty, które powstaną w wyniku podjętych *działań*.

A materiały promocyjne? Mogą być *produktem*?

Ja bym w ogóle nie uwzględniała materiałów promocyjnych, czy materiałów szkoleniowych projektu w jego *produktach*, bo to powoduje potem konieczność zbierania ich do dokumentacji.

Jakie jeszcze konsekwencje ma to, co wpisujemy w *rezultat*ach i *produkt*ach projektu?

I *rezultaty* i *produkty* trzeba później udowodnić. Muszę mieć konkretny dowód na to, że zakładane *rezultaty* zostały zrealizowane, a planowane *produkty* powstały. To jest sprawdzane podczas kontroli. Dlaczego trzeba się dobrze zastanowić, co pokażemy we wniosku jako *produkt*, a co jako *rezultat twarde*. Ja zawsze wpisuje w *produkty* to,

co fizycznie powstanie. Na przykład powstanie dziesięciu biznesplanów jest dla mnie *produktem*, bo ja te biznesplany fizycznie mam. *Produktem* są dla mnie też trzy nowe organizacje, które gdzieś tam są i działają. *Produktem* może być też strona internetowa, czy podręcznik.

Trwałość rezultatów i produktów projektu

Wpisanie do wniosku konkretnych rezultatów i produktów oznacza także zobowiązanie do zapewnienia ich trwałości przez 5 kolejnych lat, licząc od daty otrzymania płatności końcowej. W praktyce oznacza to, że w tym czasie nie możemy czerpać żadnych korzyści finansowych w związku z wykorzystywaniem produktów lub rezultatów projektu. W przeciwnym razie będziemy musieli zwrócić wraz z odsetkami te środki, które wydaliśmy na ich wypracowanie.

Żeby dowiedzieć się więcej przeczytaj „Wytyczne w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach PO KL” – www.bit.ly/5mlt1U.

93

To czym są w takim razie *rezultaty twarde*?

Rezultatem twardym będzie np. liczba osób które zdobyły wiedzę lub podniosły swoje kwalifikacje.

Czyli *rezultaty to to, co się zadziało, a produkt to to, co powstało*?

Tak, można tak powiedzieć. Generalne zasada jest taka, że wszystko to, co się znajdzie w polu 3.4 musi mieć związek z *działaniami* i z celami.

A co to są *rezultaty miękkie*?

Powiedziałabym, że *rezultaty miękkie* to zmiany, jakie zachodzą w uczestnikach projektu.

Czy to oznacza, że *rezultatów miękkich* nie musimy liczyć i mierzyć?

Musimy, jak najbardziej. Wszystko musimy zmierzyć i niepamiętanie o tym to jest - moim zdaniem - najgorszym błędem, jaki popełniają wnioskodawcy.

Ale jak zmierzyć poprawę jakości życia?

Nie da się. Właśnie o to chodzi, że nie można wpisywać we wnioski *rezultatów*, których się nie da zmierzyć.

Trochę to wszystko zagmatwane.

Trochę tak. Na szkoleniach zawsze rysuję ludziom taką tabelkę, która pomaga sobie to wszystko uporządkować, łącznie z tym, jak powinno się opisywać sposób badania i monitorowania *rezultatów*. Pomijam *produkty*, bo one są akurat łatwe. Trzeba je wypisać po przecinku, a w czasie kontroli pokazać, że każdy z *produkt* rzeczywiście powstał. Muszę po prostu mieć ten *produkt* i go pokazać – czy to będzie strona internetowa czy książka.

Natomiast *rezultaty miękkie* i *twarde* opisuję tak:

NAZWA REZULTATU*	WSKAŹNIK*	NARZĘDZIE POMIARU*
* Nazwa <i>rezultatu</i> odpowiada na pytanie: CO?	*po czym poznam, że <i>rezultat</i> został osiągnięty, jak to udowodnię	*tak dobieramy <i>wskaźniki</i> , żeby mógł je potem poświadczyć uczestnik, ekspert lub konkretny dokument
Twarde		
Liczba uczestników, którzy podnieśli swoje kwalifikacje	120	Zaświadczenie o ukończeniu kursu
Liczba godzin szkoleniowych	100	Konspekt lub dziennik zajęć
Miękkie		
Wzrost samooceny uczestników projektu	80% uczestników deklaruje poprawę LUB 60% uczestników zmieni na lepsze swój wygląd zewnętrzny LUB 50% uczniów aktywnie uczestniczy w zajęciach	Ankieta (diagnozująca zmianę) LUB Dokumentacja fotograficzna pokazująca zmianę LUB Obserwacja lub oświadczenie nauczyciela

Taka tabela po pierwsze porządkuje *rezultaty* i *wskaźniki*. Przydaje się nie tylko po to, żeby uzyskać wysoką ocenę wniosku, ale przede wszystkim po to, żeby łatwiej mi było później realizować projekt. Dzięki temu mam jasny plan monitorowania projektu, wiem też, kiedy muszę zrobić ankietę, a kiedy zdjęcia i tak dalej.

Czy to oznacza, że możemy w harmonogramie zapisać odrębne *działanie: monitoring rezultatów projektu*?

Oczywiście, że tak. Najczęściej jako *działanie w zadaniu* „Zarządzanie projektem”.

I zabudżetować koszty fotografa albo zakup aparatu?

Możemy. I wtedy w uzasadnieniu zakupu aparatu piszemy, że będzie nam potrzebny do monitorowania *rezultatów*.

95

A czy można w trakcie realizacji projektu negocjować zmianę *wskaźników*?

Można.

Czy *wskaźniki* mają wpływ na przyznanie albo nie przyznanie dofinansowania?

Ich wysokość nie. Natomiast sposób zaprezentowania *rezultatów* - jeśli jest logiczny - robi ogromne wrażenie.

Czy do każdego *rezultatu* powinien być jeden *wskaźnik*, czy więcej?

Jeden minimum, czasem dwa. Musimy pamiętać, że mamy do zrealizowania projekt, a mierzenie *rezultatów* jest ważne, ale nie możemy się zajmować tylko tym. Chodzi o to, żeby w prosty sposób pokazać osobie oceniającej, jak sprawdzimy, czy *rezultat* został osiągnięty.

W 3.4 pytają nas w jaki sposób *rezultaty* będą badane/monitorowane? Czy trzeba to jakoś rozgraniczyć?

Nie. Badanie i monitorowanie w kontekście wniosku sprowadza się do tego samego, czyli do sprawdzania, czy *rezultaty* są osiągnięte.

A jakie błędy są najczęściej popełniane na etapie opisu *rezultatów* i metod ich monitorowania?

Najczęstszym błędem jest definiowanie niemożliwych do zmierzenia *rezultatów miękkich*. Problem zaczyna się wtedy, kiedy projekt – mimo wszystko – zostanie dofinansowany. Wtedy, w trakcie realizacji, instytucje mogą zakwestionować sensowność niektórych *działań* i *kwalifikowalność* ich kosztów, ponieważ ich *rezultaty* nie zostały zmierzone.

Na co jeszcze musimy uważać?

Musimy pamiętać, że nie możemy ustawiać sobie *wskaźników* „niebezpiecznych” dla nas samych. Na przykład, jeśli *rezultatem* ma być nabycie przez uczestników projektu umiejętności pisania wniosków o dotacje, to *wskaźnikiem* mogą być na przykład: „stworzenie trzech koncepcji projektowych”, „złożenie wniosków do PO KL przez 50% uczestników projektu” lub uzyskanie dofinansowania przez 50% uczestników”. Ten ostatni *wskaźnik* jest już dla mnie bardzo niebezpieczny.

W punkcie 3.4 pytają nas jeszcze w jaki sposób wymienione *rezultaty* przyczynią się do realizacji założonego celu projektu? Jak to opisać?

Do tej pory opisaliśmy ścieżkę od celu do *rezultatu*, a teraz musimy odwrócić sytuację, przejść od *rezultatu* znów do celu. Opisać to odwrotnie, niż to robiliśmy w opisie problemu.

Czy tu też powinniśmy uwzględnić zasadę *równości płci*?

No tak. Tu też musimy uwzględnić to, co nam wyszło w diagnozie problemu, jeśli chodzi na przykład o proporcje kobiet i mężczyzn dotkniętych jakimś problemem. Niekoniecznie musimy to uwzględnić w opisie metod badania, ale na etapie definiowania *rezultatów* i *wskaźników* musimy.

5.8. POTENCJAŁ PROJEKTODAWCY I ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

97

O co chodzi w tym punkcie? Co powinniśmy tu opisać?

Przede wszystkim doświadczenie organizacji w obszarze, którego dotyczy projekt, a nie cały potencjał organizacji jako takiej. Jeśli organizacja realizowała już jakieś projekty, to opisujemy tylko te, które były w jakimś sensie podobne: dotyczyły podobnej grupy, miały podobne cele itd. Nie muszą to być projekty unijne, ale dobrze jest się wykazać znajomością obsługi takich projektów.

Czyli brak doświadczenia nie dyskwalifikuje organizacji?

Nie. Tyle, że wtedy powinna w punkcie dotyczącym sposobu zarządzania projektem odpowiedzieć na pytanie, jak organizacja poradzi sobie z zarządzaniem tym projektem bez odpowiedniego doświadczenia. Zawsze może się powołać na doświadczenie ludzi, którzy w niej pracują i którzy realizowali wcześniej jakieś projekty. A jeśli nie ma takich ludzi, powinna napisać, że skorzysta na przykład z puli bezpłatnych szkoleń.

A jak opisać sposób w jaki projekt będzie zarządzany?

Trzeba opisać strukturę zarządzania. Pokazać za co będą odpowiedzialne poszczególne osoby: kto czuwa nad całością tego projektu, kto ma jakie umocowanie w zespole projektowym i kto komu podlega. Musimy przekonać osobę oceniającą, że wiemy, jak zarządzać projektem i jak zorganizować zespół, żeby zrealizować wszystkie zadania.

Warto też opisać dokumenty i procedury, które regulują funkcjonowanie projektu w ogóle i w ramach organizacji.

A zasada równości płci? Czy ona też powinna się tu pojawić?

Oczywiście, że tak. I absolutnie nie wolno nam napisać, że w projekcie zatrudnimy rów-

ną liczbę kobiet i mężczyzn, choćby dlatego, że jest to niezgodne z prawem. Zamiast tego możemy na przykład uwzględnić zasadę elastycznego zatrudnienia, jeśli w projekcie będą pracować osoby, które mają małe dzieci. Dobrze jest też napisać, że projekt będzie wdrażany zgodnie z zasadą *równości szans* i uwzględnia tę zasadę, a wszyscy pracownicy projektu zostaną w tym kierunku przeszkoleni na bezpłatnych szkoleniach.

A jak opisać potencjał organizacji? Powinniśmy się tu skupić na ludziach, czy na infrastrukturze?

I na tym i na tym. Możemy napisać, że organizacja realizowała już projekty, ale też że posiada biuro i komputery, zatrudnia stały personel lub współpracuje od lat z zespołem zewnętrznych ekspertów. Można też wspomnieć o partnerach projektu i ich potencjale, kompetencjach i zasobach.

W tym punkcie pytają nas także o przychody nasze i ewentualnych partnerów.

Tak. Powinniśmy tu podać konkretne liczby ze sprawozdania finansowego za ostatni rok obrotowy. W przypadku firm to powinny być kwoty netto. W przypadku organizacji brutto równa się netto, więc nie ma to znaczenia.

5.9. SZCZEGÓŁOWY BUDŻET PROJEKTU

Co powinniśmy przeczytać zanim zaczniemy pisać budżet?

Powinniśmy przeczytać „Wytyczne w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach PO KL”, które znajdziemy na przykład w *dokumentacji konkursowej*. W budżet możemy wpisać tylko te koszty, które są uwzględnione w tym dokumencie.

Oficjalny dokument zawierający wytyczne dotyczące kwalifikowalności wydatków w ramach PO KL znajdziesz tutaj: www.bit.ly/5mlt1U.

Jaka jest logika budżetu we wniosku do POKL? Jak jest skonstruowany?

To jest budżet zadaniowy, co oznacza, że jego kolejne rubryki pokrywają się z *zadaniami*, które opisaliśmy w punkcie 3.3. Wszystkie *zadania* i *działania* powinny zostać pokazane w postaci kosztów w budżecie.

W budżecie mamy *koszty bezpośrednie* i *pośrednie*? Czy one się różnią?

Koszty bezpośrednie to takie, które możemy przypisać do konkretnych *zadań*.

A co to są *koszty pośrednie*?

To są koszty, które nie są związane bezpośrednio z zaplanowanymi w projekcie *zadaniami*, ale trzeba je ponieść, żeby zrealizować projekt.

Jakie to koszty?

W PO KL obowiązuje zamknięty katalog *kosztów pośrednich*, które możemy zabudżetować we wniosku.

Katalog kosztów pośrednich

W PO KL jako koszty pośrednie możemy zabudżetować tylko te kategorie kosztów, które zostały wymienione w katalogu, znajdującym się w „Wytycznych w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach PO KL” - www.bit.ly/5mlt1U.

Są to:

- koszty zarządu
- koszty personelu obsługowego
- koszty obsługi księgowej
- opłaty administracyjne za najem lub czynsz
- amortyzacja środków trwałych
- opłaty za energię i wodę, opłaty przesyłowe, odprowadzanie ścieków, itp.
- usługi pocztowe, telekomunikacyjne, kurierskie, itp.
- usługi kserograficzne
- koszty materiałów biurowych i artykułów piśmienniczych
- koszty ubezpieczeń majątkowych
- koszty ochrony

Biuro – koszt pośredni czy bezpośredni?

Zazwyczaj (choć nie jest to wymóg) biuro rozliczamy jako:

- **koszt pośredni**, gdy korzystamy z własnego lokalu i jego część przeznaczamy na realizację projektu,
- **koszt bezpośredni**, gdy wynajmujemy zupełnie nowy lokal i wykorzystujemy go tylko na potrzeb projektu, dostając na niego osobną fakturę.

Koszty pośrednie możemy rozliczać na dwa sposoby. Co to oznacza?

Mamy dwie możliwości. Możemy je rozliczać *ryczałtem* lub na podstawie *faktycznie poniesionych kosztów*. Na etapie pisania wniosku, musimy się na jeden z tych sposobów zdecydować i zaznaczyć to we wniosku. Jeśli wybieramy *ryczałt*, musimy zaznaczyć to w krótkiej tabeli w polu 4.2.1 z budżetem.

Rozliczenie kosztów pośrednich na podstawie faktycznie poniesionych kosztów

PLUSY

- nie ma limitu kosztów, czyli wpisujemy taką kwotę, jaką oszacowaliśmy, pamiętając, że wszystkie koszty muszą być niezbędne i uzasadnione w związku z realizacją projektu
- nie musimy opisywać we wniosku metodologii wyliczania tych kosztów

MINUSY

- musimy przedstawić we wniosku ich kalkulację (podobnie jak przy kosztach bezpośrednich)
- mamy obowiązek dokumentowania tych kosztów tak samo, jak *kosztów bezpośrednich*, czyli zbieramy faktury i rachunki itp.
- mamy obowiązek takiego opisywania zbiorczych faktur (na przykład za prąd czy telefon) w którym pokażemy, że konkretne koszty (czy ich część) ponieśliśmy w związku z realizacją naszego projektu

PRZYKŁAD:

Nasz projekt będzie trwał 17 miesięcy. Potrzebujemy osoby do obsługi księgowej. Ustaliśmy z zewnętrznym biurem księgowym, że podejmie się współpracy z nami za 3 500 złotych miesięcznie.

We wniosku pod tabelą z budżetem piszemy wtedy:

Koszty pośrednie będą rozliczane na podstawie *faktycznie poniesionych kosztów*. Dalej wypisujemy po kolei kategorie *kosztów pośrednich*, na przykład: Księgowa projektu: 17 x 3 500 = 59 500 złotych.

Dokumentacja kosztów: Biuro księgowe, które zatrudniliśmy wystawia nam co miesiąc fakturę w wysokości 3 500.

A co jeśli mamy zbiorczą fakturę za prąd dla całej organizacji?

W tym właśnie problem. Wtedy musimy przyjąć sobie taki sposób wyliczenia kosztów, dzięki któremu udowodnimy, że taka, a nie inna część na przykład energii elektrycznej została zużyta na potrzeby tego, a nie innego projektu.

Czy musimy opisać ten sposób we wniosku?

Nie, ale musimy potem odpowiednio opisywać faktury. Na przykład, jeśli mam jedną linię telefoniczną w organizacji, a realizuje pięć projektów, to na koniec miesiąca muszę wziąć billing i każde połączenie przyporządkować do innego projektu. Chyba, że na potrzeby projektu wydzielę sobie jedną linię.

A jeśli wybierzemy ryczałt, to nie musimy się z niego rozliczać?

Nie. We wniosku oceniana jest metodologia wyliczenia wartości tych kosztów. Trzeba je naliczyć za pomocą jakiegoś sensownego *wskaźnika*. Przeważnie bierze się wtedy wartość *kosztów bezpośrednich* projektu, które przyrównujemy do przychodu organizacji w podobnym okresie, jak okres trwania projektu.

Rozliczenie kosztów pośrednich metodą ryczałtową

PLUSY

- nie musimy dokumentować *kosztów pośrednich* na etapie realizacji projektu, czyli zbierać faktur, rachunków itd.

MINUSY

- musimy opisać we wniosku metodologię wyliczenia kosztów, w tym metodę wyliczenia wskaźnika *kosztów pośrednich*.
- obowiązuje nas limit *kosztów pośrednich*:
 - 20% wartości projektu w projektach do 2 milionów
 - 15% wartości projektu w projektach od 2-5 milionów
 - 10% wartości projektu w projektach powyżej 5 milionów

Przykład:

Nasz projekt będzie trwał 17 miesięcy. Będziemy rozliczać *koszty pośrednie ryczałtem*. Potrzebujemy osoby do obsługi księgowej.

Jak wyliczyć wskaźnik *kosztów pośrednich*?

Dzielimy przychody organizacji w okresie siedemnastu miesięcy przez wartość *kosztów bezpośrednich* tego projektu. W ten sposób otrzymujemy wskaźnik, na przykład: 8,02%.

Jak wyliczamy *koszty pośrednie*?

Patrzemy najpierw, ile kosztowała obsługa księgową całej organizacji średnio w ostatnich siedemnastu miesiącach. Powiedzmy, że kosztowała 10 000 złotych. Czyli:

średni miesięczny koszt obsługi księgowej całej organizacji [10 000] dzielimy przez wskaźnik [8,02] i otrzymujemy miesięczny zryczałtowany koszt obsługi księgowej w naszym projekcie.

103

W ten sposób wyliczamy wszystkie *koszty pośrednie* i na końcu sumujemy je, a sumę wpisujemy do wniosku. **Pamiętajmy, że suma tych kosztów nie może przekroczyć określonego limitu.**

We wniosku zaznaczamy opcję *ryczałtu* klikając w krzescik w polu 4.1.2, a pod tabelą z budżetem piszemy:

Koszty pośrednie projektu będą rozliczane na podstawie *ryczałtu*. Żeby otrzymać wskaźnik obliczania *kosztów pośrednich*, porównano przychody organizacji w okresie siedemnastu miesięcy, które wynoszą [podajemy kwotę], z wartością *kosztów bezpośrednich* projektu, które wynoszą [podajemy kwotę]. W ten sposób otrzymujemy wskaźnik wyliczenia *kosztów pośrednich* w wysokości [podajemy wysokość].

Potem wpisujemy do wniosku wyliczenie wszystkich *kosztów pośrednich* po kolei, według zasady opisanej powyżej.

- Jeśli realizujesz więcej niż jeden projekt, musisz w wyliczeniu kosztów pośrednich wpisać wysokość kosztów pośrednich rozliczanych w innych projektach.
- Limit kosztów pośrednich jest odpowiednio pomniejszany, jeśli część zadań w projekcie jest zlecona zewnętrznemu podwykonawcy.

Czy możemy część kosztów rozliczyć jednym sposobem, a część drugim?

Nie. Musimy się zdecydować.

A czy możemy uznać, że *koszty pośrednie* organizacji zwiększą się w skutek realizacji projektu?

Nie. Jeśli decydujemy się na *ryczałt*, to zakładamy, że organizacja ma jakieś koszty stałe i każdy z projektów, który realizuje powinien te koszty w jakiejś części sfinansować.

Czy w *kosztach pośrednich* mogą być etaty?

Mogą, ale nie wszystkie. Może być etat osoby odpowiedzialnej za księgowość, etat dyrektora, kierowcy, tzw. personelu obsługowego.

104

Czy na etapie tworzenia budżetu musimy już wiedzieć na jakich zasadach kogo zatrudnimy?

Tak, musimy wiedzieć, czy będzie to etat, zlecenie, dzieło, czy faktura. Zlecenie zadania na zewnątrz musimy zapisać w budżecie, a wcześniej w punkcie 3.3 przy konkretnych zadaniach.

A jak powinniśmy budżetować koszty pracy?

Zawsze budżetujemy wynagrodzenie z pełnym obciążeniem, czyli kwotę wynagrodzenia brutto plus ZUS pracodawcy. Jeśli ktoś ma na przykład zarabiać 3 100 złotych netto, to w budżet musimy wpisać około 5,5 tysiąca. Informacje na temat wysokości kosztów pracy ma nasza księgowość. Musimy je doliczyć do wynagrodzenia, które chcemy zaoferować pracownikowi w projekcie.

A czy w *kosztach personelu* możemy uwzględnić podwyżki?

Możemy pod warunkiem, że uwzględnimy je w budżecie i że zasady ich udzielania są uwzględnione w wewnętrznym regulaminie organizacji, przyjętym minimum pół roku przed datą złożenia wniosku.

A jak wpisać te podwyżki i nagrody do budżetu?

To bardzo proste. Wpisujemy w jednym roku wynagrodzenie w wysokości 2,5 tysiąca miesięcznie, a w następnym na przykład 2 700.

Co jeszcze powinniśmy wiedzieć, żeby poprawnie wypełniać tabelę?

Przed wszystkim powinniśmy wiedzieć, czy nasz projekt będzie objęty pomocą publiczną, czy nie.

Pomoc publiczna

Co to jest *pomoc publiczna*?

Jest to pomoc udzielana przedsiębiorcom ze środków publicznych.

Kiedy reguły *pomocy publicznej* dotyczą organizacji?

Na przykład wtedy, gdy organizacja realizuje projekt skierowany do przedsiębiorców, czyli instytucji i organizacji prowadzących działalność gospodarczą. Jeśli organizacja szkoli firmę, to de facto udziela jej wtedy pomocy ze środków publicznych.

Jakie są tego konsekwencje?

Jeśli odbiorca naszego projektu jest przedsiębiorcą, to dofinansowanie jego udziału nie może przekraczać 80, 60 lub 50%, w zależności od charakteru *działania*. Na przykład doradztwo jest dofinansowywane w takim przypadku tylko w 50%.

Jak to budżetujemy?

Musimy się zapoznać szczegółowo z zasadami wyliczania wkładu przedsiębiorców do projektu. To zależy od typu wsparcia, który przewiduje projekt. W niektórych przypadkach firmy podlegają zasadom *pomocy de minimis*.

A czymś się różni *pomoc publiczna* od *pomocy de minimis*?

Pomoc de minimis to *pomoc publiczna* do wysokości 200 tysięcy EUR, udzielona przedsiębiorcy przez okres ostatnich 3 lat. *Pomoc publiczna* jest bardzo trudnym zagadnieniem i nie sposób streścić go w dwóch zdaniach. Organizacjom, które nie mają doświadczenia radzę konsultację z ekspertem, może być to na przykład osoba pracująca w którymś z Regionalnych Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej.

Tabela budżetu jest automatycznie generowana na podstawie dat wybranych w punkcie 1.8 wniosku. Jak ją edytować?

Jeśli brakuje nam jakiejś kolumny, to oznacza, że zrobiliśmy błąd wpisując daty w wierszu „Okres realizacji projektu”. Musimy wtedy wrócić do pierwszej części wniosku i zmienić daty. Trzeba to robić ostrożnie, bo za każdym razem kiedy zmienimy pole 1.8, możemy stracić dane już wpisane w budżecie i w harmonogramie.

Tabela budżetu ma białe i beżowe pola.

Tak. W białe pola wpisujemy nasze dane, a te beżowe wypełniają się automatycznie, kiedy naciśniemy przycisk „Przelicz budżet”.

A co z uzasadnianiem kosztów? Musimy uzasadnić kategorie „cross-financing” i „koszty pośrednie”. A co z resztą? Czy ich nie uzasadniamy?

Możemy. We wniosku jest przewidziane do tego miejsce pod tabelą ze szczegółowym budżetem. Jeśli wydaje nam się, że jakieś koszty mogą budzić wątpliwości osoby oceniającej, to zawsze warto je uzasadnić.

Cross-financing

Cross-financing to środki, które przeznaczamy za zakup środków trwałych, czyli na sprzęt (o wartości powyżej 350 złotych), meble, pojazdy i drobne adaptacje pomieszczeń. Jeśli przy określonym zadaniu w budżecie pojawi nam się pozycja dotycząca na przykład zakupu sprzętu, to wtedy zaznaczamy, że to jest *cross-financing*. Taki koszt musi być szczegółowo pokazany w budżecie, nie może być to część jakiegoś większego kosztu. Jeśli na przykład chcemy kupić laptopa, który będzie wykorzystywany na szkoleniach, to musimy w zadaniu „Szkolenie” dodać odrębną pozycję budżetową „Zakup laptopa”.

Jak szacować koszt sprzętu?

Zawsze wpisujemy w budżet ceny rynkowe.

Brutto czy netto?

Zazwyczaj brutto, ponieważ większość organizacji nie odzyskuje podatku VAT. W związku z tym, koszt projektu jest dla nich kosztem brutto.

W tabeli budżetu mamy też kolumnę z jednostkami miar. Co mamy tu wpisać?

Nie ma nigdzie opracowanego katalogu takich miar. Przy etacie jednostką będzie miesiąc, przy umowie zleceniu – miesiąc, godzina albo dzień, a przy umowie o dzieło jednostką będzie dzieło. W odpowiednim zadaniu wpisujemy na przykład: Specjalista ds. ewaluacji, podajemy jednostkę miary - miesiąc, a potem konkretną kwotę.

A pole: wkład prywatny? Co powinniśmy tam wpisać?

W wierszu *wkład prywatny* należy wpisać kwotę wkładu własnego sfinansowanego ze środków prywatnych, czyli na przykład wkład wnoszony przez beneficjentów projektu (osoby prywatne) w formie opłat.

107

We wniosku mamy dwie oddzielne tabele: Szczegółowy budżet projektu i Budżet projektu.

Właściwie wypełniamy tylko pierwszą, czyli szczegółowy budżet. Dane, które tam wpisujemy są automatycznie zasysane do budżetu projektu. Do wypełniania pozostaje nam tylko pole 4.3 „Wkład własny” i 4.3.1 „Wkład niepieniężny”, a także oświadczenie w polu 4.5. Reszta generuje się sama.

A pole 4.2 „Przychód projektu? Kiedy powinniśmy je wypełnić?

Z zasady w ramach projektów PO KL nie planuje się przychodów, dlatego to pole należy zostawić niewypełnione. A ewentualne przychody, które powstaną w trakcie realizacji projektu, podlegają zwrotowi.

A w jakiej sytuacji wypełniamy pole: „Wkład własny”?

Wtedy kiedy projekt zakłada, że projektodawca musi wnieść *wkład własny*. W przypadku organizacji pozarządowych to rzadki przypadek.

W punkcie 4.5 mamy oświadczenie odnośnie podatku VAT.

Organizacje zazwyczaj nie odzyskują podatku VAT. Wtedy wybieramy tu opcję „kwoty zawierają podatek VAT” i zaznaczamy, że jest on *kwalifikowalny*. Chyba że organizacja odzyskuje VAT, ale to się zdarza niezwykle rzadko.

A jakie są najczęściej popełniane błędy w związku z budżetem?

Często zapominamy o kliknięciu przycisku „Przelicz budżet” i składamy nieprzeliczony.

A błędy merytoryczne?

Organizacje zapominają o kosztach osobowych, ponieważ w budżecie nie ma oddzielnej kategorii na personel. Często mają też tendencje do zaniżania stawek i niedoszacowywania wynagrodzeń, przez co potem są w kropce, bo mają zabudżetowane za niskie koszty i mają trudności w realizacji projektu.

108 **A czy po podpisaniu umowy możemy jeszcze zwiększyć budżet projektu?**

To się zdarza niezwykle rzadko. Wymaga zgody *Institucji Pośredniczącej* i aneksowania umowy.

A mniej?

Mniej też nie. Jeśli czegoś nie wydamy, to po prostu oddamy pieniądze.

5.10. OŚWIADCZENIE

Mamy teraz część piątą wniosku, czyli oświadczenie. Czy powinniśmy coś wiedzieć na ten temat?

109

Oświadczenie musimy po prostu podpisać.

Kto podpisuje to oświadczenie?

Wszystkie osoby wymienione jako osoby uprawnione do reprezentowania organizacji (punkt 2.6 wniosku). Jeśli projekt jest partnerski, to wniosek muszą podpisać też wszyscy partnerzy, zgodnie ze sposobem reprezentacji (pole „Oświadczenie partnera/ów projektu”).

A pieczęć? Czy to powinny być pieczęcie tych osób, czy pieczęć organizacji?

To musi być pieczęć organizacji.

A jaką datę powinniśmy wpisać w polu „Data wypełnienia wniosku”?

Data wypełnienia wniosku powinna się mieścić w czasie trwania konkursu.

5.11. HARMONOGRAM

110

Po budźecie mamy jeszcze jeden punkt i kolejną tabelę, czyli harmonogram realizacji projektu.

Tak. Ta tabela, podobnie jak tabela do budżetu, generuje się na podstawie dat wpisanych w polu 1.6, a numery i nazwy *zadań* (w pierwszej kolumnie) kopiują się z pierwszej kolumny budżetu. Zostają nam tylko do wpisania „Etapy”, czyli *działania*, które radzę wpisać dokładnie tak samo, jak to zrobiliśmy w punkcie 3.3. Wtedy osobie, która czyta i ocenia, dużo łatwiej się w tym zorientować.

O czym powinniśmy pamiętać pisząc harmonogram?

W harmonogramie chodzi o to, żeby zaznaczyć odpowiednie okienka, zgodnie z tym, co wynika z opisu *zadań* w punkcie 3.3. Jeśli mamy tam *działanie* ciągłe, to zaznaczamy wszystkie okienka po kolei między datą jego rozpoczęcia i zakończenia. Jeśli z opisu wynika, że jakieś *działanie* będziemy realizować na przykład na początku i na końcu projektu, to dokładnie tak musimy zaznaczyć je w harmonogramie.

Czy liczba uczestników ujęta w harmonogramie powinna być tożsama z liczbą osób objętych projektem, którą podaliśmy w punkcie 3.2?

Nie, nie musi, bo uczestnik to nie jest to samo, co osoba objęta wsparciem w ramach projektu.

Czy musimy wpisać liczbę uczestników, czy możemy to pominąć?

Musimy ją wpisać w zadaniach, które wymagają zaangażowania uczestników, w pozostałych oczywiście nie. Trzeba pamiętać, że liczba uczestników nie musi się sumować w ostatniej kolumnie harmonogramu. Jeśli w kolejnych miesiącach są to fizycznie te

same 23 osoby, to w ostatniej kolumnie „łączna liczba uczestników” też wpisujemy 23.

Z punktu widzenia realizacji projektu, jak najlepiej jest konstruować harmonogram?

Ten harmonogram, który jest we wniosku jest zbyt ogólny, żeby mógł się nam przydać w trakcie realizacji projektu. Przystępując do realizacji, trzeba go uszczegółowić. A jeśli organizacja pierwszy raz realizuje projekt, to dobrze, żeby do każdego zadania miała oddzielny, szczegółowy harmonogram.

Wypełnienie harmonogramu nie wydaje się trudne, ale pewnie błędy się zdarzają. Jakie najczęściej?

111

Najczęstszy błąd to niezaznaczenie czasu trwania zadania. Piszący wstawiają „ptaszki” przy etapach, ale zapominają o linijce z nazwą zadania. To w niektórych województwach traktowane jest jako błąd formalny, który dyskwalifikuje wniosek.

5.12. CO DALEJ?

112

Wygląda na to, że wniosek jest już gotowy. Co teraz robimy?

Warto odłożyć go do szuflady na trzy dni. Najpierw oczywiście zapisujemy go w formacie XML i w formacie PDF (funkcje na poziomej belce *generatora*). Potem drukujemy go z PDF-a i chowamy na kilka dni do szuflady. Potem czytamy.

A czy dobrze jest, żeby wniosek przeczytał też ktoś drugi, nawet jeśli nie zna dobrze projektu?

Jak najbardziej. Osoba, która pisze jest z zasady przywiązana do swojego dzieła i właściwie zawsze jest nieobiektywna. Ta druga osoba może wytknąć różne rzeczy, które są niezrozumiałe albo niekonsekwentnie opisywane.

Przeczytaliśmy całość, nanieśliśmy poprawki i mamy już ostateczną wersję w plikach XML i PDF. Co dalej?

Wtedy wyłączamy komputer, włączamy ponownie, otwieramy *generator* on-line, otwieramy w nim plik XML i klikając przycisk „Sprawdź” dokonujemy walidacji wniosku, czyli pozwalamy *generatorowi* automatycznie sprawdzić, czy wypełniliśmy wszystkie obowiązkowe pola. Jeśli wszystko jest OK, zapisujemy tę wersję jeszcze raz na komputerze w obu formatach: XML i PDF. Potem wkładamy do komputera płytę CD-R i zapisujemy na niej oba pliki, w taki sposób, żeby nie można już było nic więcej na nią nagrać. Potem jeszcze raz wszystko zamykamy i otwieramy pliki z płyty. Musimy koniecznie sprawdzić, czy wszystko się otwiera. I dopiero wtedy drukujemy wniosek z pliku PDF. Zawsze drukujemy z płyty.

Dlaczego?

Dzięki temu będziemy mieć pewność, że wniosek w wersji papierowej i elektronicznej to te same wersje. Możemy to też sprawdzić porównując tak zwaną sumę kontrolną, czyli ciąg 16 znaków w lewym dolnym rogu każdej strony wniosku.

Drukujemy dwa egzemplarze?

Możemy wydrukować dwa oryginalne egzemplarze i jeden oznaczyć jako kopię. Można też wydrukować jeden oryginał i go skserować. Pierwsza opcja jest wygodniejsza, nie musimy wtedy potwierdzać kopii wniosku za zgodność z oryginałem.

A skąd mamy wiedzieć co załączyć, co jak podpisać, parafować, podstemplować, zapakować, opisać itd?

To szczegółowo określa instrukcja w *dokumentacji konkursowej*. Tam jest napisane, czy wniosek ma być w segregatorze, teczce, czy wystarczy go zszyć zszywaczem, czy trzeba do wniosku dołączyć jakieś zestawienie albo list przewodni itd. W *dokumentacji konkursowej* jest też lista, z którą powinniśmy sprawdzić, czy niczego w naszym wniosku nie brakuje.

Ile powinniśmy zostawić sobie czasu od momentu, kiedy kończyliśmy pisać wniosek, żeby go spokojnie złożyć?

Ja sobie zawsze zostawiam trzy dni, bo jeśli wszystko robi się w ostatniej chwili, to albo drukarka się zepsuje albo ksero, więc nie radzę.

A co jeśli złożymy wniosek na płycie, która się nie otwiera?

Jeśli plik się nie otwiera, to jest to błąd formalny. Na Mazowszu możemy go poprawić, ale w innych województwach zazwyczaj się odpada. Dlatego lepiej wszystko dokładnie sprawdzić.

Czy płytę powinniśmy jakoś specjalnie opisać?

Tak, szczegółowe informacje, jak to zrobić, znajdziemy w *dokumentacji konkursowej*.

A co z innymi załącznikami?

Załączniki powinniśmy przygotowywać równoległe do pisania wniosku, nie można ich szukać w ostatniej chwili. Listę wymaganych załączników również znajdziemy w *dokumentacji*.

Czy wniosek powinniśmy wysłać, czy złożyć osobiście?

Możemy wysłać kurierem, możemy wysłać pocztą (za zwrotnym potwierdzeniem odbioru), możemy też zawieźć go osobiście do *Instytucji Pośredniczącej*.

114 A jeśli wysyłamy, to decyduje data stempla, czy data wpływu wniosku?

Z tym bywa różnie. Odpowiedź na to pytanie też znajdziemy w *dokumentacji konkursowej*.

6. KRYTERIA HORYZONTALNE, RÓWNOŚĆ PŁCI, STANDARD MINIMUM

6.1. KRYTERIA HORYZONTALNE

116

Aby otrzymać dofinansowanie, nasz wniosek musi spełnić tak zwane *kryteria horyzontalne*. W praktyce oznacza to, że musi być zgodny z prawem polskim i unijnym, ze *Szczegółowym Opiszem Priorytetów*, ale także z tak zwanymi politykami unijnymi.

Kryteria horyzontalne są oceniane w systemie „0-1”. Jeśli ich nie spełnimy, projekt zostanie odrzucony.

Kryteria horyzontalne to:

Zgodność wniosku z prawem unijnym i polskim, w szczególności prawem *zamówień publicznych*, *zasadą konkurencyjności* i ustawą o *pomocy publicznej*.

Zgodność wniosku z SZOP, czyli z określonymi w nim typami beneficjentów (wnioskodawców), typami projektów i *grupami docelowymi*.

Zgodność wniosku z politykami UE - zgodnie z tym kryterium, nasz wniosek musi uwzględniać takie zagadnienia jak:

- **rozwój lokalny**, czyli zachęcanie społeczności lokalnych do samoorganizacji i wspólnego działania. O uwzględnieniu tego kryterium mogą świadczyć na przykład zaplanowane w projekcie konsultacje, czy uwzględnienie opinii reprezentantów *grupy docelowej*. Do tej zasady można odnieść się na przykład w punkcie 3.1 i 3.3 wniosku.
- zrównoważony rozwój, czyli przede wszystkim zagadnienia związane z ochroną środowiska. Na przykład projekt edukacyjny może realizować tę zasadę poprzez uwzględnienie tematyki związanej z ekologią w programie zajęć.
- **równość szans**, czyli przeciwdziałanie wszelkim przejawom dyskryminacji, m.in. ze względu na wiek, płeć, rasę, orientację seksualną, czy niepełnosprawność. Szczegół-

nie istotne jest wyraźne odwołanie się we wniosku do **zasady równości szans kobiet i mężczyzn**, o której piszemy w osobnej ramce.

- **rozwój społeczeństwa informacyjnego**, czyli podwyższanie poziomu wiedzy i umiejętności społeczeństwa, szczególnie w zakresie zarządzania i korzystania z nowoczesnych technologii informacyjnych. Do tej zasady warto odnieść się szczególnie w polach 3.1, 3.3 i 3.4 wniosku.
- **partnerstwo, innowacyjność i współpraca międzynarodowa**, to *kryteria*, które stosują się wyłącznie do projektów realizowanych – odpowiednio – w partnerstwie, z partnerem zagranicznym lub w ramach komponentu innowacyjnego (patrz: rozdział 3.5 poradnika).

W praktyce nasz projekt musi być „co najmniej neutralny” w stosunku do tych *kryteriów* (nie może ich naruszać). W większości wypadków we wniosku wystarczy zadeklarować, że projekt jest z nimi zgodny.

117

Wyjątkiem od tej reguły jest zasada równych szans kobiet i mężczyzn, która wymaga opisu i często ma decydujący wpływ na ocenę naszego wniosku. Aby ułatwić realizację tej zasady, opracowano tak zwany standard minimum, czyli listę szczegółowych kryteriów, z których musimy spełnić co najmniej dwa, aby nasz wniosek mógł być pozytywnie oceniony.

Nie ma jednego miejsca we wniosku, w którym mamy odnieść się do tematu *równości płci*. Tę zasadę musimy uwzględniać na każdym etapie tworzenia projektu i pisania wniosku. Powinniśmy połączyć w głowie – co nie jest proste – problem naszej *grupy docelowej* z zagadnieniem *równości szans* kobiet i mężczyzn. Logika *równości płci* musi być nałożona na cały projekt. Musimy o niej pamiętać opisując jego cele, a także *grupy docelowe* i sposób rekrutacji.

[Joanna Krasnodębska]

Deklarowanie, że w projekcie weźmie udział 50% kobiet i 50% mężczyzn jest sprzeczne z *zasadą równości płci*.

6.2. STANDARD MINIMUM

118

Standard minimum to lista sześciu pytań, które pozwalają osobie oceniającej nasz wniosek stwierdzić, czy jest on zgodny z zasadą równych szans kobiet i mężczyzn. Powinna zaznaczyć odpowiedź „TAK” przynajmniej przy dwóch z nich, aby nasz wniosek nie został odrzucony (liczba ta może zostać zwiększona do trzech w kolejnych latach).

Oto lista pytań w *standardzie minimum*:

1. Czy uzasadnienie potrzeby realizacji projektu (punkt 3.1 wniosku) zawiera analizę sytuacji kobiet i mężczyzn, która wskazuje na nierówności ze względu na płeć?
2. Czy analiza sytuacji kobiet i mężczyzn zawarta w uzasadnieniu potrzeby realizacji projektu (punkt 3.1 wniosku) zawiera dane ilościowe, które wskazują na brak istniejących nierówności w obszarze problemowym projektu?
3. Czy dane w podziale na płeć użyte w uzasadnieniu potrzeby realizacji projektu (punkt 3.1 wniosku) dotyczą zasięgu i obszaru interwencji projektu?
4. Czy *działania* podejmowane w projekcie (punkt 3.3 wniosku) odpowiadają na nierówności lub bariery ze względu na płeć lub różnicują *działania* (formy wsparcia) dla kobiet i mężczyzn, przyczyniając się do zmniejszenia istniejących nierówności?
5. Czy *rezultaty* (punkt 3.4 wniosku) są podane w podziale na płeć i wynikają z uzasadnienia potrzeby realizacji projektu? Czy *rezultaty* wskazują jak projekt wpłynie na sytuację kobiet i mężczyzn w obszarze projektu?
6. Czy projekt przewiduje równościowy sposób zarządzania projektem (punkt 3.5 wniosku)?

Warto przeczytać dokładnie Kartę oceny projektu pod kątem *kryteriów horyzontalnych* ponieważ *Instytucja Pośrednicząca* może w konkretnym konkursie uszczegółowić te kry-

teria lub zarekomendować ekspertom, żeby zwrócili na nie szczególną uwagę przy ocenie wniosku.

6.3. MINIMUM STANDARDU MINIMUM

120

Wielu projektodawców ma kłopot ze zrozumieniem *standardu minimum*. Wydaje się on im bezcelowy lub arbitralny, co jednak nie zmienia faktu, że muszą go w swoim wniosku uwzględnić. Ci, którzy chcą mieć ten temat po prostu „z głowy” stosują zazwyczaj kilka najprostszych rozwiązań, które oceniający uznają w praktyce za dopuszczalne „minimum *standardu minimum*”. Takie rozwiązania to m.in.:

- zaplanowanie w projekcie szkolenia w zakresie *równości kobiet i mężczyzn* dla kadry kierowniczej lub wszystkich pracowników, w celu zapobiegania dyskryminacji ze względu na płeć,
- wdrożenie zarządzania równościowego projektem, polegającego na dawaniu równych szans kobietom i mężczyznom w dostępie do zarządzania w ramach zespołu projektowego oraz na podejmowaniu decyzji przez zróżnicowaną grupę, zgodnie z zasadą *równości płci*.

Zasada równości płci w PO KL – dodatkowe informacje

Więcej informacji o standardzie minimum i zasadzie *równości płci* w PO KL znajdziesz w:

- poradniku „Zasada równości szans kobiet i mężczyzn w projektach PO KL”: www.bit.ly/7VrdL2
- prezentacji przygotowanej przez Urząd Marszałkowski w Katowicach: <http://bit.ly/6dPOLW>
- prezentacji przygotowanej przez Urząd Marszałkowski w Łodzi: www.bit.ly/8Y6IAW
- opracowaniu „Równość kobiet i mężczyzn w PO KL”: www.bit.ly/6QcFdY
- podręczniku przygotowywania wniosków, rozdział dotyczący *kryteriów horyzontalnych* (od strony 98): www.bit.ly/4zrWaG

7. PROCEDURA KONKURSOWA

Z tego rozdziału dowiesz się między innymi:

- jaką drogę przechodzi wniosek od złożenia do rozpoczęcia realizacji projektu,
- na co zwraca uwagę osoba oceniająca wniosek i jakie kryteria oceny stosuje,
- ile punktów i za co trzeba dostać, aby wniosek przeszedł pozytywnie ocenę,
- jak poradzić sobie z formalnościami, czyli na przykład co oznacza, że wniosek ma być „trwale spięty”.

Na pytania odpowiada Katarzyna Banasik-Sołgała, ekspertka PO KL w Mazowieckiej Jednostce Wdrażania Programów Unijnych, Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji i Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

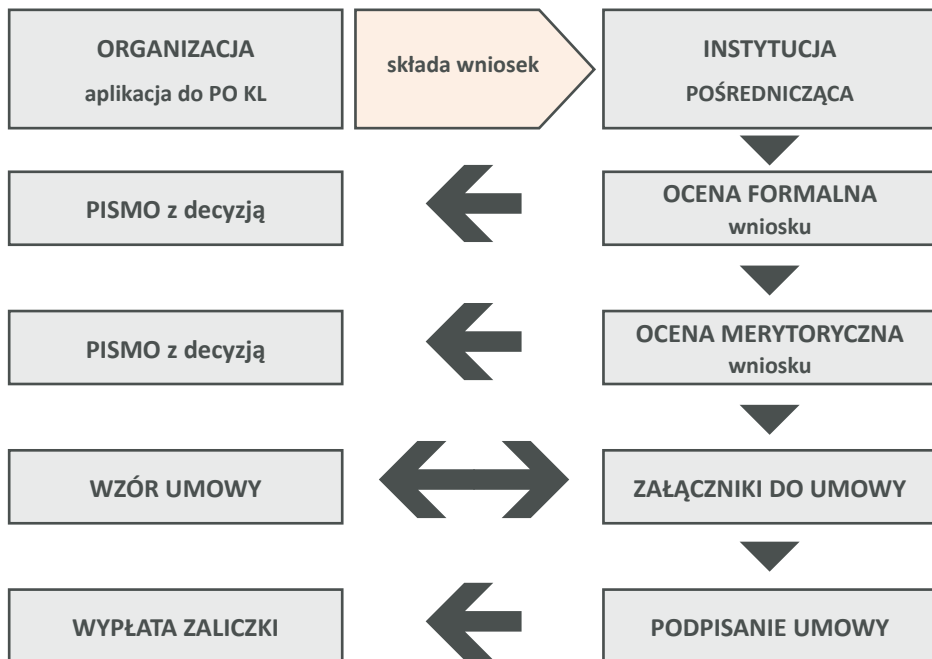
7.1. OCENA FORMALNA

122

Co się dzieje z wnioskiem po tym, jak go złożymy?

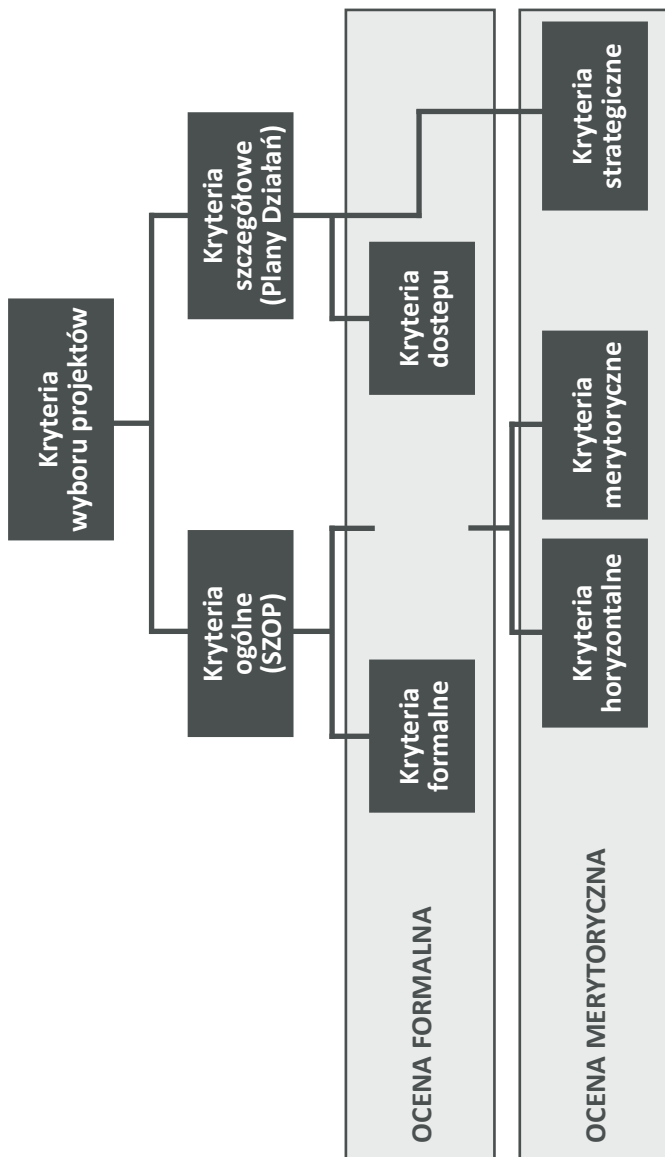
Pierwszy krok to ocena formalna, którą przechodzą wszystkie wnioski. Jest ona najprostsza do wykonania i do weryfikacji. Najłatwiej też odwołać się od jej wyników. System jest tu zerojedynkowy, czyli nie ma żadnego ważenia, żadnych niuansów. Jest „tak” albo „nie”.

Droga wniosku: od złożenia do podpisania umowy



Co jest sprawdzane przy ocenie formalnej?

Sprawdzone jest czy wniosek spełnia *kryteria formalne* i czasem też *kryteria dostępu* określone w *dokumentacji konkursowej*.



Kryteria formalne

Kryteria formalne mogą się różnić w różnych konkursach i zawsze **trzeba dokładnie czytać dokumentację konkursową**, ale zazwyczaj przy ocenie formalnej oceniający sprawdza m. in.:

- Czy wniosek jest kompletny, czy nie brakuje stron i wymaganych załączników?
- Czy wniosek został złożony w terminie?
- Czy wniosek został złożony do odpowiedniej instytucji?
- Czy wnioskodawca jest uprawniony do złożenia wniosku w tym konkretnym konkursie?
- Czy wniosek został złożony na odpowiednim formularzu?
- Czy wniosek został odpowiednio oznaczony, ostemplowany i podpisany?
- Czy wniosek został napisany po polsku i czy wszystkie załączniki są w języku polskim?
- Czy wszystkie wymagane pola zostały wypełnione?
- Czy nie ma błędów w „metryczce”, czyli pierwszej części wniosku?
- Czy *suma kontrolna* na wersji papierowej i elektronicznej jest taka sama na każdej stronie obu wersji wniosku?
- Czy wnioskodawca nie podlega wykluczeniu z ubiegania się o dofinansowanie?

Karta oceny formalnej

Jest jednym z elementów *dokumentacji konkursowej*. To na jej podstawie oceniający sprawdzają nasz wniosek pod kątem formalnym. Warto ją przeczytać i sprawdzić **krok po kroku poprawność wniosku według zawartych w niej kryteriów**. Wzór karty znajdziesz na stronie 82. dokumentu „Zasady dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL”: www.bit.ly/7Gmznr.

Kryteria dostępu

Kryteria dostępu są **różne** w różnych konkursach, dlatego zawsze **trzeba dokładnie czytać dokumentację konkursową**. Zazwyczaj jednak przy ocenie formalnej oceniający sprawdza m. in.:

- Czy wartość projektu mieści się w progach ustalonych dla danego konkursu?
- Czy okres realizacji mieści się w progach ustalonych dla danego konkursu?
- Czy projekt jest skierowany do właściwej grupy docelowej?

Na przykład, jeśli w *kryteriach dostępu* mamy ograniczenie długości projektu do 24 miesięcy, to oceniający sprawdza wtedy we wniosku pole „Okres realizacji projektu” oraz harmonogram.

Kryteria dostępu mogą być sprawdzane dwukrotnie: przy ocenie formalnej i przy ocenie merytorycznej.

Kiedy zaczyna się i ile trwa ocena formalna?

Powinna się zacząć niezwłocznie po zakończeniu konkursu, czyli zazwyczaj kilka dni po zakończeniu naboru wniosków w konkursie. Nie powinna trwać dłużej niż 14 dni, z możliwością przedłużenia do 21 w uzasadnionych przypadkach. Jednak często trwa dłużej. Ostatnio słyszałam o ocenie, która trwała 3 miesiące.

A kto ocenia wnioski pod względem formalnym?

125

Pracownicy instytucji do której wniosek został złożony. Zazwyczaj robi to specjalny dział powołany do oceny formalnej wniosków.

Ile osób ocenia wniosek pod względem formalnym?

Jedna.

A co się dzieje z wnioskiem, jeśli popełnimy jakiś błąd formalny?

Wtedy albo możemy go poprawić, jeśli *dokumentacja konkursowa* to dopuszcza, albo wniosek odpada.

Jakie błędy można poprawić?

W regulaminie zawartym w *dokumentacji konkursowej* jest opisana cała procedura, łącznie z informacją, co podlega poprawkom na etapie formalnym, a czego poprawiać nie można. W wyniku oceny formalnej zawsze otrzymujemy pismo od *Instytucji Pośredniczącej*. Tam znajdziemy informację o tym, co musimy zmienić, jeśli popełnione przez nas błędy kwalifikują się do poprawki.

Czy po poprawieniu wskazanego przez instytucję błędu możemy odpaść na powtórnej ocenie formalnej?

Instytucja wskazuje od razu wszystkie błędy formalne, które należy poprawić. W trakcie poprawiania nic więcej, poza tym, nie wolno nam we wniosku zmienić. Wobec tego

instytucja ma obowiązek powtórznego sprawdzenia tylko tego, co wskazała do skorygowania po ocenie formalnej. Może się jednak zdarzyć, że przy powtórnej ocenie znajdzie się jeszcze jakiś błąd, wtedy powinniśmy być ponownie poproszeni o wprowadzenie poprawek.

Ile mamy czasu na poprawienie błędu formalnego?

Zwykle 7 lub 14 dni, ale szczegółową informację zawsze można znaleźć w piśmie od *instytucji pośredniczącej*.

Co się dzieje po poprawieniu wskazanych błędów?

Wtedy nasz wniosek przechodzi pozytywnie ocenę formalną.

A co się dzieje, jeśli dostaniemy ocenę negatywną?

Jeśli odpadliśmy na ocenie formalnej, to dostajemy w oficjalnym piśmie konkretną informację, na czym polegał błąd lub którego kryterium nie spełniliśmy. Na tej podstawie możemy w ciągu 14 dni odwołać się od wyniku składając protest. Nie poprawiamy wtedy wniosku, tylko wysyłamy pismo w którym wskazujemy, dlaczego – naszym zdaniem – negatywna ocena jest nieuzasadniona.

I co się dzieje dalej?

Taki protest jest sprawdzany w trybie administracyjnym (maksymalnie 30 dni) i jeśli zostaje przyjęty, wniosek trafia ponownie do oceny formalnej.

A jakie błędy formalne najczęściej popełniają wnioskodawcy?

Najczęstszym błędem jest różnica w *sumie kontrolnej*, czyli niezgodność między wersją wydrukowaną i elektroniczną wniosku. Zdarza się, że we wniosku jest zła nazwa *Instytucji Pośredniczącej*, czasem płyta z elektroniczną wersją wniosku się nie otwiera, częste są też błędy w podpisach, pieczęciach czy załącznikach.

Najczęstsze błędy formalne

Niepełna dokumentacja

- brak wymaganych dokumentów
- dokumenty podpisane przez osoby do tego nieupoważnione
- brak podpisów partnerów projektu

Błędy przy składaniu wniosku

- brak wersji elektronicznej
- użycie niewłaściwej wersji Generatora Wniosków lub niewłaściwych formularzy
- różne *sumy kontrolne* w wersji papierowej i elektronicznej
- wniosek złożony w nieodpowiednim terminie lub w niewłaściwej instytucji.

Niezgodność wniosku z dokumentami programowymi

- *działania* skierowane do nieuprawnionej grupy
- wykroczenie poza obszar wsparcia danego *Działania*

Niezgodność wniosku z prawodawstwem polskim

- szczególnie niezgodność z prawodawstwem w zakresie *zamówień publicznych*

127

Suma kontrolna

czyli ciąg 16 znaków w lewym dolnym rogu każdej strony wniosku. Pozwala sprawdzić, czy wszystkie strony we wniosku pochodzą z tej samej wersji i czy wersja papierowa wniosku i jego wersja elektroniczna są tożsame. Jak ustrzec się błędu? – zobacz w rozdziale „Wniosek” w części 5.12. „Co dalej?”.

Co i jak powinniśmy podpisać, ostemplować, parafować, żeby nie popełnić błędu?

Trzeba koniecznie podpisać i przybić pieczęć pod Oświadczeniem (5. część Wniosku), należy też parafować każdą stronę wniosku oraz przybić pieczęć organizacji na pierwszej stronie. Dokładne wymagania znajdziemy zawsze w *dokumentacji konkursowej*.

A jak sporządzić kopię wniosku, żeby nie dokładać sobie pracy?

Polecam wydrukować dwa egzemplarze wniosku i potem oznaczyć, który jest oryginałem, a który kopią. To nie jest trudne, piszemy po prostu ręcznie na pierwszej stronie wniosku: „oryginał” lub „kopia”.

A załączniki?

Wszystkie wymagane w *dokumentacji konkursowej* załączniki muszą być przygotowane w dwóch egzemplarzach, po jednym do oryginału i kopii wniosku. Zasada jest taka: oba komplety dokumentów muszą być identyczne, a jeśli dołączamy kopię musimy ją poświadczyć za zgodność z oryginałem na każdej stronie. W przypadku załączników trwale spiętych i posiadających numery stron zwykle wystarczy poświadczenie za zgodność z oryginałem na pierwszej stronie dokumentu, z dopiskiem „za zgodność z oryginałem od strony takiej do takiej”. Informację o sposobie podpisywania załączników też znajdziemy w *dokumentacji konkursowej*.

Instrukcje mówią, że wniosek ma być „trwale spięty”. Co to oznacza w praktyce?

Wniosek trzeba złożyć tak, żeby można było niezależnie operować oryginałem i kopią, więc nie powinniśmy bindować oryginału i kopii razem. Najwygodniej jest zszyć każdy zestaw dokumentów zszywaczem, a potem włożyć wszystko np. do jednego segregatora. Czasami Instytucja ogłaszająca konkurs ustala własne wymagania, wtedy taką informację też znajdziemy w *dokumentacji konkursowej*.

Czy jeszcze o czymś musimy pamiętać?

To co powiedzieliśmy, to absolutne minimum. Trzeba pamiętać, że każda instytucja ogłaszająca konkurs może określić własne wymogi formalne w *dokumentacji konkursowej*. Zawsze trzeba ją bardzo uważnie przeczytać.

Nic samemu

Zasada jest taka: nic samemu. Informacje, co zrobić, do kiedy i w jakiej formie są zawsze w piśmie, które dostajemy od instytucji. W każdym momencie, na etapie oceny formalnej, merytorycznej, negocjacji, podpisywania umowy zawsze róbmy dokładnie to, o co nas proszą.

20 000 – tyle znaków może zawierać wniosek

100 – tyle punktów można maksymalnie uzyskać na ocenie merytorycznej

60% - tyle punktów trzeba uzyskać w całym wniosku i w każdej jego części, aby pozytywnie przejść ocenę merytoryczną

40 – tyle punktów można maksymalnie uzyskać za spełnienie *kryteriów strategicznych*

5 – maksymalnie tyle rodzajów *kryteriów* jest branych pod uwagę przy ocenie wniosku w PO KL

7.2. OCENA MERYTORYCZNA

130

Kiedy zaczyna się ocena merytoryczna?

Zwykle wtedy, kiedy cała pula wniosków zostanie oceniona formalnie. Wtedy uruchamia się pracę *KOP-u* (*Komisji Oceny Projektów*). Konkretny wniosek trafia do ekspertów, tylko jeśli pozytywnie przeszedł ocenę formalną. W przeciwnym razie w ogóle nie jest oceniany merytorycznie.

Czy oceny merytorycznej dokonują te same osoby, które oceniały formalną poprawność wniosku?

Nie. Ocenę merytoryczną robią zwykle zewnątrzni eksperci.

Skąd biorą się eksperci?

Są powoływani przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, które prowadzi ich bazę. Pochodzą z naborów dokonywanych na podstawie CV, a czasem także rozmowy kwalifikacyjnej w trakcie której sprawdzana jest znajomość dokumentów, *kryteriów* i procedur. Eksperti to z założenia osoby bezstronne i obiektywne. Do każdego wniosku albo listy wniosków ocenianych na danym *KOP-ie* podpisywana jest deklaracja bezstronności i poufności. Oceniający deklarują wtedy, że nie mają nic wspólnego z wnioskiem lub z całą pulą wniosków, że ani nie pracowali, ani podejmą pracy w instytucji składającej wniosek, ani w ocenianym przez siebie projekcie.

Czy wniosek, który składam jest poufny?

Tak, treść wniosku jest poufna. Nie wolno ich publikować, nie wolno o nich szczegółowo opowiadać. Proszę pamiętać, że są to często cenne informacje.

Każdy wniosek oceniają dwie osoby?

Minimum dwie.

Co jeśli ich oceny się różnią? Jaki jest wtedy ostateczny wynik oceny?

Wyciągana jest średnia arytmetyczna z ich ocen. Natomiast, jeśli rozbieżność między dwiema ocenami wyniesie 30 lub więcej punktów, to wniosek ocenia trzecia osoba. Trzecia ocena jest dokonywana także w przypadku, gdy jeden z oceniających ocenił wniosek negatywnie, a drugi pozytywnie.

Uważam, że każdy, kto się zabiera za pisanie wniosku powinien najpierw przeczytać kartę oceny merytorycznej.

131

Ile punktów może dostać wniosek w trakcie oceny merytorycznej?

Za spełnienie *kryteriów merytorycznych* maksymalnie 100. Dodatkowo można dostać maksymalnie 40 punktów za spełnienie *kryteriów strategicznych*, jeśli takie *kryteria* zostaną określone dla danego konkursu.

Co jest sprawdzane podczas oceny merytorycznej?

Przede wszystkim to, czy projekt jest spójny. Wniosek opisujący projekt musi się układać w jedną historię. Nie można przecież ocenić *grupy docelowej* zupełnie niezależnie od analizy problemu, planowanych działań czy spodziewanych *rezultatów*.

7.2.1. OCENA OPISU PROBLEMU

132

Spójrzmy na ocenę merytoryczną krok po kroku. Od czego się zaczyna?

Najpierw oceniamy uzasadnienie projektu. W tym punkcie powinna się znaleźć „historia choroby”, czyli odpowiedź na pytanie skąd wnioskodawca wie, że dany problem w ogóle jest, na jakiej grupie to badał lub skąd wzięł taką informację.

Nie muszą to być samodzielnie wykonane badania, czy bardzo pogłębiona, rozbudowana analiza. Można tu skorzystać z raportów, które opublikowali inni, np. GUS, PARP, MRR lub inne ministerstwo, organizacje takie jak Lewiatan, BCC czy organizacje pozarządowe. Trzeba powołać się na konkretny fragment, tezę, stwierdzenie, pokazując w ten sposób podstawę do realizacji projektu. Oczywiście warto mieć też swoje, nawet małe badania, żeby pokazać, że przeanalizowaliśmy sytuację na obszarze realizacji projektu, zapytaliśmy o potrzeby szkoleniowe ludzi w danych środowisku i nie zaplanowaliśmy projektu wyłącznie w oparciu o informacje przeczytane w książkach.

Na co najbardziej zwracają uwagę eksperci przy ocenie tego punktu?

Patrzymy czy jakakolwiek analiza została zrobiona, a jeśli tak, to jaka. Czy widać po tej analizie uzasadnienie potrzeby realizacji tego konkretnego projektu? Jaki jest obszar realizacji projektu i czy jest on realistyczny?

7.2.2. OCENA CELÓW

133

Mamy już ocenę opisu problemu, co dalej?

Po analizie problemu sprawdzamy cele projektu. I tu się zwykle zaczynają problemy. Wnioskodawcy myślą cele z *rezultatami*. Czytamy na przykład, że celem projektu jest przeszkolenie dwudziestu osób w urzędzie gminy. To nie jest cel projektu. W takiej sytuacji w ogóle nie wiadomo, co jest celem projektu, bo nie wiadomo po co ktoś chce tych ludzi przeszkolić.

Rzadko się zdarza, żeby cele były dobrze opisane. Przy ocenie zwykle piszemy wtedy, że cele są pomieszczone z *rezultatami* i dajemy mniej punktów, ale nie jest to podstawa do odrzucenia wniosku.

Bywa też, że poprzeczkę podnosi nam sama instytucja ogłaszająca konkurs, życząc sobie żeby cele były nie tylko opisane, ale też zgodne np. z kryteriami *SMART*. Jednak jeśli tego od ekspertów wyraźnie nie żąda, to nie mają oni obowiązku stosowania takiego kryterium.

Kryteria strategiczne

Nie trzeba ich spełnić. Ocena jest zerojedynkowa. Jeśli je spełnimy, dostajemy dodatkową pulę punktów, maksymalnie 40.

Kryteria strategiczne są różne w różnych konkursach. Można je znaleźć zawsze w dokumentacji konkursowej.

Przykładowe kryteria strategiczne:

- projekt jest adresowany do osób w wieku 45+
- projekt jest realizowany w partnerstwie

- beneficjentem projektu jest podmiot, który dotychczas nie realizował projektów współfinansowanych z funduszy strukturalnych

Więcej o *kryteriach strategicznych* piszemy w Rozdziale 3: „Instrukcja obsługi PO KL”.

7.2.3. OCENA OPISU GRUPY DOCELOWEJ

135

Na co zwracają uwagę eksperci w opisie grupy docelowej?

Osoba oceniająca musi w opisie *grupy docelowej* widzieć, że wybór tej a nie innej grupy wynika z analizy sytuacji. Oceniający musi na podstawie tego opisu zrozumieć kogo tak naprawdę chcemy objąć pomocą i przekonać się, że dobrze znamy swoją *grupę docelową*.

Karta oceny każe nam też sprawdzić „czy *grupa docelowa* została scharakteryzowana”.

Czyli? Co powinniśmy tu napisać?

Powiedzmy, że kierujemy projekt do osób bezrobotnych. Ekspert sprawdzi wtedy, czy napisaliśmy co to są za bezrobotni i w jaki sposób będą oni rekrutowani do konkretnych działań zaplanowanych w projekcie. Sprawdzi czy i według jakich kryteriów podzieliliśmy ich na podgrupy. A jeśli tego nie zrobiliśmy i zaoferowaliśmy wszystkim takie samo wsparcie, to będzie chciał wiedzieć dlaczego. Na przykład, dlaczego nie wydzieliśmy osób, które są bezrobotne od 3 miesięcy i tych, które są bezrobotne od 5 lat. Dlaczego nie wydzieliśmy bezrobotnych z wyższym wykształceniem i tych z podstawowym. Oczywiście to wnioskodawca decyduje o wyborze *grupy docelowej*, ale wybór musi być dobrze umotywowany, oparty o analizę sytuacji.

Czy wielkość tej grupy ma jakieś znaczenie?

Nie. Liczba osób musi być tylko dobrze uzasadniona. Jeśli ktoś robi mały, lokalny projekt, który jest dobrze opisany i który rozwiąże dobrze rozpoznane problemy tylko 10 osób, dając im indywidualne wsparcie, to czemu nie? Oczywiście wtedy trzeba racjonalnie zaplanować koszty obsługi projektu, żeby nie przerosły one kosztów działań merytorycznych.

Jakie są najczęstsze błędy popełniane w tym punkcie?

Najczęstszy błąd polega na tym, że brakuje jasnego powiązania wskazanej *grupy docelowej* z problemami i *działaniami* zaplanowanymi w projekcie. Wszystko to, co napiszemy w jej opisie powinno później znaleźć swoje odzwierciedlenie w zaplanowanych *działaniach*.

Na przykład, w *grupie docelowej* wydzielono jakieś podgrupy, które opisano jako kluczowe dla projektu. Piszemy na przykład, że najbardziej istotne jest wsparcie dla osób w wieku 45+, nieznających nowych technologii i mających przez to mniejsze szanse na rynku pracy. Skoro są one tak istotne, to powinniśmy zaplanować dla nich jakieś specjalne *działania*, na przykład kursy komputerowe. Skoro ich wyróżniamy, musimy być konsekwentni i odpowiednio profilować *działania* w projekcie. Inaczej gubi się logika projektu - o której już trochę mówiliśmy - i projekt się „nie broni”.

Czy powinniśmy podać wielkość grupy docelowej?

Tak. Niektóre instytucje akceptują podanie tej liczby w innej części wniosku, na przykład w *działaniach* lub *rezultatach*. Jednak zazwyczaj piszący wnioski zaczynają wypełnianie tego pola wniosku „automatycznie” od zdania: „W projekcie weźmie udział X osób, w tym: ...”.

Podsumowując, o czym absolutnie nie wolno nam zapomnieć?

O tym, że *grupa docelowa* musi „wynikać” z analizy sytuacji i diagnozy problemu. Trzeba jasno określić, kto to jest: zatrudnieni, bezrobotni, długotrwale bezrobotni, niepełnosprawni, przedsiębiorcy, samotni rodzice i tak dalej, a potem tę grupę dokładnie scharakteryzować. Trzeba dobrze uzasadnić swój wybór, na przykład powołać się na wyniki ankiety, w której takie a nie inne osoby wykazywały największe zainteresowanie udziałem w projekcie.

Drugim ważnym wątkiem w tym miejscu jest opisanie sposobu rekrutacji uczestników. Czy ten element jest ważny z perspektywy oceny wniosku?

Tak, to bardzo ważne, a często się o tym zapomina. Oceniając wniosek, powinnam zobaczyć, że osoba, która go pisała dobrze przemyślała, w jaki sposób pozyska uczestników projektu. Robiąc szkolenia z podstawowej obsługi komputera nie należy raczej planować rekrutacji przez Internet. Jeśli chcemy dotrzeć do osób wykluczonych z małych miejscowości, to lepiej jest zaplanować serię otwartych spotkań, niż publikacje ogłoszeń prasowych w ogólnopolskim dzienniku. A takie rzeczy się we wnioskach zdarzają.

7.2.4. OCENA OPISU DZIAŁAŃ

Kolejna rubryka we wniosku to „Działania”. Jak są one oceniane?

W tym punkcie ocenia się, czy zaplanowane *działania* są racjonalne, efektywne i uzasadnione w związku z opisanymi wcześniej problemami, celami i *grupami docelowymi*.

137

Na co trzeba zwrócić szczególną uwagę?

Znowu, przede wszystkim na spójność. Opisane *działania* muszą z czegoś wynikać. Jeśli wcześniej wskazaliśmy, że istnieje jakiś szczególny problem – na przykład to, że kobiety mają mniejsze szanse w dostępie do wiedzy, bo muszą zajmować się dziećmi i nie mają czasu na podnoszenie kwalifikacji – to może w projekcie szkoleniowym powinniśmy zaoferować im opiekę nad dziećmi. Takie działanie będzie uzasadnione, bo jest skierowane do wyodrębnionej podgrupy uczestników i jest odpowiedzią na wskazany wcześniej problem.

Co jeszcze?

Na pewno musimy pilnować, żeby to, co zaplanujemy było realne oraz żeby nam nie zabrakło czasu i ludzi - nie tylko osób zaangażowanych w realizację projektu, ale przede wszystkim uczestników. Na przykład, jeśli zaplanujemy dwuletni cykl szkoleń dla wszystkich bezrobotnych z naszej gminy, a część z nich „po drodze” się wykruszy albo znajdzie pracę, to mamy kłopot. Nie powinniśmy też przeciążać uczestników. Musimy pamiętać, że ludzie mają swoje życie, firmy muszą realizować codzienne zadania, bezrobotni szukać pracy i tak dalej. Jeśli widzę, że projekt jest stanowczo zbyt intensywny, mogę niżej ocenić planowane *działania*, uzasadniając to zwiększonym ryzykiem niepowodzenia projektu.

A odwrotna sytuacja?

Odwrotna sytuacja jest dużo częstsza. *Działania* bywają rozciągane w czasie do granic możliwości. Wychodzi potem na to, że wnioskodawca planuje zrobienie jednego dwudniowego szkolenia na miesiąc. Oczywiście nie ma w tym nic złego, ale w taki przypadku nie mają żadnego uzasadnienia na przykład cztery pełne etaty osób obsługujących projekt.

Jakie są najczęstsze błędy w tym punkcie z perspektywy oceniającego?

Najczęstszym błędem jest wpisywanie działań zupełnie niezwiązanych z opisanym wcześniej problemem i *grupą docelową*. To symptom, który ja często nazywam „działaniem wynikającym z tego, że szwagier robi szkolenia”. Jak to się objawia w praktyce? A no tak na przykład, że w dobrze zaplanowanych projektach nagle, na jakimś etapie pojawiają się ewidentnie „doklejone” *działania*, niemające żadnego uzasadnienia i nieprowadzące do zakładanych *rezultatów*. Uzasadnieniem jest wtedy tylko „szwagier”.

7.2.5. OCENA OPISU REZULTATÓW

139

Kolejny punkt to *rezultaty*. Co jest tu najtrudniejsze?

Największym problemem jest tutaj określenie sposobu mierzenia *rezultatów miękkich*. Niektóre organizacje niepotrzebnie wpisują tutaj jakieś skomplikowane, za słyszane albo podpowiedziane przez kogoś metody oceny, na przykład pełną ocenę Kirkpatricka, która polega m.in. na robieniu odroczonej, indywidualnych wywiadów. Jest to bardzo kosztowne, czasochłonne i często zupełnie nieuzasadnione przy szkoleniu np. 20 osób w małej gminie. Jest duże prawdopodobieństwo, że Wnioskodawca nie będzie w stanie przeprowadzić takiej oceny w projekcie, w którym zaplanowano np. 3000 złotych na audyt i *monitoring*. Jeśli ktoś nie do końca wie, co obiecuje, to jest to dodatkowe ryzyko w realizacji projektu mogące mieć wpływ na jego prawidłową realizację i rozliczenie.

To jak dobrze opisać badanie *rezultatów*?

Trzeba koniecznie dopasować metodę do naszego projektu. Planujmy racjonalnie, nawet jeśli nie będzie się to tak „mądrze” nazywało. Jeśli ktoś napisze na przykład, że będzie badał ankietami wzrost kwalifikacji, umiejętności czy samooceny uczestników, to jest już jakieś niezbędne minimum i można to uznać za wskazanie sposobu pomiaru.

A co jeśli pomylimy się w tej całej klasyfikacji i wpisujemy *rezultaty* zamiast *produktów* i na odwrót?

Są dwie szkoły. Niektóre instytucje piszą w *dokumentacji konkursowej*, co jest *produktem*, a co *rezultatem*. Inne natomiast dopuszczają, aby *rezultaty twarde* były częściowo tożsame z *produktami*. Większość instytucji podaje w *dokumentacji konkursowej* podstawową listę *produktów* i *rezultatów* (lub tylko *rezultatów*), co stanowi cenną podpowiedź dla piszących. Za pomylenie *produktów* i *rezultatów* projekt nie zostanie odrzu-

cony. Dużo ważniejsze jest to, żeby *rezultaty* projektu dało się zmierzyć, bo bez tego nie będzie wiadomo, czy udało się coś osiągnąć, czy nie.

Jak dokonywany jest wybór projektów?

Aby dowiedzieć się więcej na temat procedury konkursowej w PO KL, zobaczyć jak wygląda karta oceny formalnej i merytorycznej lub zapoznać się z obowiązującą procedurą odwoławczą pobierz dokument „Zasady dokonywania wyboru projektów w ramach PO

7.2.6. OCENA BUDŻETU

141

Kolejna część to budżet. Jak dokonuje się jego oceny?

Przy ocenie tej części wniosku jest najwięcej wątpliwości, subiektywności i sporów. Nie ma żadnych oficjalnie przyjętych taryf czy widełek dla konkretnych kosztów. Efekt jest taki, że i pisząc i oceniając wniosek musimy bazować na własnych doświadczeniach, informacjach czy szacunkach.

W karcie oceny merytorycznej mamy punkt: „Ocena niezbędności wydatków”. Oceniamy w nim na ile przewidziane w budżecie koszty są przemyślane, racjonalne, efektywne i adekwatne do zaplanowanych *rezultatów*. Sposób wyliczenia musi odpowiadać specyfice i skali zaplanowanych działań. Ostatnio oceniałam wniosek, w którym - po przeliczeniu - wynagrodzenie trenera wychodziło na nieuzasadnionym poziomie 12000 złotych za dzień. W większości projektów to nie będzie racjonalny wydatek. Ale, jak powiedziałam wcześniej, jeśli wnioskodawca wiarygodnie uzasadni koszty wyższe od średnich cen rynkowych, to jest to podstawa do ich zaakceptowania.

A na co jeszcze zwracają uwagę oceniający analizując budżet?

Na przykład na to, czy pozycje objęte *cross-financingiem* są zgodne z określonym w PO KL katalogiem, czy mieszczą się w określonym progu procentowym, czy są uzasadnione i czy w ogóle *cross-financing* jest zaznaczony w budżecie, tam gdzie powinien.

Jaki jest najczęstszy błąd związany z cross-financingiem?

Ostatnio jest nim wpisywanie do *cross-financingu* kosztów zakupu oprogramowania komputerowego, które nie jest ujęte w katalogu, więc nie może być w ten sposób finansowane. „Wybiegiem” bywa tu często zaplanowanie zakupu komputera z już zainstalowanym oprogramowaniem, bądź ujęcie oprogramowania w *kosztach bezpośrednich*, jako materiału szkoleniowego.

Przy czym jeszcze wnioskodawcy często popełniają błędy?

Dużo kłopotów sprawiają *koszty pośrednie*. Jest to pięta achillesowa wielu projektodawców. Pamiętajmy, że dla oceniających najważniejsza jest tu przejrzysta metodologia ich wyliczenia, musi być wiadomo skąd biorą się takie, a nie inne wydatki. No i muszą się one zmieścić w ustalonych limitach. Konieczna jest też jasna deklaracja, czy *koszty pośrednie* będą rozliczane *ryczałtem* czy na podstawie *faktycznie poniesionych kosztów*.

A co z wyliczeniem *pomocy publicznej*?

142

Pomoc publiczna dotyczy organizacji najczęściej w sytuacji, gdy planują projekt skierowany do firm. Muszą wtedy wykazać *wkład własny* w odpowiedniej wysokości. Trudności w jego obliczaniu zaczynają się, kiedy projektodawca chce rozliczyć *wkład własny* częściowo w formie niepieniężnej, na przykład w formie użyczenia sali na szkolenie czy rozliczenia pensji pracowników. Tu bardzo często popełniane są błędy.

Nic dziwnego, to bardzo skomplikowane.

Tak, dlatego jeśli dotyczy nas *pomoc publiczna*, powinniśmy skonsultować się ze specjalistą. Trudno to wyjaśnić w dwóch zdaniach. Na część pytań otrzymamy odpowiedź w punktach konsultacyjnych, na infoliniach czy na darmowych szkoleniach organizowanych przez instytucje ogłaszające nabory wniosków. Zawsze jednak warto zapoznać się z dokumentacją, żeby choć trochę orientować się w dotacyjnej nomenklaturze.

Podsumowując, na co należy szczególnie uważać przy konstruowaniu budżetu projektu?

Przede wszystkim na metodologię wyliczania *kosztów pośrednich* i *pomocy publicznej*, szczególnie gdy mamy do czynienia z projektem, który jest skierowany jednocześnie do firm małych, średnich i dużych, gdzie każdą z nich obowiązuje inny poziom *wkładu własnego*.

A mówiąc bardziej ogólnie, dla oceniających najważniejsza jest racjonalność i efektywność zaplanowanych wydatków. Oceniamy przede wszystkim to, na ile wydane pieniądze przełożą się na osiągnięcie *rezultatów* projektu. Sprawdzamy też czy nie ma ewidentnie zawyżonych kosztów, na przykład tych 12000 złotych dla trenera prowadzącego szkolenie, czy przesadnie rozbudowanych kosztów zarządzania.

7.2.7. OCENA HARMONOGRAMU

143

Jak oceniany jest harmonogram?

Oceniamy go razem z *działaniami* i budżetem. Najpierw patrzymy, czy wszystkie *działania* znalazły się w harmonogramie i czy ich rozkład czasowy jest logiczny. Drugi raz zaglądamy do niego, gdy patrzymy na wydatki.

Jakie błędy są tu najczęściej popełniane?

Przed wszystkim często jest bałagan. Inna rzecz to nieracjonalność harmonogramu – za duże rozciągnięcie lub skumulowanie *zadań* w czasie. Często z harmonogramu widać, że projekt będzie bardzo trudny do zrealizowania ze względu na natłok *zadań* albo odwrotnie, że będziemy się w nim nudzić.

Harmonogram to ostatni punkt we wniosku. Czy to oznacza, że przejrzeliśmy już całą kartę oceny merytorycznej?

To zależy, bo czasem, w konkretnym konkursie, mogą być jeszcze określone *kryteria strategiczne*. I wtedy karta oceny jest dłuższa. Za spełnienie tych *kryteriów* można dostać dodatkowe punkty (maksymalnie 40) na przykład za to, że projekt jest realizowany w partnerstwie lub jest skierowany do konkretnej *grupy docelowej*. Jednak tych punktów nie przyznaje się w ogóle, jeśli projekt otrzymał ocenę poniżej 60 punktów, czyli nie przeszedł oceny merytorycznej. To nie jest nigdy ratunek dla słabych wniosków, tylko potencjalna nagroda dla tych, którzy zostali dobrze ocenieni.

I to już koniec oceny?

Tak, dalej mamy w karcie już tylko podsumowanie ilości punktów, pełne uzasadnienie oceny (minimum 10 zdań) i informację, czy projekt przeszedł pozytywnie ocenę

merytoryczną. Osoba oceniająca projekt może tu też zaznaczyć, że przekazuje projekt do negocjacji, wnioskując np. o usunięcie pewnych kosztów, które są jej zdaniem nieuzasadnione lub o obniżenie budżetu w całości, gdy uzna go za zawyżony. Może też proponować podwyższenie kosztów, które wydają się niebezpiecznie niskie lub nawet proponować zmiany merytoryczne w projekcie. Te dwie ostatnie sytuacje zdarzają się niezwykle rzadko.

7.3. WYNIKI OCENY MERYTORYCZNEJ

145

Kiedy wniosek przechodzi pozytywnie ocenę merytoryczną?

Kiedy uzyska 60% punktów ogółem i 60% punktów w każdej z sekcji wydzielonych w Karcie Oceny Merytorycznej. Oznacza to, że jeśli nawet zdobędziemy maksymalną liczbę punktów na przykład na uzasadnienie problemu, a ocena budżetu nie przekroczy progu 60% punktów, to nasz wniosek odpadnie.

Ile trzeba dostać punktów, żeby otrzymać dofinansowanie?

Różnie. W województwie mazowieckim często jest tak, że projekty dla przedsiębiorców ocenione poniżej 80 punktów zwykle nie mają szans na dofinansowanie. W innych województwach z kolei bywa tak, że brakuje chętnych, co oznacza, że dofinansowanie dostają wszystkie projekty, które pozytywnie przeszły ocenę formalną i merytoryczną. Zależy to zresztą nie tylko od miejsca składania wniosku, ale także od rodzaju *działania*.

W jaki sposób dowiadujemy się o wynikach oceny merytorycznej?

Zawsze, na każdym etapie oceny, organizacja jest o wszystkim informowana w oficjalnym piśmie. Pismo dotyczące oceny merytorycznej zawiera informację o liczbie punktów przyznanych przez obu oceniających oraz uzasadnienie oceny. Jeśli wniosek zostanie przekazany do negocjacji, to wnioskodawca otrzyma pismo z informacją, że wniosek przeszedł pomyślnie ocenę merytoryczną, ale takie i takie punkty budzą wątpliwości oceniających i że w związku z tym organizacja jest zaproszona do negocjacji.

Czy możemy otrzymać kartę oceny swojego projektu?

Możemy ją obejrzeć w *Instytucji Pośredniczącej*. Nie można otrzymać jej oryginału, często także nie otrzymamy jej kserokopii.

Czy dowiadujemy się jakie jeszcze projekty brały udział w konkursie?

Tak, z listy rankingowej.

Co zawiera lista rankingowa?

Najczęściej nazwy organizacji, tytuły projektów, całościowe budżety, wartość dofinansowania i zdobyte punkty. W niektórych województwach nie podaje się nazwy organizacji, a jedynie numer rejestracyjny wniosku.

Czy na liście rankingowej są wszyscy, czy tylko ci, którzy dostali dofinansowanie?

146 Niektóre instytucje publikują wszystkie projekty, a niektóre tylko te, które przekroczyły próg 60%.

Kiedy pojawia się lista rankingowa?

Powinna pojawić się zawsze po zakończeniu wszystkich ocen. Po jej ogłoszeniu może się jeszcze pojawić lista projektów, które pozytywnie przeszły procedurę odwołania.

Czyli od wyniku oceny merytorycznej można się odwołać?

Kiedy otrzymamy pismo, że nasz wniosek został oceniony negatywnie, możemy złożyć protest (nie odwołanie) do *Instytucji Pośredniczącej*, która organizowała konkurs, pisząc co konkretnie wydaje nam się krzywdzące w dokonanej ocenie.

Kiedy odwoływanie się ma sens?

Wtedy, kiedy sami jesteśmy przekonani, że rzeczywiście ktoś się pomylił, coś pominął, nie zrozumiał. W praktyce wiele podmiotów ma taką politykę, że odwołuje się zawsze, niezależnie od konkretnej sytuacji na zasadzie „a może się uda”. Nie ma to większego sensu, jeśli nie możemy wykazać np. błędu oceniającego, niezgodności z procedurą lub przepisami.

A co się dzieje z naszym wnioskiem, kiedy protest zostanie uznany?

Otrzymujemy odpowiednią informację, znów w oficjalnym piśmie, a wniosek wraca do oceny na tym etapie, na którym został odrzucony. Ponowna ocena jest dokonywana wyłącznie w tych częściach wniosku, których dotyczy procedura odwoławcza.

A jeśli odwołanie zostaje odrzucone?

Wtedy możemy złożyć odwołanie (już nie protest) do nadrzędnej instytucji (*Institucji Pośredniczącej I stopnia* lub *Institucji Zarządzającej*, w zależności od *Działania*). Przedstawiamy wtedy przebieg dotychczasowej procedury oceny i procedury odwoławczej, przekazując do rozpatrzenia nasz wniosek i wszystkie otrzymane pisma. Instytucja sprawdza wtedy, czy na którymś etapie nie zostały naruszone zasady konkursu czy oceny. Nie odnosi się bezpośrednio do wniosku, tylko do procedur.

A co się dzieje, jeśli nasze odwołanie zostanie uznane?

Wtedy wniosek może zostać skierowany do ponownej oceny, dokonywanej znów przez tą samą *Institucję Pośredniczącą*, która zorganizowała konkurs. Ta druga ocena jest już ostateczna. Jeśli nasz wniosek zostanie ponownie odrzucony, to zostaje nam ewentualnie droga sądowa.

147

A gdzie możemy szukać szczegółowych informacji na temat procedury odwoławczej?

Cała ta procedura została opisana w *Zasadach dokonywania wyboru projektów*. Poza tym, zawsze w piśmie informującym nas o wyniku oceny znajduje się informacja o tym, jakie kolejne kroki możemy podjąć, do kogo się zwrócić, w jakim terminie i w jakiej formie.

Wzory i instrukcje pisania odwołań

Jeśli chcesz wiedzieć jak powinno wyglądać odwołanie od decyzji oceniających, zajrzyj do instrukcji i wzorów opublikowanych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego: www.bit.ly/6IU31M.

7.4. NEGOCJACJE

148

Załóżmy, że projekt przeszedł pozytywnie ocenę merytoryczną, ale został skierowany do negocjacji. Co to oznacza?

To oznacza, że jeśli negocjacje się nie powiedą, to projekt nie zostanie dofinansowany.

Czy w wyniku negocjacji jest zmieniana ocena projektu?

Nie. Ocena pozostaje ta sama.

Kto prowadzi negocjacje? Eksperti?

Nie, eksperci kierują wnioskiem do negocjacji, które są już potem prowadzone przez *Institucję Pośredniczącą*, na podstawie uwag i uzasadnienia zapisanych w karcie oceny.

W jakiej formie odbywają się negocjacje? Co się dzieje po kolei?

Institucja wskazuje tryb negocjacji. Mogą się one odbywać na dwa różne sposoby. Jeżeli przewidywana jest bardzo duża ilość zmian i kwestii spornych, wnioskodawca jest zwykle zapraszany na negocjacje ustne. Jeżeli negocjowany jest nieduży albo mało „kontrowersyjny” element wniosku, to *Institucja Pośrednicząca* może zaproponować pisemny tryb negocjacji i poprosić o wyjaśnienie lub uzasadnienie jakiegoś punktu we wniosku. W negocjacjach nie zawsze chodzi o wprowadzanie zmian, czasami instytucja potrzebuje tylko dodatkowych informacji, które pomogą jej w podjęciu ostatecznej decyzji.

Co dzieje się po zakończeniu negocjacji?

Dostajemy protokół z negocjacji z ich wynikiem oraz z decyzją dotyczącą naszego projektu.

7.5. UMOWA

149

Co się dzieje, gdy nasz wniosek zostanie przeznaczony do dofinansowania?

Otrzymujemy oficjalne pismo, w którym zostajemy zaproszeni do podpisania umowy. Znajdziemy w nim informacje jakie jeszcze dokumenty mamy dostarczyć. Lista tych dodatkowych załączników znajduje się w *dokumentacji konkursowej* i może się różnić w zależności od konkursu.

O jakie dokumenty chodzi?

Może to być na przykład zaktualizowany harmonogram, informacje o ewentualnych zmianach, które pojawiły się w czasie oceny projektu, zaświadczenie z ZUS i Urzędu Skarbowego, umowa partnerska i tak dalej. Wnioskodawca jest zobowiązany dostarczyć wymagane dokumenty trzymając się informacji, które zawarte są w piśmie od *Institucji Pośredniczącej*. Jeśli coś jest dla nas niejasne, należy się dopytać i wyjaśnić wątpliwości przed upływem wyznaczonego terminu.

A co jeśli na tym etapie czegoś nie dopatrzymy, co wtedy? Czy istnieje jeszcze jakieś ryzyko, że nie podpiszemy umowy?

Mamy określony czas na dostarczenie konkretnych dokumentów, dlatego możemy mieć kłopoty jeśli nie zdobędziemy aktualnych zaświadczeń na przykład z US lub ZUS. Ale jeśli chodzi na przykład o zaktualizowany harmonogram, to *Institucja Pośrednicząca* w większości przypadków pomoże nam we wprowadzaniu poprawek.

Czyli *Institucja Pośrednicząca* chętniej z nami rozmawia?

Na etapie oceny *Institucja Pośrednicząca* potrafi być trudnym „rozmówcą”, ale to się zmienia po zaproszeniu do podpisania umowy. Wtedy zazwyczaj stajemy się dla niej

ważnym klientem i „partnerem”. Instytucja chce podpisać z nami umowę i chce, żebyśmy dobrze zrealizowali projekt, bo to będzie też jej sukces. Po przejściu oceny najczęściej dostajemy *opiekuna projektu*, który ma o nas dbać od początku do końca realizacji projektu. To, jak ta pomoc wygląda w praktyce zależy już od konkretnej *Instytucji Pośredniczącej* i oczywiście od człowieka. Niektórzy robią to lepiej, a niektórzy gorzej.

Czy umowa, którą dostaniemy do podpisania podlega negocjacom?

Nie, umowa jest standardowa. Od samego początku, już na etapie konkursu, mamy wgląd w jej zapisy i w takiej formie powinniśmy ją podpisać.

150

Jak wygląda umowa?

Wzór umowy o dofinansowanie projektu jest dostępny na stronie efs.gov.pl:
www.bit.ly/83Pn21.

7.6. ROZPOCZĘCIE REALIZACJI

151

Kiedy jest ostatni moment na wycofanie się z realizacji projektu?

Po otrzymaniu zaproszenia do podpisania umowy. Po jej podpisaniu, a szczególnie po otrzymaniu pierwszej *transzy* środków jest już trochę za późno na takie decyzje.

Kiedy zaczynamy realizować projekt?

Możemy zaczynać od razu po podpisaniu umowy.

Nie możemy zacząć wcześniej? Na przykład od momentu ogłoszenia listy rankingowej?

Możemy wnioskować o taką możliwość w sytuacji, gdy np. ocena się przedłuża a realizacja projektu nie może czekać, bo na przykład trzeba przeszkolić rolników zimą, żeby mogli nabyte umiejętności wykorzystać na wiosnę. Ale co do zasady realizację projektu PO KL rozpoczynamy po podpisaniu umowy.

W takim razie w ile miesięcy po złożeniu wniosku na konkurs mamy szansę podpisać umowę?

Cała procedura nie powinna przekraczać 4 miesięcy od złożenia wniosku do ogłoszenia listy rankingowej. Przyjmuje się w praktyce, że jest to pół roku. W niektórych konkursach na Mazowszu potrafi to jednak trwać blisko rok. Nie ma tu niestety jednej reguły. Instytucje, które trzymają się terminów w tym roku, za rok mogą oceniać bardzo długo, bo zdarzy się na przykład boom na „ich” typ projektów. Są „elitarnie” konkursy, na przykład na Szkoły Trenerów w Działaniu 2.2.2, gdzie co roku spływa 20-30 wniosków i gdzie umowy są podpisywane w ciągu 3-4 miesięcy. Wszystko zależy od zainteresowania wnioskodawców i przygotowania organizacyjnego *Instytucji Pośredniczącej*.

A więc trzeba zaplanować na to mniej więcej 6 miesięcy?

Pół roku to w większości przypadków bezpieczne założenie.

A jak wygląda pierwszy etap realizacji?

Realizację projektu rozpoczynamy w oparciu o harmonogram wniosku. Razem z umową składamy wniosek o zaliczkę, która czasem przychodzi z opóźnieniem. Bez pierwszej *transzy* środków na koncie projektu nie jesteśmy zobowiązani do jego realizacji. Powinniśmy w takiej sytuacji skontaktować się z *Instytucją Pośredniczącą* i zapytać co mamy zrobić. Możemy „negocjować” aktualizację harmonogramu albo przesunięcie niektórych wydatków na późniejszy termin. Możemy również rozpocząć realizację przy wykorzystaniu środków własnych.

152

Jakie jeszcze problemy możemy mieć na początku poza tymi, które są związane z pieniędzmi?

Drugą „zmarą” bywają uczestnicy projektu, a właściwie ich brak. Często jest tak, że organizacje planują za mało czasu na zrekrutowanie pierwszej grupy uczestników i muszą potem podejmować nerwowe działania, żeby mieć z kim zacząć projekt. Szczególnie, że na tym etapie mało kto z zewnątrz wie cokolwiek o projekcie i trudno znaleźć chętnych do udziału w planowanych szkoleniach czy doradztwie. Wyjątkiem są projekty obejmujące szczególnie poszukiwane szkolenia lub projekty przygotowane na potrzeby ściśle określonej *grupy docelowej*, na przykład pracowników jednego przedsiębiorstwa czy organizacji.

8. REALIZACJA PROJEKTU

Z tego rozdziału dowiesz się między innymi:

- jakie konsekwencje dla organizacji ma rozpoczęcie realizacji projektu finansowanego z PO KL,
- co zrobić, aby zminimalizować ryzyko, z którym wiąże się realizacja projektu,
- jak wygląda współpraca z *Instytucją Pośredniczącą*.

Na pytania odpowiada Joanna Krasnodębska, Dyrektorka Biura Obsługi Ruchu Inicjatyw Społecznych BORIS, doradczyni i trenerka organizacji pozarządowych.

8.1. JAK TO BĘDZIE?

154

Jak zmienia się życie organizacji, gdy przystępuje do realizacji projektu finansowanego z PO KL? Z czym musi się liczyć?

Z tym, że samo zdobycie dofinansowania jest dużo prostsze niż poprawne zrealizowanie i rozliczenie projektu.

Życie organizacji - zakładając że dotąd nie realizowała dużych projektów - zmieni się diametralnie. Będzie musiała oddać część swojej niezależności na rzecz „papierów” i administracji. Dla wielu organizacji może to być dużym szokiem.

Szokiem kulturowym?

Kulturowym i organizacyjnym. Być może pierwszy raz kogoś zatrudni, w związku z czym będzie musiała zgłosić się do ZUS i zacząć odprowadzać składki do Urzędu Skarbowego. Będzie trzeba stworzyć dokumentację kadrową, sformalizować wewnętrzne procedury, nauczyć się obsługiwać większy budżet, założyć subkonto w banku i tak dalej.

Czy te zmiany są dobre dla organizacji?

Nie tylko dobre, ale i konieczne dla każdej organizacji, która chce się rozwijać. Jeśli chcemy realizować duże projekty i zwiększać swój wpływ społeczny, to prędzej czy później nas to czeka. Formalizacja to krok naprzód.

Jak się do tego przygotować?

Przede wszystkim musimy zapoznać się z zasadami wdrażania PO KL i zobaczyć, jakie dodatkowe obowiązki administracyjne wiążą się z realizacją projektu. Dzięki temu będziemy wiedzieć jakiego personelu będziemy potrzebować i jakie zmiany w zarządzaniu organizacją i jej finansami będziemy musieli wprowadzić.

Gdy już wygramy projekt będzie za późno na te przygotowania?

Tak, chociażby z tego powodu, że niektóre koszty związane z obsługą administracyjną musimy uwzględnić w budżecie projektu – na przykład koszty obsługi prawnej, czy finansowej.

8.2. FORMALNOŚCI

156

Jakie dodatkowe obciążenia administracyjne wiążą się z realizacją projektu?

Jest ich sporo. Na przykład bardzo szczegółowa *sprawozdawczość* i wiążąca się z tym konieczność zmian w polityce finansowej organizacji. Może zaistnieć potrzeba przygotowywania bardziej złożonych raportów księgowych, dostosowania planu kont na potrzeby projektu, zmiany systemu księgowania kosztów.

A co dokładnie się kryje pod hasłem „sprawozdawczość”?

Sprawozdawczość to obowiązek przygotowywania nie rzadziej niż raz na trzy miesiące sprawozdania z realizacji projektu, które wypełnia się - podobnie jak wniosek o dofinansowanie - w formie *generatora*. Tyle tylko, że jest to Generator Wniosków Płatniczych.

Sprawozdanie to jednocześnie wniosek o płatność?

Tak. Wniosek to z jednej strony sprawozdanie merytoryczne i finansowe za ostatnie 3 miesiące, a z drugiej - wniosek o przekazanie kolejnej *transzy*.

Wniosek o płatność

Jest to formularz, który będziesz musiał wypełniać co najmniej raz na trzy miesiące w trakcie realizacji projektu. Aktualną wersję programu do wypełniania *wniosków o płatność* możesz pobrać ze strony efs.gov.pl: www.bit.ly/7ML5BQ

Czy przygotowanie takiego wniosku jest trudne?

Raczej nie, wniosek ma dość przejrzystą konstrukcję. Wypełnia się w nim pola dotyczące wnioskodawcy, opisuje się jakie *działania* merytoryczne zostały zrealizowane w da-

nym okresie oraz wypełnia się tabelę postępu finansowego – trzeba w niej wykazać, na różne sposoby, ile wydało się pieniędzy.

Oprócz tego, wniosek ma dwa załączniki. Pierwszy to zestawienie kosztów – wypełniamy go, jeśli nasz system księgowy nie spełnia wymagań PO KL. Drugi załącznik to Szczegółowa charakterystyka udzielonego wsparcia w którym wykazujemy m.in. przepływ beneficjentów, ich status na rynku pracy, zakres udzielonego wsparcia itp. Ten akurat element może przysporzyć trochę trudności organizacji.

Co jest w nim trudnego?

To, że musimy na bieżąco badać *rezultaty* naszych *działań*, na przykład to ilu beneficjentów korzystało z pomocy społecznej. Musimy prowadzić skrupulatny *monitoring* uczestników, żeby uzyskać takie informacje.

157

Oprócz wymienionych formularzy realizator projektu powinien przygotować także zestawienie danych osobowych uczestników projektu (w formie tak zwanego formularza PEFS).

Formularz PEFS

Formularz PEFS i informacje na temat jego wypełniania można znaleźć na stronie kapitał-ludzki.gov.pl: www.bit.ly/6KbHkQ

Jak często składa się takie wnioski?

Zgodnie z harmonogramem zawartym w umowie, ale nie rzadziej, niż co trzy miesiące.

Ile trwa weryfikacja wniosku o płatność?

Teoretycznie powinna trwać 20 dni roboczych od dnia jego wpłynięcia. Sprawdzana jest wtedy jego poprawność formalna, merytoryczna i rachunkowa. Jeśli wniosek jest niepoprawny, organizacja musi go poprawić i złożyć ponownie, po czym procedura weryfikacji znów może trwać 20 dni. Kiedy już złożymy poprawny wniosek, Instytucja ma maksymalnie 20 dni roboczych na przesłanie *transzy*.

Do tych terminów nie należy jedna zbytnio się przywiązywać. Ogromną bolączką w Funduszach Strukturalnych nadal są opóźnione płatności.

Proszę jeszcze powiedzieć, czy w trakcie realizacji projektu możemy wprowadzać jakieś zmiany we wniosku?

Są dwa typy zmian. Pierwszy typ to zmiany w budżecie - możemy przenieść środki z jednego zadania do drugiego, ale wyłącznie w wysokości nieprzekraczającej 10% wartości każdego z nich. Możemy to zrobić bez zgody *Instytucji Pośredniczącej*, nawet bez informowania jej o tym. Zmianę będzie po prostu widać w naszym rozliczeniu.

Wszystkie inne zmiany wymagają pisemnej zgody *Instytucji Pośredniczącej*. Trzeba taką zmianę opisać i umotywować. Instytucja może się na nią zgodzić lub nie. Jedno jest pewne – nie dostaniemy dodatkowych środków na realizację projektu ponad to, co zapisaliśmy w budżecie.

158

Czy wprowadzanie zmian w projekcie już na etapie realizacji wymaga sporządzenia za każdym razem aneksu do umowy o dofinansowanie?

Nie. Aneks jest konieczny tylko w sytuacji, gdy zmiana dotyczy zapisów samej umowy, czyli na przykład sposobu rozliczania *kosztów pośrednich*. Zmiany w załącznikach do umowy, czyli na przykład w harmonogramie płatności, nie wymagają aneksu.

8.3. ZESPÓŁ PROJEKTOWY

159

Jak powinien być zorganizowany zespół projektowy?

Jego kształt powinien wynikać z logiki projektu, z tego jakie zadania są do wykonania. Na pewno w każdym zespole część osób musi być odpowiedzialna za zadania merytoryczne, a część za obsługę projektu. Do sprawnej obsługi projektu powyżej 50 tysięcy złotych potrzebne są minimum trzy osoby – koordynator, asystent i księgowy. Nie muszą to być koniecznie trzy etaty, ale na pewno trzy osoby, które mogą różnie podzielić między siebie zadania.

A prawnik nie będzie potrzebny?

Jeśli organizacja jest młoda i niedoświadczona, to prawnik jej się przyda na okres pierwszych kilku miesięcy. Może pomóc w kwestii kadr, ochrony danych osobowych, *zasady konkurencyjności*, *pomocy publicznej* i konstruowania umów z podwykonawcami. To nie musi być osoba zatrudniona na etacie, równie dobrze może to być zewnętrzny doradca.

Jakie umiejętności powinien mieć księgowy pracujący dla projektu?

Przede wszystkim powinien mieć doświadczenie w pracy z organizacjami pozarządowymi i z pełną rachunkowością. Nie może to być księgowy, który obsługiwał tylko drobnych przedsiębiorców, powinien umieć prowadzić księgi handlowe. Musi znać specyfikę trzeciego sektora, bo inaczej prowadzi się księgowość organizacji, a inaczej firmy.

Kiedy wraz z nowym projektem przychodzą nowi ludzie i nowe rozwiązania, może to być powodem konfliktu w zespole. Co zrobić, aby uniknąć konfliktów wewnątrz organizacji i podziału zespołu na „stary” i „nowy”?

Kluczową sprawą jest to, aby osoby zarządzające budowały zespół organizacji, a nie zespół projektu. Projekt powinien być zaplanowany tak, aby angażował przede wszystkim osoby już pracujące w organizacji. Jeśli piszę wniosek, to myślę najpierw o ludziach, którzy są na miejscu, nowe osoby zatrudniam tylko, gdy mój zespół nie ma jakichś kompetencji. Warto też doszkalać członków zespołu, tak aby stawali się coraz lepszymi fachowcami.

Problemy pojawiają się, gdy organizacje biorą się za realizację projektów niekoniecznie zgodnych z ich misją. To tak, jakby organizacja zajmująca się edukacją ekonomiczną zatrudniła lekarzy, którzy raptem zaczyną szkolić z pierwszej pomocy. Nic dziwnego, że ci lekarze nie będą identyfikować się z misją organizacji i resztą zespołu.

Dobrym pomysłem jest mieszanie ludzi w różnych projektach tak, żeby pracowali ze sobą w różnych konfiguracjach. Ludzie mogą pracować na przykład na ½ etatu w projekcie A, na ¼ w projekcie B i na ¼ w projekcie C. Jest to możliwe pod warunkiem ustalenia klarownego podziału czasu pracy i zakresu obowiązków.

Kluczową sprawą jest to, aby osoby zarządzające budowały zespół organizacji, a nie zespół projektu.

Komu powinien podlegać kierownik projektu?

Albo dyrektorowi organizacji, albo - jeśli dyrektor nie został powołany - bezpośrednio zarządowi. Kierownik, który ponosi odpowiedzialność za projekt, musi mieć jednak możliwość samodzielnego podejmowania decyzji. Delegowane na niego obowiązki muszą wiązać się z odpowiednimi uprawnieniami. Często jest tak, że koordynator dostaje pełnomocnictwo od zarządu do podpisywania dokumentów i reprezentowania organizacji w ramach swojego projektu.

Podobnie powinno to wyglądać w ramach samej struktury projektowej. Jeśli kierownik deleguje pracownikowi odpowiedzialność za jakiś obszar, to musi dać mu również uprawnienia do podejmowania decyzji.

Zespół projektowy to także organizacje partnerskie. Jak wygląda w praktyce współpraca z nimi?

Partnerstwo bywa trudne. Najczęstsze problemy wiążą się z finansami. *Lider* ma obowiązek zadbać o to, żeby partner wydawał pieniądze zgodnie z procedurami. Jest to bardzo istotne z punktu widzenia *lidera*, ponieważ to on ponosi odpowiedzialność za cały budżet.

Co można na to poradzić?

Lider może zabezpieczyć się przed tym ryzykiem, zapisując w umowie partnerskiej kluczowe ustalenia, takie jak możliwość kontroli działań i dokumentów partnera czy szczególnie opracowane zasady przepływów finansowych i *sprawozdawczości*.

8.4. RYZYKO FINANSOWE

162

Wspominała Pani, że bolączką Funduszy Strukturalnych są opóźnienia w przekazywaniu płatności. Jakich poślizgów możemy się spodziewać?

Jest różnie, ale średnio można założyć, że *transze* mogą być opóźnione o około trzy miesiące.

Takie opóźnienia mogą być chyba niebezpieczne dla organizacji?

Trudno zaprzeczyć. Faktem jest, że organizacja musi realizować projekt, nawet jeśli płatność jest opóźniona. Dlatego powinna wcześniej zadbać o *płynność finansową* projektu. Realizowanie projektu bez *płynności* jest niebezpieczne nie tylko dla organizacji pozarządowych, ale też dla firm czy instytucji.

Brak dostępu do instrumentów finansowych zapewniających *płynność* jest jedną z najważniejszych przyczyn, dla których niektóre organizacje nie aplikują o fundusze unijne.

Jakie ryzyko poza utratą *płynności finansowej* wiąże się z realizacją projektu?

Ryzyko niedotrzymania zobowiązań projektowych. Jeżeli napisaliśmy we wniosku, że projekt obejmie 120 osób, to musi rzeczywiście objąć 120 osób. Jeśli jakaś osoba się nam wykruszy, musimy na jej miejsce przyjąć nową z listy rezerwowej.

A co jeśli nie uda nam się przeszkolić 120 osób, tylko 118?

Wtedy *Institucja Pośrednicząca* może nam policzyć koszty udziału tych dwóch osób w szkoleniu i uznać taką sumę za *koszt niekwalifikowalny*, który trzeba zwrócić, mimo tego, że już wydaliśmy te pieniądze. Chyba że udowodnimy, że był konkretny powód niedotrzymania zobowiązań, na przykład że dana osoba zrezygnowała ze szkolenia w ostatniej chwili. Ale takie rozwiązanie nie jest honorowane przez wszystkie *Institucje Pośredniczące*.

Kiedy jeszcze koszt uwzględniony w budżecie może zostać uznany za *niekwalifikowalny*?

Może tak być w sytuacji, gdy organizacja nie stosuje *zasady konkurencyjności* przy zamawianiu usług u podwykonawców. W przypadku kosztów powyżej 14 tysięcy euro musimy zawsze udokumentować, że dokonaliśmy sumiennej analizy rynku i rzeczywiście wybraliśmy najkorzystniejszą ofertę.

Inny sytuacja. Osoba kontrolująca projekt może stwierdzić, że na podstawie dokumentów, którymi dysponujemy - czyli na przykład na podstawie samej listy obecności na szkoleniu - nie można stwierdzić czy jego uczestnicy otrzymali obiad, którego koszty rozliczyliśmy.

Jak się zabezpieczyć przed ryzykiem *niekwalifikowalnych* kosztów?

Przede wszystkim znać swoje prawa i dyskutować. W podanym przypadku możemy powiedzieć, że na szkoleniu była lista obecności i że mamy numery telefonów do uczestników. Wystarczy, że kontrolujący zadzwoni do kilku wybranych uczestników i zapyta, czy jadły obiad.

Brzmi to trochę absurdalnie, ale takie sytuacje się zdarzają. Przede wszystkim jednak, realizując projekt musimy cały czas pamiętać o tym, że poniesienie każdego kosztu w projekcie będziemy musieli udowodnić. Musimy przyjąć sobie system ich dokumentowania i trzymać się go.

Poza tym, zawsze warto rozmawiać z innymi organizacjami o ich doświadczeniach. Można też poprosić *opiekuna projektu*, żeby napisał nam w jakim zakresie mamy dokumentować koszty konkretnych *zadań*.

A co jeśli nie uda nam się zrealizować projektu? Kto ponosi wtedy odpowiedzialność finansową? Jak to jest z zabezpieczeniem finansowym?

Projekty o wartości do 1 mln złotych (na Mazowszu do 4 mln złotych) wymagają zabezpieczenia wekslem in blanco, podpisanym przez członków zarządu organizacji. Suma, na którą opiewa weksel jest uzależniona od wysokości rocznego dofinansowania i wysokości *transz*.

Czy członkowie zarządu odpowiadają swoim majątkiem?

Tylko, jeśli nie można tych zobowiązań uregulować z majątku organizacji.

A jakie zabezpieczenia finansowe obowiązują w projektach o wartości powyżej 1 mln, czy 4 mln na Mazowszu?

Mamy tu całą gamę możliwych zabezpieczeń: zastaw, hipotekę, gwarancję bankową czy ubezpieczeniową.

Co sprawia, że niektóre organizacje mają problemy ze zrealizowaniem i rozliczeniem projektu, a niektóre nie?

Po pierwsze, projekt może być zaplanowany i zapisany we wniosku w sposób niemożliwy do zrealizowania. Może mieć na przykład źle obliczony budżet lub cele niemożliwe do zrealizowania w ramach zaplanowanych *zadań*.

164

Po drugie, decydujące mogą tu być problemy w samej organizacji. Na przykład źle zaplanowana praca, niejasna struktura zespołu, brak kompetencji lub woli nabywania nowych umiejętności.

Po trzecie - tożsamość organizacji. Czasami organizacja po wygraniu projektu i zatrudnieniu nowych osób zaczyna żyć tylko tym projektem i traci swoje poczucie misji.

8.5. KONTROLE

Czy są projekty, które nie są kontrolowane?

Tak. Projektów jest tak dużo, że niemożliwe byłoby skontrolowanie ich wszystkich. Kontrole są przeprowadzane wyrywkowo.

165

Jak przebiega taka kontrola?

Zawsze jest zgłaszana wcześniej, łącznie z informacją o tym, co będzie kontrolowane i jakie dokumenty należy przygotować. Podczas kontroli weryfikowana jest przede wszystkim poprawność księgowania kosztów, zbieżność danych rachunkowych ze *sprawozdawczością*, *rezultaty* projektu, poprawność procedur wymaganych przez prawo (takich jak *zamówienia publiczne*, czy stosowanie *zasady konkurencyjności*). Sprawdzane jest w zasadzie wszystko, co jest związane z realizacją projektu, łącznie na przykład z jego promocją. Najważniejsze są jednak finanse, realizacja *zadań* i osiągnięte *rezultaty*.

Są jeszcze tak zwane kontrole doraźne, zazwyczaj niezapowiedziane. Osoby kontrolujące mogą na przykład pojawić się na seminarium czy szkoleniu organizowanym w ramach projektu, aby sprawdzić, czy wszystko przebiega zgodnie z planem.

Jak się przygotować do kontroli?

Przed wszystkim trzeba uważnie czytać dokumentację i znać zasady realizacji projektu. Dzięki temu będziemy dobrze znali zakres swoich obowiązków. Warto zachować zdrowy rozsądek i zawsze pytać o podanie podstawy prawnej stawianych nam wymagań.

Warto zaglądać też na strony *Institucji Pośredniczących*. Niektóre z nich publikują szczegółową listę dokumentów wymaganych do rozliczenia określonych kosztów i *zadań*. Tak jest na przykład w województwie łódzkim. Zastosowanie się do tych instrukcji oszczędzi nam dużo stresu.

Poza tym musimy pamiętać, że nikt nie jest idealny. Nawet jeśli kontrola wskaże nam jakieś niedociągnięcia, to większość z nich da się naprawić.

Zasady kontroli projektów

Jeśli chcesz wiedzieć, jak dokładnie wyglądają procedury kontrolne w PO KL, zajrzyj do dokumentu „Zasady kontroli w ramach PO KL”: www.bit.ly/78Gi6Y.

Co dzieje się w wyniku kontroli?

166 Powstaje informacja pokontrolna, w której wymienione są między innymi ewentualne nieprawidłowości lub uchybienia w realizacji projektu. Jeśli je stwierdzono, powinniśmy otrzymać tak zwane „zalecenia pokontrolne”.

Czy kontrola może zostać przeprowadzona także po zakończeniu projektu?

Tak, mamy obowiązek przechowywania dokumentacji przez 5 lat po zakończeniu *okresu programowania*, czyli de facto do 2020 roku. Do tego czasu możemy być kontrolowani.

Brzmi groźnie.

Wiem, że temat kontroli jest mocno zmitologizowany. Organizacje spodziewają się, że po rozpoczęciu projektu spadnie na nich NIK, ZUS, GIODO i Urząd Skarbowy. W zdecydowanej większości projektów nic takiego się nie dzieje. My istniejemy od 15 lat, a mieliśmy dotąd dwie kontrole z Urzędu Skarbowego i jedną z ZUS. Większość przeprowadzanych kontroli dotyczyła tylko pojedynczych projektów.

8.6. WSPÓŁPRACA Z INSTYTUCJĄ POŚREDNICZĄCĄ

Jak wygląda współpraca z *Instytucją Pośredniczącą*? Czy rzeczywiście urzędnicy są tacy straszni?

167

Na pewno nie wszyscy. Na przykład Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej spotkało się z dużą krytyką, kiedy ogłosiło pierwsze konkursy w poprzednim *okresie programowania* (2004-2006). Jednak ludzie tam pracujący byli bardzo otwarci i słuchali tego, co się do nich mówi. Wszystkie uwagi zgłaszane do nich na piśmie były analizowane. Efekty są teraz widoczne gołym okiem, gdy spojrzysz na ich stronę, na sposób ogłaszania konkursów, czy szybkość oceny. Jest to według mnie jedna z wzorcowych *Instytucji Pośredniczących* w Polsce, na przykład pod tym względem, że publikują na swojej stronie internetowej wiążące odpowiedzi na wątpliwości beneficjentów. O tym jak należy zaplanować *koszty pośrednie* w projekcie dowiedziałam się pierwszy raz z ich strony.

Oczywiście był czas, gdy temat Funduszy Strukturalnych był nowy także dla urzędników. Oni także musieli się tego wszystkiego nauczyć. Ale okres nauki musi się kiedyś skończyć. Niestety niektóre instytucje nadal nie są w stanie zaplanować sobie pracy w taki sposób, żeby nie paraliżowała ich większa ilość wniosków o dotację w jakimś konkursie.

Jakie zatem problemy możemy mieć we współpracy z *Instytucją Pośredniczącą*?

Głównym problemem organizacji realizujących projekty są duże trudności w uzyskaniu jednoznacznych interpretacji przepisów. Problemem może być też długi czas oceny projektów (a potem *wniosków o płatność*), unikanie odpowiedzi na konkretne pytania, brak procedury rozwiązywania nietypowych problemów, czy nawet trudności z dozwonieniem się na infolinię.

Czy wtedy nie powinien nam pomóc *opiekun projektu*? Jaka jest jego rola?

Niestety zakres jego uprawnień i obowiązków nie został nigdzie formalnie dookreślony. W praktyce jest to zazwyczaj osoba, pełniąca rolę pośrednika pomiędzy instytucją a organizacją. Towarzyszy ona projektodawcy we wdrażaniu projektu. To jej można zadawać wszystkie nurtujące nas pytania.

Czy jego odpowiedzi są wiążące?

To też nie jest jednoznacznie określone. Ja traktuję jego odpowiedzi jako wiążące, o ile oczywiście otrzymam je na piśmie.

168

W którym momencie mamy pierwszy kontakt z *opiekunem*?

Już na początku, na etapie podpisywania umowy.

Czy mamy jednego *opiekuna* przez cały czas trwania projektu?

Zazwyczaj niestety nie. My realizujemy projekt od półtora roku i mamy już trzeciego *opiekuna*. Te zmiany wynikały głównie z problemów kadrowych *Instytucji Pośredniczącej*.

A czy *opiekun* ma wobec nas jakieś obowiązki?

Opiekun ma weryfikować nasze *wnioski o płatność*, powinien informować nas o różnych zmianach, przekazywać pisma, odpowiadać na nasze pytania lub ewentualnie kierować nas gdzie indziej.

Czy te wszystkie *obciążenia administracyjne* są nie do przejścia?

Wszystko, co robi się pierwszy raz jest trudne, ale jest też do przejścia. Następnym razem, kiedy już się w tym wszystkim zorientujemy, będzie nam dużo łatwiej. Pierwszy krok trzeba zrobić tylko raz.

9. SŁOWNICZEK

W tym rozdziale znajdziesz krótkie wyjaśnienia „brzydkich słów”, które trzeba znać, aby móc się sprawnie poruszać po tematyce związanej PO KL. Każde z nich jest zaznaczone kursywą w treści poradnika.

Przedstawione tu wyjaśnienia nie są formalnymi definicjami, obowiązującymi w ramach PO KL. Oficjalne słowniki terminologii PO KL zawiera niemal każdy dokument EFS, w tym na przykład *SZOP*.

Beneficjent

Beneficjent to organizacja, firma lub instytucja, która otrzymała dofinansowanie projektu w ramach PO KL. Beneficjentem może być na przykład stowarzyszenie działające na rzecz osób niewidomych.

170

Mianem *beneficjenta* określa się też potocznie osoby objęte bezpośrednim wsparciem w takim projekcie, czyli na przykład same osoby niewidome. Tych pojedynczych beneficjentów lepiej jednak nazywać - zgodnie z nomenklaturą PO KL - *grupą docelową projektu*.

Cross-financing

Patrz rozdział 5.9. „Szczegółowy budżet projektu”.

Dokumentacja konkursowa

Pakiet dokumentów (zwykle kilkunastu) publikowanych na stronie internetowej *Instytucji Pośredniczącej* przy okazji ogłaszania każdego konkursu w ramach PO KL.

W dokumentacji konkursowej znajdziesz wszystkie niezbędne informacje na temat konkretnego konkursu: wzór wniosku, instrukcje wypełniania wniosku, karty oceny formalnej i merytorycznej wniosku, wzór umowy o dofinansowanie oraz informacje na temat kwestii formalnych związanych z procesem aplikowania.

Działania (w projekcie)

Działania to to, co mamy do zrobienia w projekcie. Działania to części składowe *zadań*, czyli „kroki”, które musimy zrobić, żeby wykonać konkretne *zadanie*. Na przykład jeśli *zadaniem* jest Publikacja, to działaniami w tym *zadaniu* mogą być: napisanie tekstu, projekt graficzny, skład, korekta, druk, promocja, dystrybucja i tak dalej. Zarówno *zadania*, jak i *działania* musimy wymienić i opisać w punkcie 3.3 wniosku o dofinansowanie.

O planowaniu działań możesz przeczytać w rozdziale 4.4. – „Zadania”, a o wpisywaniu ich we wnioski – w rozdziale 5.6. „Działania”.

Działanie (w strukturze PO KL)

W strukturze PO KL Działanie to część składowa i uszczegółowienie *Priorytetu*. O ile *Priorytety* określają tylko ogólny obszar tematyczny (na przykład „Edukacja”), o tyle *Działania* są już konkretnymi źródłami finansowania, przeznaczonymi na konkretne *typy projektów* i skierowanymi do określonych *grup docelowych*. Aplikując do PO KL, zawsze aplikujemy do jednego, wybranego *Działania*.

Więcej informacji w rozdziale 3.1. – „Konstrukcja PO KL”.

171

Ewaluacja projektu

Proces oceny całego projektu lub jego części według ustalonych wcześniej kryteriów. Więcej szczegółów znajdziesz w publikacji: „Ewaluacja krok po kroku”: www.bit.ly/7JJjX.

Faktycznie poniesione koszty

Jedna z dwóch metod rozliczania *kosztów pośrednich* w projektach PO KL.

Więcej informacji w rozdziale 5.9. – „Szczegółowy budżet projektu”.

Gender i „zasada gender”

„Zasada gender” lub „zasada gender mainstreaming” to inna nazwa na zasadę *równości szans* kobiet i mężczyzn, która stanowi część *kryteriów horyzontalnych*, według których oceniany jest każdy wniosek o dotację w PO KL.

Więcej informacji w rozdziale 6. – „Kryteria horyzontalne, równość płci, standard minimum”.

Generator wniosków

Program komputerowy do wypełniania wniosków o dofinansowanie.

Więcej informacji w rozdziale 5.1. – „Projekt, wnioski, generator”.

Grupa docelowa

Grupa osób o wspólnych cechach (spełniających te same kryteria), do której bezpośrednio skierowany jest projekt. Grupę docelową opisujemy w punkcie 3.2. wniosku.

Więcej na ten temat w rozdziałach 4.2. – „Jak zacząć” i 5.5. – „Grupy docelowe”.

Institucja Pośrednicząca

Institucja odpowiedzialna za realizację zadań w ramach konkretnego *Priorytetu*, w praktyce to ona ogłasza konkursy, udziela dotacji i nadzoruje realizację projektów. Może część swoich obowiązków scedować na *Institucję Pośredniczącą II stopnia*.

172

Institucja Pośrednicząca II stopnia

Institucja podlega Instytucji Pośredniczącej, realizująca powierzone przez nią zadania, związane z zarządzaniem konkretnym *Działaniem* lub *Priorytetem*.

Institucja Zarządzająca

Institucja odpowiedzialna za zarządzanie całym Programem Operacyjnym Kapitał Ludzi. Jest nią Departament Zarządzania EFS w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego. *Institucja Zarządzająca* jest nadrzędna wobec *Institucji Pośredniczących*, które zarządzają konkretnymi *Priorytetami* i *Działaniami*, organizują konkursy, kontrolują projekty i tak dalej.

Więcej na ten temat w rozdziale 3.1. – „Konstrukcja PO KL”.

Interesariusze

Osoby lub podmioty, które są zainteresowane sukcesem lub porażką projektu i które mają nad nim władzę lub na niego wpływają.

Więcej na ten temat w rozdziale 4.2. – „Jak zacząć?”.

Komisja Oceny Projektów (KOP)

Gremium odpowiedzialne za ocenę merytoryczną wniosków w danym konkursie. W skład KOP wchodzi eksperci oraz przewodniczący i sekretarz.

Koszty bezpośrednie

Koszty projektu, które można przyporządkować do konkretnych *zadań*.

Więcej na ten temat w rozdziale 5.9. – „Szczegółowy budżet projektu”.

Koszty pośrednie

Koszty stałe, ponoszone w związku z realizacją całego projektu, a nie konkretnych *zadań*.

Więcej na ten temat w rozdziale 5.9. – „Szczegółowy budżet projektu”.

Kryteria

173

- formalne – patrz rozdział 7.1. – „Ocena formalna”.
- dostępu – patrz rozdział 3.2. – „Konkursy” i 7.1. – „Ocena formalna”.
- merytoryczne – patrz rozdział 7.2. – „Ocena merytoryczna”.
- horyzontalne – patrz rozdział 7.2.2. – „Ocena opisu celów”.
- strategiczne – patrz rozdział 7.2.2. – „Ocena opisu celów”.

Kwalifikowalność

Koszty kwalifikowalne, to te koszty projektu, które mogą być sfinansowane z dotacji udzielonej w ramach PO KL.

Lider projektu

Lider to organizacja, która składa wniosek o dofinansowanie projektu. Realizuje go czasem we współpracy z partnerami, ale jest za niego w pełni odpowiedzialna.

Monitoring

Ciągły i systematyczny proces „obserwacji” projektu lub jego elementów: konkretnych *zadań*, *rezultatów*, harmonogramu, budżetu i tak dalej.

Okres programowania

Lata w których obowiązują określone dokumenty programowe UE i wynikające z ich zapisów zasady udzielania pomocy ze środków UE. Aktualnie jesteśmy w okresie programowania 2007-2013 (drugim od czasu naszego wejścia do UE).

Opiekun projektu

Osoba reprezentującą *Instytucję Pośredniczącą*, wyznaczona do opieki nad projektem od momentu podjęcia decyzji o przyznaniu dotacji do momentu zakończenia projektu.

Plan działania

Plan działania to dokument przygotowywany corocznie dla każdego *Priorytetu* PO KL przez odpowiednią *Instytucję Pośredniczącą*. To w nim znajdziemy informacje o konkursach na dany rok oraz szczegółowe kryteria wyboru projektów.

174

Płynność finansowa

Płynność finansowa to zdolność do pokrywania bieżących kosztów projektu, na przykład mimo opóźnień w otrzymywaniu kolejnych *transz* (części) dofinansowania. Jeśli nie masz z czego zapłacić drukarni za zamówione ulotki, bo czekasz na pieniądze z dotacji – to oznacza, że straciłeś płynność finansową. Zanim zdecydujesz się na realizację projektu, musisz zadbać o środki finansowe, które uchronią cię przed tym ryzykiem.

Pomoc *de minimis*

Pomoc *de minimis* to *pomoc publiczna* udzielona przedsiębiorcy, która w ciągu ostatnich trzech lat nie przekroczył progu 200 000 EUR pomocy otrzymanej ze środków publicznych. Z zasadami pomocy *de minimis* powinny zapoznać się w szczególności organizacje zainteresowane realizacją projektów w Działaniu 6.2, w którym przyznawane są środki finansowe na rozwój przedsiębiorczości (także w formie spółdzielni lub spółdzielni socjalnej) oraz w Działaniu 8.1.1., związanym ze szkoleniami dla kadry zarządzającej i pracowników przedsiębiorstw.

Więcej informacji w *Zasadach udzielania pomocy publicznej*: www.bit.ly/8S8MB5.

Pomoc publiczna

Pomoc publiczna to wsparcie udzielane przedsiębiorcom ze środków publicznych, w tym z PO KL. Organizacja pozarządowa, która w ramach projektu finansowanego z PO KL wspiera przedsiębiorców lub pracowników przedsiębiorstw może podlegać zasadom pomocy publicznej.

Aby dowiedzieć się więcej, przeczytaj *Zasady udzielania pomocy publicznej w ramach PO KL*: www.bit.ly/8S8MB5.

Priorytety

Priorytety to 10 głównych obszarów PO KL, na przykład „Edukacja”, czy „Rynek pracy otwarty dla wszystkich”. Każdy z Priorytetów jest szczegółowo opisany i podzielony na *Działania*, a czasem też *Poddziałania*. Kiedy składamy wniosek, musimy określić w nim, z którego *Priorytetu* i *Działania* chcemy otrzymać dofinansowanie.

Więcej na ich temat w rozdziale 3.1. – „Konstrukcja PO KL”.

Produkty

Produkty – obok *rezultatów twardych* i *miękkich* – składają się na efekty projektu. Musimy je opisać w polu 3.4. wniosku o dofinansowanie.

Więcej na ich temat w rozdziale 5.7. – „Rezultaty, Produkty”.

Projekt innowacyjny

Projekty innowacyjne to specjalna kategoria projektów, które można realizować w ramach PO KL.

Więcej na ich temat w rozdziale 3.5. – „Projekty innowacyjne”.

Rezultaty miękkie

Rezultaty miękkie – obok *rezultatów twardych* i *produktów* – składają się na efekty projektu. Musimy je opisać w polu 3.4 wniosku o dofinansowanie.

Więcej informacji w rozdziale 5.7. – „Rezultaty, Produkty”.

Rezultaty twarde

Rezultaty twarde – obok *rezultatów miękkich* i *produktów* – składają się na efekty projektu. Musimy je opisać w polu 3.4 wniosku o dofinansowanie.

Więcej informacji w rozdziale 5.7. – „Rezultaty, Produkty”.

Równość szans (w tym równość płci)

Zgodność z zasadą równości szans to jedno z *kryteriów horyzontalnych*, według których oceniany jest wniosek o dofinansowanie w PO KL. Równość szans obejmuje także prze-

ciwdziałanie dyskryminacji ze względu na płeć. We wniosku o dofinansowanie musimy opisać sposób w jaki będziemy jej przeciwdziałać.

Więcej informacji w rozdziale 6. – „Kryteria horyzontalne, równość płci, standard minimum”.

Ryczałt

Ryczałt to jeden z dwóch możliwych sposobów rozliczania *kosztów pośrednich* w projektach finansowanych z PO KL. Drugim jest rozliczanie ich na podstawie *faktycznie poniesionych kosztów*.

Więcej na ten temat w rozdziale 5.9. – „Szczegółowy budżet projektu”.

176

SMART

Kryteria SMART pozwalają właściwie definiować cele projektu. Zgodnie z nim, cele powinny być szczegółowe, mierzalne, akceptowane, realistyczne i terminowe. W niektórych konkursach ogłaszanych w ramach PO KL, cele wpisane we wniosku muszą spełniać kryterium SMART.

Więcej na ten temat w rozdziale 4.3. – „Definiowanie celów”.

Sprawozdawczość

Realizowanie projektów finansowanych z PO KL wiąże się z różnymi obowiązkami administracyjnymi. Jednym z nich jest regularne informowanie *Instytucji Pośredniczącej* o postępach w realizacji projektu, o tym ile i na co wydaliśmy pieniędzy i czy osiągamy zamierzone *rezultaty*. Tego typu sprawozdania przekazuje się przynajmniej raz na trzy miesiące w formie *wniosku o płatność*.

Więcej na ten temat w rozdziale 8.2. – „Formalności”.

Standard minimum

Standard minimum to lista sześciu pytań, dotyczących uwzględnienia zasady *równości płci* we wniosku o dofinansowanie. Na ich podstawie eksperci oceniający wniosek stwierdzają, czy wniosek spełnia tę zasadę.

Więcej informacji w rozdziale 6. – „Kryteria horyzontalne, równość płci, standard minimum”.

Suma kontrolna

Suma kontrolna to ciąg cyfr i znaków, który pojawia się automatycznie na dole każdej strony wniosku do PO KL, co pozwala łatwo stwierdzić, czy wszystkie strony pochodzą z tej samej wersji i czy obie wersje – elektroniczna i papierowa – są tożsame .

Więcej na jej ten temat w rozdziale 7.1. – „Ocena formalna”.

SZOP (Szczegółowy Opis Priorytetów PO KL)

SZOP to dokument, który określa sposób funkcjonowania PO KL. Znajdziemy w nim opis wszystkich Priorytetów i Działań, włącznie z informacjami o tym kto, na co i w jakim trybie może dostać dofinansowanie.

177

Więcej na ten temat w rozdziale 3.1. – „Konstrukcja PO KL”.

Transza

Jeśli Twój projekt zdobędzie dofinansowanie z PO KL, to środki na jego realizację będziesz otrzymywać w transzach, czyli w częściach. Zanim otrzymasz kolejną część (transzę), będziesz musiał rozliczyć poprzednią.

Typy projektów

Aby złożyć wniosek do PO KL, trzeba wybrać sobie odpowiednie *Działanie*, do którego chcemy aplikować. W każdym z nich można realizować tylko takie typy projektów, jakie zostały określone w *SZOP*. Na przykład w Działaniu 7.3 „Inicjatywy lokalne na rzecz aktywnej integracji” dopuszczono realizację trzech typów projektów: 1. Projekty przyczyniające się do integracji społecznej mieszkańców obszarów wiejskich, 2. Wsparcie lokalnych inicjatyw o charakterze informacyjnym, szkoleniowym i promocyjnym, 3. Rozwój dialogu, partnerstwa i współpracy na rzecz rozwoju zasobów ludzkich na poziomie lokalnym.

Jednak zanim zabierzemy się za pisanie wniosku, trzeba sprawdzić czy w odpowiednim *Planie Działania* nie ograniczono puli dopuszczalnych typów projektów dla danego *Działania*.

Wkład własny

Jest to część wartości projektu wnoszona przez wnioskodawcę. Zazwyczaj możemy w ramach wkładu własnego wnieść wkład pieniężny, czyli środki finansowe lub niepie-

niężny, na przykład własne pomieszczenia, sprzęt, materiały, itd. Wszystkie wytyczne na temat wysokości i kwestii formalnych związanych z wkładem własnym zawarte są w *dokumentacji konkursowej*.

Wkład prywatny

Część wkładu własnego, sfinansowana ze środków prywatnych. Mogą być to na przykład środki od uczestników projektu, jeśli są nimi przedsiębiorcy. Wtedy pokrywają oni część kosztów projektu z własnych pieniędzy. Kwota ta wynika z wyciszczenia poziomu udzielonej w projekcie *pomocy publicznej*.

178 **Wniosek o płatność**

Wniosek o płatność to dokument, który trzeba składać przynajmniej raz na trzy miesiące w trakcie realizacji projektu. Rozliczamy się w nim z ostatniego kwartału i wnioskujemy o przekazanie kolejnej *transzy* dofinansowania.

Więcej informacji na jego temat w rozdziale 8.2. – „Formalności”.

Wskaźniki

Wskaźniki służą do mierzenia *rezultatów* projektu. We wniosku o dofinansowanie (w punkcie 3.4) musimy przyporządkować wskaźnik do wszystkich *produktów*, *rezultatów twardych* i *rezultatów miękkich*, jakie zadeklarowaliśmy.

O tym jak to zrobić, przeczytasz w rozdziale 5.7. – „Rezultaty, Produkty”.

Zadania

Zadania to to, co mamy do zrobienia w ramach projektu. Zadania składają się z *działań*, czyli z kolejnych kroków, które prowadzą do realizacji zadania. Zarówno zadania, jak i *działania* musimy wymienić i opisać w punkcie 4.3 wniosku o dofinansowanie.

O planowaniu *zadań* możesz przeczytać w rozdziale 4.4. – „Zadania”, a o tym, jak je wpisywać we wniosek w rozdziale 5.6. – „Działania”.

Zamówienia publiczne

Zamówienia publiczne to ściśle określone procedury wydawania pieniędzy publicznych. Nie ma jednej jasnej wykładni, która mówiłaby czy organizacje pozarządowe realizujące

projekty finansowane z PO KL powinny się do nich stosować, dlatego zawsze należy pytać *Instytucję Pośredniczącą*, czy uzależnia przyznanie finansowania dla danego projektu od zastosowania się do procedur określonych w Ustawie o zamówieniach publicznych.

Więcej na temat problemów prawnych, które napotyka organizacje pozarządowej w związku z realizacją projektów PO KL znajdziesz tu: www.bit.ly/6QmEzc.

Więcej informacji na temat stosowania zamówień publicznych w projektach PO KL w dokumencie: „Zasady dotyczące przeprowadzania postępowań o udzielenie zamówienia publicznego finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego”, znajdziesz go tu: www.bit.ly/8XOD7F.

179

Zasada konkurencyjności

Każdy, kto realizuje projekt z PO KL, musi przestrzegać zasady konkurencyjności. W skrócie oznacza to, że wszystkie wydatki przekraczające 14 000 EUR powinny być poprzedzone badaniem rynku (wysłaniem co najmniej trzech zapytań ofertowych), umieszczeniem ogłoszenia na stronie internetowej i w siedzibie organizacji i zakończone wybraniem najkorzystniejszej oferty. Decyzja ta powinna zostać udokumentowana w pisemnym protokole.

Więcej na ten temat w tym dokumencie: www.bit.ly/6p5t1l.

Słownik pojęć EFS

Jeśli nie znalazłeś hasła, którego szukasz, zajrzyj do innych dostępnych słowników pojęć EFS, na przykład na stronie MSWiA: www.bit.ly/74rFUA lub EFS: www.efs.gov.pl/sownik.

NOTATKI

