



Dotacje, fundusze i granty

Robert Barański

**Jak zdobyć dotację, grant
lub bezzwrotne dofinansowanie
i zrealizować swoje marzenie**

Ten ebook zawiera darmowy fragment publikacji ["Dotacje, fundusze i granty"](#)

Darmowa publikacja dostarczona przez
www.darmowe-ebooki.com

Copyright by Złote Myśli & Robert Barański, rok 2008

Autor: Robert Barański

Tytuł: Dotacje, fundusze i granty

Data: 26.06.2011

Złote Myśli Sp. z o.o.

ul. Daszyńskiego 5

44-100 Gliwice

www.zlotemysli.pl

email: kontakt@zlotemysli.pl

Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez Wydawcę. Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody Wydawcy. Zabrania się jej odsprzedaży, zgodnie z regulaminem Wydawnictwa Złote Myśli.

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

Wszelkie prawa zastrzeżone.

All rights reserved.

SPIS TREŚCI

<u>WPROWADZENIE.....</u>	<u>5</u>
<u>W JAKI SPOSÓB MOŻEMY POZYSKAĆ PIENIĄDZE</u>	<u>8</u>
<u>ZREALIZUJMY NASZE MARZENIA.....</u>	<u>10</u>
<u>NAUCZMY SIĘ JEZYKA GRANTODAWCÓW.....</u>	<u>12</u>
<u>CO TO JEST PROJEKT?.....</u>	<u>14</u>
<u>POZNAJMY PSYCHOLOGIĘ GRANTODAWCY.....</u>	<u>19</u>
<u>KORZYSTAJMY Z DOŚWIADCZEŃ KONKURENCJI.....</u>	<u>26</u>
<u>JAK NAZWAĆ NASZ PROJEKT?.....</u>	<u>32</u>
<u>WYZNACZMY CELE OGÓLNE (NADRZĘDNE) NASZEGO PROJEKTU.....</u>	<u>36</u>
<u>OKREŚLMY CELE PODRZĘDNE (TAKTYCZNE) NASZEGO PROJEKTU.....</u>	<u>39</u>
<u>WYZNACZMY CELE OPERACYJNE NASZEGO PROJEKTU.....</u>	<u>48</u>
<u>OPRACOWANIE SZCZEGÓŁOWEGO HARMONOGRAMU REALIZACJI PROJEKTU.....</u>	<u>50</u>
<u>JAKIE POWINNY BYĆ REZULTATY REALIZACJI NASZEGO PROJEKTU?.....</u>	<u>55</u>
<u>REZULTATY TWARDE I MIĘKKIE.....</u>	<u>57</u>
<u>CZEMU SŁUŻĄ WSKAŹNIKI REZULTATÓW PROJEKTU?.....</u>	<u>60</u>
<u>PLANOWANIE REKRUTACJI UCZESTNIKÓW PROJEKTU.....</u>	<u>64</u>
<u>PROJEKT POWINIEN BYĆ INNOWACYJNY I POSIADAĆ WARTOŚĆ DODANĄ.....</u>	<u>69</u>
<u>JAKIE WYDATKI I W JAKIM ZAKRESIE POKRYJE GRANTODAWCA?.....</u>	<u>74</u>
<u>WKŁAD WŁASNY W REALIZACJĘ PROJEKTU.....</u>	<u>80</u>
<u>FINANSOWY OPIS PROJEKTU, CZYLI JEGO BUDŻET.....</u>	<u>84</u>
<u>PRACOWNICY W PROJEKCIE.....</u>	<u>97</u>
<u>UMOWA O DOFINANSOWANIE PROJEKTU.....</u>	<u>100</u>
<u>POZYSKIWANIE SPONSORÓW INSTYTUCJONALNYCH WSPÓLFINANSUJĄCYCH PROJEKT.....</u>	<u>104</u>
<u>POZYSKIWANIE SPONSORÓW INDYWIDUALNYCH.....</u>	<u>113</u>
<u>PATRONAT I PARTNERSTWO W PROJEKCIE.....</u>	<u>119</u>
<u>PLANOWANIE KONTYNUACJI NASZEGO PROJEKTU.....</u>	<u>125</u>
<u>W JAKI SPOSÓB OCENIANY BĘDZIE NASZ PROJEKT?.....</u>	<u>128</u>
<u>SKĄD POZYSKAĆ ŚRODKI FINANSOWE NA REALIZACJĘ NASZYCH PROJEKTÓW?.....</u>	<u>130</u>
<u>Programy operacyjne finansowane z funduszy strukturalnych UE.....</u>	<u>131</u>
<u>Program operacyjny „Infrastruktura i Środowisko”.....</u>	<u>132</u>
<u>Program operacyjny „Kapitał Ludzki”.....</u>	<u>132</u>
<u>Program operacyjny „Innowacyjna Gospodarka”.....</u>	<u>133</u>
<u>Program operacyjny „Rozwój Polski Wschodniej”.....</u>	<u>133</u>
<u>Programy Europejskiej Współpracy Terytorialnej.....</u>	<u>134</u>
<u>Regionalne programy operacyjne.....</u>	<u>135</u>
<u>Programy dotacyjne Unii Europejskiej.....</u>	<u>135</u>

<u>Program „Młodzież w Działaniu 2007–2013”</u>	135
<u>Program „Leonardo da Vinci”</u>	136
<u>Program „Europa dla Obywateli”</u>	137
<u>Program „Daphne III”</u>	137
<u>Program „Kultura 2007–2013”</u>	138
<u>Dotacje organów rządowych i innych instytucji publicznych</u>	138
<u>Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych</u>	138
<u>Dotacje Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego 2008</u>	139
<u>Fundusz Inicjatyw Obywatelskich</u>	139
<u>Fundusz Stypendialny i Szkoleniowy</u>	140
<u>Fundacja EkoFundusz</u>	141
<u>Dotacje instytucji zagranicznych</u> <u>przeznaczone dla wnioskodawców polskich</u>	142
<u>Międzynarodowy Fundusz Wyszehradzki</u>	142
<u>Fundacja Współpracy Polsko-Niemieckiej</u>	142
<u>Program Stypendialny Fulbrighta</u>	143
<u>Norweski Mechanizm Finansowy i Mechanizm Finansowy Europejskiego</u> <u>Obszaru Gospodarczego</u>	144
<u>Ambasada Wielkiej Brytanii w Polsce</u>	145
<u>Dotacje organizacji pozarządowych działających na terenie Polski</u>	145
<u>Fundacja Kronenberga</u>	145
<u>Fundacja im. Stefana Batorego</u>	146
<u>Fundacja Konrada Adenauera</u>	146
<u>Fundacja Ronalda McDonalda</u>	146
<u>Polska Fundacja Dzieci i Młodzieży</u>	147
<u>Międzynarodowe dotacje światowych grantodawców</u>	147
<u>Westminsterska Fundacja na rzecz Demokracji w Londynie</u>	147
<u>Fundacja Honda</u>	147
<u>National Space Grant Foundation w USA</u>	147
<u>Międzynarodowa Fundacja Muzyki i Sztuki w Lichtensteinie</u>	148
<u>Międzynarodowa Fundacja Weatherby w USA</u>	148
<u>Fundacja Grahama w USA</u>	148
<u>Fundacja Firmy Mattel dla Dzieci</u>	148
<u>GŁÓWNE PRZYCZYNY ODRZUCENIA</u> <u>DOKUMENTACJI APLIKACYJNEJ PROJEKTU</u>	149
<u>GŁÓWNE PRZYCZYNY NIEPOWODZENIA</u> <u>W REALIZACJI PROJEKTÓW</u>	152
<u>ZAKOŃCZENIE</u>	155

Wprowadzenie

Drogi Czytelniku,

na początku lat dziewięćdziesiątych, wraz z rozwojem przedsiębiorczości i społeczeństwa obywatelskiego, pojawiły się w Polsce nowe formy finansowania projektów społecznych i inwestycyjnych — w postaci bezzwrotnych dotacji i grantów. Ta forma finansowania polega na przekazaniu pieniędzy jako „bezzwrotnej pożyczki” na realizację ciekawego pomysłu spełniającego oczekiwania instytucji finansującej. W roli grantodawców (podmiotów finansujących) występują przede wszystkim Unia Europejska oraz instytucje i organizacje państw Europy Zachodniej i USA, a także polskie organy administracji publicznej (rządowej i samorządowej). Dotacje przyznają również prywatne, często powołane specjalnie do tego celu fundacje, funkcjonujące zarówno w naszym kraju, jak i na prawie całym świecie. Pieniądze przekazywane są organizacjom społecznym (fundacjom i stowarzyszeniom), przedsiębiorstwom (małym, średnim i dużym), jednostkom samorządu terytorialnego, a nawet osobom prywatnym.

Z roku na rok wzrasta liczba dotacji i grantów oraz wysokość przekazywanych w tej formie sum. Coraz większa liczba różnorodnych przedsięwzięć może liczyć na finansowe wsparcie. Dofinansowywane są m.in. projekty realizowane na obszarach pomocy społecznej, aktywizacji bezrobotnych, rozwoju przedsiębiorczości, budownictwa, rolnictwa, prawa, ochrony środowiska, współpracy międzynarodowej, edukacji. Z otrzymanych dotacji można pokryć koszty przeprowadzenia remontów, szkoleń, budowy dróg, infrastruktury turystycznej, organizacji imprez kulturalnych i sportowych, stypendiów naukowych, archiwizacji zbiorów muzealnych i wielu innych inicjatyw

z różnych dziedzin. W obecnej chwili prawie wszystkie obszary życia społecznego i gospodarczego mogą liczyć na finansowe wsparcie w postaci dotacji i grantów.

Podstawę ubiegania się o bezzwrotne dofinansowanie stanowi dobra koncepcja planowanego przedsięwzięcia, opisana w formie projektu. Profesjonalnie skonstruowany projekt powinien wyjaśniać wszystkie zagadnienia związane z jego realizacją, począwszy od idei, jaka przyświecała twórcom projektu, a skończywszy na szczegółowej kalkulacji kosztów wykonania. Dla autorów projektów niezwykle istotną kwestią jest posiadanie umiejętności myślenia i pracy nad projektem, który stanowi źródło sukcesu w pozyskiwaniu wszystkich dotacji, bez względu na to, jaką formę przybierają i skąd pochodzą.

Większość publikacji dotyczących pozyskiwania funduszy zewnętrznych, nawet tych, które pozornie zachęcają do wykorzystywania dotacji i grantów jako prostej recepty na dofinansowanie planowanych przedsięwzięć, koncentruje się przede wszystkim na zawłościach administracyjno-proceduralnych poszczególnych konkursów dotacyjnych, odstraszać tym skutecznie potencjalnego beneficjenta (autora projektu).

Celem niniejszej publikacji jest ukazanie istoty planowania i realizacji własnych pomysłów w formie projektów, które z góry „skazane” są na dofinansowanie. Lektura poradnika pozwoli czytelnikowi poznać technikę „wroga” (w tym wypadku grantodawcy), jego sposób myślenia i prawdziwe powody, dla których przekazuje pieniądze innym. Na łamach poradnika opisywane są kryteria, którymi kierują się grantodawcy i zasady, jakich należy przestrzegać, przygotowując swój projekt do prezentacji konkursowej. Poradnik udostępni również czytelnikowi do swobodnego stosowania szereg doświadczeń praktyków i specjalistów z zakresu pozyskiwania funduszy zewnętrz-

nych. Publikacja oferuje także bazę gotowych rozwiązań i tłumaczy schematy logiczne, upraszczające skomplikowane procedury aplikacji o dotacje, fundusze i granty. Czytając poradnik, każdy czytelnik dowie się, z jak wielu źródeł można sfinansować najróżniejsze pomysły i inicjatywy oraz pozna zasady swobodnego poruszania się na obszarze dostępnych na całym świecie konkursów grantowych.

Życzę powodzenia w realizacji planowanych przedsięwzięć.

Robert Barański

W jaki sposób możemy pozyskać pieniądze na realizację planowanych przedsięwzięć?

Przez całe życie każdy z nas spędza wiele czasu na zastanawianiu się, w jaki sposób zdobyć środki na funkcjonowanie codzienne i realizację swoich życiowych marzeń.

Przede wszystkim musimy zapewnić sobie i swojej rodzinie godziwy byt, poprowadzić własną firmę, rozwinąć organizację, przyczynić się do sprawnego funkcjonowania instytucji, w której pracujemy zawodowo.

Ale mamy również pozazawodowe plany. Poza szarą prozą życia prawie każdy z nas chciałby zrealizować swoje marzenia: wybudować dom, wyjechać w podróż zagraniczną, pomóc innym znajdującym się w trudnej sytuacji, zrealizować inwestycję o dużym zasięgu. Pozostaje pytanie — skąd możemy pozyskać pieniądze na tego typu działania?

Istnieje kilka alternatywnych źródeł zdobywania finansów.

Pieniądze możemy:

1. Zarobić.
2. Pożyczyć.
3. Wygrać (bardzo ryzykowna metoda — wbrew zapewnieniom specjalistów giełdowych).
4. Odziedziczyć.

5. Ukraść (aczkolwiek tej metody nie polecamy).

6. Otrzymać w prezencie!

W naszej publikacji zajmiemy się przede wszystkim ostatnią wymienioną metodą pozyskiwania finansów. Postawimy sobie za zadanie przekonanie tych wszystkich, którzy nie wierzą w cuda, że pieniądze rzeczywiście „leżą na ulicy”, a umiejętność ich pozyskiwania nie odbiega zbyt daleko od umiejętności przysłowiowego „schylania się po nie”. Dotacje i granty, które stanowią jedyną w swoim rodzaju formę przekazywania pieniędzy innym bez egzekwowania ich zwrotu, stały się w ostatnim okresie bardzo popularne i wykorzystywane z powodzeniem przez wiele instytucji, organizacji, firm i osób prywatnych z całej Polski.

Zrealizujmy nasze marzenia

Prawie każdy z nas posiada skonkretyzowane marzenia. Często zadajemy sobie pytanie: „Co chciałbym osiągnąć, gdybym dysponował odpowiednią ilością pieniędzy?”. W wypadku planów dotyczących życia codziennego odpowiedzi udzielamy natychmiast (dotyczy ona często zakupu konkretnej rzeczy: samochodu, łódki czy też własnego mieszkania) i przy założeniu, że posiadamy odpowiednie środki finansowe, wydaje się to rzeczą prostą. W innych wypadkach nasze marzenia przybierają znacznie bardziej skomplikowane formy. Pragniemy otworzyć dom dla bezdomnych dzieci, wyjechać w podróż dookoła świata, poprawić stan bezpieczeństwa w swojej dzielnicy, uruchomić własną, dochodową hodowlę ryb słodkowodnych. Jednak w naszym życiu przeważnie dzieje się tak, że większość tego typu inicjatyw pozostaje jedynie w sferze mniej lub bardziej zaawansowanych planów i nigdy nie dochodzi do ich realizacji. Nie wierzymy, że moglibyśmy pozyskać pieniądze na urzeczywistnienie naszych marzeń. Nakłady niezbędne do realizacji takiego przedsięwzięcia znacznie przerastają nasze możliwości finansowe, nie jesteśmy w stanie zaoszczędzić takiej kwoty z naszych zarobków, a kredyty pociągają za sobą konieczność ich spłaty wraz z wysokimi odsetkami. Poza tym znaczna większość tego typu inicjatyw jest z natury rzeczy niedochodowa i z tego powodu również pozostaje poza zasięgiem naszych możliwości.

Podobnie ubieganie się o dofinansowanie własnego projektu z dotacji i grantów, jeżeli w ogóle rozpatrujemy taką możliwość, wydaje się procesem bardzo skomplikowanym (już samo słowo „projekt” odstrasza swoim specjalistycznym brzmieniem). Przecież specjaliści od tworzenia i zarządzania projektami latami zdobywają wiedzę i do-

świadczanie. Przeciętny marzyciel nie posiada wystarczającej wiedzy, aby swoje pomysły przedstawić w formie projektu. Czy jednak na pewno?

Rzadko traktujemy działania życia codziennego w kategoriach realizowanych projektów. Czy projektem możemy nazwać np. przedsięwzięte porządki czy też wyjazd na kilkunastodniowy urlop nad morze? A może projektem jest planowanie edukacji naszego dziecka: przedszkole, szkoła, studia, kursy językowe? Oczywiście, że tak. Każda z wyżej wymienionych czynności, jeżeli podchodzimy do niej rozważnie i w sposób zorganizowany, stanowi nasz własny projekt. Skomplikowanie takiego przedsięwzięcia jest takie samo, a często nawet większe aniżeli projekty realizowane w ramach dotacji. Małe dotacje przyznawane są np. na projekty polegające na odmalowaniu pomieszczeń biurowych lub zakup nowej kserokopiarki. Czy jest to porównywalne ze zorganizowaniem własnym dzieciom efektywnej edukacji przedszkolnej? Różnica polega na usystematyzowaniu naszych działań i „dorobieniu” do nich odpowiedniej ideologii, która nie musi towarzyszyć czynnościom życia codziennego, ale jest niezbędnym elementem w wypadku, kiedy chcemy skutecznie przekonać innych, że nasze działania są profesjonalne i przemyślane, a tym samym warte zainwestowania w nie funduszy zewnętrznych.

Nauczmy się języka grantodawców

Mogę powiedzieć, że „maluję kuchnię w tym tygodniu”, a równie dobrze mogę oznajmić, że „podnoszę stan techniczny i estetyczny lokalu mieszkalnego poprzez wykonanie niezbędnych prac remontowych w pomieszczeniu socjalnym w przeciągu kolejnych siedmiu dni, począwszy od dnia jutrzejszego”. Druga wersja brzmi co prawda nieco egzotycznie, ale oznacza dokładnie to samo, co pierwsza, i dla grantodawcy wystarcza jako uzasadnienie podejmowanych przez nas działań. Podobnie zakup odkurzacza w języku grantodawcy powinien zostać opisany jako „wyposażenie lokalu mieszkalnego w nowoczesne rozwiązania techniczne z zakresu higieny i utrzymywania porządku”. Oczywiście sama procedura dokonania zakupu odkurzacza nazywana inaczej magicznie się nie zmienia, ale jak w wielu dziedzinach naszego życia, tak i konkursach grantowych stosujemy tzw. język branżowy (np. urzędnicy „procedują” dokumenty, policjanci „zdejmują” podejrzanego). Podobnie jak emigrant w obcym kraju, jeżeli ma większe ambicje aniżeli np. sprzątanie pustych pomieszczeń (którą to pracę da się z powodzeniem wykonywać w milczeniu), powinien prędzej czy później nauczyć się języka kraju w którym przebywa, tak też autorzy projektów, aby otrzymać dofinansowanie, muszą nauczyć się swobodnie posługiwać „językiem grantodawców”.

PRZYKŁAD

Wycieczka turystyczna dla 10 osób to nic innego, jak zorganizowany wyjazd rekreacyjno-integracyjny dla dziesięcioosobowej grupy uczestników projektu.

Szkolenie z BHP to wyposażenie uczestników w wiedzę z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy.

Budowa osiedla mieszkaniowego to rozwój infrastruktury mieszkalnej na terenie danego osiedla.

Zakup nowego zlewozmywaka do mieszkania dziadka to podniesienie poziomu technicznego lokalu mieszkalnego zamieszkiwanego przez osobę w podeszłym wieku.

Co to jest projekt?

Każdy projekt stanowi przedsięwzięcie zamknięte w określonym przedziale czasowym, usystematyzowany ciąg chronologicznie następujących po sobie działań, które zakładają osiągnięcie z góry określonego celu (celów). Realizacja projektu wymaga zaangażowania środków finansowych w wysokości niezbędnej do jego prawidłowego wykonania (budżet projektu). Dobrze zrealizowany projekt prowadzi do osiągnięcia zamierzonych rezultatów, które dokumentują pomiary dokonywane przy wykorzystaniu specjalnie do tego celu wyznaczonych wskaźników.

PRZYKŁAD

Projekt — z życia codziennego — jakim są świąteczne porządki. Określimy cel świątecznych porządków, jakim jest wysprzątanie mieszkania, czyli doprowadzenie mieszkania do określonego, z góry założonego stanu estetycznego. Z jednej strony — możemy powiedzieć, że nasze mieszkanie chcemy wysprzątać, z drugiej — że mamy zamiar usunąć zanieczyszczenie z naszego mieszkania. Dwa odrębne podejścia, ale końcowy efekt ten sam. Najbardziej dotacyjnym językiem będzie podniesienie stanu estetycznego pomieszczeń mieszkalnych.

Jakie działania musimy podjąć, aby założony cel skutecznie zrealizować?

1. Określić stan, w jakim znajduje się mieszkanie, i jakich prac porządkowych wymaga.

2. Sprawdzić, czy dysponujemy odpowiednimi narzędziami (np. szczotki, odkurzacz, mopy) oraz niezbędnymi środkami czystości (płyn do mycia lusterek, płyn do mycia drewna).
3. Określić, kto i w jakiej kolejności wykona poszczególne działania.
4. Wyznaczyć koordynatora projektu, czyli osobę, która będzie w stanie nadzorować pracę i odpowiednio ocenić jej efekty.
5. Określić czas niezbędny do realizacji projektu (przygotowanie narzędzi i środków czystości, sprzątanie, ocena efektów, zakończenie sprzątania, np. wyczyszczenie mopa).
6. Opracować budżet przedsięwzięcia (w tym wypadku np. zakup nowego odkurzacza).

Jak widzimy, prosta z pozoru akcja, taka jak sprzątanie, zawiera przynajmniej kilka elementów składowych. Wykonujemy je często mechanicznie, nie zwracając na nie uwagi, bez szczegółowego planowania. Śmiesznie brzmiałoby nazywanie tak rutynowej czynności, jak sprzątanie, projektem. Z reguły akcja sprzątania domu nie wymaga od nas prezentacji na zewnątrz (może poza oceną efektów przez rodzinę zaproszoną na świąteczny obiad). Wyobraźmy sobie jednak, że ktoś chce nam za takie sprzątanie zapłacić. Wtedy zmuszeni jesteśmy do określenia wszystkich szczegółów związanych z poszczególnymi czynnościami, łącznie z wyceną godzin pracy osoby sprzątającej. Będziemy również znacznie skrupulatniej przygotowywać się do oceny uzyskanych efektów.

PRZYKŁAD

Kiedy wyjeżdżamy na urlop, planujemy szereg czynności z tym związanych.

1. Wybieramy miejsce docelowe (Krynica Górská lub Ateny).

2. Orientujemy się w cenach noclegów i rezerwujemy odpowiednie miejsce o zadowalającym standardzie (hotel, pensjonat, kwatery prywatna).
3. Dokonujemy zakupu biletów autobusowych, kolejowych lub lotniczych, a jeżeli jedziemy własnym samochodem, sprawdzamy jego stan techniczny (czasami nawet wymieniamy samochód na nowy, np. w wypadku dalekiej podróży zagranicznej).
4. Opracowujemy szczegółową listę wszystkiego, co należy zabrać (ubrania, środki higieny, sprzęt sportowy itp.) i dokonujemy zakupów tych rzeczy, których nie posiadamy.
5. Jeżeli wybieramy się w podróż własnym środkiem lokomocji, wyznaczamy trasę przejazdu na mapie.
6. Wyjeżdżając za granicę, wyrabiamy paszporty (jeżeli ich nie posiadamy, a wybieramy się poza strefę Unii Europejskiej),
7. Ubezpieczamy wszystkie osoby wyjeżdżające, a w wypadku, kiedy zabieramy w podróż zwierzęta, szczepimy je przed wyjazdem do niektórych krajów.
8. Bardziej profesjonalni turyści zakupują przewodniki i starają się zapoznać z informacjami na temat miejsca docelowego już na długo przed wyjazdem.

Przeprowadzenie projektu wakacyjnego, chociaż wiąże się jedynie z podróżą w obie strony i pobytem w z góry określonym miejscu, wymaga od nas również opracowania szczegółowego budżetu. Jest to przecież projekt, na realizację którego przeznaczamy określoną ilość środków finansowych. Wydatki dzielimy z reguły na dwie podstawowe grupy: wydatki przygotowawcze, które musimy ponieść jeszcze przed wyjazdem, i wydatki ponoszone w trakcie podróży. Jeżeli zapomnimy o pewnych wydatkach przygotowawczych (np. zakup kostiumów kąpielowych, czajnika elektrycznego), będziemy musieli dokonać ich na miejscu, często po znacznie wyższych cenach, a ubytek

na naszym koncie po zakończeniu właściwej części wakacji może nas niemiłe zaskoczyć.

Podobnie w wielu wypadkach trudno jest dokładnie przewidzieć, jakie koszty będziemy ponosić na miejscu naszego wakacyjnego pobytu (np. rezerwując hotel, znamy koszty noclegów, ale nie przewidujemy, że dojdą do nich również koszty parkingu, który jest płatny).

Również przewidywanie, ile pieniędzy wydamy, aby wszystko zwiedzić i skorzystać z proponowanych atrakcji turystycznych, jest bardzo często trudne do przewidzenia. Oczywiście możemy założyć limit wydatków dziennych (np. 50 euro na terenie Wiednia) i dokonywać wyboru na bieżąco. Ale taka metoda nie zawsze sprawdza się w praktyce (jak tu być w Paryżu i nie zobaczyć muzeum w Luwrze, nie wjechać na wieżę Eiffla, nie zaprowadzić dzieci do Eurodisneylandu?).

Grantodawcę należy przekonać o możliwości szybkiej realizacji naszego projektu. Nie błyskawicznej, ale też nie za długo rozciągniętej w czasie. W innym wypadku, jeżeli np. wykażemy, że zamierzamy budować plac zabaw dla dzieci przez okres pięciu lat, opłacając przez cały ten okres kierownika projektu i ekipę budowlaną, każdy rozsądny grantodawca zakwestionuje sensowność dofinansowania takiego przedsięwzięcia.

Projekt musi być również ekonomiczny, czyli tani w realizacji. Oczywiście nie chodzi o wykonanie go byle jak za małe pieniądze, np. budy dla psa z papieru lub wycieczki dla młodzieży na wieś mazowiecką, gdzie jedyną atrakcją są tanie kwatery. Nie możesz jednak zapominać, że duże koszty projektu (nawet jeżeli są uzasadnione) mogą spowodować, że dofinansowany zostanie projekt innej osoby, gdzie to samo działanie zostanie zrealizowane mniejszym kosztem.

Zdarza się, że dwa biura turystyczne organizują takie same dziesięciodniowe wycieczki do Egiptu, do tej samej miejscowości, a nawet tego samego hotelu. Oferty nie różnią się od siebie programem ani atrakcyjnością, a jedynie ceną — jedna jest o 500 złotych droższa od drugiej. Którą ofertę powinniśmy wybrać?

ZAPAMIĘTAJ

Procedury dotacyjne są znacznie mniej skomplikowane i zawierają mniejszą liczbę (lub nie zawierają w ogóle) pułapek aniżeli procedury kredytowe. Dlaczego więc decydujemy się na kredyt, który musimy zwrócić, płacąc za to „haracz” w postaci odsetek, a rezygnujemy z możliwości uzyskania dotacji, którą zwraca się bardzo rzadko i tylko w wyniku ewidentnego zaniedbania?!

Poznajmy psychologię grantodawcy

Każda osoba zainteresowana otrzymaniem dotacji zada sobie pytanie: „Dlaczego inni rozdają pieniądze za darmo?”. W dzisiejszych czasach raczej nie wierzymy w bezinteresownie udzielaną pomoc finansową i trudno jest nam uwierzyć, że ktoś ot tak sobie rozdaje innym pieniądze. Czy rzeczywiście w wypadku dotacji i grantów mamy do czynienia z postawą bezinteresownej dobroczynności?

Absolutnie nie! Instytucje i organizacje oraz osoby prywatne, które decydują się na przyznawanie dotacji na realizację projektów zewnętrznych, nie czynią tego bezinteresownie. Oczywiście nie musimy się obawiać, że w podtekście kryje się pułapka i po jakimś czasie będziemy musieli zwracać otrzymaną wcześniej dotację albo też zostaniemy w inny podstępny sposób oszukani. Wszystko jest jak najbardziej uczciwe i pożyczka (dotacja) jest rzeczywiście bezzwrotna. Nie należy jej jednak traktować jak ofiary na pomoc bezdomnym, wrzucanej do jednej z kościelnych skarbonek. Grantodawca — podobnie jak my — działa na określonym obszarze i inwestując w dużą grupę projektów, w znaczący sposób zmienia sytuację istniejącą na obszarze własnego zainteresowania, czyli za wspólne pieniądze (oprócz dotacji angażujemy również wkład własny) wraz z nami realizuje swój „prywatny” interes.

PRZYKŁAD

Unia Europejska angażuje duże pieniądze w pomoc w rozwoju gospodarczym swoim słabiej rozwiniętym krajom członkowskim (w tym również na obecnym etapie Polsce). Nie jest to, jak wskazują na to pozory, „braterska pomoc” ze strony zamożniejszych kra-

jów UE. Jak wykazują analizy unijne, rozwój krajów zamożnych Unii Europejskiej może ulec zahamowaniu, jeżeli proporcjonalnie nie będą się rozwijały inne kraje uczestniczące. Podobnie jak w Unii Europejskiej sytuacja wygląda w dużych przedsiębiorstwach, gdzie dofinansowanie jednego działu (np. produkcji) i niedofinansowanie innego działu (np. marketingu) spowoduje, że przedsiębiorstwo, wypuszczając na rynek coraz lepsze produkty, przestanie się rozwijać.

Grantodawca określa przede wszystkim ogólne obszary wsparcia projektów, które mogą brać udział w organizowanych przez niego konkursach dotacyjnych. Każdy grantodawca ma swój własny priorytetowy obszar zainteresowań, który wspiera przy pomocy środków finansowych przeznaczonych na dotacje. Nawet Unia Europejska, chociaż przekazuje swoje fundusze na dofinansowanie wielu różnych obszarów życia społecznego i gospodarczego, nie sfinansuje każdego rodzaju projektu (małe szanse na dofinansowanie mają np. projekty realizowane przy współpracy z partnerami z USA). Jedne organizacje grantodawcze zajmują się rozwojem społeczeństwa obywatelskiego, inne ochroną środowiska naturalnego, jeszcze inne rozwojem przedsiębiorczości lub pomocą społeczną.

ZAPAMIĘTAJ

Niezgodność celów projektu z obszarem zainteresowania i celami grantodawcy dyskwalifikuje projekt już na stracie. Od takich decyzji nie ma odwołania.

Każdy konkretny konkurs grantowy wymaga od grantodawcy szczegółowego sprecyzowania jego zakresu (np. rynek pracy – aktywizacja bezrobotnych, rozwój społeczeństwa obywatelskiego – społeczności lokalne, ochrona środowiska – przetwarzanie odpadów). Taka

doprecyzowana forma oczekiwań nosi często nazwę celów lub priorytetów konkursu dotacyjnego.

Z kolei każdy projekt, który ma zamiar otrzymać dofinansowanie, powinien wpisywać się zarówno w ogólne obszary finansowania programu grantowego, jak i w cele i priorytety poszczególnych konkursów dotacyjnych.

ZAPAMIĘTAJ

To grantodawca stawia warunki, a my, uczestnicy, możemy jedynie grzecznie się do nich dostosować. Nigdy nie próbuj stawiać na swoim i proponować projektu niezgodnego z obszarami, celami i priorytetami grantodawcy. Nawet jeżeli masz rację i Twoje podejście do tematu jest efektywniejsze, bardziej profesjonalne lub przynajmniej równie sensowne jak podejście Twojego grantodawcy, w ostatecznej rozgrywce i tak on wygrywa, gdyż do niego należą pieniądze. Pamiętaj, że pokorne ciele dwie matki ssie.

Niektórzy grantodawcy przyznają dotacje cyklicznie (np. raz na rok, raz na trzy miesiące). W związku z tym mogą w każdym cyklu konkursowym zmieniać swoje priorytety (np. w marcu pierwszeństwo w dofinansowaniu mają projekty polegające na utworzeniu domów pomocy społecznej, a w czerwcu projekty domów pobytu dziennego). Dlatego musimy uważać, aby nie popaść w rutynę — i nawet jeżeli jesteśmy przekonani, że znamy grantodawcę na wylot, za każdym razem powinniśmy uważnie sprawdzać dokumenty konkursowe (wytyczne dla wnioskodawców, regulamin konkursu, programy operacyjne), które mogą ulec zmianie nawet z miesiąca na miesiąc (np. w jednej edycji konkursu wymagany minimalny wkład własny to 10%, a w drugiej już 15% całkowitych kosztów realizacji projektu).

PRZYKŁAD

Jeżeli zdecydujemy się podjąć próbę pozyskania dotacji z funduszy europejskich, nasz projekt powinien uwzględniać cele horyzontalne polityki strukturalnej Unii Europejskiej, takie jak:

1. **Rozwój lokalny** – wzmocnienie więzi wewnętrznej wspólnot lokalnych, poprawa jakości życia społeczności oraz zwiększenie zaangażowania mieszkańców i władz lokalnych w rozwój społeczno-gospodarczy regionu poprzez realizację działań opartych na zasadzie partnerstwa.
2. **Równość szans** – promowanie równych szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy, wyrównywanie szans edukacyjnych i szans na rynku pracy osób narażonych na wykluczenie społeczne, zamieszkałych na terenach wiejskich, zaniedbanych, niepełnosprawnych.
3. **Rozwój społeczeństwa informacyjnego** – podwyższenie poziomu technologicznego poprzez podnoszenie umiejętności korzystania z nowoczesnych technik informacyjno-komunikacyjnych, aktualizowanie wiedzy o nowoczesnych formach zarządzania i organizacji pracy oraz podwyższanie poziomu wykształcenia społeczeństwa.
4. **Zrównoważony rozwój** rozumiany jako rozwój społeczno-gospodarczy z poszanowaniem środowiska naturalnego.

Kolejnym istotnym elementem decydującym o przyznaniu dotacji lub niedopuszczeniu projektu do dofinansowania jest założony czas jego realizacji. Grantodawca na ogół dokładnie określa ramy czasowe, w jakich projekt powinien zostać zrealizowany. W zależności od specyfiki konkursu grantowego projekty mogą trwać od kilku miesięcy do kilku lat (np. doroczne programy grantowe wymagają najczęściej, aby projekty nie były realizowane dłużej aniżeli do 31 grudnia).

ZAPAMIĘTAJ

Już na etapie planowania projektu należy brać pod uwagę konieczność wykonania go w określonym czasie.

Jeżeli konkurs dotacyjny zakłada, że wspiera finansowo jedynie przedsięwzięcia, które trwają nie dłużej niż dwa tygodnie, niemożliwe jest uzyskanie dofinansowania dla sześciomiesięcznego cyklu szkoleń zawodowych. Podobnie dofinansowani przez roczny program grantowy możemy nie zdążyć wybudować nowoczesnej hali sportowej w naszym mieście. Przez dwa dni nie wybudujemy basenu, a przez pół godziny nie posprzątam mieszkania. Nie ma również sensu przyspieszanie realizacji skomplikowanych przedsięwzięć tylko dlatego, żeby zmieścić się w określonym konkursie dotacyjnym czasie. Ryzykujemy obniżeniem jakości naszego dzieła lub przekroczeniem terminu, co w konsekwencji może doprowadzić do konieczności zwracania otrzymanych pieniędzy.

Planując swój projekt, musimy dokładnie określić, ile będzie kosztowało jego wykonanie i jaka część tych pieniędzy będzie mogła stanowić wkład własny, a jaką kwotę chcemy otrzymać w ramach dofinansowania. Kwota ta nie może przekraczać maksymalnego poziomu dofinansowania projektów w konkursie dotacyjnym. Jeżeli ktoś proponuje mi dotację na pokrycie kosztów urlopu całej mojej rodziny w wysokości 3000 zł, a ja zaplanuję wyjazd zagraniczny do Paryża na dwa tygodnie, który łącznie będzie mnie kosztował 6000 zł, wtedy mogę wystąpić jedynie o pokrycie kosztów 50% całego przedsięwzięcia. Pozostałe 50% będzie stanowić mój wkład własny.

Większość konkursów grantowych z zasady nie pokrywa całości wydatków związanych z realizacją projektów. Dofinansowanie waha się najczęściej od 40% do 80% całkowitych kosztów projektu. Wyjątek

stanowią programy dotacyjne przeznaczone na inicjatywy społeczne realizowane przez organizacje pozarządowe (stowarzyszenia lub fundacje) lub np. nieformalne grupy młodzieży, gdzie dofinansowanie może, ale nie musi, sięgać nawet 100% całkowitych kosztów projektu.

Wkład własny finansowy, a także rzeczowy w nasz projekt jest często spotykanym wymogiem stawianym przez grantodawców. Jeżeli koszty malowania małego mieszkania w blokach wyniosą 1000 złotych, mogę starać się o dotacje w wysokości najwyżej 600 złotych, a 400 złotych będę musiał zabezpieczyć w formie wkładu własnego.

Wkład własny rzeczowy mogą stanowić:

1. wniesiony w projekt posiadany majątek materialny (np. farba, która została mi z poprzedniego malowania, wyceniona na 400 złotych);
2. usługi (kiedy to sam pomaluję mieszkanie i wycenię swoją pracę na 400 złotych);
3. gotówka (deklaruję, że sam kupię nową farbę za 400 złotych).

W ten sposób, jeżeli posiadam wkład własny, resztę kwoty niezbędnej do przeprowadzenia prac remontowych, w wysokości 600 złotych, przekazuje na moje konto grantodawca. Grantodawca może wymagać ode mnie gwarancji, że rzeczywiście dysponuję zadeklarowanym wkładem (np. zaświadczenie z banku o posiadaniu na koncie kwoty 400 złotych lub rachunki za wcześniej zakupioną farbę).

ZAPAMIĘTAJ

Może się zdarzyć, że nie dysponujesz własnym wkładem finansowym, a jedynie rzeczowym lub usługowym. Jednak niektóre konkursy grantowe nie uwzględniają takiego rozwiązania i honorują

tylko wkład własny pieniężny. Dlatego zanim zdecydujemy się złożyć swój projekt do konkursu, powinniśmy dowiedzieć się, w jakiej formie musi zostać wniesiony wkład własny (finansowej, rzeczowej czy też usługowej). Bardzo często zdarza się, że wszystkie formy są dozwolone.

Nie zawsze musimy dysponować całością wkładu własnego. Niektórzy grantodawcy dopuszczają możliwość współfinansowania naszego projektu przez inne podmioty, takie jak organizacje (np. stowarzyszenie lokatorów), instytucje (np. urząd gminy) lub sponsorzy zewnętrzni (firmy lub osoby prywatne). Jeżeli budujemy plac zabaw dla dzieci na podwórku kamienicy, w której mieszkamy, możemy zabezpieczyć wkład własny, pozyskując drobne kwoty od innych lokatorów, lub też otrzymać pomoc rzeczową (np. drewno) z pobliskiego zaprzyjaźnionego tartaku.

Korzystajmy z doświadczeń konkurencji

Zanim przystąpimy do planowania projektu, który w najbliższej przyszłości chcielibyśmy zrealizować, powinniśmy zapoznać się dogłębnie z warunkami zewnętrznymi, jakie mogą mieć wpływ na powodzenie planowanego przedsięwzięcia.

Szybki rozwój rynku dotacyjnego w Polsce stawia przed autorami projektów ubiegających się o dofinansowanie coraz większe wymagania w dziedzinie profesjonalizacji proponowanych inicjatyw. Coraz większa liczba instytucji, firm i organizacji realizuje bardzo interesujące i skomplikowane przedsięwzięcia (samodzielnie lub jako partnerzy w zewnętrznych projektach). Planując swój projekt, należy wziąć pod uwagę fakt, że z dnia na dzień **rośnie liczba chętnych do pozyskiwania dofinansowania**. Dlatego nie powinniśmy zwlekać z decyzją o przystąpieniu do konkursu grantowego.

Praca nad projektem staje się coraz bardziej popularną metodą działania bardzo wielu przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych, a coraz częściej także i instytucji publicznych (np. domów kultury, opieki społecznej). Opracowując koncepcję nowego przedsięwzięcia, musimy pamiętać, że nasza **konkurencja również dysponuje wiedzą z zakresu pozyskiwania dotacji i zarządzania projektem**.

ZAPAMIĘTAJ

Planując projekt, należy mieć na uwadze fakt, że rozwiązaniem problemu, który stanowi podstawę naszego przedsięwzięcia, często już od dawna i z dużą skutecznością zajmują się również inni. Za-

nim opracujemy koncepcję naszego projektu, powinniśmy sprawdzić, czy przypadkiem inni przed nami już tego problemu skutecznie nie rozwiązali. Musimy również wziąć pod uwagę fakt, że proponowane przez nas podejście do problemu, żeby zwrócić na siebie uwagę grantodawcy, powinno okazać się przynajmniej tak samo skuteczne, jak podejście naszej konkurencji.

Błędem popełnianym na etapie wstępnym opracowania projektu jest często brak zainteresowania działaniami konkurencji, podczas gdy dofinansowanie otrzymują jedynie najlepsze projekty, a bez znajomości ważniejszych, realizowanych już podobnych inicjatyw nie można profesjonalnie takiego projektu opracować.

Zarówno firmy, jak i instytucje publiczne i organizacje pozarządowe coraz częściej specjalizują się w określonej, wąskiej tematyce realizowanych projektów. Równocześnie podejmują się coraz bardziej skomplikowanych przedsięwzięć, doskonaląc swój warsztat, zyskując popularność, kształtując swój wizerunek jako specjalistów, podnosząc kompetencje swojej kadry pracowników, zyskując coraz większe uznanie pośród grantodawców, partnerów i beneficjentów. **Konkurencja specjalizuje się w wybranym obszarze działania.** Również my powinniśmy sprecyzować nasz kierunek rozwoju. Jeżeli z sukcesem przeprowadzimy nasz projekt, wyrobimy sobie markę specjalistów w określonej dziedzinie i będzie nam łatwiej pozyskiwać kolejne dotacje.

Istnieje bardzo duża liczba funkcjonujących na rynku programów grantowych, różniących się wysokością dofinansowania i skomplikowaniem procedury aplikacyjnej. Zanim przystąpimy do pracy nad naszym projektem, powinniśmy dobrze zapoznać się z dostępnymi programami dotacyjnymi i zobaczyć, z jakich propozycji skorzystała już konkurencja podczas realizacji podobnych do naszego projektów.

Należy również dokładnie sprawdzić, czy spełniamy wszystkie wymogi merytoryczne i formalne programu grantowego, który nas zainteresował. Często nasza konkurencja posiada inną formę prawną i inne możliwości działania (np. w wypadku spółek lub organizacji pozarządowych nasze możliwości działania reguluje statut).

PRZYKŁAD

Na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku jeden z dużych programów grantowych dofinansowywał projekty organizacji pozarządowych z terenu całej Polski, które zajmowały się szeroko rozumianą pomocą dzieciom i młodzieży. W ramach organizowanych konkursów grantowych dofinansowanie uzyskiwały projekty polegające na organizowaniu i prowadzeniu świetlic i ośrodków dla młodzieży zagrożonej problemem uzależnień. Preferowane były placówki prowadzące programy z zakresu profilaktyki uzależnień. W wyniku konkursów często dofinansowanie otrzymywało jednocześnie kilka organizacji pozarządowych pochodzących z jednej miejscowości. Dokumentacja aplikacyjna składała się z dwustronicowego opisu ogólnych założeń i sposobu realizacji projektu wraz z załączonym szacunkowym budżetem całego przedsięwzięcia. Projekty niejednokrotnie realizowała kadra wątpliwej jakości specjalistów (często wystarczył jeden psycholog i kilku, niekoniecznie wykwalifikowanych terapeutów). Pieniądze można było uzyskać bardzo łatwo i w efekcie na niewielkim obszarze terytorialnym działało kilka niezbyt profesjonalnie prowadzonych ośrodków młodzieżowych. Funkcjonowanie tych ośrodków kończyło się wraz z wykorzystaniem kwoty dotacji. Obecnie takie konkursy zakładają szczegółową selekcję organizacji ubiegających się o grant. W konsekwencji sprawdza się doświadczenie i zaplecze organizacyjne wnioskodawcy, a pieniądze na realizację projektów dostają jedynie najlepsi.

Zanim przystąpisz do planowania swojego projektu, postaraj się odpowiedzieć na poniższe pytania:

1. Jakie konkurencyjne firmy, instytucje, organizacje realizują projekty z obszaru Twoich zainteresowań?
2. Jaki jest poziom merytoryczny i organizacyjny realizowanych przez konkurencję przedsięwzięć i czy masz szansę na realizację projektu na podobnym lub wyższym poziomie profesjonalizmu?
3. W czym konkretnie specjalizują się podmioty konkurencyjne, a w czym Ty się specjalizujesz lub masz zamiar się specjalizować?
4. Czy posiadasz już doświadczenie w realizacji określonego typu projektów? Czy zrealizowane projekty oceniasz pozytywnie? Czy jest możliwa kontynuacja tego kierunku działań? Jeżeli chcesz zmienić kierunek działań, czym to motywujesz?
5. Na jakiego rodzaju projekty można pozyskać fundusze w formie dotacji i ile jest potencjalnych źródeł finansowania? Jakie wymagania stawiają poszczególne dostępne programy grantowe finansujące przedsięwzięcia na obszarze Twoich zainteresowań i czy jesteś w stanie im sprostać?

Działając według zasady głoszącej, że należy realizować każdy możliwy projekt, jeżeli tylko znajdą się na to pieniądze, łatwo można popełnić błąd. Taki sposób postępowania jest bardzo niebezpieczny, ponieważ na ogół nie prowadzi do specjalizacji w jakiegokolwiek dziedzinie i pozbawia możliwości planowania rozwoju. W efekcie stajemy się tzw. „specjalistami od wszystkiego”, którzy pracują dużo, ale na żadnym obszarze nie mają realnej szansy na sukces.

ZAPAMIĘTAJ

Opracowanie projektu i przygotowanie go w formie dokumentacji aplikacyjnej pochłania zawsze wiele czasu i energii. Warto więc an-

gażować się w projekty, które przyczynią się do naszego rozwoju, a nie tylko stworzą pozory aktywności.

Realizując projekt, często będziemy musieli przyjąć na siebie wiele nowych obowiązków (np. zatrudnienie dodatkowego personelu). Najlepiej jest o nich pomyśleć jeszcze przed przystąpieniem do pracy nad szczegółowym opracowaniem koncepcji naszego projektu. Już na tym etapie powinniśmy wiedzieć, czy będziemy w stanie wywiązać się z wszystkich zobowiązań w trakcie realizacji projektu. Musimy zapewnić grantodawcę, że żadne czynniki zewnętrzne i wewnętrzne nie są w stanie przeszkodzić nam w drodze do sukcesu naszego projektu.

Realizacja projektu najczęściej wymaga zaangażowania dodatkowych zasobów w postaci:

1. Zatrudnienia personelu realizującego projekt (być może zaangażowania wolontariuszy uzupełniających pracę płatnego personelu).
2. Pozyskania dodatkowych pomieszczeń niezbędnych do prawidłowej realizacji działań projektu (np. sali konferencyjnej, której nie posiadamy, większej liczby pomieszczeń biurowych).
3. Zakupu lub wynajęcia sprzętów, których wykorzystanie jest niezbędne do prawidłowej realizacji projektu (np. sprzętu budowlanego, pomocy naukowych).
4. Wykorzystania podwykonawców odpowiedzialnych za wykonanie określonych usług (np. studia graficznego, które zajmie się stroną techniczną wydania naszej publikacji).
5. Nawiązania współpracy z partnerskimi instytucjami, organizacjami lub firmami (np. uniwersyteckim biurem karier, które dostarczy nam studentów-wolontariuszy pomagających nieodpłatnie w realizacji naszych działań).

6. Pozyskania sponsorów instytucjonalnych lub indywidualnych partycypujących w kosztach realizacji projektu (np. stowarzyszenie przedsiębiorców może dofinansować planowane przez nas cykle szkoleniowe z zakresu marketingu w małej firmie).
7. Posiadania środków finansowych zabezpieczających wkład własny (już na etapie planowania projektu musimy określić, czy będziemy dysponować kwotą niezbędną do pokrycia wydatków wkładu własnego, czy też musimy rozpocząć starania o kredyt).

Planując nowe przedsięwzięcie, nie możemy koncentrować się jedynie na jego idei. Nawet najlepszy pomysł nie gwarantuje powodzenia realizacji. W miarę możliwości już na etapie planowania musimy uwzględnić wszystkie zobowiązania wynikające z uruchomienia procesu wdrażania projektu. Jeżeli na etapie opracowywania koncepcji nie przewidzimy istotnych aspektów związanych z realizacją naszego projektu (np. konieczności posiadania zasobów finansowych, obowiązku rekrutacji osób pracujących przy realizacji projektu, zakupu niezbędnych rzeczy i usług), nasza praca może pójść na marne, a wdrożenie przedsięwzięcia może okazać się niemożliwe.

Jak skorzystać z wiedzy zawartej w pełnej wersji ebooka?

Więcej praktycznych porad dotyczących zdobywania dotacji, grantów lub bezzwrotnych dofinansowań znajdziesz w pełnej wersji ebooka. Zapoznaj się z opisem na stronie:

<http://dotacje-fundusze-granty.zlotemysli.pl/>

**Dowiedz się, jak zdobyć dotację, grant
lub bezzwrotne dofinansowanie
i zrealizować swoje marzenia!**



**Poleć znajomemu e-booka
i zarób 50% jego wartości**



**Kupuj e-booki za punkty,
nie za złotówki**

POLECAMY TAKŻE PORADNIKI:

Umowa zlecenie i o dzieło – Stanisław Starkiewicz



Radca prawny doradza jak przygotować i podpisać dobrą umowę satysfakcjonującą obie strony

Niezależnie od tego, czy jesteś zleceniodawcą, czy zleceniobiorcą, z pewnością zależy Ci zawsze, aby umowy zlecenie, czy umowy o dzieło, które podpisujesz, były maksymalnie korzystne i gwarantowały Ci bezpieczeństwo.

Więcej o tym poradniku przeczytasz na stronie:
<http://umowa-zlecenie-dzieło.zlotemysli.pl>

"Dobre opracowanie umożliwiające szybkie zapoznanie się z aspektami zawierania umów. Zawarta tu wiedza pozwala poczuć się pewniej i bezpieczniej w gąszczu kruczków prawnych."

- Jarosław Fałdziński, informatyk

Praca za granicą – Artur Robaczewski



Jak znaleźć dobrą pracę i zarobić pieniądze za granicą nie dając się jednocześnie oszukać nieuczciwym pośrednikom?

Każda podróż powinna być zaplanowana. Ebook "[Praca za granicą](#)" został napisany przez człowieka, który poznał zachodnie rynki pracy od kuchni.

Praktyczne porady, przepisy, wnioski – wszystko, czego potrzebujesz, aby znaleźć pracę za granicą i odnieść sukces.

Więcej o tym poradniku przeczytasz na stronie:
<http://praca-za-granica.zlotemysli.pl>

"Jest to znakomite kompendium wiedzy i informacji praktycznych dla każdego, kto poważnie myśli o dłuższym wyjeździe zarobkowym za granicę."

Józef Rozmus, lat 49, drukarz - grafik komputerowy

Zobacz pełen katalog naszych praktycznych poradników
na stronie www.zlotemysli.pl