



czy stowarzyszenia zwiększa się proporcjonalnie do rozwoju organizacji – wtedy bowiem pojawiają się kolejne obszary działania, a problemy, które należy rozwiązać, są coraz bardziej złożone. Wraz z poszerzeniem zakresu działalności zwiększa się także ilość pracowników i wolontariuszy oraz rośnie liczba beneficjentów objętych wsparciem. To wszystko, wraz z dostępem do większych zasobów finansowych, w istotny sposób wpływa na poziom ponoszonej odpowiedzialności oraz ryzyka działalności organizacji. Te uwarunkowania zmuszają każdą organizację do wdrożenia w codzienną praktykę planowania kolejnych działań – zarówno bieżących, jak i tych, które dotyczą dalszej przyszłości. W tej sytuacji nieodzowne staje się stworzenie długofalowej strategii rozwoju, która uwzględni i podda analizie wszystkie szanse i zagrożenia dla dalszego działania oraz wskaże mocne i słabe strony organizacji.

Nieodzowne jest oparcie rozwoju na trwałych podstawach, czyli z jednej strony na dążeniu do założonych celów, a z drugiej na skutecznym pozyskiwaniu środków na działalność w oparciu o dostępne źródła finansowania. Nie wszystkie przyszłe działania będą mogły być realizowane w oparciu o własne zasoby – do podjęcia większości niezbędne będzie zaangażowanie zewnętrznych źródeł





finansowania. Zaletą oparcia działań na własnych zasobach jest minimalizacja ryzyka podejmowanych decyzji, jednak ograniczoność wewnętrznych zasobów minimalizuje także zakres działań. Z drugiej strony pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania zdecydowanie zwiększa zakres możliwości, ale także zwiększa odpowiedzialność i ryzyko funkcjonowania organizacji. Te dwa aspekty należy brać pod uwagę w momencie podejmowania decyzji o wykorzystaniu różnych źródeł finansowania działalności organizacji pozarządowej.

4.1.2.2 Zarządzanie organizacją pozarządową

Zarządzanie organizacją w głównej mierze dotyczy ludzi i ma za zadanie umożliwienie im wspólnego osiągnięcia wybranych celów oraz uczynienie pożytku z ich zalet, a z wad, cech zupełnie nieistotnych.

Nieumiejętność zarządzania to jeden z najważniejszych powodów niepowodzeń nowych organizacji.

Dlaczego potrzebna jest struktura zarządzania?

Każda organizacja, nawet bardzo mała, działa w pewnej strukturze zarządzania. Podstawowym zadaniem zarządzania jest sprawienie, aby ludzie mogli wspólnie osiągać wyznaczone cele, wyzna-





jąc wspólne wartości, mając możliwość szkolenia i rozwoju. Jest to niezbędne do skutecznego działania i reagowania na zmiany²³.

Liderom małych, nieformalnych organizacji takie postawienie sprawy może się wydawać na wyrast. Ich grupy przez lata działają bowiem sprawnie bez zdefiniowanych struktur zarządzania. Prawda jest jednak taka, że często liderzy nieświadomie biorą na siebie funkcję przywódcy, wyznaczają kolejne działania i namawiają ludzi do uczestniczenia w ich realizacji. Taki model prowadzenia organizacji w dużej mierze uzależniony jest od charyzmy lidera. Najtrudniejszym zaś testem dla organizacji jest sytuacja, gdy z powodu różnych zewnętrznych zdarzeń lidera na chwilę zabraknie lub organizacja rozrośnie się do tego stopnia, że jedna osoba nie będzie już w stanie zapanować nad wszystkim, co się w niej dzieje. Dlatego liderzy od początku powinni budować zręby systemu zarządzania.

Każdą organizację tworzą osoby posiadające różne umiejętności i wiedzę. Musi więc być ona budowana na podstawie wzajemnego porozumienia i indywidualnej odpowiedzialności. Wszyscy powin-

²³ Drucker P. F., Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka, Warszawa: Fundusz Współpracy, 1995.





ni wiedzieć, co chcą osiągnąć, a także, że ich wysiłki wspomagają starania pozostałych członków organizacji i są dla nich zrozumiałe.

W związku z tym podstawowe dla zarządzania jest **określenie misji**, dla której organizacja działa, czyli wyznaczenie jej funkcji społecznej. Kolejnym zaś krokiem jest **wyznaczenie celów operacyjnych oraz wyznaczenie celu szczegółowego każdemu z członków organizacji**, zgodnego z celem przewodnim, ale równocześnie odpowiadającego motywacjom danej osoby.

Rola lidera

Nie ma jednego dobrego modelu struktury zarządzania. Każdorazowo należy modyfikować ją pod kątem specyfiki danego przedsięwzięcia oraz otoczenia i poziomu rozwoju organizacji.

Strategię działań organizacji wyznacza jej przewodni cel, strategia natomiast decyduje o strukturze zarządzania. Niezależnie od ostatecznie przyjętego modelu w każdej organizacji muszą znaleźć się liderzy, którzy wyznaczają misję organizacji, pozyskują ludzi oraz otoczenie do realizacji celów. Ostatecznie nie muszą pełnić zadań związanych z za-





rzządzaniem, jednak zawsze nadają kierunek pracy organizacji.

W fundacjach liderzy zazwyczaj zostają fundatorami, tworzą statut i zręby funkcjonowania instytucji.

W stowarzyszeniach muszą przekonać grupę do przyjęcia konkretnych rozwiązań. W każdym przypadku wyznaczają kierunek rozwoju instytucji.

Rola członków organizacji

Organizacja nie istniałaby bez swoich członków. Ich zbiorowy wysiłek procentuje osiągnięciem celów organizacji. Dla nich tworzy się strukturę zarządzania tak, aby mogli w najbardziej efektywny sposób przyczynić się do sukcesu organizacji.

W przypadku fundacji nie ma kwestii członkostwa, dlatego rola poszczególnych osób w dużej mierze zależy od pełnionej przez nich funkcji. Inne zadania stoją przed zarządem, inne przed radą fundacji, jeszcze inne przed jej szeregowymi pracownikami. Udział tych ostatnich w kreowaniu misji organizacji, planie jej działań uzależniony jest od decyzji rady i zarządu.

W przypadku stowarzyszenia wszyscy jego członkowie biorą udział w planowaniu i decydowaniu o strukturze zarządzania. Pomimo tego, że stowa-





rzyszenie tworzy organy pełniące różne funkcje, decyzje wiążące podejmowane są przez walne zgromadzenie członków. W strukturze zarządzania skutkuje to mniejszym dystansem pomiędzy zarządem a pozostałymi członkami.

Jakie modele zarządzania mają najczęstsze zastosowanie?

1. Struktura prosta

Jest to najmniej skomplikowana ze struktur. Charakteryzuje ją **szeroką kontrolą przywódcy i małe sformalizowanie**. Zazwyczaj znajdują się w niej dwa szczeble – luźny zespół pracowników i jedna osoba podejmująca decyzję. Taka struktura występuje, kiedy lider jednoosobowo kieruje organizacją.

Struktura ta ma wiele zalet: jest prosta, elastyczna, zapewnia jasny podział odpowiedzialności. Szczególnie przydatna okazuje się w momentach kryzysowych, kiedy trzeba szybko reagować na sytuacje. Sprawdza się przede wszystkim w **małych organizacjach**.

Posiada też jednak wiele słabości. Kiedy organizacja rozrasta się (mamy tu na myśli nie tylko wzrost liczby pracowników czy budżetu, ale również złożoność działań podejmowanych przez organizację), zwiększa się także obciążenie osoby nią kierującej, a to prowadzi do opóźnień w podejmowaniu



decyzji i może sparaliżować funkcjonowanie organizacji. Ponadto struktura taka w przypadku utraty lidera w dużej mierze narażona jest na rozpad.

2. Struktura hierarchiczna

W strukturze hierarchicznej mamy kilka stopni odpowiedzialności, poczynając od zarządu, przez kierowników kolejnych szczebli, na szeregowych pracownikach kończąc. Podział kompetencji jest jasny i przejrzysty, jasna jest też ścieżka kariery. Struktura taka sprawdza się szczególnie w **dużych organizacjach**, wykonujących rutynowe zadania. Jej zasadnicze cechy to: **scentralizowana władza, wąski zasięg kontroli i podejmowanie decyzji zgodnie z hierarchią ważności.**

Do zalet tej struktury należy skuteczność w wykonywaniu standardowych działań. Może ona funkcjonować, mając nawet słabo wykwalifikowanych (a przez to tanich) pracowników na niższych szczeblach hierarchii.

Natomiast jej wadą jest bardzo niska innowacyjność, nieumiejętność reagowania na zmiany, co w przypadku organizacji pozarządowych ma podstawowe znaczenie. Ponadto, organizacji takiej stosunkowo trudno pozyskać silnie zaangażowanych pracowników, w szczególności niepłatnych.



Nie znajdują oni w takiej organizacji przestrzeni do samorealizacji.

Z pewnością jednak struktura hierarchiczna sprawdza się w przypadku organizacji pozarządowych, które ze względu na charakter swych działań muszą być sformalizowane. Dotyczy to między innymi prowadzenia konkursów grantowych.

3. Struktura macierzowa

Cechą szczególną tego modelu jest **przeniesienie znacznej odpowiedzialności na liderów poszczególnych działań**. Zarząd w takiej strukturze deleguje zadania zgodnie z kompetencjami na poszczególne działy lub – w przypadku niewielkich organizacji – na poszczególne osoby, które odpowiedzialne są za ich wykonanie, a więc kolejno: zaplanowanie prac, nabór pracowników, czuwanie nad realizacją zadania zgodnie z harmonogramem i budżetem oraz jego rezultatami. Rola zarządu polega głównie na kontrolowaniu wyników, mniej ingeruje on w proces realizacji zadań.

Zaletą takiej struktury jest duża elastyczność i wysoka skuteczność, ponieważ przekazanie części decyzji, a co za tym idzie odpowiedzialności, motywuje do wydajniejszej i lepiej przemyślanej pracy. Umożliwia organizacji realizację w jednym czasie wielu różnych projektów. Dobrze sprawdza się przy





krótkotrwałych działaniach angażujących wiele osób, takich jak uliczna zbiórka pieniędzy czy organizacja koncertu charytatywnego. W modelu tym, ci sami członkowie organizacji mogą jednocześnie pełnić funkcję lidera w jednym działaniu, eksperta w drugim, asystenta w trzecim, zgodnie ze swoimi kompetencjami. Pozwala on optymalnie wykorzystać potencjał ludzi. Trzeba jednak pamiętać, że do jego wad należy wymóg sprawnej koordynacji działań i konieczność zharmonizowania planów pracy.

Jaki model wybrać?

W trakcie swojej pracy organizacja może korzystać z różnych modeli zarządzania. Może też w tym samym czasie, na potrzeby poszczególnych działań, przyjmować różne modele lub ich wariacje. Ponadto, w sytuacjach kryzysowych właściwa struktura powinna umożliwiać szybkie podejmowanie i realizowanie decyzji. Musimy jednak pamiętać, że zarządzanie jest procesem wymagającym **stałej obserwacji, oceny i wprowadzania zmian.**

Niezależnie od obranej struktury zarządzania jej najważniejszą cechą musi być **przejrzystość.**





Przyjmując wybrany model zarządzania powinniśmy wziąć pod uwagę:

- wiek i rozmiar organizacji,
- misję organizacji,
- obszar działania organizacji,
- członków,
- formy działań podejmowanych przez organizację,
- udział jej liderów i członków w codziennych pracach oraz procesach decyzyjnych,
- plan działań.

Analizę wszystkich tych czynników powinniśmy powtarzać cyklicznie (np. raz do roku), aby ocenić, czy przyjęta struktura zarządzania wciąż spełnia swoje funkcje. Musimy też pamiętać, że pozytywny wpływ na funkcjonowanie struktury zarządzania mają próby jej modernizacji realizowane przy udziale zespołu, nawet w wypadku, kiedy w wyniku kolejnych prób wróci on do pierwotnego modelu. Dzieje się tak dlatego, że próby wdrożenia nowych rozwiązań, a nawet dyskusje o nich, podnoszą wewnętrzną świadomość organizacji oraz akceptację dla wybranego modelu.



5. Finansowanie działalności organizacji

5.1. Źródła finansowania inicjatyw lokalnych

Dywersyfikacja źródeł dofinansowania stanowi podstawę skutecznego zarządzania finansami organizacji pozarządowej. Doświadczenia licznych organizacji pokazują, że poleganie tylko na jednym rodzaju dotacji lub na jednym sponsorze może zagrażać niezależności i autonomiczności organizacji oraz zmniejsza szansę na jej stabilne funkcjonowanie. Organizacje działające w lokalnych społecznościach mogą być finansowane z wielu różnych źródeł, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

W niniejszej publikacji przedstawiamy katalog najczęściej występujących form finansowego wsparcia organizacji.

1. PRZEGLĄD WYBRANYCH ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA

ŹRÓDŁA WEWNĘTRZNE

SKŁADKI CZŁONKOWSKIE – występują tylko w organizacjach typu członkowskiego, czyli stowarzyszeniach (zarówno zarejestrowanych, jak i zwykłych) i związkach stowarzyszeń.



Są to regularne wpłaty wynikające z przynależności do organizacji. Płacenie składek członkowskich jest jednym z najważniejszych obowiązków członków stowarzyszenia, a uchylenie się od tego obowiązku może być powodem wykluczenia z grona członków.

DZIAŁALNOŚĆ STATUTOWA ODPLATNA – może być prowadzona przez organizację, która ma odpowiednie zapisy w statucie. Polega na pobieraniu opłat za działania – usługi, produkty oraz sprzedaż przedmiotów darowizny – prowadzone w ramach odpłatnej działalności statutowej. Opłaty są zwrotem poniesionych nakładów, czyli nie mogą przewyższać sumy kosztów bezpośrednio związanych z powstaniem danej usługi lub produktu i muszą być przeznaczone na finansowanie działalności statutowej organizacji. Dodatkowym wymogiem są ograniczone koszty zatrudnienia osób przy wykonywaniu statutowej działalności nieodpłatnej i odpłatnej, które nie mogą przekraczać 1,5-krotności przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw ogłaszanego przez GUS. Organizacja nie może prowadzić odpłatnej działalności pożytku publicznego i działalności gospodar-





czej w odniesieniu do tego samego przedmiotu działalności.

DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA – ponieważ organizacje pozarządowe nie działają dla zysku, powinna stanowić tylko uzupełnienie działalności statutowej organizacji. Działalność gospodarcza nie może dominować nad działalnością statutową organizacji, a całkowity z niej zysk musi być przeznaczony na realizację działań statutowych. W celu prowadzenia działalności gospodarczej konieczne jest wpisanie organizacji do rejestru przedsiębiorców w KRS. Tym samym organizacja podlega takim samym przepisom podatkowym, jak podmioty działające dla osiągnięcia zysku, co wiąże się m.in. z koniecznością odprowadzania podatku dochodowego.

ŹRÓDŁA ZEWNĘTRZNE

DAROWIZNA – może mieć formę finansową lub rzeczową. Może być przekazana jedynie organizacji posiadającym osobowość prawną i musi być przeznaczona na cele zawierające się w sferze zadań publicznych. Organizacja może otrzymać darowiznę zarówno od osób fizycznych, jak i prawnych (np. firm). Osoba prywatna przekazując





ca darowiznę może ją odliczyć od podstawy opodatkowania w kwocie nie wyższej niż 6% uzyskanego dochodu, natomiast firma w kwocie nie wyższej niż 10% uzyskanego dochodu.

SPONSORING – forma współpracy ze sponsorem, który przekazuje organizacji środki finansowe i materialne lub zapewnia jej wykonanie pewnych usług w zamian za korzyści, głównie dotyczące promocji sponsora. Warunki finansowania organizacji przez sponsora powinny być zawarte w umowie, której treść ustalają obie strony.

JEDEN PROCENT – stanowi odpis od podatku dochodowego od osób fizycznych w wysokości 1% na rzecz organizacji pożytku publicznego. Jest to sposób finansowego wsparcia, jakie podatnicy od 2004 roku mogą przekazać organizacjom posiadającym status pożytku publicznego (OPP).

Organizacje korzystają z wielu innych źródeł finansowania – m.in. ze zbiorów publicznych, spadków, kredytów, charytatywnych SMS-ów.

DOTACJE - efektywne działanie organizacji pozarządowych nie jest możliwe bez dodatkowych środków finansowych na realizację inicjatyw społecznych. Dlatego też organizacje sięgają po fun-





dusze z dotacji, które są udzielane zarówno przez instytucje publiczne, jak i prywatne. Przyznanie dotacji odbywa się według zasad ustalonych przez grantodawcę (instytucję wspierającą inne organizacje). Ze względu na różnorodność grantodawców i olbrzymie zróżnicowanie wytycznych i celów, jakimi kierują się przy udzielaniu dofinansowania, trudno jest podać uniwersalne zasady przyznawania dotacji. Istnieje jednak katalog najczęściej pojawiających się elementów związanych z udzielaniem dotacji.

WOLONTARIAT - najpopularniejsza obecnie definicja „bycie wolontariuszem to bezpłatne, świadome, dobrowolne działanie na rzecz innych, wykraczające poza więzi rodzinno - koleżeńsko - przyjacielskie.”²⁴

Wolontariuszem może być każdy, w każdej dziedzinie życia społecznego, wszędzie tam, gdzie taka pomoc jest potrzebna, ale pamiętajmy, że nie każdy wolontariusz jest odpowiedni dla każdego rodzaju pracy.

²⁴ Źródło: M. Ochman, P. Jordan: *Jak pracować z wolontariuszami*. Warszawa 1997, s. 9.



Jak należy rozumieć poszczególne elementy przytoczonej definicji?

bezpłatność – wolontariusz nie otrzymuje za swoją pracę wynagrodzenia. Chodzi tu oczywiście o wynagrodzenie pieniężne. Wolontariusz otrzymuje bowiem innego rodzaju „nagrody” – pozamaterialne czynniki motywujące go do podjęcia i wykonywania pracy, np. udział w bezpłatnym szkoleniu, organizowanie Dnia Wolontariusza, zapraszanie na zebrania pracowników itp.

dobrowolność – wolontariusz sam podejmuje określone działania, nikt go do tego nie zmusza; mogą kierować nim różne motywy, których poznanie jest niezbędne w celu ukształtowania jak najbardziej efektywnych relacji pomiędzy wolontariuszem, a podmiotem korzystającym z jego usług.

świadomość – „rozumiana jest jako dobry stan psychiczny umożliwiający pozytywne działanie na rzecz własnego środowiska” (M. Ochman, P. Jordan: Jak zdobyć i zatrzymać wolontariusza. Szkolenie z zakresu organizacji i zarządzania pracą wolontariuszy, Warszawa 2003, s. 51.).

wykraczanie poza relacje rodzinno-koleżeńsko-przyjacielskie – nie każde działanie, które ma charakter bezpłatny, dobrowolny i świadomy jest bowiem wolontariatem. Gdy świadomie, z własnej



woli, bez wynagrodzenia pomagamy młodszemu bratu w przygotowaniu do sprawdzianu, nie jesteśmy wolontariuszami; bratu pomagamy dlatego, że jest bratem, przyjacielowi – bo jest przyjacielem. Wolontariusz decyduje się natomiast na pracę na rzecz ludzi, z którymi nie wiążą go wymienione relacje.

Wolontariusz

Wolontariuszem może być każda osoba posiadająca odpowiednie kwalifikacje do wykonywania określonej pracy oraz motywację do bezpłatnej działalności na rzecz innych.

Wolontariuszami kierują różne powody – są tacy, których motywuje bezinteresowna chęć pomocy drugiemu człowiekowi, są altruistami wrażliwymi na problemy innych, ale są też tacy, którzy chcą realizować swoje cele i zaspokajać własne potrzeby, jednocześnie jednak działają na rzecz innych osób; wolontariat jest dla nich formą pogodzenia potrzeb i interesów różnych grup i jednostek.

Wolontariat jest relacją, z której korzystają obie strony – po pierwsze: nasza organizacja, gdyż zyskuje wsparcie nowego pracownika, po drugie: sam wolontariusz, który zyskuje nowe doświadcze-





nia, rozwija kwalifikacje, zdobywa umiejętności, pozyskuje znajomych i przyjaciół.

Wsparciem dla wolontariuszy w postaci poradnictwa, informacji i szkoleń oraz pomocą w znalezieniu odpowiedniej placówki zajmują się Centra Wolontariatu.

Wolontariat a prawo

Podstawowym aktem prawnym regulującym funkcjonowanie wolontariatu w Polsce jest Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r.

Ustawa określa, jakie wolontariusz powinien posiadać kwalifikacje i spełniać wymagania odpowiednie do rodzaju i zakresu wykonywanych świadczeń, jeżeli obowiązek posiadania takich kwalifikacji i spełniania stosownych wymagań wynika z odrębnych przepisów.

Ustawa wprowadza też obowiązek podpisywania porozumień między wolontariuszami a organizacjami i urzędami korzystającymi z ich usług.

Porozumienie to reguluje zakres, sposób i czas wykonywania pracy przez wolontariusza.

Korzystający ma obowiązek (na żądanie wolontariusza) potwierdzić treść owego porozumienia na piśmie. Natomiast, gdy świadczenie wolontariusza





wykonywane jest przez okres dłuższy niż trzydzieści dni, korzystający jest ustawowo zobligowany do nadania porozumieniu formy pisemnej.

Podmiot korzystający z usług wolontariusza ma zgodnie z art. 45 obowiązek informować wolontariusza o ryzyku dla zdrowia i bezpieczeństwa związanym z wykonywanymi świadczeniami oraz o zasadach ochrony przed zagrożeniami; zapewniać wolontariuszowi bezpieczne i higieniczne warunki wykonywania przez niego świadczeń; pokrywać koszty podróży służbowych i diet.

Korzystający może (ale nie jest do tego zobowiązany) pokrywać inne niezbędne koszty ponoszone przez wolontariusza, związane z wykonywaniem świadczeń na rzecz korzystającego oraz koszty szkoleń wolontariuszy w zakresie wykonywanych przez niego świadczeń określonych w porozumieniu.

Wolontariuszowi przysługuje ubezpieczenie z tytułu wypadku przy wykonywaniu świadczeń.

Gdy wolontariusz świadczenia te wykonuje przez okres nie dłuższy niż trzydzieści dni, korzystający jest zobowiązany zapewnić ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków.



2. PRZEGLĄD DOTACJI

- **Program Operacyjny Fundusz Inicjatyw Obywatelskich na lata 2009–2013 (PO FIO)**

Stanowi programową ofertę Rady Ministrów wsparcia polskich organizacji pozarządowych. Celem PO FIO jest zwiększenie udziału organizacji pozarządowych w realizacji zadań publicznych poprzez wdrażanie horyzontalnych zasad: partnerstwa, innowacyjności, zrównoważonego rozwoju i równości szans. PO FIO jest na tyle pojemnym konkursem, że praktycznie każdy pomysł na aktywność społeczną ma szansę na dofinansowanie. O dofinansowanie projektów jednorocznych lub dwuletnich w ramach PO FIO mogą ubiegać się organizacje pozarządowe, podmioty kościelne i związki wyznaniowe, a także spółdzielnie socjalne. PO FIO jest pierwszym krajowym programem finansowanym tylko z budżetu państwa. Zakres zadań w ramach 4 priorytetów jest bardzo szeroki i dotyczy praktycznie wszystkich obszarów pożytku publicznego. Najwięcej obszarów wsparcia znajduje się w priorytetach 1. i 3. Priorytet 2. nastawiony jest bezpośrednio na wsparcie organizacji pozarządowych. Wartość dotacji może wynosić od 10 000 do 300 000 zł, a w zależności od wartości projektu wymagany jest wkład własny od 10 do 20%. W przypadku projek-

tów do 40 000 zł możliwy jest 10% wkład rzeczowy. Projekty mogą trwać do 2 lat.

Więcej informacji: www.pozYTEK.gov.pl

- **Program Operacyjny Kapitał Ludzki (POKL)**

Jeden z największych funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, obejmujący lata 2007 – 2013, którego celem jest rozwój społeczno-gospodarczy Polski, wzrost zatrudnienia oraz zwiększenie spójności społecznej, gospodarczej i terytorialnej naszego kraju z krajami Unii Europejskiej. Konkursy ogłaszane są zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym – w każdym z województw. Szczególnie atrakcyjne dla małopolskich organizacji pozarządowych mogą być 3 konkursy w ramach tzw. inicjatyw oddolnych na rzecz podnoszenia aktywności zawodowej na obszarach wiejskich

- Priorytet VI, Działanie 6.3
- Priorytet VII, Działanie 7.3
- Priorytet IX, Działanie 9.5

Projekty realizowane w ramach niniejszych konkursów muszą być realizowane na obszarach miejsko-wiejskich, do 25 tysięcy mieszkańców; czas trwania projektu zależy od Priorytetu – do 6 i 12 miesięcy; maksymalny budżet wynosi 50 000 zł.



Bezpłatnego wsparcia w zakresie przygotowania wniosków o dofinansowanie do PO KL udzielają m.in. Regionalne Ośrodki EFS działające w Krakowie, Nowym Sączu, Tarnowie i Oświęcimiu.

Więcej informacji: www.pokl.wup-krakow.pl

- **Lokalne Grupy Działania (LGD)**

Odpowiadają za tworzenie i realizację strategii rozwoju lokalnego dla danego terytorium.

Działają na zasadach partnerskich, skupiając wielu partnerów – zarówno spośród osób fizycznych, jak i przedstawicieli różnych sektorów: biznesu, administracji i organizacji pozarządowych. Działalność LGD finansowana jest z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013.

LGD w celu wdrażania strategii rozwoju przyznają dotacje na realizację projektów skierowanych do lokalnych społeczności. W zależności od typu projektu organizacje mogą liczyć na refundację od 50 do 80% kosztów projektu, tj. od 4500 zł do 300 000 zł. W Małopolsce funkcjonuje kilkanaście LGD. Więcej informacji na stronach Małopolskiej Sieci LGD:

www.lgd.malopolska.pl/ oraz www.wrotamalopolski.pl





- **Fundacja im. Stefana Batorego**

Dotacje na inicjatywy obywatelskie, wyrównywanie szans edukacyjnych dzieci i młodzieży, rozwój instytucjonalny trzeciego sektora, programy międzynarodowe.

- **Forum Darczyńców**

Jest to związek niezależnych finansowo organizacji przyznających dotacje na cele społecznie użyteczne. Forum powstało by doskonalić umiejętności grantodawców i upowszechniać dobre praktyki w przyznawaniu dotacji. Forum zrzesza 18 fundacji i stowarzyszeń, które przyznają wsparcie w takich obszarach, jak: nauka i edukacja, pomoc społeczna, ochrona zdrowia, dziedzictwo kulturowe i sztuka, ochrona środowiska, zwalczanie bezrobocia, rozwój społeczeństwa obywatelskiego, rozwój terenów wiejskich i przedsiębiorczości, przestrzeganie praw człowieka, współpraca międzynarodowa. Odbiorcami pomocy mogą być zarówno organizacje pozarządowe, jak i grupy nieformalne. Zasady i formy przyznawania wsparcia ustalają poszczególni członkowie Forum.

Więcej informacji wraz z podanymi adresami członków Forum: www.forumdarczyncow.pl

6. Od problemu do projektu

6.1 Trzy kroki do pozyskania dotacji na realizację projektu:

PROJEKT – dotacje najczęściej przyznawane są na realizację ściśle określonego przedsięwzięcia, które zmierza do określonego celu i charakteryzuje się szczegółowym harmonogramem, budżetem oraz określonymi rezultatami.

KONKURS – większość dotacji udzielana jest na drodze konkursów, podczas których złożone projekty oceniane są pod kątem FORMALNYM (sprawdzenie podmiotu ubiegającego się o dofinansowanie oraz wszystkich wymaganych dokumentów) oraz MERYTORYCZNYM (sprawdzenie, czy i na ile projekt wpisuje się w cele i wytyczne konkursu).

WNIOSEK APLIKACYJNY – jest to obowiązkowy formularz zawierający opis projektu, który po wypełnieniu zostaje przesłany na konkurs. Formularz opracowany jest przez grantodawcę – dość częstą praktyką jest podawanie punktacji, jaka może być przyznana za poszczególne części opisu projektu. Do wniosku aplikacyjnego najczęściej wymagane jest załączenie dodatkowych dokumentów, np. statutu organizacji, aktualnego odpisu z KRS, sprawozdania merytorycznego i finansowego za ostatni rok działalności, zaświadczenia z banku o posiada-



nych środkach lub, w przypadku projektów partnerskich, listu intencyjnego od partnera.

WKŁAD WŁASNY – niektóre dotacje mogą stanowić z góry określony procent całkowitych kosztów przeznaczonych na realizację projektu. W takim wypadku organizacja ubiegająca się o dotację musi dysponować własnym wkładem *FINANSOWYM* (w postaci poniesienia wydatku pieniężnego pochodzącego z własnych funduszy lub od innego sponsora/z innego grantu) lub wkładem *RZECZOWYM* (w postaci wniesienia określonych składników majątku do projektu, np. wyposażenia, materiałów czy pracy wolontariuszy).

6.2 Logika projektów czyli jak prawidłowo napisać projekt

Jak napisać dobry projekt?

1. Czym jest projekt?

Projekt jest metodą pracy. Jest zapisem pomysłu, planu na rozwiązanie jakiegoś ważnego społecznie problemu.

Często słyszy się określenie: myślenie projektowe. Nie oznacza to nic innego, jak zadaniowa metoda pracy, związana z tym, że projekt jest ograniczony w czasie, stanowi spójną, zamkniętą całość. Ma on swój dokładnie określony początek i koniec. Jest to





ważne w kontekście pozyskiwania funduszy, ponieważ grantodawca może uwzględnić jedynie te koszty, które odbyły się w terminie trwania projektu. Jeśli np. nasz projekt zaczął się 1. kwietnia 2010 roku, a mamy fakturę za telefon z dnia 20. marca 2010 roku, nie mamy możliwości rozliczenia tej faktury w ramach pieniędzy z tego projektu, nawet jeśli telefonu używaliśmy np. do przygotowania wniosku itp.

Aby wykonać dobre planowanie do projektu niezbędna jest wiedza o rzeczywistości, w której chcemy realizować nasze projekty. Wiedza ta nabywana jest na podstawie:

- własnego doświadczenia, doświadczenia innych ludzi, organizacji
- obserwacji,
- analizy dostępnych zewnętrznych źródeł danych (np. statystyki, badania, media).

Dobre praktyki: Organizacja X prowadzi biuro, w którym odbiera telefony z pytaniami o bezpłatne zajęcia z obsługi komputera dla seniorów. Ponieważ te telefony zdarzają się bardzo często, organizacja X szuka w mieście w którym działa możliwości skorzystania z takich zajęć. Niestety, okazuje się, że nie ma takiej oferty dla seniorów. Dodatkowo ze statystyk wynika, że zwiększa się liczba osób star-





szych w regionie, oraz że tylko niewielka liczba potrafi obsługiwać komputer. W związku z tym członkowie organizacji podejmują decyzję o realizacji projektu, w ramach którego seniorzy będą mogli korzystać z zajęć nauki obsługi komputera.

Pytania przydatne podczas planowania projektu:

- Jaka jest sytuacja? Jakie problemy?
- Co chcę zmienić i dlaczego? Do kogo kieruję moje działania?
- Co chcę zrobić? Jak to zrobię? Kiedy?
- Ile to będzie kosztowało?
- Co z tego wyniknie? Co osiągnę?

Najlepiej jest spisać sobie odpowiedzi na te pytania, nawet, jeśli wydają nam się oczywiste. Pomogą nam one dobrze zaplanować i napisać projekt.

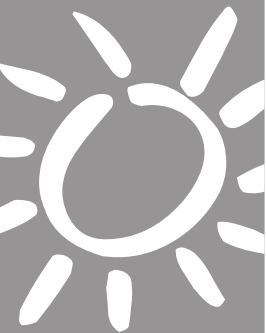
2. Najważniejszy jest problem

Jeśli już mamy wiedzę na temat obszaru w którym umieszczony jest nasz projekt, możemy sformułować problem. Od problemu wszystko się zaczyna, jest on najważniejszą częścią każdego projektu. Bez problemu nie ma projektu.

Dobre praktyki: Problem możemy ująć w różnego rodzaju stwierdzeniach:

- *Niski poziom wiedzy na temat...*
- *Brak wsparcia dla seniorów w zakresie...*





Dobłą metodą jest sformułowanie problemu tak, by łatwo było go uzasadnić (unikamy stwierdzeń subiektywnych), oraz by łatwo było wskazać jakie rozwiązania, działania mogą być podjęte by problem usunąć. Jeżeli uda nam się dobrze zdefiniować problem, dalsza praca nad projektem będzie łatwa i przyjemna. Jednak aby dobrze sformułować problem wymagane jest spore doświadczenie i wiedza. Zatem nie zrażajmy się, gdy nie od razu nam to wychodzi. Umiejętność pisania przyjdzie z czasem, gdy nabierzemy już doświadczenia.

Problem nie może być też sformułowany w ten sposób: brak szkoleń, brak poradnictwa. To nie jest nasz problem, który chcemy rozwiązać. Problemem jest to, co wynika z tego braku, np. niski poziom wiedzy, izolacja i alienacja seniorów w społeczeństwie, brak integracji wewnątrz i międzypokoleniowej itp.

Do określenia problemu potrzebujemy także określić grupę docelową, czyli odbiorców – jednym słowem mówiąc – osoby, które skorzystają z naszego projektu. Informacje na temat tej grupy także powinny być obiektywne. Określamy także jak duża jest ta grupa. Czy nasz projekt dotyczy wszystkich seniorów mieszkających w Gorlicach, czy np. grupy 25 seniorów, którzy wezmą udział w szkoleniu.





3. Mamy problem i co dalej?

Gdy mamy już zdefiniowany problem, zaczynamy tak naprawdę pisać nasz projekt.

Składa się on zazwyczaj z takich części:

Cel – co się zmieni po realizacji działań? Jaka zmiana zajdzie w grupie docelowej projektu?

Formułując cele nie możemy pisać: chcemy, aby spadło bezrobocie. Cel musi być mierzalny i realny czyli: zmniejszenie liczby osób bezrobotnych w regionie, zwiększenie liczby osób biorących udział w procesach rekrutacyjnych w Gorlicach, itp. Cel powinien być: także określony w czasie i przestrzeni. Cel musi być osiągnięty po zakończeniu projektu. Jeśli tak się nie stanie będziemy musieli zwrócić otrzymane dofinansowanie wraz z odsetkami. Warto o tym pamiętać formułując cele.

Działania – jakie działania zostaną podjęte? Często wymagane jest przedstawienie szczegółowego harmonogramu z podziałem na miesiące.

Pamiętajmy, że projekt to wszystkie działania, jakie podejmujemy w projekcie. Jeśli np. organizujemy trzy dniową konferencję, to cały projekt nie trwa trzy dni, ale musi objąć także działania przygotowawcze do konferencji, a także jakiś czas po konferencji, w którym napiszemy sprawozdanie oraz rozliczymy się przed naszym grantodawcą. Pod-





stawą planowania działań jest cel, który wcześniej zdefiniowaliśmy. W projektach społecznych najczęściej wykorzystywane działania to:

- warsztaty, szkolenia, konferencje, spotkania, seminaria
- staże, wizyty studyjne, wyjazdy w ramach wolontariatu
- kampanie medialne
- zajęcia ze specyficznymi grupami odbiorców, np. rehabilitacyjne, sportowe itp.

Działania mają doprowadzić do realizacji celu. Muszą uwzględniać specyfikę grupy. Jeśli organizujemy działania dla osób niepełnosprawnych, zadbajmy o to, by miejsce było dostępne i przystosowane do ich potrzeb, by był obecny np. tłumacz/ka języka migowego, itp.

Budżet – jakie będą koszty działań podejmowanych w projekcie? Kosztorys powinien być:

- spójny z harmonogramem – powinien odzwierciedlać działania planowane w projekcie, nie mogą się w nim znaleźć koszty, które związane są z działaniami, których nie ma w harmonogramie.
- realistyczny – czyli oparty na cenach rynkowych. Nie wymyślamy cen, lecz wyznaczamy je na podstawie naszego doświadczenia lub na podstawie ofert – dobrze jest zebrać kilka ofert od kilku konku-





rencyjnych firm i wybrać najbardziej ekonomiczną, kierując się zasadą: najlepsza możliwa jakość za najniższą możliwą cenę.

- przejrzysty – najlepiej, by budżet był rozplanowany równoległe do harmonogramu. Jest to o wiele lepsze z punktu widzenia osoby oceniającej projekt.

- szczegółowy – wypisujemy całą kalkulację kwoty w budżecie. Gdy planujemy 3 dniowe warsztaty, dla 20 osób, i w działaniach został uwzględniony poczęstunek (kawa, ciastka) dla uczestników, który wynosi 10 zł, wyszczególniamy: 3 dni x 20 osób x 10 zł = 600 zł

- poprawny pod względem matematycznym – dobrze jest kilka razy sprawdzić budżet, czy wszystkie sumy są poprawne, czy nie ma w nim błędów.

Zazwyczaj grantodawcę prosi o podanie kosztów wg podziału na:

- koszty merytoryczne (związane ze specyfiką projektu) – są to wszystkie koszty związane z konkretnymi działaniami, których nie podejmowalibyśmy gdyby projekt się nie odbywał.

- koszty administracyjne – koszty jakie ponosi organizacja oraz koszty zarządzania projektem. Jeśli projekt realizuje organizacja, która wynajmuje biuro, można wpisać część kosztów najmu, tak samo z kosztami telefonu, internetu, materiałów biuro-





wych. Oczywiście koszty te nie zawsze mogą być pokryte w całości. Jeśli organizacja realizuje dwa projekty równoległe, najlepiej pokryć połowę tych kosztów z jednego projektu a drugą połowę z drugiego. W te koszty możemy także wpisać wynagrodzenie dla koordynatora/koordynatorki projektu, czyli osoby odpowiedzialnej za jego prawidłowy przebieg, a także koszty prowadzenia rachunku bankowego, koszty prowadzenia obsługi księgowo-kadrowej itp.

Warto sprawdzić dokładnie w dokumentacji konkursowej, czy koszty administracyjne nie są ograniczone. Wielu grantodawców pozwala, by koszty administracyjne nie przekraczały np. 20% całego kosztu projektu. Czasem wymagany jest wkład własny. Może on być finansowy lub niefinansowy (rzeczowy). Warto zasięgnąć szczegółowej informacji w instytucji, która udziela dofinansowania i zastanowić się skąd weźmiemy środki na zapewnienie wkładu własnego. Wkładem rzeczowym mogą być: praca wolontariuszy, darowizny rzeczowe, nieodpłatne wynajęcie pomieszczeń, posiadany przez organizację sprzęt.

O czym jeszcze warto pamiętać, układając budżet?





Być może w informacji konkursowej znajdziecie informację o kosztach kwalifikowanych lub niekwalifikowanych.

Koszty niekwalifikowane to te, których grantodawcę nie może nam dofinansować. Warto dowiedzieć się jakie to koszty. W niektórych konkursach grantowych kosztem niekwalifikowanym jest np. zakup sprzętu, koszty wynajmu biura, koordynacji itp. Zazwyczaj w ramach projektu nie będziemy mogli starać się o pieniądze na: zakup nieruchomości, środków transportu, zapłacenie odsetek, pokrycie kosztów nie związanych z realizowanym projektem oraz poniesionych przed i po terminie realizacji projektu.

Rezultaty – Jest to wynik projektu. Wyróżniamy bezpośrednie i pośrednie efekty projektu, oraz produkty, czyli to co powstanie w wyniku realizacji projektu (np. zostanie wydana publikacja). Często możecie spotkać się z wymiennymi określeniami dwóch typów rezultatów:

- bezpośrednie, twarde, policzalne, mierzalne – te, które łatwo zmierzyć, np. przeprowadzenie 20 godzin warsztatów, liczba przeszkolonych osób itp.
- pośrednie, miękkie, niepoliczalne, niemierzalne – trudniejsze do określenia. Może to być np. zmiana postaw lub wzrost motywacji do szukania pracy





wśród uczestników projektu. Rezultaty takie trudno jest zmierzyć, pomocna może być np. ankieta ewaluacyjna, którą uczestnicy wypełnią po zakończeniu szkolenia i w niej ocenią wzrost swojej wiedzy, motywacji itp.

Ocena, czyli ewaluacja - sposób w jaki organizacja stwierdzi, że osiągnęła planowane rezultaty. Szukamy odpowiedzi na pytanie, czy i jak udało nam się osiągnąć zamierzone cele.

4. Od projektu do wniosku

Kiedy już mamy napisany projekt, możemy przekształcić go we wniosek. To wniosek, a nie projekt, składamy w konkursie grantowym, by pozyskać dofinansowanie. Wniosek jest ofertą, którą przedstawiamy „sponsorowi”.

Od czego zacząć?

- Poszukiwanie sponsora/grantodawcę. Grantodawcę możemy pozyskać poprzez udział w konkursie grantowym lub poza konkursem. O wiele częściej spotykamy się z tą pierwszą formą pozyskiwania funduszy. Szukajmy grantodawców którzy finansują projekty mieszczące się w tej samej tematyce co nasz projekt.

Każdy wniosek musimy opracować indywidualnie dla konkretnego grantodawcy. Najczęściej oni



sami publikują wzór oferty, który obowiązuje podczas konkursu.

5. Co ryzykujemy a co zyskujemy?

Ten ogrom informacji może z pewnością wzbudzać obawy. Po co mamy ponosić wysiłki, dopasowywać się do reguł wyznaczanych przez grantodawców, zapewniać finansowy wkład własny i planować cele, których być może nie osiągniemy? Z pewnością praca w stylu projektowym nie jest łatwa, wymaga samodzielności, odporności na stres, umiejętności przywódczych i organizacyjnych. Nie zawsze też się to po prostu opłaca finansowo. Jednak jest to wyjątkowa możliwość, by realizować swoje pasje i marzenia, zrobić coś 'po swojemu' od początku do końca. Tworzenie własnego projektu, realizowanie go i obserwowanie, jak pomysły stają się rzeczywistością, daje ogromną satysfakcję.

6.3. Przykłady projektów

W przykładach przedstawiono dwa różne projekty, które zostały przygotowane, zrealizowane i prawidłowo rozliczone przez organizacje pozarządowe.

I. Przykład: Projekt i wniosek o dotację do Funduszu Inicjatyw Obywatelskich został opracowany i zrealizowany przez Gorlickie Stowarzyszenie Wspierania Przedsiębiorczości.

Tytuł projektu:

„Z tradycją w przyszłość”.

Źródło finansowania: Fundusz Inicjatyw Obywatelskich.

Miejsce wykonywania zadania: Miasto Gorlice, Powiat Gorlice, województwo Małopolska.

Szczegółowy zakres rzeczowy zadania: Bezpośredni adresaci projektu to młodzież – 15 osób, w wieku szkoły podstawowej (od V-tej klasy) gimnazjum i szkoły średniej. Są to osoby pochodzące z różnych środowisk, określanych nieraz mianem „trudnych” – rodzin patologicznych, biednych, rozbitych oraz niewydolnych wychowawczo, często z zaburzeniami rozwoju psychospołecznego. Młodzież ta uczęszcza do świetlic osiedlowych Towarzystwa Przyjaciół Dzieci, tam też stara się walczyć



o swoje godne "ja". Rodziny patologiczne to rodziny w których matka, ojciec nie zaspokajają w niezbędnym zakresie materialnym a także psychicznym i społecznym potrzeb swoich dzieci. Dzieci te nie mają wzoru do naśladowania, często są niedouczzone, żyją w poczuciu lęku, obawy, są zagubione oraz zamykają się w sobie. Z rodzin patologicznych najczęściej też wywodzą się nieletni i młodociani sprawcy przestępstw. Osoby te należy uczyć podstawowych zasad życia społecznego, wpajać im wartości moralne, uczyć szacunku dla innych a także dla samych siebie, budować w nich poczucie tożsamości lokalnej i uwrażliwiać na historię oraz dziedzictwo kulturowe swego regionu. Młodzież ta potrzebuje drogowskazu życiowego, prawidłowego ukierunkowania i dobrego przygotowania do życia, w przeciwnym wypadku istnieje niebezpieczeństwo popadnięcia tejże młodzieży w nałogi. Należy dbać o rozwój osobowości tychże osób, ubogacać ich wewnątrznie poprzez naukę kultury - kultury swojej „małej ojczyzny”. Jakże ważne jest w dzisiejszych czasach, czasach gdzie młodzi zapominają o rodzimych tradycjach, które powinny przechodzić z pokolenia na pokolenie, pielęgnowanie swoistej twórczości lokalnej. To młodzi ludzie są odpowiedzialni za to, aby kultura





i historia regionu nie umarta, to oni kiedyś będą przekazywać ją swoim dzieciom. Realizacja projektu stworzy możliwość poznania przez młodzież tradycji lokalnej, historii, ginących zawodów naszego regionu, tego co w rodzinie przekazuje babcia, dziadek – czego często im brak.

Adresaci projektu będą brać aktywny udział w realizacji zadania poprzez uczestnictwo w warsztatach twórczych i kursie koronki klockowej.

Cel zadania oraz rodzaj działań przy realizacji zadania:

Cele projektu:

- pielęgnowanie ginącego rzemiosła artystycznego jakim są koronki klockowe,
- kształtowanie u uczestników projektu patriotyzmu wobec swojej „małej ojczyzny”,
- uczenie szacunku do historii i tradycji regionu,
- kształtowanie etycznych postaw wobec siebie, swych obowiązków i innych ludzi,
- przywracanie wiary we własne umiejętności i zdolności,
- odkrywanie nowych zainteresowań i możliwości,



- stworzenie dla młodzieży alternatywnego źródła dochodów,
- prawidłowe ukierunkowanie młodzieży i dobre przygotowanie do życia,
- przeciwdziałanie patologiom społecznym.

Spotkanie integracyjne będzie pierwszym krokiem do nawiązania znajomości między uczestnikami projektu oraz przełamania barier między nimi. Warsztaty z psychologiem będą szansą na głębsze poznanie młodzieży, zidentyfikowanie ich problemów, skutkiem czego będzie pomoc w rozwiązywaniu ich problemów, przygotowanie do pokonywania trudności w życiu społecznym i akceptacji samego siebie. Kolejnym działaniem będą warsztaty koronkarstwa w ramach których przeprowadzony zostanie kurs koronki klockowej dla uczestniczącej w projekcie młodzieży. Koronka klockowa jest głęboko zakorzeniona w historii Bobowej (Powiat Gorlice), której nazwa jest „stolicą sądeckich koronek”. Niestety współcześnie zainteresowanie koronką klockową znacznie zmalało. Celem warsztatów koronkarstwa jest zainteresowanie młodych ludzi tym ginącym rzemiosłem artystycznym i pielęgnacja tym samym rodzimej tradycji. W dobie wysokiego bezrobocia, umiejętność wykonywania koronek klockowych ma stać się dla młodzieży



alternatywnym czy też dodatkowym źródłem dochodów. Realizowana przez nasz Ośrodek Inicjatywa Wspólnotowa Equal daje możliwość utworzenia firmy społecznej promującej produkt lokalny Powiatu Gorlice i produkt turystyczny oraz zajmującą się sprzedażą tychże produktów. W związku z tym osoby uczestniczące w projekcie mają szansę zaistnieć na lokalnym rynku dzięki wykonywaniu koronki klockowej – stanowiącej niepowtarzalny produkt lokalny Powiatu Gorlice.

Ostatnim działaniem realizacji projektu będą warsztaty z dziedzictwa kulturowego Powiatu Gorlickiego, co w efekcie ma podtrzymać u młodych ludzi poczucie tożsamości narodowej i lokalnej. Na zakończenie realizacji projektu zorganizowana zostanie wystawa koronek klockowych wykonanych przez młodzież połączona ze spotkaniem mikotajkowym i z łamaniem opłatka oraz złożeniem sobie życzeń świątecznych. Wydany zostanie również informator o zrealizowanym projekcie, opisujący dziedzictwo kulturowe Powiatu Gorlice, historię bobowskich koronek wraz z publikacją koronek klockowych wykonanych przez młodzież uczestniczącą w projekcie.





Innowacyjny charakter projektu.

Stowarzyszenie Twórczości Regionalnej w Bobowej organizowało i organizuje indywidualne kursy wyrobu koronek klockowych, ale efekty tych kursów nie są widoczne, nie ma też żadnych publikacji na ten temat. Nikt też wcześniej nie organizował kursu koronki klockowej dla młodzieży z rodzin patologicznych oraz dla młodzieży gorlickiej, połączonej z pracą z psychologiem. Realizując nasz projekt, został wydany informator opisujący produkt lokalny Powiatu Gorlice wraz z publikacją koronek klockowych wykonanych przez młodzież uczestniczącą w projekcie. Informator ten ma służyć jako źródło wiedzy o produkcie lokalnym dla firmy socjalnej utworzonej w ramach Inicjatywy Wspólnotowej Equal.

Opis kolejnych działań planowanych przy realizacji zadania wraz z harmonogramem realizacji:

1. Spotkanie integracyjne - spotkanie młodzieży wraz z opiekunem, realizatorami projektu oraz zaproszonymi gośćmi – 25 osób. Spotkanie odbędzie się w świetlicy Środowiskowego Ogniska Wychowawczego (poczęstunek), przedstawienie programu działań - listopad 2005,

