

poleca **portfel.pl**

**Fundusze NMF
i EOG – ciąg dalszy
nastąpi**

**Wsparcie
doradcze
dla sektora MŚP**

**Ranking
firm doradczych**

**Polska
poprowadzi
Europę**



The graph illustrates the demographic trend in France over a 50-year period. The y-axis represents the average number of children per woman, ranging from 1.5 to 2.5. The x-axis represents the year, from 1960 to 2010. A dashed horizontal line at 2.1 indicates the replacement level. The data shows a period of high fertility in the early 1960s, followed by a decline and then a period of relative stability around 2.0 in the late 1960s and early 1970s. After 1970, there is a sharp and sustained decline, with the rate falling below the replacement level of 2.1 around 1975 and continuing to decrease with fluctuations until 2010.



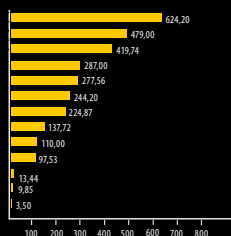
W numerze:



Fundusze NMF i EOG ciąć dalszy następni s. 4



Rozmowa z v-ce Ministrem Rozwoju Regionalnego Adamem Zdziebło s. 7



Ranking firm doradczych s. 14

Wsparcie doradcze dla sektora MŚP	12
Polska poprowadzi Europę	22
Rozmowa z Konradem Niklewiczem	24
Rozmowa z Lidią Geringer de Oedenberg	26
Talent, układy, pieniądze	28
Galeria projektów	30

Szanowni Państwo,

W czasopiśmie Euroekspert dość często poruszamy tematykę wykorzystania funduszy unijnych. Z przeprowadzanych przez nas obserwacji, a także z opinii ekspertów, wynika, że Polska radzi sobie bardzo dobrze z wdrażaniem przyznanych nam środków. Mniej natomiast mówimy o innych formach wsparcia jakie otrzymuje nasz kraj od innych darczyńców. W jednym z pierwszych numerów Euroekperta pisaliśmy o tym, że „nie tylko Unia jest dla nas hojna” mając wtedy na myśli możliwości wsparcia inwestycji z Mechanizmów Finansowych. Mówiliśmy wtedy o możliwościach jakie daje nam wsparcie ze strony Norwegii, Islandii i Lichtensteinu. W związku z tym, iż nabory wniosków w ramach Norweskiego Mechanizmu Finansowego i Mechanizmu Finansowego EOG jakiś czas temu zostały zamknięte, a większość finansowanych z tego wsparcia projektów zostało zrealizowanych, postanowiliśmy podsumować i spróbować ocenić jak Polska poradziła sobie z tym „zastrzykiem pieniężnym”. Środki finansowe z NMF i MF EOG doskonale wypełniły lukę jaka powstała pomiędzy pierwszym (lata 2004-2006) a drugim okresem programowania unijnego (lata 2007-2013). Ostatni konkurs przewidziany w okresie programowania 2004-2006 miał miejsce na początku 2007 roku, a pierwsze konkursy nowej perspektywy finansowej „ruszyły” dopiero w połowie 2008 roku. W tym czasie beneficjenci mieli możliwość aplikowania w ramach mechanizmów finansowych. Granty Norweskie wypełniły doskonale nie tylko powstałą lukę czasową, okazało się także, że MF wsparły te obszary gospodarcze, dla których nie przewidziano finansowania z dotacji unijnych. Zainteresowanie finansowaniem inwestycji z Mechanizmów Finansowych było ogromne. Liczba aplikacji znacznie przewyższała kwotowo możliwości wsparcia. Stuprocentowe wykorzystanie aplikacji, ponad 420 zrealizowanych projektów pokazuje, że potrafimy korzystać z danych nam szans. Przed nami kolejne wyzwanie. 28 lipca 2010 roku podpisaliśmy porozumienie z darczyńcami w sprawie nowej perspektywy finansowej i uruchomienia kolejnych środków. Został już tylko mały krok do uruchomienia kolejnych konkursów. Według zapowiedzi Ministerstwa Rozwoju Regionalnego za niespełna rok zostaną ogłoszone pierwsze konkursy.

Życzymy przyjemnej lektury,

Redakcja

EUROEKSPERT Nr 1 (24) 2011; **ZESPÓŁ REDAKCYJNY Redaktor naczelny:** Grzegorz Świdorski, naczelny@euro-ekspert.net; **Zastępcy redaktora naczelnego:** Katarzyna Zamojska, Monika Grajewska; **Redakcja i współpracownicy:** Marta Polkowska, Marta Ostrowska, Kinga Mroziowska, Marta Strękowska; **Korekta:** Katarzyna Zamojska; **Rysunki:** Urszula Filas; **Skład i łamanie:** Urszula Filas; **Eksperti:** prof. zw. dr hab. Jan Barcz, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, Kolegium Prawa, prof. dr hab. Bazyli Poskrobko, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, dr Marcin Zaborowski, Instytut Studiów nad Bezpieczeństwem przy Unii Europejskiej, dr Tomasz Hoffman, Wyższa Szkoła Gospodarki Krajowej w Kutnie, dr Ewa Kochańska, Stowarzyszenie Doradców Gospodarczych Pro-Akademia, dr inż. Joanna Dąbrowska, Krajowy Punkt Kontaktowy Programu CIP, Instrumenty Finansowe dla MŚP, prof. zw. dr hab. Katarzyna Żukrowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, prof. dr hab. Ewa Małuszyńska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, dr hab. Jolanta Zombirt, Instytut Europeistyki Uniwersytetu Jagiellońskiego, dr Dariusz Trzmielak, Uniwersytet Łódzki, Centrum Transferu Technologii, Bogdan Domagała, Agencja Doradztwa Rolniczego Sp. z o.o., Anna Deoniziak-Świdorska, Portfel.pl Sp. z o.o., Aneta Maszewska, Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych UE, Anna Raplewicz, Regionalna Izba Gospodarcza w Katowicach, Zofia Gródek-Szostak, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie, Centrum Transferu Technologii Politechniki Krakowskiej, dr Jakub Brdulak, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie; **WYDAWCA:** PORTFEL Sp. z o.o.; **Adres redakcji:** Redakcja „Euroekspert”, ul. Jeździecka 1, Ignatki-Osiedle, 16-001 Kleosin, tel. (85) 745 46 85, e-mail: redakcja@euro-ekspert.net; www.euro-ekspert.net

Fundusze NMF i EOG – ciąg dalszy nastąpi

Polska w latach 2004-2009 otrzymała od państw-darczyńców (Norwegii, Lichtensteinu i Islandii) kwotę 533,5 mln euro w ramach dwóch mechanizmów finansowych NMF i EOG. Dotychczasowa pomoc została w całości wykorzystana. 28 lipca 2010 roku Polska podpisała z darczyńcami kolejne porozumienie, tym razem w sprawie nowej perspektywy finansowej i uruchomienia kolejnych środków



To już było...

Następstwem przystąpienia Polski do Unii Europejskiej było przystąpienie do Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Na mocy „Umowy o rozszerzeniu EOG” z 14 października 2003 r. ustanowiona została pomoc finansowa oferowana Polsce przez kraje Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu (EFTA). W październiku 2004 r. polski rząd podpisał dwie umowy, które umożliwiają korzystanie z dodatkowych obok Funduszy Strukturalnych i Funduszu Spójności środków finansowych.

Mechanizmu Finansowego, beneficjenci otrzymali 1,167 mld euro. Prawie 48 proc. całkowitej sumy obu funduszy przeznaczono na projekty i programy, które są realizowane w naszym kraju. Do 2009 r. Polska skorzystała z bezzwrotnej pomocy w wysokości 533,51 mln euro. Ponad 96 proc. tych środków pochodziło z Norwegii. W ramach Mechanizmów Finansowych w Polsce określono 10 Priorytetów wsparcia. Wnioskodawcami ubiegającymi się o dofinansowanie projektów ze

administracji rządowej i samorządowej wszystkich szczebli, instytucje naukowe i badawcze, instytucje branżowe i środowiskowe, organizacje społeczne oraz podmioty partnerstwa publiczno-prywatnego. W ramach Mechanizmów Finansowych przyznawane są granty, które można podzielić na trzy grupy:

- **pojedyncze projekty** – ekonomicznie niepodzielne serie działań, z jasno określonymi celami, realizujące ściśle określoną funkcję techniczną. Wniosek na pojedynczy projekt może zawierać jeden lub więcej podprojektów. Projekty te muszą być określone we wniosku przedkładanym Komitetowi. Wysokość wnioskowanej pomocy w ramach pojedynczego projektu nie może być mniejsza niż 250 000 euro.
- **programy** – składające się z równorzędnych grup oddzielnych projektów ukierunkowanych na osiągnięcie wspólnych przestrzennie/sektorowo/tematycznie celów. Grupy projektów mają na celu ułatwienie wdrażania całościowych i bardziej kosztownych strategii. Operator programu nie może być jego beneficjentem.
- **granty blokowe** – czyli środki na realizację jasno zdefiniowanego

Wnioski aplikacyjne w Ramach Mechanizmów Finansowych w pierwszym etapie są oceniane przez Instytucje Pośredniczące, w których zostały złożone. Następnie trafiają do Ministerstwa Rozwoju Regionalnego pełniącego funkcję Krajowego Punktu Kontaktowego. W kolejnym etapie Ministerstwo przekazuje wnioski do krajów-darczyńców, czyli rządu Norwegii lub Komitetu Mechanizmu Finansowego, które podejmą ostateczną decyzję o przyznaniu lub odrzuceniu finansowania. Cała procedura może trwać ponad rok.

Darczyńcami są 3 kraje EFTA: Norwegia, Islandia i Liechtenstein. Oprócz Polski wsparcie otrzymało 14 państw. Na przestrzeni lat 2004-2009, z dwóch źródeł: Mechanizmu Finansowego EOG, który tworzy Norwegia, Islandia i Liechtenstein oraz z Norweskiego

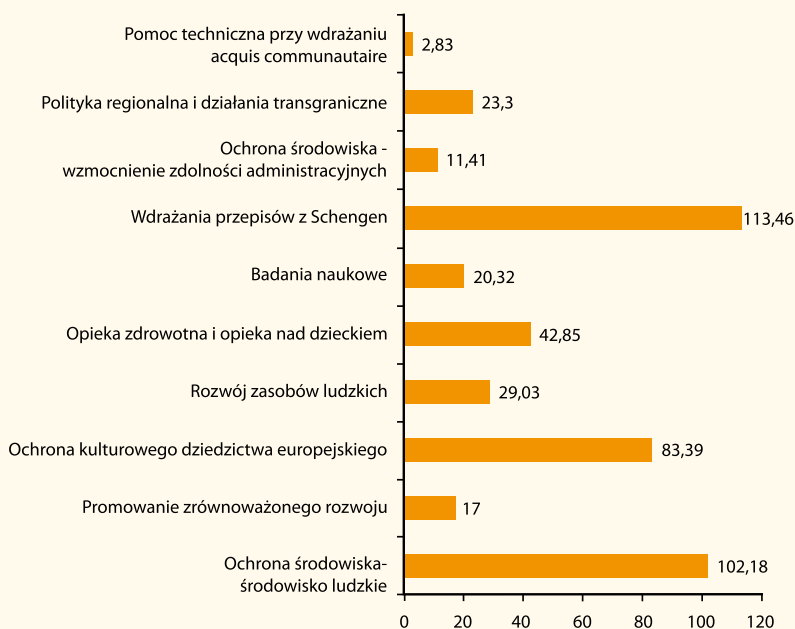
środków Mechanizmów Finansowych mogą być wszystkie instytucje sektora publicznego i prywatnego oraz organizacje pozarządowe utworzone w prawny sposób w Polsce i działające w interesie publicznym. W szczególności wnioskodawcami mogą być: organy

RYSUNEK 1. WYSOKOŚĆ ŚRODKÓW PRZYZNANYCH W RAMACH MECHANIZMÓW FINANSOWYCH NA LATA 2009-2014 DLA PAŃSTW-BENEFICJENTÓW



ŹRÓDŁO: EEA GRANTS, NORWAY GRANTS PROGRAMME AREAS 2009-2014, GRUDZIEŃ 2010

WYKRES 1. PRIORYTETY WSPARCIA W RAMACH MECHANIZMÓW FINANSOWYCH W LATACH 2004-2009 R.



ŹRÓDŁO: OPRACOWANIE WŁASNE

działania, w celu ułatwienia finansowania projektów, w których identyfikacja ostatecznego wnioskodawcy jest utrudniona. Granty blokowe (zwane też Funduszami) były specyficzną formą wsparcia, mającą na celu zwiększenie dostępności środków Mechanizmów Finansowych dla organizacji, które zajmują się specyficznymi kwestiami rozwojowymi, ale ze względu na ograniczone zasoby nie zawsze są w stanie samodzielnie sprostać wymaganiom związanym z procesem aplikowania o środki finansowe w ramach indywidualnych projektów. W latach 2004-2009 funkcjonowały następujące fundusze:

- Fundusz dla Organizacji Pozarządowych,
- Polsko-Norweski Fundusz Badań Naukowych,
- Fundusz Stypendialny i Szkoleniowy,
- Fundusz Kapitału Początkowego,
- Fundusz Pomocy Technicznej,
- Fundusz Wymiany Kulturalnej.

W latach 2004-2009 w ramach Mechanizmów Finansowych odbyły się trzy nabory grantów pojedynczych. Największym zainteresowaniem cieszył się pierwszy nabór, który miał miejsce w 2005 r. Spośród 1 391 projektów 170 otrzymało wsparcie finansowe. Drugi nabór odbył się w 2007 r. – dofinansowanie otrzymały 134 projekty. Ostatni nabór, z roku 2008, cieszył się mniejszym zainteresowaniem, nie tylko z uwagi na pozostałą alokację (60,62 mln euro), ale i liczne wyłączenia określonych ty-

pów projektów. Łącznie z Mechanizmu NMF i EOG wsparciem objęto w Polsce 420 projektów (407 indywidualnych) na kwotę 526,8 mln euro. Biorąc pod uwagę wszystkich beneficjentów Mechanizmów Finansowych (15 państw) wsparciem objęto 1240 projektów na kwotę wsparcia 1,218 mld euro.

Mechanizmy Finansowe – ciąg dalszy

28 lipca 2010 r. podpisano porozumienie pomiędzy państwami Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu: Islandią, Liechtensteinem i Norwegią oraz Unią Europejską w sprawie uruchomienia nowej perspektywy Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego. Z kwoty 1,788 mld euro, przeznaczonej na zmniejszanie różnic ekonomicznych i społecznych w ramach EOG, w latach 2009-2014 Polska otrzyma 578 mln euro. W ramach nowej perspektywy wspierane będą projekty zakresu technologii wychwytywania i składowania CO² (CCS), innowacyjnego przemysłu przyjaznego środowisku, ochrony środowiska oraz badań naukowych i stypendiów. Na wsparcie mogą też liczyć projekty z zakresu rozwoju zasobów ludzkich, wymiaru sprawiedliwości, Funduszu *decent work* i promocji trójstronnej współpracy, a także społeczeństwa obywatelskiego i ochrony dziedzictwa kulturowego. W chwili obecnej trwają przygotowania mające na celu określenie m.in. zakresu tematycznego wsparcia oraz systemów zarządzania, wdrażania i monitorowania. W 2011 r. będą prowadzone prace nad opracowywaniem programów operacyjnych poszczególnych obszarów tematycznych. Przewidywany termin uruchomienia pierwszych naborów to początek 2012 r. Procedura oceny wniosków aplikacyjnych zostanie skrócona o ocenę przez Komisję Europejską. Wnioski pozytywnie zaopiniowane przez stronę polską będą kierowane bezpośrednio do oceny norweskiej.

Grzegorz Świdorski



Środki z Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego mogą być przeznaczone na: pojedyncze projekty, grupy projektów (programy), specyficzne formy pomocy, tj. granty blokowe funduszu pomocy technicznej, fundusz kapitału początkowego (ang. *seed money*), fundusz grantów dla organizacji pozarządowych, jak również na fundusz stypendialny i szkoleniowy oraz program naukowy.

O wdrażaniu z Mechanizmów Finansowych w Polsce rozmawiamy z v-ce Ministrem Rozwoju Regionalnego Adamem Zdziebło

Polska wykorzystała 100 proc. alokacji przeznaczonej jej w ramach NMF i MF EOG. Jak ocenia Pan wykorzystanie tych środków?

Na wstępie należy podkreślić, że środki przekazywane w ramach obu Mechanizmów Finansowych pierwszej edycji 2004-2009 w wysokości 533,51 mln euro są jednym z instrumentów wspomagających rozwój kraju. Mechanizmy Finansowe są traktowane jako komplementarna pomoc w stosunku do środków UE, szczególnie z uwagi na głównych-beneficjentów, którymi są podmioty małe i średnie oraz charakter projektów, w większości regionalny i lokalny. Mechanizmy Finansowe były szczególnie atrakcyjne jako uzupełnienie funduszy UE na lata 2004-2006. Obszary pomocy z tych dwóch źródeł były zróżnicowane, stąd np. wystąpiło bardzo duże zainteresowanie dofinansowaniem projektów termomodernizacyjnych. Łączna liczba projektów, wdrażanych w ramach 10 obszarów priorytetowych, wynosi 411. Ponadto, w ramach Grantów Blokowych np. Funduszu dla Organizacji Pozarządowych czy Funduszu Wymiany Kulturalnej jest realizowanych ok. 1000 mniejszych projektów. Wsparciem objęto projekty społecznie użyteczne. Efekty przyznanej pomocy widoczne są w postaci odrestaurowanych obiektów kulturalnych, wybudowanych placów zabaw, boisk dla dzieci, ocieplonych i zmodernizowanych budynków użyteczności publicznej, wzmocnionych przejść granicznych, szeregu inicjatyw na polu pozarządowym.

Co udało się osiągnąć? W jakim obszarze osiągnęliśmy największe korzyści dzięki wsparciu?

Dzięki Mechanizmom, ponad 300 budynków użyteczności publicznej - szkół, przedszkoli, szpitali, domów kultury, urzędów i innych, zostało poddanych termomodernizacji. Szacuje się, że inwestycje te przyniosą oszczędności zużycia energii rzędu ok. 54 proc. Wśród dofinansowanych projektów z obszaru kultury znalazły się projekty m.in. z zakresu renowacji zespołów pałacowych i zamkowych, np. w Wilanowie, Malborku, Łańcutu, fortyfikacji, np. w Zamościu oraz Twierdza w Wisłoujściu, zabytków sakralnych, jak Bazylika Mariacka w Gdańsku, galerii sztuki, np. Międzynarodowego Centrum Kultury w Krakowie, jak również konserwacji i digitalizacji księgozbiorów Ossolineum we Wrocławiu, a także Europejskiego Centrum Bajki im. Koziółka Matołka w Pacanowie czy Sukiennic i Muzeum Czartoryskich w Krakowie. Ze środków norweskich wzmocniono także trzy przejścia graniczne: port w Gdyni, przejście kolejowe w Kuźnicy Białostockiej oraz przejście w Terespolu. Rozbudowano też placówki Straży Granicznej i Policji, a także wzmocniono infrastrukturę służb publicznych. Dzięki Mechanizmom, na terenie całego kraju zbudowano ok. 100 kompleksów sportowo-rekreacyjnych, na których powstało kilkadziesiąt boisk wielofunkcyjnych i placów zabaw. Ponadto, przeprowadzono szereg badań profilaktycznych, a także sfinansowano projekty z zakresu telemedycyny. Dzięki Funduszowi dla Organizacji Pozarządowych ponad 600 organizacji pozarządowych otrzymało wsparcie. Szczególnie cenione były projekty dotyczące wzmocnienia instytucjonalnych zdolności organizacji pozarządowych, które były adresowane tylko do nowo powstałych



NGOs. W ramach Mechanizmów Finansowych realizowane są także działania związane z mobilnością studentów, doktorantów i uczniów, współpracą instytucji szkolnictwa wyższego, wymianą kulturalną w zakresie m.in. muzyki, literatury sztuk scenicznych, plastycznych i wizualnych oraz z projektami naukowo-badawczymi. Wszystkie te projekty były – a niektóre jeszcze są – realizowane na terenie całego kraju, przy czym środki z Mechanizmów trafiały przede wszystkim na tereny wiejskie oraz do mniejszych miast. Przykładowo, w przypadku projektów z ochrony zdrowia priorytetowo traktowaliśmy obszary do 20 tys. mieszkańców.

Jak wygląda współpraca pomiędzy Polską a Norwegią? Jakie korzyści osiąga Polska dzięki tej współpracy, a co my możemy zaoferować Norwegii?

Jednym z celów Mechanizmów Finansowych wdrażanych przez państwa beneficjentów jest wspieranie współpracy bilateralnej pomiędzy darczyńcami a odbiorcami pomocy. W przypadku Polski, spośród 411 przedsięwzięć, które ostatecznie otrzymały dofinansowanie, w 87 projektach (21 proc.) uczestniczą partnerzy z państw-darczyńców – przede wszystkim z Norwegii. Ponadto, współpraca z państwami-darczyńcami była i nadal jest prowadzona w ramach Polsko-Norweskiego Funduszu Badań Naukowych, Funduszu Stypendialnego i Szkoleniowego oraz Funduszu Wymiany Kulturalnej, gdzie realizacja projektów wymaga współdziałania polskiego beneficjenta z partnerem z Norwegii, Islandii lub Liechtensteinu. Mechanizmy przyczyniły się do budowania kompetencji, transferu wiedzy i technologii, a także nawiązywania kontaktów osobistych i zwiększania zrozumienia dla różnic kulturowych.

Sidsei Bleken z ambasady Królestwa Norwegii mówiąc o dalszych perspektywach współpracy pomiędzy naszymi państwami zaznaczyła, że chciałaby „aby kooperacja polsko-norweska uległa poszerzeniu i wzmocnieniu” – jak według Pana wygląda perspektywa przyszłej współpracy?

Strona polska pozytywnie ocenia współpracę z państwami-darczyńcami: Norwegią, Islandią i Liechtensteinem w ramach Mechanizmów Finansowych EOG oraz Norweskiego 2004-2009 i oczekuje dalszej owocnej współpracy w kolejnej perspektywie finansowej 2009-2014. W związku z nowymi zadaniami, czeka nas obecnie bardzo intensywny okres współdziałania w zakresie przygotowywania i wdrażania II edycji.



// Polska jest największym beneficjentem środków pomocowych – otrzymała blisko 50 proc. całkowitego wsparcia przeznaczonego przez państwa-darczyńców dla wszystkich państw członkowskich //

Czy darczyńcy NMF przewidują kolejne wsparcie finansowe państw EOG, jakie inne korzyści poza finansowymi mogą nam oferować Norwegia, Liechtenstein i Islandia?

28 lipca 2010 r. podpisano porozumienie pomiędzy państwami Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu: Islandią, Liechtensteinem i Norwegią oraz Unią Europejską w sprawie uruchomienia nowej perspektywy Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego 2009-2014. Państwami-beneficjentami grantów z EOG będzie 12 nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej oraz Portugalia, Grecja i Hiszpania, natomiast oddzielne fundusze norweskie trafią do dwunastki nowych państw członkowskich UE. Łączna kwota wsparcia wynosi 1,788 mld euro, z czego dla Polski przeznaczono 578 mln euro. Podobnie jak w pierwszej edycji Mechanizmów Finansowych, fundusze dostępne w nowej perspektywie mają wspierać realizację przedsięwzięć prorozwojowych, przyczyniających się do zmniejszania różnic ekonomicznych i społecznych w obrębie EOG oraz wpływać na zacieśnianie współpracy dwustronnej pomiędzy Polską a państwami-darczyńcami. Jako główne obszary dofinansowania projektów wskazano: ochronę środowiska i zarządzanie środowiskiem, technologie wychwytywania i składowania dwutlenku węgla (CCS), fundusz *decent work* i promocję współpracy trójstronnej, rozwój zasobów ludzkich, wymiar sprawiedliwości i sprawy wewnętrzne, badania naukowe i stypendia, społeczeństwo obywatelskie oraz ochronę dziedzictwa kulturowego. Aktualnie prowadzimy prace przygotowawcze, mające na celu zawarcie umów bilateralnych pomiędzy Polską a Norwegią oraz państwami EFTA – EOG, a także określenie m.in. zakresu tematycznego wsparcia oraz opracowanie systemów zarządzania, wdrażania i monitorowania.

Jak ocenia Pan współpracę Polski z państwami EFTA?

W przypadku Polski współpraca jest prowadzona ze wszystkimi

państwami Stowarzyszenia Wolnego Handlu. Jak wspomniałem, Norwegia, Islandia i Liechtenstein przekazują Polsce środki w ramach Mechanizmów Finansowych – Norweskiego MF i MF Europejskiego Obszaru Gospodarczego, których kolejna edycja na lata 2009-2014 jest obecnie negocjowana i programowana. Ponadto, Szwajcaria udziela Polsce pomocy w ramach Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy, który jest wdrażany w latach 2007-2017. W przypadku tego przedsięwzięcia, do tej pory zakontraktowaliśmy 127 mln z niemal 465 mln franków dostępnych w programie. W ramach obu instrumentów realizowanych jest również wiele projektów i programów partnerskich między polskimi beneficjentami i podmiotami z państw EFTA.

Jak inne Państwa wyglądają na tle Polski w zakresie wykorzystania środków NMF i MF EOG?

Polska jest największym beneficjentem funduszy z tych Mechanizmów – otrzymała ponad 533 mln euro, w związku z tym pod względem kwoty wykorzystanych środków znajduje się na pierwszym miejscu. Natomiast pod względem wykorzystania środków w stosunku do przyznanej kwoty alokacji, na tle 15 państw-beneficjentów pomocy z Norwegii, Islandii i Liechtensteinu, Polska znajduje się obecnie na piątym miejscu. Jednak trudno jest zestawiać te dane. Polska wykozystała dotychczas środki w wysokości blisko ponad 320 mln euro, tj. ponad 61 proc. zakontraktowanej kwoty alokacji. Estonia, Czechy czy Słowenia wydatkowały procentowo nieco więcej od Polski, jednak są to kwoty wielokrotnie mniejsze – rzędu 22 mln euro w przypadku Estonii, 72 mln euro w przypadku Czech, czy 12 mln euro w przypadku Szwajcarii.

Który z priorytetów MF cieszył się największym zainteresowaniem?

Generalnie największym zainteresowaniem cieszyły się konkursy na inwestycje z zakresu ochrony środowiska. Tylko w pierwszym naborze

zgłoszono do niego 665 wniosków – połowę wszystkich wniosków złożonych w ramach wszystkich 10 priorytetów. W efekcie zrealizowano niemal 100 projektów z tego obszaru. Tu należy wymienić przede wszystkim wspomniane już projekty dotyczące termomodernizacji budynków użyteczności publicznej. Beneficjenci chętnie inwestowali także w budowę i modernizację komunalnych oczyszczalni ścieków i kanalizacji sanitarnej. Na drugim miejscu pod względem zainteresowania beneficjentów uplasowały się projekty z zakresu ochrony zdrowia, aktywności fizycznej dzieci i młodzieży czy profilaktyki zdrowotnej. Tu działaniom inwestycyjnym musiały towarzyszyć nieinwestycyjne. Przykładowo, budowa boisk musiała być połączona z organizacją bezpłatnych zajęć pozalekcyjnych na tych obiektach. Trzecie miejsce zajmują projekty badawczo-naukowe. Dzięki wsparciu z Mechanizmów Finansowych zrealizowano 42 tego typu inicjatywy.

Czy dokumentacja aplikacyjna związana z pozyskaniem wsparcia z MF jest bardziej skomplikowana niż w przypadku dotacji UE? Czy w Pana ocenie beneficjenci mieli duże trudności z przygotowaniem dokumentacji aplikacyjnej w ramach MF?

Oceniając proces ubiegania się o środki finansowe Mechanizmów edycji 2004-2009 nie należy zapominać, że na jego zdefiniowanie zasadniczy wpływ miała strona darczyńców. W trakcie wdrażania Mechanizmów, uwzględniając doświadczenia z przeprowadzanych konkursów, strona polska na bieżąco dyskutowała z darczyńcami rozwiązania, które pomogłyby usprawnić proces aplikowania o to wsparcie. Wprowadzone zostały liczne usprawnienia, m.in. skrócenie listy załączników wymaganych przy składaniu przez beneficjenta wniosku o dofinansowanie, zmiana zakresu oceny formalnej, zastąpienie umowy partnerskiej przez list intencji na etapie składania wniosku, przygotowanie dokumentu wskazującego błędy najczęściej popełniane przez wnioskodawców. Także w obecnej, drugiej perspektywie przede wszystkim strona darczyńców określa zasady i procedury. Niemniej – uwzględniając wymagania darczyńców – strona polska będzie nadal kontynuować działania na rzecz uproszczenia procedur aplikacyjnych.

O dotacjach unijnych słyszał niemal każdy, mniej natomiast mówi się o środkach z MF. Czym spowodowana jest tak słaba promocja Funduszy NMF i MF EOG, czy tylko znacznie mniejszą proporcją środków?

Oczywiście, odnosząc się do zakresu promocji dotacji unijnych oraz Mechanizmów Finansowych należy wyjść od kwot środków, przeznaczonych na te programy – odpowiednio 67 mld euro w stosunku do pół mld euro. Wysokość tych alokacji, zakres wsparcia, ilość i wielkość docelowych grup odbiorców, a także liczba konkursów – to czynniki które m.in. miały wpływ na zakres podejmowanych działań informacyjno-promocyjnych. Podsumowując wdrażanie Mechanizmów należy podkreślić bardzo duże zainteresowanie ujawnione w ramach wszystkich przeprowadzonych naborów wniosków, przekraczające – w zależności od priorytetu i naboru – kilkakrotnie lub kilkadziesiątkrotnie dostępną alokację. Na 2700 złożonych wniosków, tylko ok. 15 proc. mogło otrzymać wsparcie finansowe. Ogromne zainteresowanie naborami wniosków świadczy o tym, iż Mechanizmy zostały dobrze rozpropagowane i przyjęte przez polskich wnioskodawców, a potrzeby polskiego społeczeństwa zostały właściwie zidentyfikowane. Informacje o Mechanizmach były przekazywane różnymi kanałami – za pomocą dedykowanych stron internetowych, newsletterów, artykułów prasowych, audycji radiowych i telewizyjnych, filmów promocyjnych, konferencji, seminariów i warsztatów, biuletynów MRR. Wśród działań promocyjnych na rzecz Mechanizmów były także stoiska i panele dyskusyjne w czasie największego wydarzenia propagującego fundusze europejskie, jakim jest Forum Funduszy Europejskich czy wystawa fotografii przedstawiających realizowane projekty, która miała miejsce w Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski w Warszawie. Dużym zainteresowaniem słuchaczy cieszyły się także audycje radiowe, poświęcone projektom współfinansowanym z Mechanizmów Finansowych,

emitowane w I i III Programie Polskiego Radia. Zgodnie z informacjami przekazanymi przez Radio, średnia liczba słuchaczy każdej z tych audycji mogła wynosić ponad 400 tys. osób. Podsumowując, trzeba podkreślić, że projekty wsparte z Mechanizmów Finansowych na trwałe wpisały się w polski krajobraz i pamięć.

Kiedy będziemy mogli ostatecznie podsumować wyniki wdrażania MF?

Pod koniec roku odbędzie się cykl spotkań, na których zostaną podsumowane efekty wdrażania poszczególnych priorytetów Mechanizmów Finansowych w Polsce. Nie należy zapominać, że środki z Mechanizmów Finansowych mogą być jeszcze wykorzystywane przez ponad rok – do końca kwietnia 2012 r. Dopiero wtedy będzie można ocenić ostateczne rezultaty.

Przed nami kolejna perspektywa finansowa. Kiedy można się spodziewać uruchomienia pierwszych naborów?

Do końca czerwca 2011 r. powinny zostać podpisane umowy pomiędzy stroną polską a norweską. Obecnie jesteśmy w ostatniej fazie negocjacyjnej. Równolegle pracujemy z różnymi resortami nad przygotowaniem procedur niezbędnych do uruchomienia programu w Polsce. Jeżeli uda się zamknąć negocjacje w przewidywanym terminie jest duża szansa na uruchomienie programu z początkiem 2012 r. Należy dodać, że jesteśmy pierwsi na finiszu negocjacji ze stroną norweską w odniesieniu do pozostałych państw beneficjentów Mechanizmów Finansowych.

Czy zmieniają się zasady przyznawania środków?

Procedura zostanie skrócona o ocenę dokonywaną przez Komisję Europejską. Projekty pozytywnie ocenione przez stronę polską zostaną skierowane bezpośrednio do strony norweskiej, co skróci proces oceny i czas oczekiwania na wyniki naborów.

Czy w ocenie Pana Ministra mechanizmy finansowe krajów EFTA wymagają pewnych usprawnień?

Proces upraszczania podobnie jak w funduszach europejskich jest nieustający. Jest to takie działanie, w którym dochodzimy do pewnego poziomu, poza który nie zrobimy kroku dalej. Należy pamiętać, że środki pochodzące z Mechanizmów Finansowych nie są pożyczką, ale bezzwrotną dotacją. Wymaga to pewnego poziomu odpowiedzialności ze strony beneficjenta. Lata doświadczeń pozwoliły ustalić pewien pułap norm, który powoduje, że mamy jeden z najniższych w Europie wskaźników błędów popełnianych przez beneficjentów. Uproszczenia są dokonywane na etapie aplikowania, przygotowania i prowadzenia konkursu oraz wypełniania dokumentacji. Staramy się robić szkolenia, aby przygotować jak najlepiej beneficjentów do korzystania z tych środków.

Czy budżet jest wystarczający?

Nawet gdybyśmy mieli dwa razy więcej środków, to i tak okazałby się niewystarczający. Po każdym konkursie powstawały bogate listy rezerwowe. Lista beneficjentów, którzy nie otrzymują wsparcia jest znacznie dłuższa od listy tych, którzy wsparcie otrzymali. Daje to nam też szansę na wybór najlepszych projektów.

Najlepszy projekt w ocenie Pana Ministra...

Najlepszym, najbardziej unikatowym projektem było utworzenie Europejskiego Centrum Bajki w Pacanowie. Projekt ten łączy w sobie elementy kultury i rozwoju gospodarczego regionu. Realizacja projektu zainicjowała dalsze inwestycje poprzez rozwój infrastruktury towarzyszącej centrum. Dzięki temu w regionie powstały restauracje, hotele, organizowane są tam zielone szkoły dla dzieci.

Rozmawiali Grzegorz Świdorski, Katarzyna Zamojska

Galeria projektów

RENOWACJA OBIEKTÓW DZIEDZICTWA KULTUROWEGO NA TERENIE WYSPY MŁYŃSKIEJ W BYDGOSZCZY

Przedmiotem projektu była renowacja i adaptacja na cele działalności Muzeum Okręgowego im. Leona Wyczółkowskiego pięciu zabytkowych obiektów – budynku dawnej Mennicy, Białego Spichlerza, Czerwonego Spichlerza, Domu Młynarza i Kamienicy, które znajdują się na terenie Wyspy Młyńskiej – oraz zagospodarowanie ich otoczenia. Obiekty objęte projektem zostały poddane gruntownej renowacji oraz modernizacji dla potrzeb muzealnych. W obiektach znajdują się między innymi ekspozycje bogatych zbiorów sztuki współczesnej. Dodatkowo został utworzony Dom Wyczółkowskiego i Europejskie Muzeum Pieniądza. Renowacja umożliwiła poszerzenie powierzchni wystawienniczo-magazynowej Muzeum Okręgowego i zwiększenie dostępu społeczeństwa do cennych kolekcji zgromadzonych dóbr kultury z jednoczesnym zapewnieniem ich dostatecznej ochrony. Dzięki rewitalizacji Wyspa Młyńska stała się jednym z najbardziej atrakcyjnych miejsc w Bydgoszczy, poszerzając ofertę wypoczynkową, kulturalną i turystyczną w skali kraju i regionu. Kwota dofinansowania to ponad 2 mln euro.

CENTRALNE MUZEUM MORSKIE W GDAŃSKU

Przedmiotem projektu była przebudowa i rozbudowa Centralnego Muzeum Morskiego w Gdańsku na potrzeby Ośrodka Kultury Morskiej. Zgodnie z założeniami projektowymi została przeprowadzona pełna modernizacja infrastruktury technicznej wraz z wprowadzeniem współczesnych technologii muzealnych i nowych multimedialnych technik przekazu. W wyniku realizacji inicjatywy zwiększono dostęp zbiorów muzeum i rozwinęto innowacyjne formy uczestnictwa w kulturze, wzmacniając jednocześnie promocję morskiego dziedzictwa kulturowego poprzez stworzenie odpowiedniej infrastruktury dla działalności Ośrodka Kultury Morskiej. Ważnym elementem koncepcji projektu jest możliwość zastosowania nowoczesnych rozwiązań i technologii multimedialnych, interaktywnych technik przekazu, nowoczesnych form prezentacji oraz komputerowych wizualizacji.

Kwota dofinansowania projektu to ponad 8,5 mln euro.



Fot. Robert Sawicki



Fot. Robert Sawicki



Fot. Robert Sawicki





Fot. Jan Gancarski



Fot. Jan Gancarski

SKANSEN ARCHEOLOGICZNY „KARPACKA TROJA” W TRZCINICY

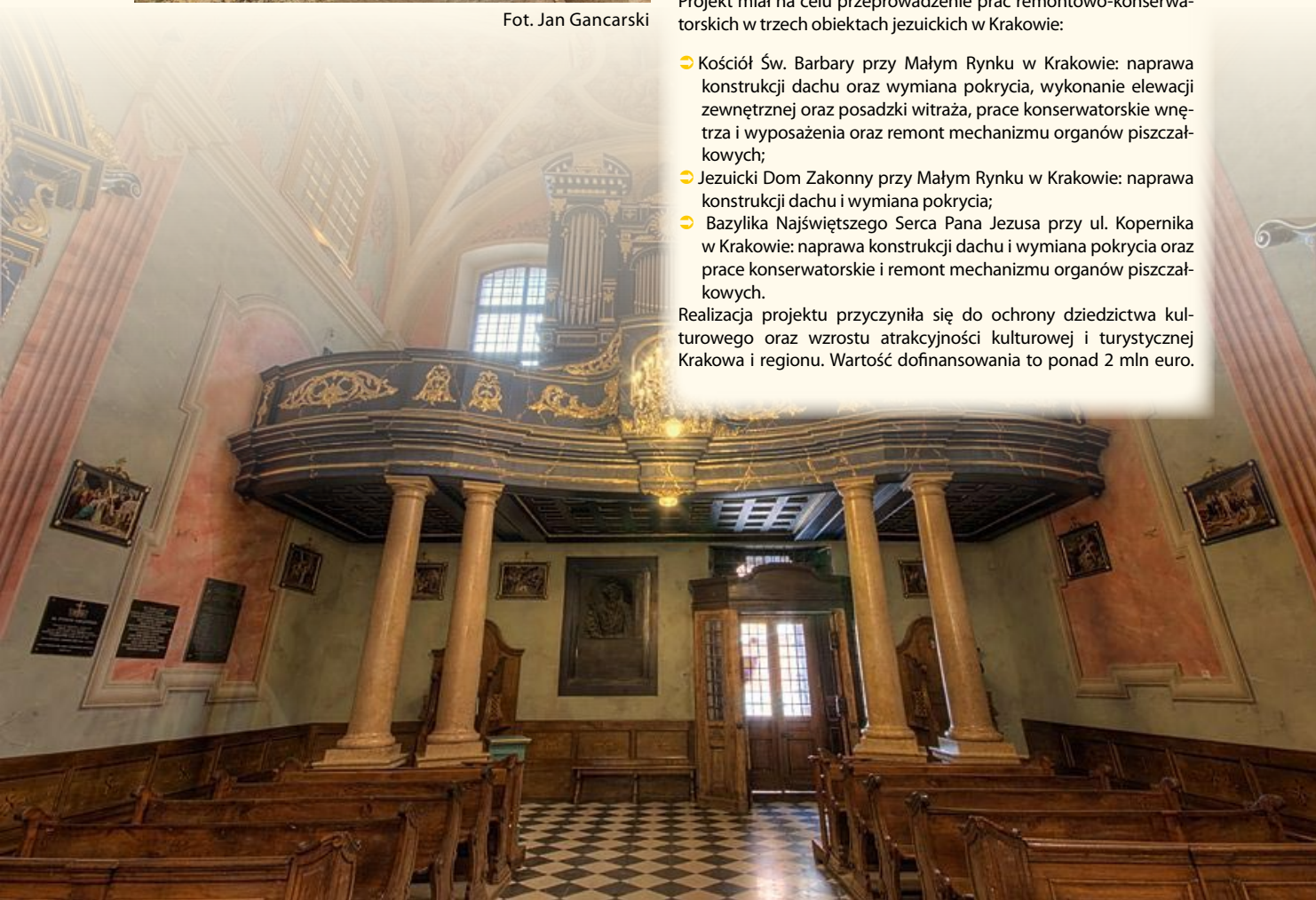
Beneficjentem pomocy jest Muzeum Podkarpackie w Krośnie. Dzięki inwestycji możliwe było stworzenie nowej atrakcji kulturalnej i turystycznej, poprawa atrakcyjności turystycznej województwa podkarpackiego oraz ochrona europejskiego dziedzictwa kulturowego. W Trzcinicy – miejscu, gdzie znajdują się najstarsze w Polsce osady obronne z epoki brązu oraz jedno z najstarszych grodzisk słowiańskich – powstał skansen archeologiczny i kompleks turystyczny. W jego skład wchodzi teren grodziska „Wały Królewskie” (wpisany do rejestru zabytków), a także obszar u jego podnóża, zwany parkiem archeologicznym. Na grodzisku odbudowano część odcinków wałów obronnych, fragment drogi i bramy, dwa domy, wóz z początków epoki brązu oraz bramę wczesnośredniowieczną, cztery chaty słowiańskie oraz czynne źródło z X wieku i miejsce ukrycia skarbu. Z kolei w parku archeologicznym zbudowano pawilon wystawowy z salą wystawową, konferencyjną, pomieszczeniem na lekcje muzealne i zajęcia oświatowe oraz zapleczem administracyjnym. Ponadto zrekonstruowano wioskę kultury Otomani-Füzesabony, sprzed 3,5 tys. lat oraz wioskę słowiańską z IX w. Wszystkie budynki zostały oddane do użytku według technologii stosowanej w pradziejach. Wartość dofinansowania projektu to prawie 2 mln euro.

JEZUICKIE PERŁY POŁUDNIA – OCHRONA KULTUROWEGO DZIEDZICTWA EUROPEJSKIEGO

Projekt miał na celu przeprowadzenie prac remontowo-konserwatorskich w trzech obiektach jezuickich w Krakowie:

- ☛ Kościół Św. Barbary przy Małym Rynku w Krakowie: naprawa konstrukcji dachu oraz wymiana pokrycia, wykonanie elewacji zewnętrznej oraz posadzki witraża, prace konserwatorskie wnętrza i wyposażenia oraz remont mechanizmu organów piszczałkowych;
- ☛ Jezuicki Dom Zakonny przy Małym Rynku w Krakowie: naprawa konstrukcji dachu i wymiana pokrycia;
- ☛ Bazylika Najświętszego Serca Pana Jezusa przy ul. Kopernika w Krakowie: naprawa konstrukcji dachu i wymiana pokrycia oraz prace konserwatorskie i remont mechanizmu organów piszczałkowych.

Realizacja projektu przyczyniła się do ochrony dziedzictwa kulturowego oraz wzrostu atrakcyjności kulturowej i turystycznej Krakowa i regionu. Wartość dofinansowania to ponad 2 mln euro.



Wsparcie doradcze dla sektora MŚP – problemy i warunkowania

Doradca biznesowy wspomaga definiowanie strategicznych kierunków rozwoju czy chociażby wykorzystania IT w zarządzaniu. Aby w pełni wykonać to zadanie powinien jednak dysponować warsztatem pozwalającym na zidentyfikowanie niepowtarzalnego problemu organizacji

Rozwój usług doradczych towarzyszy działaniom biznesowym praktycznie od najdawniejszych czasów [Chruścicki 1997, s. 17 i następne]. Jak podaje Christopher D. McKenna, *Business Week* w 1930 roku ogłosił na swoich łamach powstanie nowej specjalności: konsulting zarządcy [McKenna 2006, s. 8]. Obecnie, zakres i złożoność tych usług są każdorazowo dopasowane do skali działalności biznesu, dla którego są świadczone. Znajdują zainteresowanie wszędzie tam, gdzie dostrzega się wpływ rzetelnej wiedzy i doświadczenia na powodzenie firmy lub tam, gdzie dostrzega się problemy, które trudno rozwiązać pracownikom firmy (tak z powodu braku czasu jak i braku kompetencji). Coraz bardziej zaawansowana technika oraz powszechny rozwój nauki (w tym metod zarządzania, marketingu czy podejścia do kierowania pracownikami w organizacji) są istotnymi czynnikami przemawiającymi za potrzebą skorzystania z usług doradczych. Konsekwencją postępu są zmiany na globalnym rynku. Staje się on dostępny dla każdej zainteresowanej firmy. Nie zawsze za tym idzie wiedza i umiejętność zaistnienia i utrzymania się na tym rynku. Konkurencja polega nie tyle na poszukiwaniu możliwości obniżenia kosztów, ile na szybkości wykorzystania, jako źródła przychodów najnowszych pomysłów i rozwiązań. Tempo działania staje się krytycznym wymogiem w dostosowywaniu się firmy do rynku i potrzeb klientów. Rola usługi doradczej powinno być nie tyle dostarczanie niezbędnej

wiedzy, ale uczenie aktywnych postaw wobec informacji oraz przygotowywanie do dokonywania samooceny własnej sytuacji. Usługa doradcza nie polega na doradztwie, co niekiedy bywa mylone. Rolą doradcy jest wskazywanie, jak zdobywać informacje i jak je oceniać. W zakresie samooceny doradca powinien przygotować swego klienta do dokonania własnej samooceny, np. w zakresie postaw, zachowań, działań czy umiejętności niezbędnych do samodzielnego funkcjonowania na rynku. W zakresie oceniania zdobywanej informacji doradca powinien wspomóc proces oceniania tychże informacji. Proces typowo powinien obejmować, co najmniej definiowanie celów, określanie użytecznych źródeł informacji, definiowanie kryteriów oceniania istotnych z punktu widzenia firmy, koordynowanie procesu oceny.

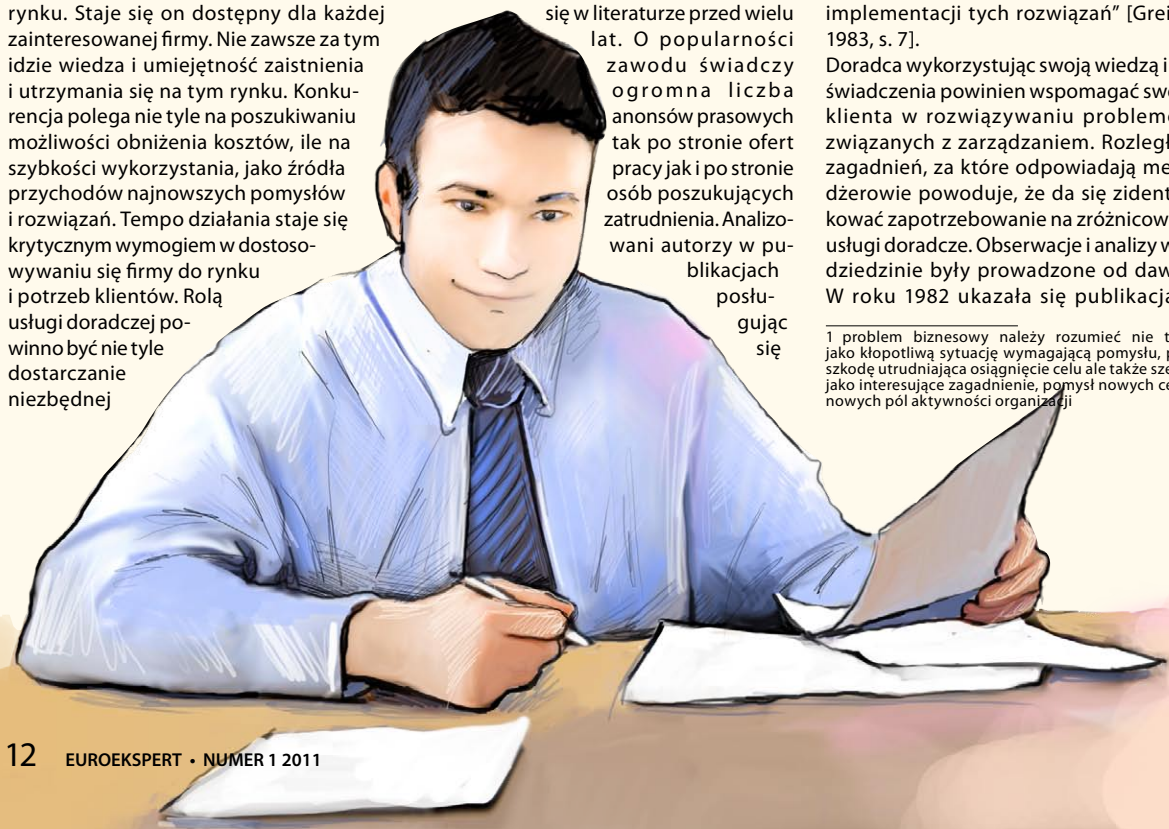
Doradca biznesowy – kreator zmiany biznesowej

Pojęcie doradcy biznesowego pojawiło się w literaturze przed wielu lat. O popularności zawodu świadczy ogromna liczba ogłoszeń prasowych tak po stronie ofert pracy jak i po stronie osób poszukujących zatrudnienia. Analizowani autorzy w publikacjach postulują się

tym pojęciem przypisując mu bardzo różne znaczenie. Można spotkać pogląd, w myśl którego menedżer udzielając rad i pomocy innemu menedżerowi lub swoim podwładnym pełni rolę doradcy (konsultanta), gdy nie ogranicza się do dawania wytycznych lub poleceń [Kubr 2002, s. 3]. Konsultanci firmy AIM Personnel System na swoich stronach internetowych definiują konsulting jako „wspomaganie menedżerów w ciągłym udoskonalaniu struktur organizacyjnych i metod działania, w celu osiągnięcia przez ich firmy przewagi konkurencyjnej na rynku” [<http://www.aim-ps.com.pl/konsulting.php>]. Większość autorów podkreśla jednak, że usługi doradcze to usługi „świadczone przedsiębiorstwu przez wykwalifikowane i przeszkolone osoby, które wspierają przedsiębiorstwo klienta w sposób obiektywny i niezależny przy rozpoznaniu problemów zarządczych i ich analizie, które polecają konkretne rozwiązania tych problemów i pomagają, zgodnie z życzeniem klienta, w procesie implementacji tych rozwiązań” [Greiner 1983, s. 7].

Doradca wykorzystując swoją wiedzę i doświadczenia powinien wspomagać swego klienta w rozwiązywaniu problemów¹ związanych z zarządzaniem. Rozległość zagadnień, za które odpowiadają menedżerowie powoduje, że da się zidentyfikować zapotrzebowanie na zróżnicowane usługi doradcze. Obserwacje i analizy w tej dziedzinie były prowadzone od dawna. W roku 1982 ukazała się publikacja A.

¹ problem biznesowy należy rozumieć nie tylko, jako kłopotliwą sytuację wymagającą pomysłu, przeszkodę utrudniającą osiągnięcie celu ale także szerzej, jako interesujące zagadnienie, pomysł nowych celów, nowych pól aktywności organizacji



H. Tornera [Torner 1982], w której autor dokonał podziału usług doradczych na dwie kategorie. Usługi z przymiotnikiem eksperckie postrzega jako jednokrotne działania mające na celu udzielić odpowiedzi na konkretnie postawione pytania. Pod pojęciem doradztwa procesowego rozumie zaś zaawansowane usługi wymagające zrozumienia indywidualnej sytuacji klienta, dobrania i doprecyzowania podejścia oraz współdziałania w całym procesie wprowadzania zmian w organizacji przez jej pracowników [Zieliński, s. 44 i następne]. Rozróżnienie to pozwala spojrzeć na usługi świadczone przez doradcę także przez pryzmat zaangażowania przedstawicieli klienta (zarząd i pracowników) w proces kreowania i wdrażania zmian wynikających z wypracowanych wspólnie rozwiązań. Działania wymagające węższej i bardziej sformalizowanej wiedzy w mniejszym zakresie angażują przedstawicieli odbiorcy usług. Działania opierające się na informacjach charakteryzujących całą organizację i jej środowisko i swymi rezultatami oddziałujące podejmowane decyzje strategiczne wymagają ścisłego zaangażowania, bieżącej współpracy i wspólnego wypracowywania rozwiązań. Doradca jest w takiej sytuacji bardziej stymulatorem działania, stawia proste pytania, które mają wspomóc procesy kreatywne tkwiące w samej organizacji. Mając świadomość tego, że synergia wspólnych działań jest kluczem do sukcesu doradca musi nie tylko osobiście identyfikować i inicjować dyskusje nad problemami, ale przede wszystkim musi potrafić włączyć do działania zasoby organizacji. Niejednokrotnie wymaga to działań ze sfery edukacyjnej (szkolenia, warsztaty) w połączeniu z zastosowaniem metod z psychologii czy socjologii, zaś pełnienie roli lidera zespołu odpowiedzialnego za wypracowanie i wdrożenie zmian wymaga predyspozycji i umiejętności kierownika projektu.

Istotą działalności doradczej jest reaktywny charakter tego zawodu. „Konsultanci dostosowują się do zmieniających się potrzeb przedsiębiorstw, a nowe pola do doradztwa tworzy nieustanny postęp techniczny i technologiczny” [Strojek]. Oznacza to wymóg nieustannego doskonalenia się osób mających aspiracje do pełnienia tej roli. Zmiany w technice informacyjnej wykorzystywanej jako narzędzie do wspomagania zarządzania organizacją jest przykładem dziedziny, w której postęp techniczny stymulował szereg zmian. Zwiększenie zakresu możliwości wspomagania oraz sytuacja rynkowa (cena nabycia coraz bardziej zaawansowanych technicznie rozwiązań w sferze informatyki i komunikacji) stały się źródłem istotnych zmian w metodach projektowania systemów informacyjnych. Przedmiotem analizy i pro-

jektowania jest cały system informacyjny organizacji, gdyż zakres wspomagania nie jest ograniczony możliwościami (wydajnością) sprzętu komputerowego. Oznacza to potrzebę włączenia do doświadczeń doradcy zagadnień związanych z metodyką projektowania zmian przy uwzględnieniu wartości dodanej, jaką może uzyskać organizacja racjonalnie wykorzystująca sprzęt i systemy informatyczne.

Wskazując na wielość ról pełnionych w organizacjach klientów warto zwrócić uwagę na kilka pojęć, które potocznie postrzegane są jako pokrewne, zaś wynikające z nich zadania bywają przypisywane doradcy. W pierwszej kolejności warto zwrócić uwagę na pojęcie mentor. Jest to (jak podaje Słownik Kopalińskiego), „doświadczony doradca, przewodnik (życiowy), wychowawca, nauczyciel” [Kopaliński 2010]. Można przyjąć, że określenia te odnoszą się zarówno do osób fizycznych jak i organizacji. Oczywiście w inny sposób rozumieć należy niezbędny zakres doświadczeń, sposób organizowania przewodzenia (bycia przewodnikiem) czy wreszcie oddziaływania wychowawcze w odniesieniu do obu tych grup.

Pojęciem, które w naszym kraju robi coraz większą karierę jest pojęcie coach. „Ludzie poszukują pomocy z wielu różnych przyczyn, ale większość z nich można sprowadzić do tego, że zauważają rozbieżność między własnymi oczekiwaniami i marzeniami a stanem faktycznym. Zadaniem coacha jest pomoc w likwidacji tych rozbieżności. Najczęściej ludzie chcą zarobić więcej pieniędzy, wzbogacić relacje z innymi, osiągnąć równowagę lub rozwinąć swoją karierę” [Vickers 2007, s. 11]. Jeśli rozpatrywać ludzi, dla których usługi świadczy coach jako grupę pracowników wybranej organizacji wówczas można powiedzieć, że coach pośrednio oddziałuje na efekty osiągane przez organizację. Oczekiwania i marzenia poszczególnych pracowników (w szczególności najwyższego szczebla zarządzania) stanowią istotne źródło określania kierunków rozwoju organizacji. Pomoc coacha w likwidacji rozbieżności między zdiagnozowanym stanem obecnym a oczekiwaniami sformułowanymi, jako cele organizacji polega de facto na świadczeniu usług doradczych.

Podsumowanie

Warunkiem koniecznym skutecznego przebiegu współpracy między doradcą a jego klientem - a tym samym skuteczności całej usługi doradczej, jest prawidłowy przepływ informacji pomiędzy uczestnikami i skuteczne komunikowanie się tak w wymiarze indywidualnym, jak i grupowym. Naturalnym jest więc oczekiwanie od doradców wysokich kompetencji komunikacyjnych, umiejętności koordynowania przebiegu

interakcji, a także identyfikowania i korygowania pojawiających się błędów. Efektywność usługi doradczej wymaga koncentrowania się na rozwiązaniach akceptowanych przez klienta i leżących w polu jego systemu wartości. Rozpoznanie oczekiwań klienta od doradcy i oferowanej przez niego usługi jest zadaniem priorytetowym i decyduje o efektach działań.

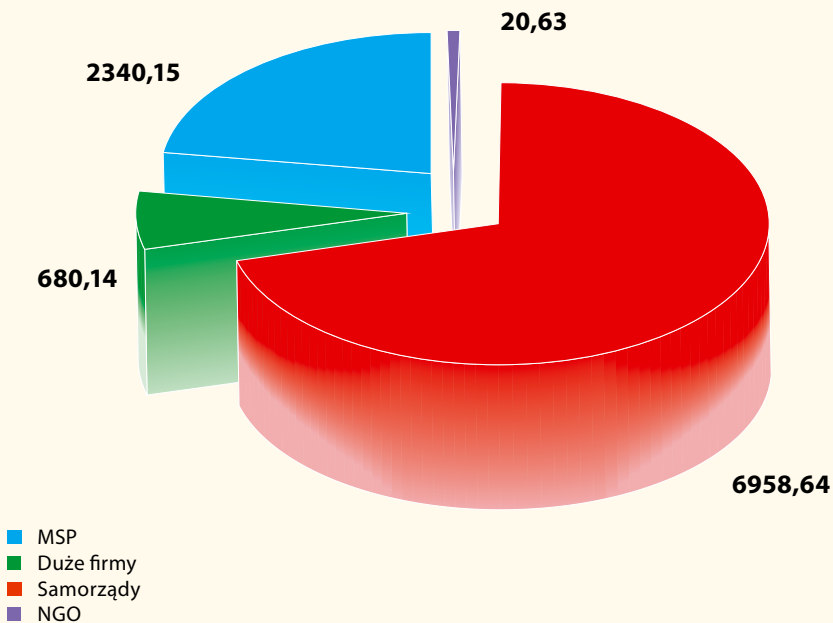
Zofia Gródek-Szostak

1. Chruścicki Z.: *Konsulting w zarządzaniu*, Polska Fundacja Promocji Kadr, POLTEXT, Warszawa 1997
2. Greiner L. E., Metzger R. O.: *Consulting to management*, Prentice-Hall, New Jersey 1983
3. Gródek-Szostak Z., Kajrunajtyś D.: *Usługi doradcze dla MŚP – problemy i uwarunkowania* – w: *Konsulting i Doradztwo* red. M. Cwiklicki, M. Jabłoński „Konsulting. Rodzaje, obszary, instrumentarium”, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010
4. Kajrunajtyś D.: *Metodologia tworzenia komputerowych systemów wspomagania decyzji*, praca doktorska, UEK Kraków 2000
5. Kopaliński W.: *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, pierwsze wydanie w Internecie, <http://www.slownik-online.pl/index.php>
6. *Management consulting: a guide to the profession*, ed. M. Kubr, International Labour Office, Geneva 2002
7. Maik R., Gołoś A., Szczerbacz K., Walkiewicz P.: *Strategiczne źródła informacji w działalności przedsiębiorstw* Raport z badania, PARP, Warszawa 2010
8. McKenna Ch. D.: *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*, Cambridge University Press 2006
9. Nidzworski D.: *Innowacyjność Polski na tle Unii Europejskiej*, BioTechnolog.pl,
10. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, ed. A. Żołnierskiego, PARP, Warszawa 2009
11. Torner A.H.: *Consulting is more than Giving Advice*, Harvard Business Review 9/10 1982
12. Strojek A.: *Konsultant, czyli kto?*, http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90440,7092279,Konsultant___czyli_kto_.html (2010-03-15)
13. Vickers A., Bavister St.: *Coaching*, One-Press 2007
14. Zieliński J.: *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie*, Wolters Kluwer Polska 2008
15. <http://www.aim-ps.com.pl/konsulting.php>

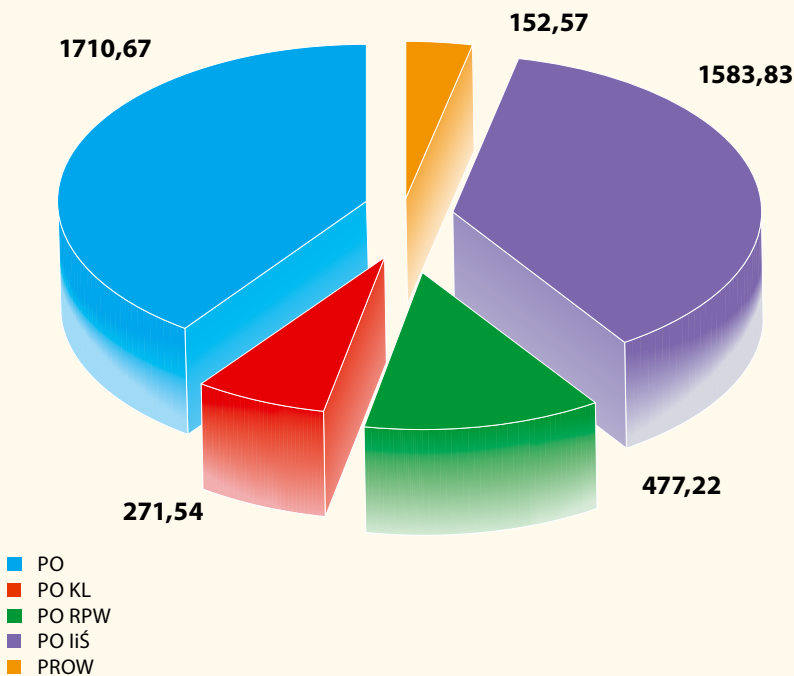
Ranking firm doradczych

Jesteśmy za półmetkiem perspektywy finansowej 2007-2013. Do końca lutego 2011 r. zatwierdzono do realizacji 72,9 tys. projektów na całkowitą kwotę dofinansowania 214,1 mld PLN. W tym samym okresie do instytucji oceniających wpłynęło blisko 263 tys. wniosków poprawnych pod względem formalnym. Zainteresowanie funduszami unijnymi w Polsce jest ogromne i znacznie przewyższa możliwości wsparcia. Odnotowuje się też wysoki wskaźnik poprawności sporządzanej dokumentacji aplikacyjnej. Związane jest to z doświadczeniem, które nabywamy już od kilku lat w aplikowaniu o fundusze unijne. Wielu beneficjentów, którzy otrzymali wsparcie sięga po dotacje po raz kolejny, a nabyte doświadczenie pozwala na coraz lepsze przygotowanie się do kolejnych aplikacji. Należy tu też pozytywnie ocenić działalność firm doradczych, które wspierają beneficjentów w staraniach o dotacje. Wiele firm konsultingowych posiada bogate doświadczenie oraz wiedzę i specjalistów, którzy pomagają przebrnąć przez proces aplikacyjny. Z usług wykwalifikowanych doradców korzystają nie tylko mali przedsiębiorcy, ale także duże firmy, Uczelnie Wyższe, a także jednostki samorządowe. Świadczy to o zaufaniu jakim darzone są podmioty doradcze. W Polsce istnieje kilkaset firm konsultingowych zajmujących się przygotowywaniem dokumentacji aplikacyjnej. Od kilku lat media próbują uszeregować te firmy w rankingach wskazując potencjalnym beneficjentom kto jest najlepszy. Biorąc pod uwagę mnogość kryteriów oceny nie należy sugerować się tym, że firma, która stoi w rankingu niżej gorzej przygotowuje nam dokumentację aplikacyjną. Należy bowiem pamiętać, że wśród firm doradczych są firmy duże, które mogą obsłużyć więcej beneficjentów oraz firmy mniejsze nastawione na obsługę mniejszej ilości beneficjentów. Często ilość obsługiwanych klientów i liczba przygotowywanych wniosków zależy od tego, ilu klientów pozyska dana firma. Wpływ na to mają zarówno „wyrobiona” na rynku pozycja i renoma, a także sprawność w działalności sprzedaży swoich usług. Należy również wspomnieć o tym, iż niektóre firmy doradcze sceptycznie podchodzą do rankingów i nie deklarują udziałów w tego typu porównaniach. Może więc zdarzyć się tak, że bardzo dobra firma nie znalazła się w rankingu, dlatego że nie

RYСУNEK 1. POZYSKANE ŚRODKI (Z PODZIAŁEM NA GRUPY BENEFICJENTÓW) PRZEZ ANKIETOWANE FIRMY DORADCZE [MLN PLN].

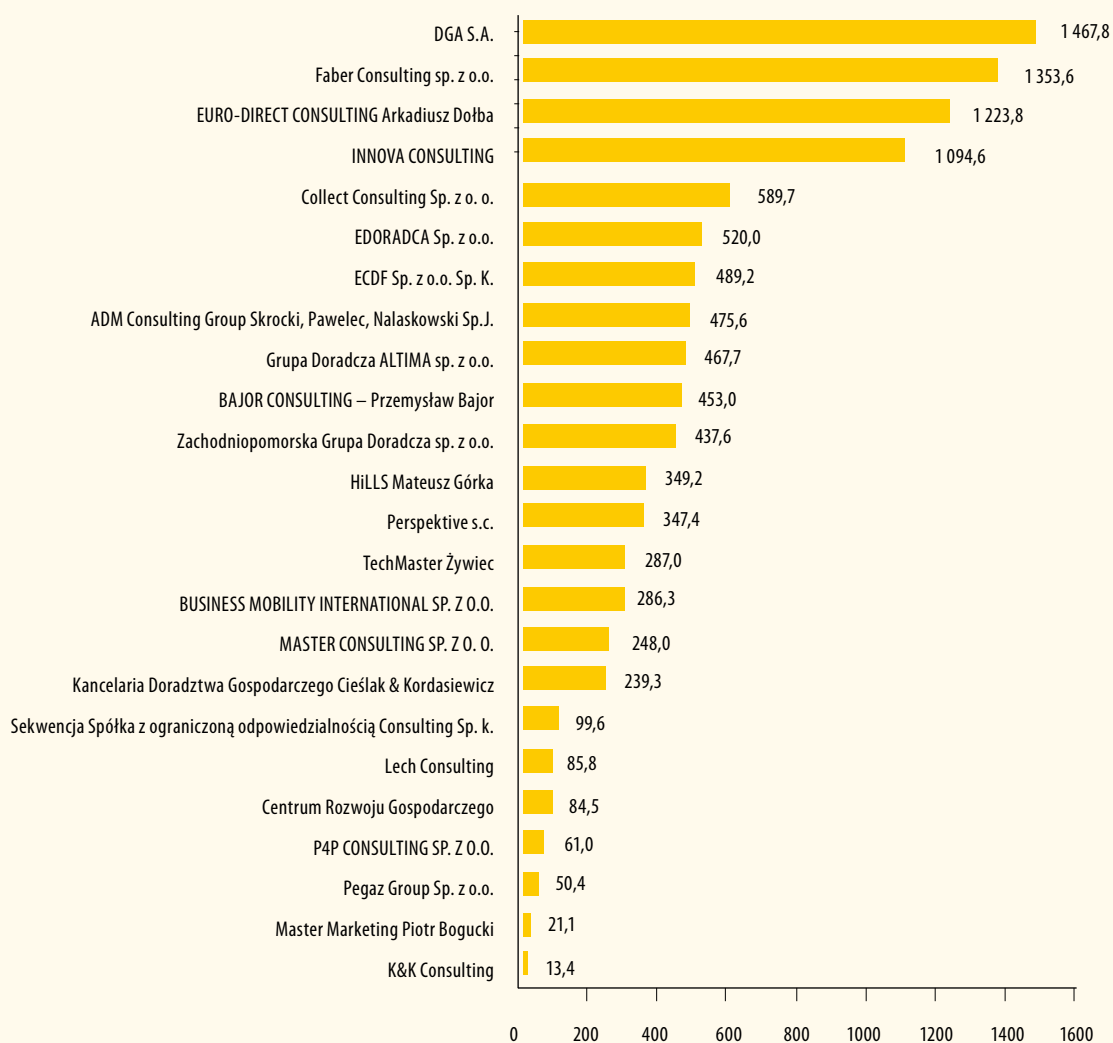


RYСУNEK 2. POZYSKANE ŚRODKI (Z PODZIAŁEM NA PROGRAMY OPERACYJNE) PRZEZ ANKIETOWANE FIRMY DORADCZE [MLN PLN].





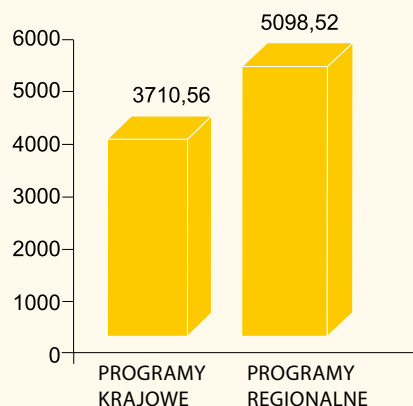
WYKRES 1. KWOTA POZYSKANYCH DOTACJI DLA BENEFICJENTÓW [W MLN PLN]



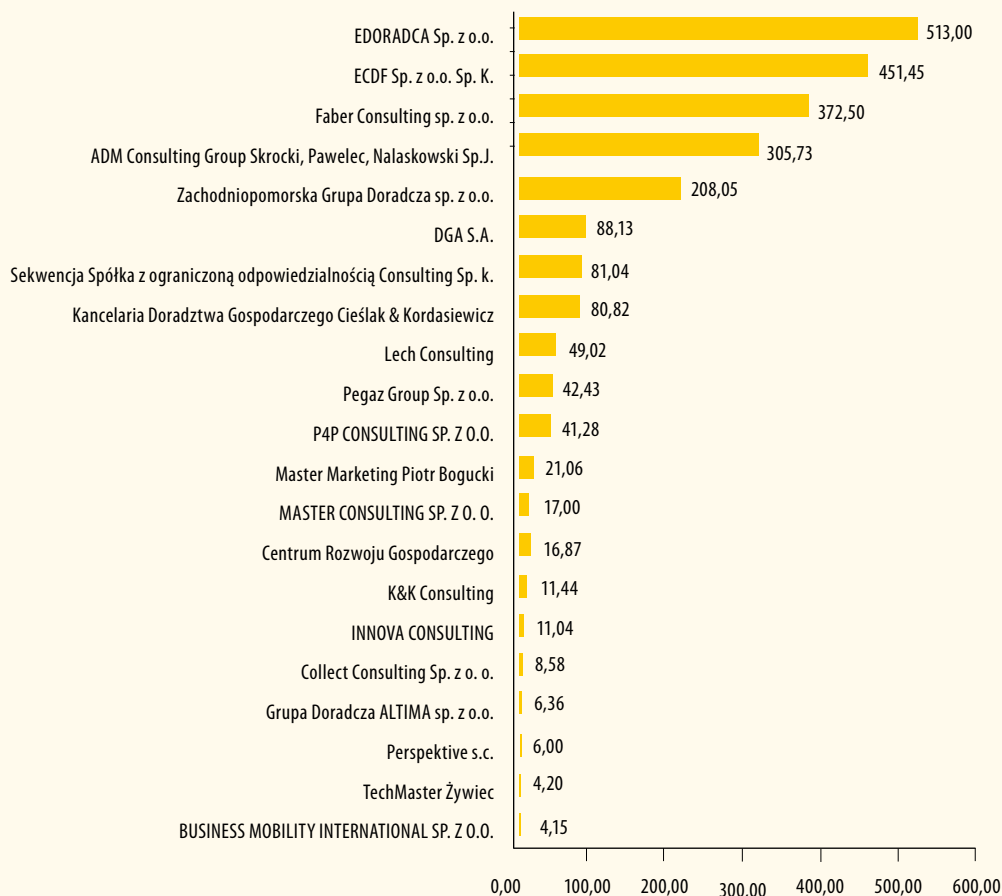


życzyła sobie brania w nim udziału. Po-
przez ranking, który państwu prezentu-
jemy chcieliśmy pokazać jak ważną rolę
pełnią firmy doradcze w pozyskiwaniu
dotacji w Polsce. Przeprowadzony przez
nas ranking dotyczy okresu progra-
mowania 2007-2013, od początku jego
funkcjonowania do końca lutego 2011
roku. Na naszą ankietę odpowiedziało
25 proc. spośród zaproszonych firm. 24
firmy, które porównujemy w naszych
zestawieniach łącznie sporządziły około
3500 aplikacji zakończonych unijnym
dofinansowaniem. Firmy te pozyskały
blisko 10 mld PLN dotacji dla swoich
klientów, z czego 2,3 mld przypadło na
beneficjentów z sektora MSP, 680 mln
PLN na duże firmy, a prawie 7 mld na
samorządy (Rysunek 1). Wyników nie
komentujemy. Ocenę pozostawiamy
czytelnikom.

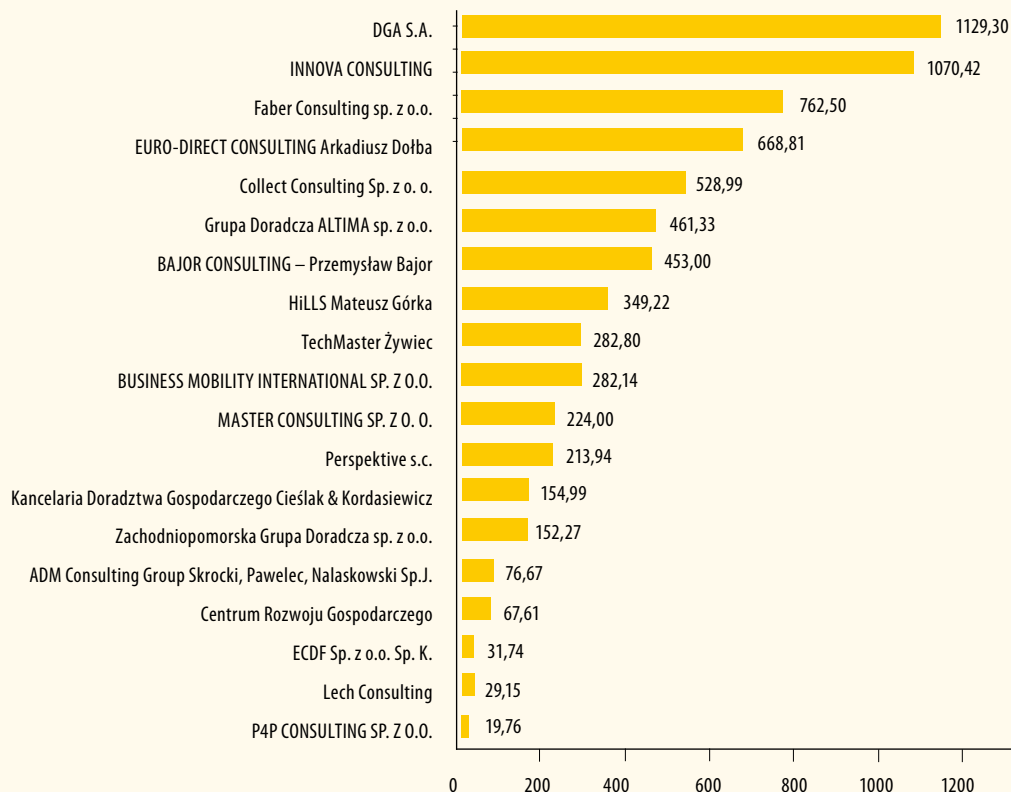
RYСУNEK 3. POZYSKANE ŚRODKI (Z PODZIAŁEM NA
PROGRAMY KRAJOWE I REGIONALNE)
PRZEZ ANKIETOWANE FIRMY DORAD-
CZE [MLN PLN].



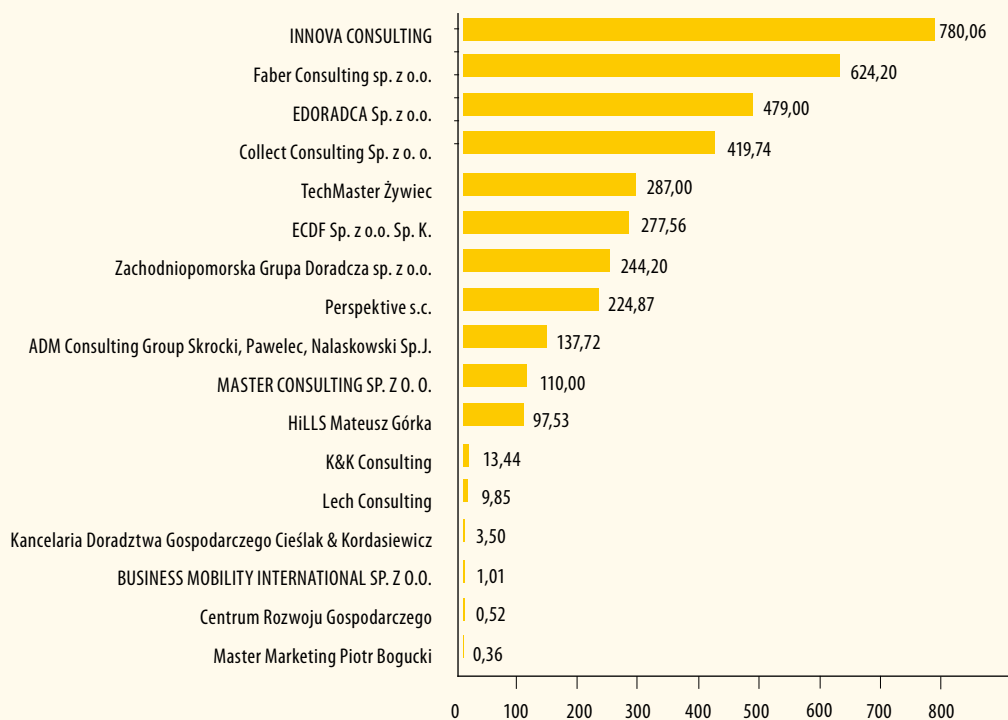
WYKRES 2. KWOTA POZYSKANYCH DOTACJI DLA BENEFICJENTÓW Z SEKTORA MSP [W MLN PLN]



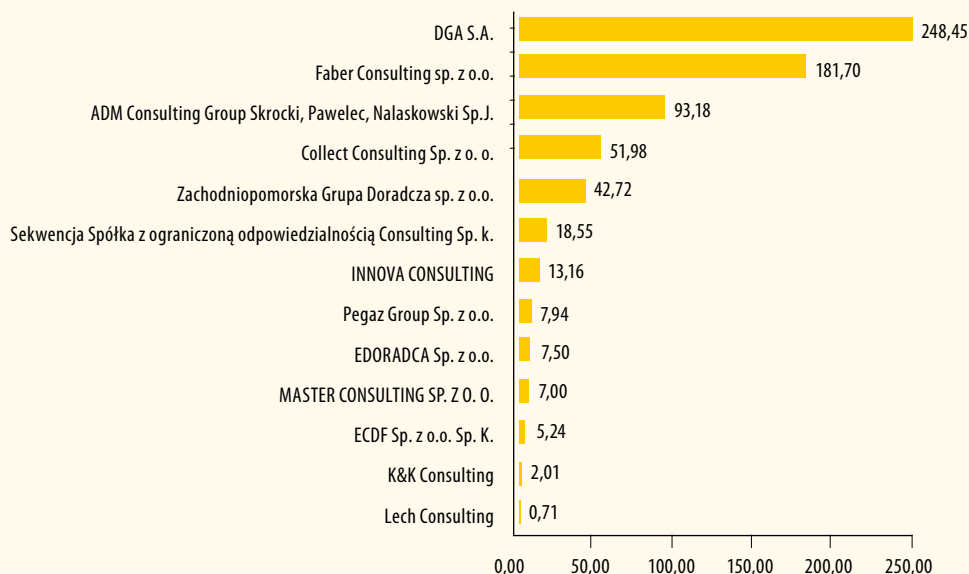
WYKRES 3. KWOTA POZYSKANYCH DOTACJI DLA SAMORZĄDÓW [W MLN PLN]



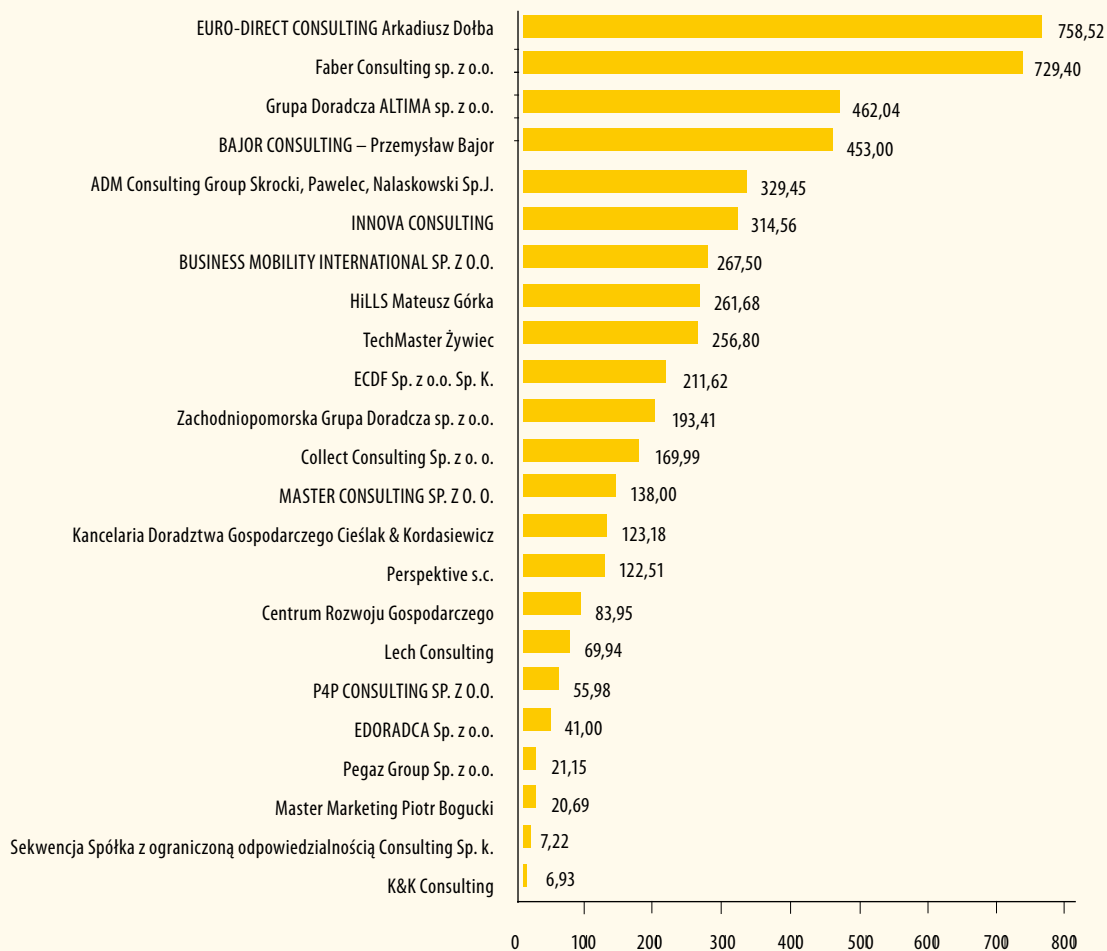
WYKRES 4. KWOTA POZYSKANYCH DOTACJI Z PROGRAMÓW KRAJOWYCH [W MLN PLN]



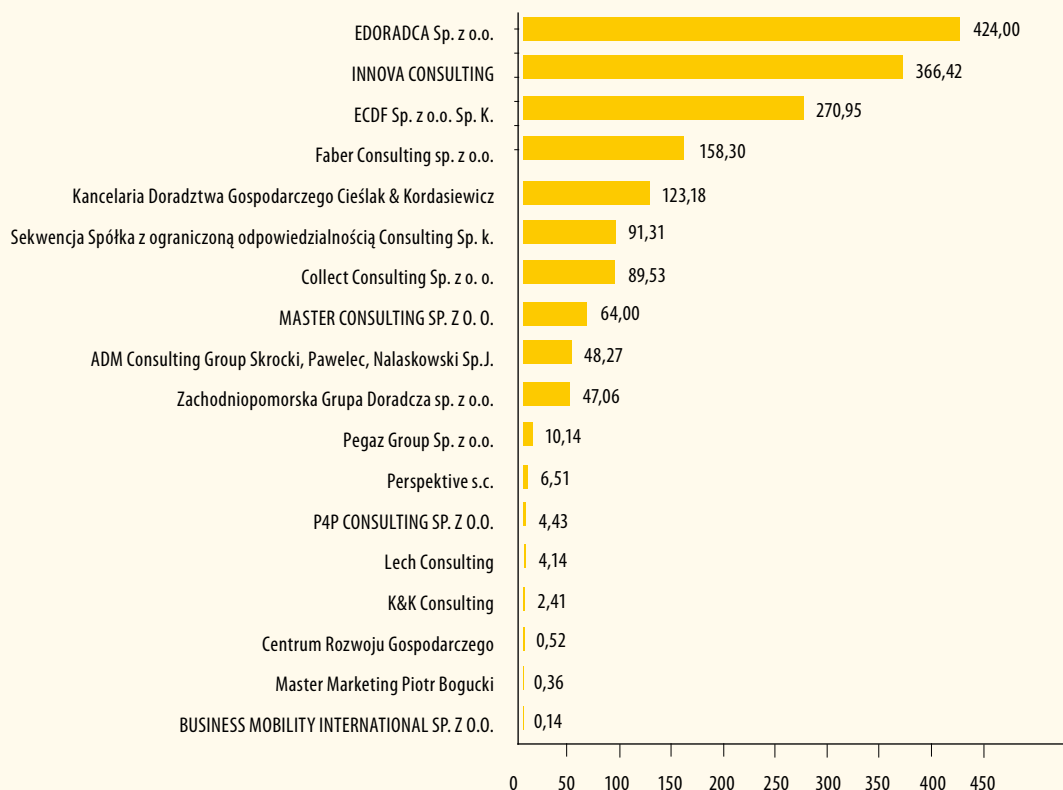
WYKRES 5. KWOTA POZYSKANYCH DOTACJI DLA BENEFICJENTÓW Z SEKTORA DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW [W MLN PLN]



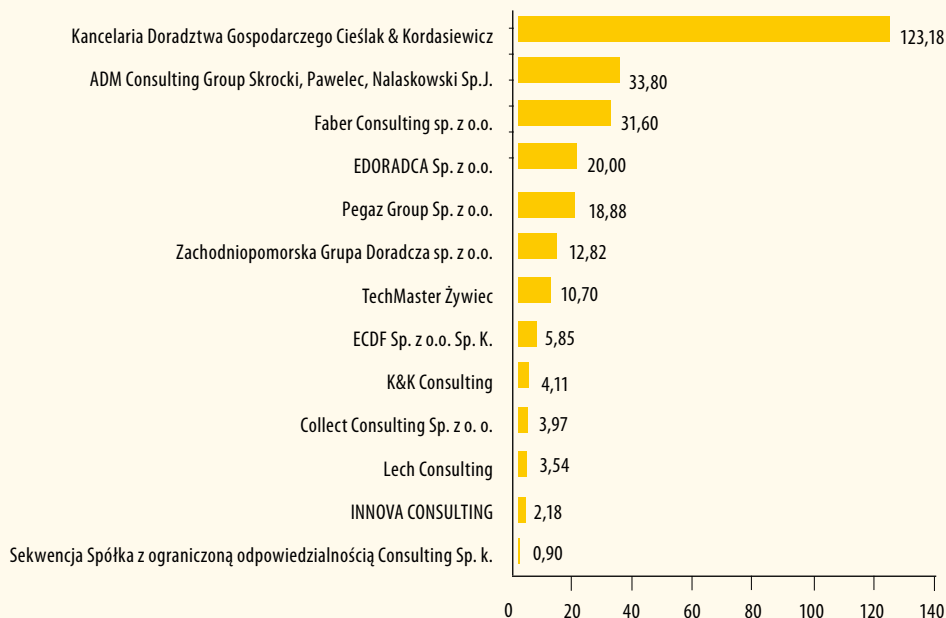
WYKRES 6. KWOTA POZYSKANYCH DOTACJI Z PROGRAMÓW REGIONALNYCH [W MLN PLN]



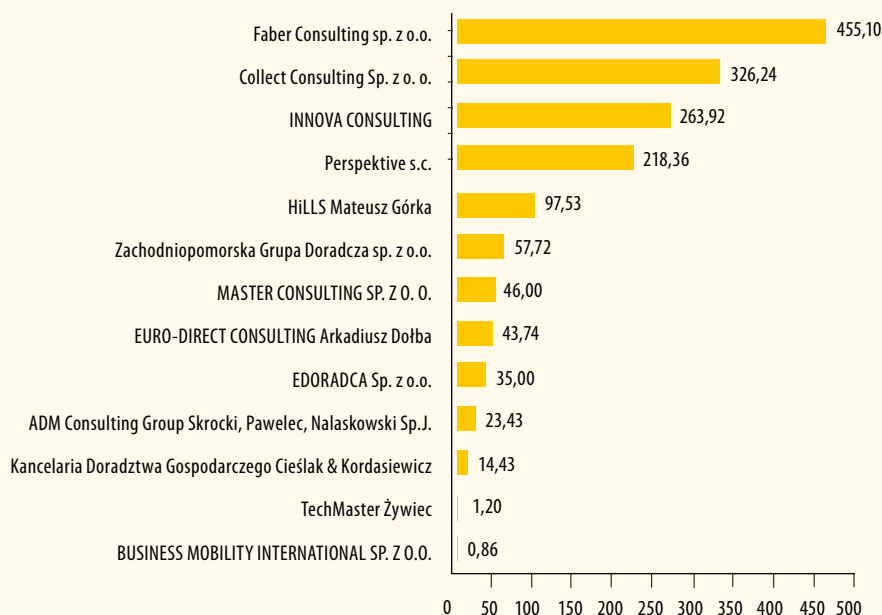
WYKRES 7. KWOTA POZYSKANYCH DOTACJI Z PROGRAMU OPERACYJNEGO INNOWACYJNA GOSPODARKA [W MLN PLN]



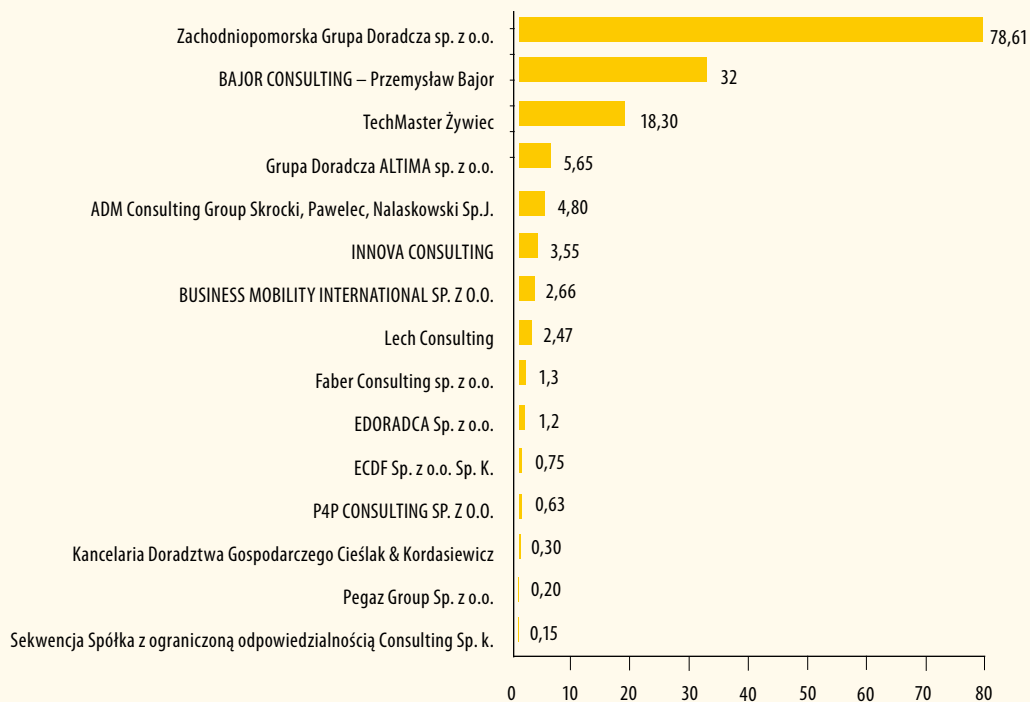
WYKRES 8. KWOTA POZYSKANYCH DOTACJI Z PROGRAMU OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI [W MLN PLN]



WYKRES 9. KWOTA POZYSKANYCH DOTACJI Z PROGRAMU OPERACYJNEGO INFRASTRUKTURA I ŚRODOWISKO [W MLN PLN]



WYKRES 10. KWOTA POZYSKANYCH DOTACJI Z PROGRAMU ROZWOJU OBSZARÓW WIEJSKICH [W MLN PLN]



3. Konferencja Przemysłu Materiałów Budowlanych

Uczciwość zbędnym kosztem?

25 → 27.05.2011
Hotel Qubus, Kraków



W programie między innymi wykłady:

- ➔ **prof. Krzysztof Rybiński**
[rektor Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej w Warszawie]
Finanse państwa czyli publiczne zakłamanie
- ➔ **dr Maciej Grabowski** [wiceminister Finansów]
Koszty i efekty preferencji podatkowych
- ➔ **prof. Rafał Ohme** [Human Mind & Brain]
Nieświadomy umysł konsumentów – jak ludzie podejmują decyzje i wydają pieniądze
- ➔ **prof. Piotr Płoszajski** [SGH]
**Zarządzanie na krawędzi chaosu:
powrót do garażu**
- ➔ **Małgorzata Kozak**
[Wiceprezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów]
Czy UOKiK chroni uczciwych przedsiębiorców
- ➔ **Robert Dziwiński** [GUNB]
Efekty nowelizacji ustawy o wyrobach budowlanych

Oraz sesje tematyczne:

- ➔ **Perspektywy dla rozwoju sieci sprzedaży**
- ➔ **Internet jako narzędzie w komunikacji z klientem w branży budowlanej**

Więcej informacji i zgłoszenia: www.dlabudownictwa.pl/2011

ZWIĄZEK PRACODAWCÓW
PRODUCENTÓW MATERIAŁÓW
DlaBudownictwa 

Patroni medialni:

NOWY PRZEMYSŁ

wnp.pl

INWESTOR

Panelbudowlany
interaktywne centrum budowlanego
informacji

murator

muratorplus.pl
budowlany serwis dla profesjonalistów

portfel.pl

BUSINESS JOURNAL

PRZEMYSŁ
budowlany

Polska poprowadzi Europę

1 lipca 2011 r. Polska obejmie półroczne przewodnictwo w Radzie Unii Europejskiej. To nie tylko potężny, polityczno-organizacyjny wysiłek, ale też kompleksowa kampania promocyjna, wzmacniająca wizerunek państwa poza jego granicami

Prezydencja to sprawowanie przewodnictwa w Radzie Europy, w której skład wchodzi głowy państw i szefowie rządów wszystkich krajów członkowskich UE oraz Rady Unii Europejskiej, pracującej na szczeblu ministerialnym. Według zapisów Traktatu ustanawiającego Europejską Wspólnotę Węgla i Stali prezydencja miała być sprawowana przez okres 3 miesiące, według porządku alfabetycznego. Obecnie, zgodnie z zapisami Traktatu ustanawiającego Wspólnoty Europejskie, okres ten został wydłużony do 6 miesięcy. W ciągu kolejnych lat integracji, kompetencje wynikające z pełnienia prezydencji stopniowo ulegały zwiększeniu. Prace Rady Europejskiej wymagały coraz większego stopnia koordynacji, a prezydencja była naturalnym instrumentem koordynacyjnym w tym zakresie. W kompetencji państwa sprawującego prezydencję w UE leży, przede wszystkim koordynowanie prac Rady, tj. przewodniczenie zebraniom, określanie zakresu spraw jakimi zajmuje się RE oraz zwracanie uwagi na sprawy o szczególnej wadze. Kraj przewodniczący ma za zadanie wypracować wspólne stanowiska wobec danych problemów oraz reprezentować Radę w stosunkach międzynarodowych.

Warto zaznaczyć, iż postanowienia Traktatu Lizbońskiego, dotyczące powołania przewodniczącego RE i ministra ds. zagranicznych UE ograniczają kompetencje państwa, które ją sprawuje. Stąd też rola premiera kraju sprawującego prezydencję będzie ograniczać się do nadzoru nad przebiegiem prac ministrów przewodniczących poszczególnym radom sektorowym. Zmniejszeniu ulegnie również skala zaangażowania w prezydencję ministra spraw zagranicznych danego kraju. Swoistą nowość stanowi tzw. trio prezydencji, czyli długofalowe działanie oparte na realizacji wspólnej polityki trzech państw sprawujących prezydencję kolejno po sobie. Dzięki temu mechanizmowi podział zadań realizowanych w ramach sprawowanej prezydencji odbywa się w sposób bardziej sprawny niż dotychczas. Dłuższa kadencja przewodniczącego oraz instytucja „trio” stanowią realne przesłanki ku temu, aby najważniejsze cele polityki UE mogły być uzgadniane w dłuższym okresie czasu. Tym samym koncepcja ta eliminuje drastyczne zmiany priorytetów polityki unijnej – tak aby każda kolejna prezydencja była kontynuacją poprzedniej.

Każde państwo członkowskie obejmujące prezydencję musi szczegółowo zaprogramować swoje działania. Należy określić główne cele i priorytety. Polskie przewodnictwo w Radzie Unii Europejskiej będzie w szczególności dotyczyło 6 aktualnych zagadnień problemowych:

1. Stosunki ze Wschodem

Priorytetem działań polskiej prezydencji będzie promocja polityki wschodniej na forum UE. Polska wraz z państwami objętymi programem Partnerstwa Wschodniego będzie dążyła do tworzenia strefy wolnego handlu z UE, wznowienia umów stowarzyszeniowych, zniesienia wiz, a także poszerzenia współpracy gospodarczej.

2. Wieloletnie ramy finansowe

Negocjacje unijnego budżetu na lata 2014-2020 będą stanowiły kluczową kwestię podczas polskiego przewodnictwa. W tym okresie rozpocznie się analiza propozycji Komisji Europejskiej, a także identyfikacja głównych zagadnień negocjacyjnych.

3. Rynek wewnętrzny

Dzięki temu postulatowi nastąpi przyspieszenie wzrostu gospodarczego Wspólnoty. Dodatkowo rozwinięcie rynku wewnętrznego przyczyni się do kontynuowania działań na rzecz swobodnego przepływu osób, towarów, usług i kapitału.

4. Wspólna polityka bezpieczeństwa i obrony

Polska wraz z Wysokim Przedstawicielem do Spraw Zagranicznych i Polityki Bezpieczeństwa chce dążyć do podniesienia sprawności działań UE w obrębie zarządzania kryzysowego. W tym kontekście podjęte zostaną działania w celu pogłębienia współpracy w dziedzinie obronności oraz wzmocnienia partnerstwa z NATO.

5. Wzmocnienie polityki energetycznej UE

Polska chce podjąć dyskusję na temat nowych – legislacyjnych i pozalegisłacyjnych – rozwiązań dla sektora energetycznego. Podejmowane działania mają na celu wypracowanie nowych mechanizmów prowadzenia

Miasta, na które patrzeć będzie cała Europa

Na liście stworzonej przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych znalazło się 5 polskich miast: Warszawa, Kraków, Poznań, Wrocław oraz Sopot. W czasie naszej prezydencji będą się tam odbywały nieformalne szczyty i najważniejsze spotkania unijnych delegatów. Przy doborze ośrodków zwracano uwagę m.in. na infrastrukturę konferencyjną, bazę hotelową oraz ofertę rekreacyjno-wypoczynkową. Obecność europejskich dygnitarzy oraz zainteresowanie mediów jest dobrą okazją do promocji nie tylko dla samych miast, ale i całych regionów.

Ile będzie kosztować polska prezydencja?

Szacowany koszt polskiego przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej to ponad 430 mln złotych (ok. 110 mln euro), z czego 377 mln będzie bezpośrednio pochodzić z budżetu państwa.

Koszty innych prezydencji:

- ➡ Francja – 160 mln euro
- ➡ Czechy – 132 mln euro
- ➡ Węgry – 85 mln euro
- ➡ Słowenia – 62 mln euro

konkurencyjności oraz solidnej zewnętrznej polityki energetycznej.

6. Wykorzystanie kapitału intelektualnego Europy

Zrównoważony wzrost gospodarczy będzie możliwy jedynie dzięki pełnemu wykorzystaniu wszystkich możliwości społeczno-gospodarczych państw członkowskich.

Poprzez solidne wykonanie powierzonego w tym roku zadań, Polska będzie mogła wzmocnić zaufanie innych krajów do siebie, jako do ważnego członka Wspólnoty. Bez wątpienia jest to najlepszy czas do stworzenia pozytywnego wizerunku naszego kraju na arenie międzynarodowej.

Marta Ostrowska

Oficjalny program Prezydencji...

... jest bardzo napięty. W czasie 6 miesięcy przewidzianych jest ok. 150 spotkań w Polsce i w Brukseli. Szczególnie ważne okażą się spotkania organizowane centralnie – zaplanowano takich ok. 50-ciu. Należą do nich: nieformalne rady sektorowe, konferencje ministerialne, spotkania na szczeblu podsekretarzy stanu i szefów urzędów centralnych oraz na szczeblu szefów państw i rządów. Pod koniec lipca rozpocznie się jedno z najważniejszych dla Polski wydarzeń-sprawdzianów. Chodzi o rozpoczęcie negocjacji w kwestii wieloletnich ram finansowych Wspólnoty obejmujących lata 2014-2020.

Promocja Polski przed prezydencją

Ważnym komponentem polskiej strategii marketingowej było zaprezentowanie naszego kraju na Międzynarodowych Targach Turystycznych w Berlinie. Polska, jako kraj partnerski tej imprezy, pokazała widowisko multimedialne, w którym wątki turystyczne przeplatały się z dwoma priorytetowymi wydarzeniami – prezydencją oraz EURO 2012.

Ponadto mieszkańcy 10 miast świata będą mieli okazję zobaczyć projekt opracowany przez Filmotekę Polską. Obrazem promującym polską prezydencję będzie „Mania. Historia pracownicy fabryki papierosów” – niemy film z 1918 r. z Polą Negri w roli głównej. Koszt całego przedsięwzięcia wyniesie 2,5 mln PLN.



Rozmowa z Konradem Niklewiczem, rzecznikiem prezydencji polskiej w Radzie UE oraz zastępcą dyrektora Centrum Informacyjnego Rządu

Jesteśmy gotowi!

Wzrost gospodarczy, bezpieczeństwo i otwartość Europy – oto priorytety polskiej Prezydencji w Radzie Unii Europejskiej

Za trzy miesiące Polska obejmie przewodnictwo w UE. Odczuwa Pan niepokój z tego powodu?

Nie ma powodu do niepokoju. Prezydencja polska w UE jest dobrze przygotowana, tak od strony merytorycznej, jak i organizacyjnej.

Czy Polska jest gotowa na to wyzwanie?

Tak. Prace przygotowawcze są prowadzone od ponad 2 lat. Obecnie (kwiecień 2011) finalizowane są ostatnie umowy związane z logistyką prezydencji. Ponad 15,5 tys. pokoi hotelowych dla gości jest już zarezerwowanych, transport (kilkaset samochodów!) oraz catering zorganizowane, kilkudziesięciu oficerów łącznikowych wybranych w konkursie. W ramach przygotowań przeszkolono też 1200 ekspertów.

Na jakich obszarach koncentrowały się przygotowania do prezydencji?

Najważniejszym obszarem przygotowań do prezydencji jest część merytoryczna: program prac w trakcie sześciomiesięcznego przewodnictwa w Unii, obejmujący zarówno to, co prezydencja chciałaby zaproponować pozostałym krajom Unii jako jej autorski wkład, jak i udział prezydencji w toczących się procesach decyzyjnych i legislacyjnych.

Czy przygotowując się do prezydencji Polska czerpała z doświadczeń swoich poprzedników?

Zdecydowanie tak. Od ponad roku prowadzone były konsultacje z państwami, które przed nami prowadziły prezydencję. Polski rząd jest też w stałym kontakcie z instytucjami unijnymi, w tym zwłaszcza z Komisją Europejską i sekretariatem Rady Unii Europejskiej.

Nasze kierownictwo będzie sprawowane nie tylko po raz pierwszy, ale także według nowych zasad traktatowych. Czy jest to dodatkowe utrudnienie?

Faktem jest, że po wejściu w życie Traktatu Lizbońskiego, sposób działania prezydencji zmienił się. Część kompetencji została przekazana do nowych instytucji – przewodniczącego Rady Europejskiej i Wysokiego Przedstawiciela ds. Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa. Jednak nawet w zmienionych realiach prawnych, prezydencja wciąż odgrywa kluczową rolę. Wynika to m.in. z faktu, że państwo nią sprawujące przewodniczy obradom sektorowych Rad UE i to ono prowadzi negocjacje z Parlamentem Europejskim. Polski rząd, przygotowując się do

prezydencji, był w pełni świadomy nowych realiów prawnych – i dostosował do nich plan działań.

Czy po wejściu w życie Traktatu Lizbońskiego w grudniu 2009 roku prezydencje narodowe mają jeszcze sens?

Tak, zdecydowanie mają sens. Także dlatego, że państwa członkowskie, sprawując prezydencję, są w stanie zaproponować całej wspólnotie nowe, świeże spojrzenie na sprawy istotne dla całej UE.

Co według Pana może przesądzić o powodzeniu polskiej prezydencji?

Dobre przygotowanie merytoryczne, ambitne i możliwe do zrealizowania cele, umiejętność prowadzenia trudnych negocjacji, branie pod uwagę interesów innych państw, poszukiwania kompromisów, doświadczenia związane z transformacją gospodarczą (i wynikająca z nich gotowość do reform) – to mogą być czynniki przesądzające o sukcesie polskiej prezydencji.

A co mogłoby jej przebieg zakłócić?

Wpływ na prezydencję mogą mieć nieoczekiwane, trudne do przewidzenia wydarzenia na świecie.

Jakie korzyści dla kraju przyniesie przewodnictwo w UE?

Sprawnie przygotowana i przeprowadzona prezydencja może przelożyć się na wzmocnienie pozycji politycznej Polski, zwiększenie prestiżu państwa polskiego i jednocześnie dobre wypromowanie Polski jako państwa nowoczesnego, sprawnego i proeuropejskiego.

Czy jest to szansa na zwrócenie uwagi Europy na nasze problemy i ewentualną pomoc?

Prezydencja nie jest czasem na forsowanie własnych, narodowych interesów. Prezydencja jest czasem, w którym państwo musi działać w interesie całej wspólnoty europejskiej.

Jakie są główne priorytety polskiej prezydencji w UE?

15 marca br. Rada Ministrów kierunkowo przyjęła program polskiej prezydencji. Prace prezydencji skupią się na trzech podstawowych priorytetach: „Integracja Europejska jako źródło wzrostu gospodarczego”, „Bezpieczna Europa” oraz „Europa korzystająca na otwartości”. W ramach tych trzech priorytetów realizowanych będzie wiele konkretnych działań, dotyczących tak spraw gospodarczych, jak i polityki zagranicznej Unii oraz unijnej polityki społecznej.

Kraj kierujący pracami UE powinien być neutralny. W świetle tej tezy nie jest to dobry czas dla Polski zwłaszcza, że w tym okresie rozpoczną się negocjacje dotyczące finansów UE na lata 2013-2020. Polska powinna wówczas twardo bronić swoich interesów.



© Grzegorz Rogiński CIR

W czasie polskiej prezydencji negocjacje budżetowe będą na wstępnym, bardzo ogólnym etapie. Nie ma więc zagrożenia, że z powodu narzuconej przez rolę prezydencji „neutralności” Polska nie będzie mogła bronić swoich interesów narodowych. Kluczowe negocjacje budżetowe rozpoczną się w czasie, gdy Polska nie będzie już sprawować przewodnictwa w Unii.

Twarzą Polskiej prezydencji będzie...

Premier Donald Tusk – niewątpliwie to on odegra kluczową rolę w przygotowaniu i poprowadzeniu polskiej prezydencji.

Rozmawiała Marta Ostrowska

Rozmowa z Lidią Geringer de Oedenberg, posłem do Parlamentu Europejskiego Teraz Polska „rozda” karty Europie

Prestiż, który możemy zyskać dzięki prezydencji, przełoży się w dłuższej perspektywie na rozwój gospodarczy – mówi Lidia Geringer de Oedenberg, Poseł do Parlamentu Europejskiego

Zaczęło się odliczanie do polskiej prezydencji w UE. Jak ocenia Pani nasze przygotowania do tego prestiżowego wydarzenia? Jakie działania trzeba jeszcze doprecyzować?

Polska dobrze przygotowuje się do prezydencji. Oczywiście, tak jak każdy inny kraj, ostateczne priorytety polski rząd przedstawi tuż przed przejęciem przewodnictwa. Może pojawi się też specjalna publikacja im poświęcona, tak jak to miało miejsce w przypadku poprzednich prezydencji. Na spotkaniach z Posłami na Sejm czy do Parlamentu Europejskiego przedstawiciele naszego rządu już przedstawiali wstępne założenia polskiej prezydencji. Jednakże to wszystko może się jeszcze zmienić, na skutek sytuacji zewnętrznych.

Na przykład obecnej sytuacji w Libii...

Dokładnie. Europa musi reagować na to, co dzieje się w tzw. krajach trzecich, w tym przypadku – w Libii. Takich sytuacji nie da się zapla-

Co będzie priorytetem przy ustalaniu budżetu?

Najważniejszą kwestią w przyszłej perspektywie finansowej będą środki na rozwój regionalny, tzw. fundusze strukturalne. Mówiąc najogólniej, prawie połowę budżetu obecnie przeznaczają się na finansowanie rolnictwa, w drugiej części znajdują się środki na rozwój regionów, administrację i kraje trzecie. Chcielibyśmy, aby w nowym budżecie fundusze przeznaczone dla biednych regionów nie stopniały. W krajach dobrze rozwiniętych pojawiają się jednak głosy, że za dużo pieniędzy kierowanych jest do regionów i należy mocniej wspierać badania naukowe i nowe technologie.

Czy popiera Pani te postulaty?

Europa musi być bardziej konkurencyjna, a to w czym jesteśmy lepsi niż np. Chiny czy Indie, to właśnie innowacyjność i nowe technologie. Gdy więcej pieniędzy pójdzie na badania, szybciej osiągniemy konkretne efekty, które będzie można później sprzedać w formie produktów czy technologii. Ale gdy zastosujemy tę zasadę „wprost”, bez zwiększenia budżetu ogólnego UE, to skorzysta na tym tylko część krajów, bo pieniądze wesprą już istniejące i mające osiągnięcia ośrodki badawcze, a nie te dopiero raczkujące, jak to ma miejsce w wielu nowych krajach członkowskich. Dodam, że kraje członkowskie dążą teraz raczej do zmniejszania, a nie zwiększania budżetu UE.

Czy prezydencja nie przesłoni Polsce batalii o euro?

Należy pamiętać, że Wspólnota wymaga gry zespołowej i sprawując prezydencję musimy myśleć o całej UE. To nie będzie czas na przygotowywanie się do przyjęcia euro. Musimy przede wszystkim spełnić odpowiednie ekonomiczne kryteria, a dopiero potem, po dwóch latach obserwacji (tzw. ERM II) przez KE, dane nam będzie przystąpić do strefy euro.

Wracając do naszej prezydencji – osiągniemy sukces jako kraj, gdy będziemy dbać o interesy innych państw, które nas wesprą, gdy przyjdzie czas na decyzje o Polsce. Natomiast jeżeli będziemy walić pięścią w stół i mówić, że coś nam się należy – na pewno przegramy.

Trzeba pokazać Polskę jako silne i sprawne państwo, zdolne kierować Radą
złożoną z przedstawicieli 27 państw i reprezentujących pół miliarda obywateli

nować, ani też uwzględnić np. pół roku wcześniej. Do podobnych, nagłych i nieprzewidzianych zdarzeń – wymagających reakcji Unii – należy także zaliczyć działania związane np. z ratownictwem, które w tej chwili Europa czyni względem Japonii. Trzeba spodziewać się, że podczas polskiej prezydencji też mogą pojawić się różnego rodzaju nieprzewidziane sytuacje.

Na czas prezydencji przypadać będą prace nad budżetem UE na lata 2014-2020.

Tak naprawdę do dzisiaj nie wiemy jeszcze jakie lata obejmie nowa perspektywa finansowa. Prawdopodobnie będzie to okres siedmiu lat. Jednakże pojawiają się głosy, że zgodnie z kadencyjnością Parlamentu Europejskiego i Komisji Europejskiej, budżet może zostać ustalony tylko na 5 lat.

Trzeba mieć sojuszników, bo w UE – tak jak w każdej demokracji – decyduje większość. Jeśli chodzi o same negocjacje budżetowe na przyszłe lata, to najprawdopodobniej zamkną się one w pierwszym półroczu 2012 r. w trakcie prezydencji Danii, a Polska przygotuje grunt pod „duński” finał.

Czy mogłaby Pani wskazać działania, które będą najważniejsze z punktu widzenia Polski oraz całej Wspólnoty podczas naszej prezydencji?

Ważne jest, aby doprowadzić do finału działania, do których negocjacje prowadzone są już od jakiegoś czasu. Mogę tu wymienić np. negocjacje w sprawie przyszłej akcesji Chorwacji do UE, które mają szansę zakończyć się podczas naszej prezydencji – wówczas traktat akcesyjny z Chorwacją byłby podpisywany w Warszawie. Myślę, że mogłoby to nastąpić nawet w październiku bieżącego roku.

Inną, ważną dla polskiej prezydencji inicjatywą, która rodzi się już ponad 30 lat, jest patent wspólnotowy. Wydaje się, że negocjacje teraz wyszły na prostą i mogą zakończyć się już w grudniu. Jeśli Polsce uda się do tego doprowadzić, rzeczywiście będzie to ogromne osiągnięcie. Kraj, który ostatecznie dopina jakąś inicjatywę, zalicza ten sukces na swoje konto. Myślę, że jednolity patent wspólnotowy byłby wielkim bodźcem dla rozwoju całej UE.

Do finału zbliżają się także negocjacje związane z harmonizacją prawa autorskiego, szczególnie jeśli chodzi o Internet. Jest to kwestia bardzo drażliwa. Każdy kraj ma inną politykę w tym aspekcie. Rynek w Internecie paradoksalnie ma granice, wyznaczone właśnie prawami autorskimi. To blokuje rozwój, gdyż udział rynku, jeśli chodzi o transakcje internetowe, jest coraz większy.

A co jeśli chodzi o politykę zagraniczną Unii?

Myślę, że Polska może mieć dużo do powiedzenia w tej kwestii. Jako kraj, który nie miał nigdy kolonii i nie ma też żadnych zaszczytów historycznych, szczególnie jeśli chodzi o Afrykę Północną, w której obecnie obserwujemy różne ruchy wolnościowe. Moglibyśmy być dobrym negocjatorem. Minister Radosław Sikorski dostrzega ten fakt, szykując się na bycie przez 6 miesięcy swego rodzaju „zastępcą” Komisarz Catherine Ashton, odpowiedzialnej za sprawy zewnętrzne Unii.

Jak Prezydencja wpłynie na sytuację w naszym kraju?

Prezydencja przyniesie wielowymiarowe efekty. Przede wszystkim zyskamy na prestiżu. Jesteśmy szóstym największym krajem Unii i powinniśmy „rozdawać” karty. Obejmujemy prezydencję jako czwarty z kolei, „nowy” kraj Unii. Pierwsi byli Słowacy, z całkiem sprawną, ale mało widowiskową prezydencją, potem – Czesi, których przewodnictwo zostało źle ocenione, z uwagi na liczne skandale. Teraz są Węgrzy, którzy niestety zaczęli prezydencję dość niefortunnie od kontrowersyjnej ustawy medialnej w swoim kraju. Poprzednie tzw. „nowe” prezydencje były przeplatane prezydencjami sprawowanymi przez kraje, które miały już duże doświadczenie i kilkakrotnie trzymały stery Unii.

Prestiż, który możemy pozyskać, przełoży się w dłuższej perspektywie także na gospodarkę. Szybko pojawiają się nowi inwestorzy, widząc, że państwo jest stabilne, sprawne, dobrze zarządzane. Polska jest silnym krajem w UE, o czym niektórzy jeszcze nie wiedzą...

Czy prezydencja będzie miała wpływ na nasz rynek pracy?

Na nasz rynek pracy najbardziej wpłynie otwarcie rynku dla Polaków w Niemczech i Austrii – ostatnich krajów blokujących dostęp do legalnej pracy „nowym”. Są różne prognozy. Jedni uważają, że szczególnie młode osoby opuszczają Polskę.

Co może zakłócić przebieg polskiej prezydencji?

Naszej prezydencji najbardziej przeszkodzą wybory. Kampania wyborcza zawsze zakłóca ład polityczny w danym kraju. Partie robią się bardziej agresywne wobec siebie, walczą wyszukując na siebie „haki” – to na pewno nie będzie pomagało w utrzymaniu dobrego wizerunku Polski za granicą, gdyż sprawy lokalne wypłyną na scenę europejską.

Czym będzie wyróżniała się nasza Prezydencja?

Wspominałam już o wcześniejszych prezydencjach unijnych „debiutantów”, które, mówiąc delikatnie, nie były sukcesami. W tej chwili Węgrzy są mało widoczni jako przywódcy Unii Europejskiej. Ostatni szczyt miał miejsce w Paryżu – nie wiadomo dlaczego, gdyż takie wydarzenia odbywają się zazwyczaj albo w Brukseli, albo w stolicy kraju sprawującego prezydencję. Mam wrażenie, że Węgrzy trochę



się pogubiły, zatem Polska na ich tle może pokazać się jako prymus, o ile uda nam się ominąć po drodze rafy – i te niespodziewane, i te szykowane przez przeciwników politycznych polskiego rządu.

Jak posłowie przygotowują się do tego wydarzenia?

Mamy pewne ciekawe inicjatywy, np. podczas sześciu miesięcy naszej prezydencji, w każdym tygodniu w Parlamencie odbędą się 3-4 prezentacje promujące nasze regiony, polską sztukę i kulturę. Takiej oprawy w Parlamencie nie miał do tej pory żaden inny kraj. Sama też organizuję kilka przedsięwzięć – odbędzie się wystawa zwycięskich prac w konkursie na „Obywatelski plakat polskiej prezydencji”, planuję też „europolskie” dożynki i koncert jednego z najlepszych polskich chórów.

Chciałabym, aby wszyscy – a zwłaszcza politycy – rozumieli, że sukces rządu, który przeprowadzi prezydencję, będzie sukcesem całej Polski. Nikogo nie ucieszy nasza porażka. Dlatego należy zakopać wojenny topór i odłożyć kłótnie na później. Zdaję sobie sprawę, że będzie to trudne, zwłaszcza w okresie kampanii wyborczej, ale trzymam kciuki za polską prezydencję. Chcę wierzyć, że Polak potrafi.

Rozmawiała Marta Ostrowska

Talent, układy i pieniądze

Polska na drodze do innowacyjnej gospodarki

„15 projektów dostanie 600 mln ...”, „...Kapitał za darmo” – nawołują tytuły. Gdzie są te pieniądze? Do jakich drzwi zapukać i co to znaczy „dobry pomysł”?

Unia europejska dysponuje funduszami, które przeznacza na inicjatywy zgodne z ustalonymi priorytetami. Mogą one być związane z rozwojem regionów i wyrównywaniem szans pomiędzy nimi, wsparciem innowacyjnej gospodarki, inicjowaniem współpracy pomiędzy ośrodkami akademickimi Europy czy podnoszeniem kwalifikacji zawodowych. Pieniądze są dostępne dla wszystkich podmiotów, które spełniają określone wymagania. Powstają one jak grzyby po deszczu nowe fundusze i inicjatywy wyraźnie pokazują, że jesteśmy coraz lepsi w pozyskiwaniu i gospodarowaniu środkami. Nauczyliśmy się spełniać wymagania formalne związane z wnioskowaniem o pieniądze. Co ważniejsze pokonujemy również bariery związane z efektywną współpracą pomiędzy specjalistami i ośrodkami decyzyjnymi, która staje się gwarantem sukcesu. Według danych z Krajowego Systemu Informatycznego (KSI SIMIK) 07-13 od początku uruchomienia programów do 10 kwietnia 2011 r. złożono 169,4 tys. wniosków na kwotę dofinansowania (zarówno środki unijne jak i środki krajowe) 384,5 mld PLN. Tylko PARP w roku 2011 przekaże beneficjentom 1,6 mld PLN. Dotąd zgodnie z raportami PARP do zainteresowanych przepłynęło za jego pośrednictwem ponad 4 mld PLN.

Unijne dotacje, polska administracja

Środków unijnych, w przeciwieństwie do pozyskiwanych z innych źródeł, nie trzeba w większości zwracać pod warunkiem realizacji zakładanych celów, a ich dysponenci nie domagają się udziałów w przedsięwzięciach, w które inwestują. Wszyscy zainteresowani podkreślają, że główną barierą nie są wymogi Unii, ale urzędnicze nawyki polskich dysponentów, którzy mnożą bariery administracyjne zniechęcając potencjalnych beneficjentów. W tym przypadku nowe szanse stwarzają możliwości związane ze staraniem się o fundusze bezpośrednio w Brukseli z pominięciem lokalnej biurokracji. Warunkiem jest tworzenie wystarczająco silnych ośrodków, które będą w stanie realizować określone zadania związane z dysonowaniem fun-

duszami i realizacją projektów. Idealnymi środowiskami są organizacje akademickie i biznesowe dysponujące odpowiednimi strukturami i dostępem do specjalistów. Stąd wysyp stowarzyszeń biznesowych powstających przy fundacjach rozwoju oraz organizacji akademickich i parków technologicznych.

Jak nie kredyt to co?

Banki oferują rozwiązania kredytowe dla młodych przedsiębiorców oraz związane z rozwojem biznesu. Ich oprocentowanie utrzymuje się jednak na poziomie oprocentowania kredytów konsumpcyjnych, a nawet w wielu przypadkach jest wyższe. Kwoty dla Startup'ów standardowo wynoszą około 10 000 PLN do maksymalnie 30 000 PLN i przy ogólnych warunkach oraz wysokim oprocentowaniu nie są atrakcyjne.

Masz pomysł? Poszukaj swojego anioła

Osoby, które czują się onieśmiałe unijnymi wymaganiami mogą starać się o finansowanie ze źródeł prywatnych bądź od organizacji zrzeszających inwestorów. Do najbardziej znanych należą PolBan-Business Angels Club (polban.pl) i Lewiatan (pkpplewiatan.pl), ale w ostatnich kilku latach powstało wiele nowych, prężnie działających organizacji, których misją jest wspieranie innowacyjnych pomysłów biznesowych. Wśród nich są:

- ➔ Polska Fundacja Przedsiębiorczości, sieć Aniołów Biznesu Amber (Zachodnie Pomorze),
- ➔ Lubelska Sieć Aniołów Biznesu — LSAB (Lublin Business Angels Network) i Sieć Aniołów Biznesu na Lubelszczyźnie i Podkarpaciu – realizowane przez Lubelską Fundację Rozwoju,
- ➔ Wschodnia Sieć Aniołów Biznesu (WSAB wsab.pl),
- ➔ Śląska Sieć Aniołów Biznesu – SilBAN,
- ➔ European Business Angels Networks – EBAN.

Studenci i pracownicy naukowcy mogą dodatkowo liczyć m. in. na Fundację Przedsiębiorczości Akademickiej z Poznania www.przedsiębiorczosc.org.pl oraz projekty stypendialne dla naukowców i doktorantów realizowane przez Urzędy Marszałkowskie w ramach projektów UE Kapitał Ludzki.

Dobre pomysły pilnie poszukiwane

Przedsiębiorcy, którzy odnieśli rynkowe sukcesy wierzą, że wspieranie „świeżej krwi i pomysłów” może być lepszym sposobem na pomnażanie zysków i rozwój biznesu niż inne formy inwestowania takie jak lokaty czy giełda. Barierą dla inwestorów jest duże ryzyko związane ze wsparciem początkujących przedsiębiorców, których pomysły często nie są poparte dużym doświadczeniem biznesowym. Największe polskie przykłady sukcesów gospodarczych związane są z przemysłem ciężkim, przetwórstwem i produkcją. Trudność w przełożeniu tych doświadczeń na wschodzące rynki nowych technologii, telekomunikacji czy Internetu stanowi przeszkodę w rozwoju tych sektorów w Polsce. Przeszkody te próbują niwelować specjaliści zrzeszeni w Fundacjach i firmach doradczych, organizując seminaria i przygotowując wszystkie strony do negocjacji biznesowych związanych ze wsparciem innowacyjnych idei. Przykłady lokalnych inwestycji, które przyniosły zyski na poziomie kilkuset i więcej procent zachęcają do podejmowania ryzyka. Doświadczenie NewConnect obala skutecznie mit, że na zainteresowanie inwestorów mogą liczyć tylko pomysły rodem z politechniki. Znalazło się tam wiele firm doradczych, ale również reprezentujących branżę farmaceutyczną, medyczną, biologiczną, kulinarną czy internetową. Potencjał wzrostu jest ważniejszym czynnikiem przy ocenie przedsięwzięcia niż trendy rynkowe, chociaż te ostatnie również nie pozostają bez znaczenia. Zarówno początkujący pomysłodawcy jak i MiŚP mogą liczyć na dodatkowe wsparcie od Funduszy SpeedUp oraz Venture Capital. Te zaś, zgodnie ze swoją misją, nie

oferują konkretne pieniądze, ale przede wszystkim know how związany z zarządzaniem przedsiębiorstwem oraz kontakty biznesowe w Polsce i na świecie. Z rozmów z zarządami Funduszy i Fundacji jasno wynika, że na rynku jest obecnie więcej środków do wzięcia, niż oczekujących na nie spółek. Pilnie poszukuje się dobrych pomysłów, które mogłyby osiągnąć zupełnie nową skalę biznesu, dzięki pozyskaniu dodatkowego źródła finansowania. Badania pokazują, że Polacy są wyjątkowo przedsiębiorczym narodem w skali Europy i świata, co jednak nie przekłada się na odwagę innowatorów w poszukiwaniu źródeł wsparcia dla swoich pomysłów. Różnice i bariery pomiędzy szukającymi wsparcia a funduszami i inwestorami prywatnymi próbują niwelować doradcy i agencje konsultingowe, takie jak Xevin-Consulting działająca przy funduszu venture capital Xevin-Investments. Od początku powstania spółki w 2008 roku misją założycieli było wspieranie pomysłodawców w tworzeniu struktur biznesowych nowo powstających spółek, wsparciu managerskiemu oraz przygotowywaniu do pozyskania inwestora i nawiązywaniu kontaktów biznesowych. Przykładem takiego działania było powstanie spółki Interactive Research Center zajmującej się badaniami rynku i marketingowymi. Inne firmy konsultingowe, jak Inwest Consulting koncentrują się na przygotowaniu (preinkubacji) spółek do debiutu na giełdzie. Innowatorzy w różnym zakresie mogą również oczekiwać na wsparcie doradców finansowych i prawnych, którzy nie koncentrują się na merytoryce biznesu, ale na rozwiązaniu konkretnych problemów związanych z rejestracją i funkcjonowaniem nowych spółek.

Jak uwieść inwestora i za jaką cenę?

Inwestorzy indywidualni i fundusze speedup czy venture capital w przeciwieństwie do instytucji finansowych polegających na konkretnych dokumentach i procedurach kierują się w dużej mierze zdobytymi już doświadczeniami oraz... zaufaniem do zdolności pomysłodawców i intuicją. Za finansowanie, które średnio w Polsce waha się od 200 tysięcy do 1,5 mln PLN dla innowacyjnych projektów obejmują od 40 do 70 procent akcji w nowo powoływanych spółkach. Wielkość ich udziałów zależy od siły negocjacyjnej pomysłodawcy i ryzyka związanego z inwe-

stycją. Poszukując więc tego typu źródła finansowania warto przejrzeć portfolio organizacji czy managera. Poszukujący informacji mogą korzystać ze wsparcia agencji konsultingowej lub wydarzeń zrzeszających inwestorów i pomysłodawców, jak choćby cykl konferencji Aula Polska, TechCrunch, Global Startup Challenge czy wydarzenia organizowane przez TMT (www.tmtevents.pl). Uczestniczą w nich osoby, które starają się o finansowanie oraz takie, które realizują już projekty innowacyjne lub je zakończyły.

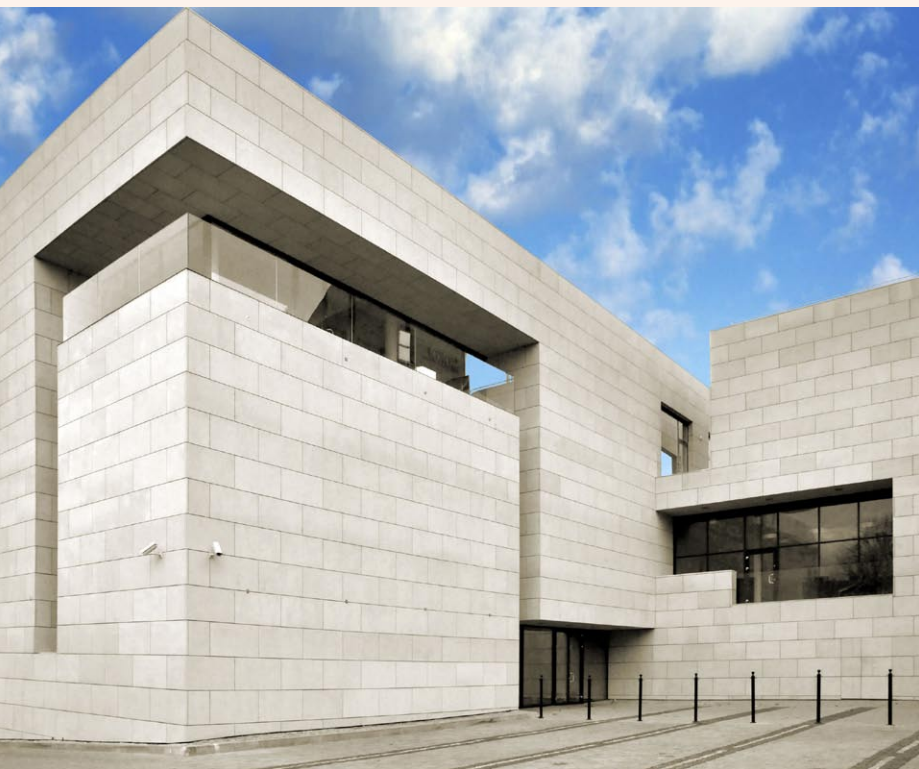
Najważniejszy jest konkretny cel i plan

W ocenie potencjału biznesu pomaga dobra prezentacja i biznesplan. Inwestorzy interesują się konkretnymi danymi finansowymi, które pomagają oszacować potencjał projektu, ale również poziom przygotowania i determinację pomysłodawcy. Warto przyrzeć się filmom (Youtube.com) z pierwszej, polskiej edycji programu Dragon-s'Den. Przeglądanie się prezentacji pomysłodawców starających się o względy (i pieniądze) zasiadających w jury

biznesmanów pozwala postawić się w roli zarówno jednego, jak i drugiego. Dobrze przygotowana prezentacja, analiza rynku i biznesplan mogą okazać się kluczowe na drodze do realizacji wielkich marzeń. Podziwiając kariery Billa Gates'a, Steve Jobs'a, Marka Zuckerberga czy Rafała Brzoski — prezesa Integry — wydaje się, że tylko wielkie marzenia prowadzą do wspaniałych sukcesów.

Jest szansa, że wielu polskich zdolnych naukowców i pomysłodawców uniknie losu inżyniera Jacka Karpińskiego, który wymyślił rewolucyjny jak na swoje czasy minikomputer, czy skaner ręczny. Niedoceniony przez polskie władze w czasach PRL'u i zdradzony przez współpracowników oraz środowisko ostatecznie zrezygnował z branży komputerowej by zająć się hodowlą świń.

Małgorzata Nieciecka
Konsultant
New Media & Marketing
Expert



GALERIA SZTUKI W NOWYM SĄCZU

Dzięki projektowi „Budowa Małopolskiej Galerii Sztuki na Bursztynowym Szlaku w Nowym Sączu” możliwe będzie prezentowanie sztuki różnych mediów (malarstwo, rzeźba, grafika, fotografia, wideo, instalacje intermedialne, architektura, szkło, performance, design) odnoszącej się przede wszystkim do współczesnej rzeczywistości i wychodzącej poza oczywistość przedstawiania. Galeria będzie miejscem wystaw, zarówno znanych i wybitnych artystów, jak również debiutów oraz promocji młodych twórców, a także zdarzeń artystycznych i edukacyjnych. Ponadto planowana jest działalność dydaktyczna w formie zajęć plastycznych dla młodzieży i dorosłych, warsztatów architektonicznych, spotkań z młodzieżą szkolną i wykładów. Całkowita wartość projektu to ponad 18 mln PLN, w tym wydatki kwalifikowane 15 mln PLN. Ze środków dotacji rozwojowej przyznana została kwota przekraczająca 11 mln PLN, a z budżetu województwa małopolskiego – ponad 3 mln PLN.



PUŁAWSKI PARK NAUKOWO-TECHNOLOGICZNY

W Puławskim Parku Naukowo-Technologicznym (PPNT) powstanie Centrum Przedsiębiorczości, Inkubator Technologiczny oraz Centrum Technologiczne. Łączna powierzchnia budynków to ponad 12 tys. mkw. W obiektach prowadzone będą różne typy działalności naukowo-biznesowej. Uruchomione zostaną m.in. centrum przedsiębiorczości, ośrodek doradczo-szkoleniowy, centrum poręczeń kredytowych, laboratoria badawcze. Udostępniona zostanie powierzchnia biurowa i produkcyjna dla firm. Na terenie parku będzie można korzystać również z szerokopasmowego Internetu. Koszt projektu to ok. 78 mln PLN, z czego większość pochodzi ze środków PO RPW.





NOWOCZESNE CENTRUM TARGOWO- KONFERENCYJNE W OSTRÓDZIE

Projekt „Arena Ostróda Centrum Targowo-Konferencyjne Warmii i Mazur” zakłada rozbudowę i modernizację obecnej infrastruktury targowej. W miejscu istniejących hal, powstanie kompleks wystawienniczy o większej powierzchni i nowoczesnych rozwiązaniach technicznych. Łączna powierzchnia targowa wyniesie 19 tys. mkw., natomiast powierzchnia konferencyjna 1,7 tys. mkw. Będzie to największe centrum targowo-konferencyjne na Warmii i Mazurach oraz jedno z największych w kraju. Całkowita wartość inwestycji to ponad 82 mln PLN, z czego dofinansowanie z PO RPW wynosi ok. 45 mln PLN.



Ponad 200 mld zł

wsparcia unijnego

Prawie 150 tys. projektów



**Ty też możesz
skorzystać
z unijnego wsparcia**

Sięgnij z nami po dotacje!

portfel.pl

zapytaj doradcę Portfel

bezpłatna infolinia: 0 800 70 30 76

Portfel Sp. z o. o.

ul. Św. Leonarda 9, 25-311 Kielce

tel. (85) 745 46 85, fax (85) 742 91 04