

Sprawozdanie z działalności Fundacji Inicjatyw Społeczno–Ekonomicznych w 1993 roku

Warszawa, marzec 1994

CZĘŚĆ OGÓLNA

I. MISJA FUNDACJI INICJATYW SPOŁECZNO-EKONOMICZNYCH

1. Misja FISE jest opisana w dokumentach założycielskich. Wielokrotnie, zawierając umowy i pisząc uzasadnienia do aplikacji o granty, odwołujemy się do niej.

Pytania jakie warto sobie zadać to: czy misja FISE jest nadal aktualna i czy mamy odbiorcę na realizację swojej misji? Są liczne dowody na to, że odpowiedź na oba pytania jest twierdząca, Wynika to z dokonań opisanych w niniejszym sprawozdaniu, z rosnącej pozycji Fundacji i jej standingu finansowego. Kolejne pytanie jakie należy zadać brzmi: jakie są operacyjne i organizacyjne konsekwencje takiej a nie innej misji FISE?

2. Praktyczna interpretacja misji sprowadza się do prostych zasad:

- Fundacja jest organizacją pomocową a nie firmą konsultingową (stąd działania na obszarach problemowych),
- FISE jest organizacją pozarządową (NGO), nie afiliowaną przy żadnej partii czy orientacji politycznej i neutralną światopoglądowo,
- FISE działa nie dla zysku (non–profit) i realizuje swoje cele na zasadzie finansowania kosztów swojej pracy z różnych funduszy publicznych i prywatnych. Oznacza to szczególną odpowiedzialność za sposób gospodarowania pieniędzmi

Charakterystyczne rysy orientacji programowej FISE to:

- animacja inicjatyw (głównie związanych z gospodarką lokalną i drobną przedsiębiorczością), sterowanie projektami w kierunku wiązania ich z gospodarką lokalną, lokalnymi możliwościami i zasobami oraz tworzenie lokalnych środowisk przedsiębiorców,
- pomoc w poszukiwaniu aktywnych dróg zwalczania bezrobocia poprzez:
 - formy aktywne: rozwój małych firm, mikroprzedsiębiorstw, samozatrudnienia,
 - pomoc, szkolenia, trening i mediacje dla grup zagrożonych bezrobociem,
 - działanie poprzez sieć komórek terytorialnych: własnych i współpracujących,
 - pomoc w tworzeniu rozwiązań strukturalnych (strategie lokalne, projekty restrukturyzacji) inicjujących rozwój lokalny; respektowanie zasad rozwoju zrównoważonego,
 - uczestnictwo w rozwoju różnych form społeczeństwa obywatelskiego poprzez pomoc w powstawaniu stowarzyszeń, fundacji, organizacji i programów pozarządowych.

Jako organizacja pomocowa, FISE stara się działać w granicach zwolnień od podatków (oznacza to określone wymagania dotyczące zakresu zadań, sposobu rozliczania, kalkulowania kosztów, płac, itp.).

FISE nie posiada własnych funduszy na taką skalę aby móc prowadzić prywatną politykę. Jej możliwości działania są ograniczone do zadań, dla których znajduje źródła finansowania. Nie zwalnia nas to jednak z odpowiedzialności za działalność lub jej brak. Zadaniem FISE jest nawiązanie odpowiedniej współpracy z odpowiednimi sponsorami,

przekonanie ich do zasadności proponowanych działań, utrzymanie ciągłości pracy mimo nader zmiennej koniunktury.

3. Stwierdzenia powyższe nie oznaczają braku problemów. Kilka pytań, które należy poddać pod dyskusję Rady Programowej dotyczą:

- Sensowności funkcjonowania FISE jako organizacji zatrudniającej stały personel. „Etatyżacja” ma zalety: zapewnia stały i wykwalifikowany zespół – szczególnie cenny w organizacji pomocowej w sektorze gospodarki.

Równocześnie jednak oznacza to poważne koszty stałe, trudne do finansowania ze zmieniających się umów. Pewną tradycją instytucji doradztwa a także organizacji pozarządowych jest funkcjonowanie w oparciu o niewielki „core staff” i wielka kartotekę partnerów zatrudnianych w oparciu o kontrakt zadaniowy lub zlecenie. Zespół etatowy tak dalece nie mieści się w „image’u” fundacji, że spotykamy się bez przerwy z komentarzami kontroli, atakami prasy i innych źródeł opiniodawczych, że „finansujemy etaty”.

- Pobierania opłat. Na początku działalności FISE przyjęliśmy Wańkowiczowską regułę: jeśli ktoś ma cenić naszą pracę – musi zapłacić za bilet.

Z czasem, wobec chwiejności polityki państwa wyrażającej się w niestabilności finansowania programów FISE, zaczęliśmy te opłaty traktować bardziej serio. Utrzymywane od 3 do 10 razy poniżej poziomu komercyjnego, stanowią one już około 15% wpływów. Obecnie dążymy do podniesienia tego udziału do 30%, co jest poziomem uważanym za właściwy dla organizacji non-profit w wielu krajach.

Pobieranie opłaty budzi podejrzenia czynników kontroli. Zarzuca się nam, że prowadzimy działalność gospodarczą.

Równocześnie, oparty na statystyce wpływów controlling i system premii motywacyjnej, orientują naszych pracowników na maksymalizację wpływów. Tkwi w tym potencjalna możliwość zniekształcenia misji FISE.

- Profesjonalizacja. W pracy FISE kładziemy duży nacisk na profesjonalizm. Służą temu szkolenia wewnętrzne, kontrola projektów, opracowania narzędziowe. Warto zadać pytanie: jakie są szanse profesjonalizacji? Fundacja jest nieatrakcyjnym pracodawcą na rynku pracy doradców. Trudno nam przyciągnąć poważnych fachowców. I to nie tylko wskutek niższych płac. Praca w fundacji nie dodaje wartości w curriculum vitae. Przynajmniej tak sądzą „doradcy”. Także pracownicy wykształceni w FISE spotykają się z ofertami pracy, które są w stanie ich przekupić.

II. IMAGE FISE

Obserwujemy coraz wyraźniej owoce długotrwałej obecności FISE. Jesteśmy instytucją uznaną tam, gdzie się mówi o aktywnej polityce walki z bezrobociem, rozwoju przedsiębiorczości i organizacjach pozarządowych. Ilość ofert z jakimi się spotykamy przekracza możliwości wykonawcze kadry FISE.

Pozycja FISE umacnia się szczególnie szybko na tzw. prowincji, która jest głównym terenem naszej działalności. Świadczą o tym listy Urzędów Pracy, z którymi współpracują Agencje oraz podziękowania komitetów i władz lokalnych, z którymi opracowywaliśmy strategie rozwoju lokalnego.

Na image FISE wpłynęły także konferencje, które organizowała Fundacja, jej wydawnictwa, audycje radiowe i telewizyjne jak również artykuły prasowe.

III. FISE W ŚRODOWISKU NGO

W trakcie roku 1993 zaczęła się kształtować nowa „filozofia” działalności FISE na rzecz NGO: raczej organizacji wspierającej działania innych niż robiąca wszystko siłami własnego zespołu pracowników. FISE jest tu gotowa oferować swoje doświadczenie i umiejętności poszczególnych pracowników nie odbierając autorstwa ani nie przejmując odpowiedzialności za różne przedsięwzięcia.

W tej chwili FISE m. in.:

- jest współfundatorem Nidzickiej Fundacji Rozwoju „Nida”, której pomysł zrodził się w trakcie realizacji przez Pracownię Projektów Lokalnych strategii rozwoju lokalnego gminy Nidzica. W przygotowaniu jest założenie Biłgorajskiej Agencji Rozwoju Regionalnego;

- pod przywództwem J. Wygnańskiego, wspólnie z Fundacją „Bez Względu na Niepogodę” - Klon /Jawor, Programem „Dialog Społeczny” PHARE oraz licznymi organizacjami krajowymi i zagranicznymi FISE opracowuje międzynarodowy program „Rozwój Społeczeństwa Obywatelskiego”, którego celem jest wyszkolenie ludzi zajmujących się profesjonalnie wspieraniem działań organizacji pozarządowych w Polsce i na Węgrzech;
- FISE uczestniczy w pracach komitetu organizacyjnego Forum Inicjatyw Pozarządowych i zaoferowało udział lokalnych AIL jako współpracujących przy organizacji spotkań regionalnych oraz jako organizatora kręgu NGO zajmujących się rozwojem lokalnym i ekonomicznym. FISE prowadzi też księgowość Forum. W organizacji Forum uczestniczą: American Comitee for Aid to Poland, Biuro do Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi MPiPS, Fundacja Bez Względu na Niepogodę, Fundacja dla Polski, Fundacja „Pomoc Społeczna” SOS, Program Dialog Społeczny NGOs , PHARE.
Aktualnie trwają przygotowania do realizacji I Regionalnego Forum Inicjatyw Pozarządowych dla Regionu Pomorskiego. Forum jest przygotowywane przez grupę organizacji skupionych w Regionalnym Komitecie Organizacyjnym i odbędzie się w Gdańsku w dniach od 13 do 15 maja 1994 roku.
- Możliwość wymiany doświadczeń jak również nawiązania licznych kontaktów dała przedstawicielom polskich i zagranicznych instytucji zainteresowanych rozwojem regionalnym i lokalnym w Polsce, zorganizowana przez FISE wspólnie z Fundacją im. Friedricha Eberta i przy wsparciu British Know-How Fund konferencja dotycząca „Rozwoju Regionalnego w Polsce” (30 wrzesień – 1 październik 1993 rok).
- FISE w 1993 kontynuuje również pracę nad rozwojem pierwszego w Polsce Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych TUW. FISE uzyskała od Fundacji im. Stefana Batorego grant w wysokości 500 mln zł i przekazała go Towarzystwu Ubezpieczeń Wzajemnych. Uczestniczy też w opracowaniu strategii TUW i poszukuje dla niego pracowników.

IV. FISE W ŚRODOWISKU LOKALNYM

W roku 1993 trwała praca nad zakorzenieniem FISE w środowisku lokalnym. Przede wszystkim były to działania nastawione na umocnienie pozycji AIL – sieci terenowej FISE. Do podstawowych działań należy zaliczyć:

- a) wypracowanie instrumentów współpracy z Wojewódzkimi i Rejonowymi Urzędami Pracy. Korzystając z możliwości jakie stworzyła 6 miliardowa umowa z Ministerstwem Pracy, wprowadzono kupony przy pomocy których Urzędy Pracy mogły kierować bezrobotnych uprawnionych do bezpłatnych porad. Administrowanie kuponami: niewątpliwie utrwaliło image FISE jako organizacji, która wykonuje użyteczne prace. Podobne oddziaływanie miały staże dla pracowników WUP i RUP w najbliższych poradniach AIL.
- b) Udział AIL w projektach o dużym znaczeniu lokalnym: trzy poradnie wygrały konkurs projektu Banku Światowego na utworzenie lokalnych centrów wsparcia drobnej przedsiębiorczości, Białostocka AIL jest poważnym kandydatem do udziału w programie zagospodarowania brytyjskiej części funduszu stabilizacyjnego złotówki.
- c) Podjęcie opracowań lokalnych strategii rozwoju (patrz informacja o PPL) pozwoliło zapewnić łódzkiej, olsztyńskiej i chełmskiej Agencji udział w tworzących się lokalnych instytucjach zarządzania programami rozwoju. W konsekwencji wzrastają ich możliwości współpracy ze środowiskami lokalnymi.
- d) Nie przyniosły znaczących sukcesów próby nawiązania współpracy między AIL a organizacjami międzynarodowymi, takimi jak sieci współpracy i wymiany informacji. Wydaje się, że do normalnych w takich wypadkach trudności dołożył się brak doświadczenia agencji. Przerzucało to kontakty na Warszawę i (wcześniej lub później) prowadziło do zerwania współpracy.

V. GRUPA ISE

FISE ma wiele do zawdzięczenia grupie instytucji, z którymi stale współpracuje. Większa siła perswazyjna celów, wsparcie stabilizujące wahania koniunktury w polityce społecznej i koncepcjach kolejnych rządów, pomoc materialna i programowa mają decydujące znaczenie dla FISE. W roku 1993 FISE dysponowała kwotą 0.5 mld złotych z darowizn BISE. Pokrywało ono też połowę kosztów wynajmu lokalu. W wypadku przyznania przez BISE kredytu osobie, której pomagaliśmy, otrzymujemy premię. Wspólnie z SIDI i BISE tworzyliśmy TISE. Ten nowy partner razem z BISE wspiera nasze starania o poprawę jakości naszej pracy, szkoleń i procedury. To tylko największe ale nie wszystkie formy pomocy i współpracy. FISE i BISE powstawały wspólnie. Pierwszy nabór i pierwsze szkolenia pracowników były organizowane razem. Wspólne było też opisanie celów. Zakładaliśmy podział ról, który powinien wzmagać synergję grupy. Jeśli dziś mówimy o trudnościach, to na pewno nie o tych wynikających z animozji osobistych czy konfliktu podstawowych celów. Niewątpliwie jednak mamy do czynienia

z sytuacją, gdzie racjonalność operacyjna doprowadza do oddalania się instytucji. Z dużą, ale ułatwiająca dyskusję przesadą, można powiedzieć, że obecnie współpraca w grupie ISE zaczyna się i kończy na poziomie przesuwów.

Bardzo widoczne i psychologicznie negatywne dla samooceny pracowników jest wyraźnie widoczne przesuwanie się "target area" BISE i TISE w stronę bardziej dojrzałych przejawów przedsiębiorczości. Takie (uboczne i świadome) efekty ma walka BISE ze złymi kredytami, takie zmiany w orientacji deklarują TISE.

Rozpadła się współpraca kredytowa BISE – TISE. Odrzucona została m. in. propozycja wspólnych wizytacji projektów przez pracowników BISE i Agencji. Wskutek wyraźnej niechęci bezpośrednich partnerów i po kilku nieprzyjemnych incydentach, zlikwidowaliśmy też współpracę szkoleniową. TISE z kolei uznało AIL za „niewiarygodnego” profesjonalnie partnera.

FISE pozostaje do pewnego stopnia osamotniona – bez partnera w grupie (jak głupi z umytą szyją). Stąd zwrot wszystkich praktycznie Agencji Inicjatyw Lokalnych w stronę innych lokalnych banków. Stan ten do pewnego stopnia rozumiały i od początku uznawany w grupie ISE za pożądany, przekroczył moim zdaniem poziom alarmowy.

Jest to problem charakteryzujący politykę całej grupy ISE. Zamiast budowania partnerstwa mamy próbę doboru środowiska współpracującego przez nabór kandydatów i eliminację. Tak Darwinowska metoda da oczywiście wynik. Pytanie czy najmniejszym kosztem i czy coś z tego wyniknie dla grupy. W moim przekonaniu uczenie się, że zmiana partnerów nie była najlepszym sposobem, jest kosztowne.

W związku z tym uważam, że potrzebne jest opracowanie „Mission Statement” grupy, programów szkoleniowych i procedur. Muszą one być oparte o programową zasadę wspólnej pracy, budowania zespołu i podziału zadań.

W ramach tego podziału zadań trzeba widzieć wspólną akcję szkolenia personelu w grupie. W ramach tego podziału potrzebny jest układ ról: stymulowanie, montaż, (follow-up, suivi), weryfikacja.

Prawdopodobnie jedynym wehikułem przenoszącym teoretycznie wydumane koncepcje współpracy w realne życie, są stosunki kontraktowe (dotychczasowe formy uznać należy za niewystarczające).

VI. STAN ORGANIZACJI

1. Finanse

1.1. Stan finansów FISE w roku 1993 przedstawiają załączone tabele bilansów i dane analityczne.

Rok należy uznać za wyjątkowo korzystny. O problemach wynikających z niestabilnego finansowania mowa jest w części dotyczącej misji Fundacji. Po okresie „nie dostrzegania” FISE przez MPIPS, osiągnęliśmy stan, w którym finansowały nas równocześnie dwie umowy: jedna z MPIPS, druga z Funduszem współpracy „Program Rozwoju Małej i Średniej Przedsiębiorczości” (PHARE). Prócz tego znaczącym źródłem finansowania pracy FISE jest grant British Know-How Fund. Nie wymieniam tu wszystkich źródeł finansowania podanych w załączonej tabeli.

1.2. System finansowy (komórek) FISE jest dostosowany do ich zadań. Finanse FISE (centrali) bazują na programach realizowanych poza AIL, CS i PPL; na gospodarowaniu wpływami własnymi FISE, lokatami, grantami i darowiznami. Pieniądze te są kierowane na cele zgodne z misją i bieżącą strategią FISE.

W finanse AIL oparte są na dotacjach i opłatach klientów. Rozróżnia się dotacje zewnętrzne oraz wpływy własne (dotacje lokalne i opłaty klientów). Skala własnych wpływów jest traktowana jako wskaźnik aktywności komórki. System premii motywacyjnych zachęca do aktywności. Komórki są zobowiązane do pokrywania coraz większej części kosztów swego funkcjonowania z wpływów własnych.

W Pracowni Projektów Lokalnych rozwiązania są podobne do rozwiązań AIL. Założono pokrycie 100% kosztów funkcjonowania od początku istnienia zespołu. W PPL nie ma premii motywacyjnej. Głównym „klientem” są gminy samorządu terytorialnego.

W centrum szkoleniowym system finansowy bazuje na dotacjach i opłatach za szkolenia. Działalność szkoleniowa nie może przynosić straty finansowej. Ponieważ CS w zasadzie nie ma kadry etatowej, rozliczane są wyniki poszczególnych szkoleń.

Kierownictwo Centrum Szkoleniowego utrzymuje się z wpływów pochodzących z Trainers i ew. opłat licencyjnych (licencja wykładowcy i organizatora), z opracowywania i sprzedaży materiałów szkoleniowych (copyright) oraz

z wpływów za udział w szkoleniach w charakterze organizatora lub wykładowcy i wreszcie z niewielkiego narzutu organizacyjnego.

Pozostałe komórki są finansowane z narzutu organizacyjnego.

1.3. Analiza kosztów wskazuje, że nie do końca kontrolujemy koszty funkcjonowania, nie do końca zrozumieliśmy różnicowanie kosztów i ich relacja do efektywności pracy. Skomplikowany jest system płacowy motywujący ilościowy wymiar pracy. Umożliwia on prowadzenie „gier optymalizacyjnych” przez poszczególne komórki.

2. Organizacja

Korzystna sytuacja finansowa pozwoliła na intensywną rozbudowę FISE. Przybyło pracowników, poprawiła się jakość kadry, powstały nowe komórki organizacyjne.

Fundacja zatrudnia obecnie ok. 60 pracowników, z czego 42 osoby pracują na szczeblu wykonawczym. 38 osób jest zatrudnionych w 14 jednostkach terenowych (Agencjach Inicjatyw Lokalnych). 35 pracowników (ponad 50% personelu Fundacji) pracuje w innych miastach.

Strukturę organizacyjną i nazwiska kierowników komórek podaje załączony schemat organizacyjny.

Stan organizacji i współpracy w FISE pozostawia wiele do życzenia. Widoczne są pozostałości początkowe – „harcerskiego” systemu pracy: niejasność ról, brak precyzyjnych zakresów kompetencji. Miejscami szczególnie wyraźnych trudności spowodowanych m. in. wzajemnym nie honorowaniem kompetencji pozostają sekretariat i księgowość. Wyraźnie widoczna jest konieczność „odświeżenia” operacyjnego rozumienia misji FISE wśród jej pracowników i kierowników.

Dwa główne problemy organizacyjne to:

a) Księgowość.

Kryzys został spowodowany różnymi przyczynami. Należy do nich chaotyczny styl pracy Głównego Księgowego i nieustannie podejmowane próby sprawowania władzy. Przyczyniła się do niego nieumiejętność poprawnego ustawienia stosunków przez Dyrektora AIL i Dyrektora Centrum Kadrowego.

b) Niejasna organizacja spowodowana ułożeniem się współpracy osób w poprzek struktury organizacyjnej. Problemy pogłębia brak dobrej instrukcji obiegu dokumentów.

3. Remedia

W roku 1993 podjęto szereg działań mających na celu zmianę tej sytuacji.

3.1. Starano się poprawić schemat organizacyjny FISE jaśniej formułując odnośne zadania i wyraźnie wyodrębniając poziomy organizacyjne:

- | | |
|------------------------|---|
| a. Poziom strategiczny | - Rada Programowa
zarządzanie strategiczne całością Fundacji na poziomie celów |
| | - Zarząd, Prezes
zarządzanie strategiczne Fundacją na poziomie spraw bieżących |
| b. Poziom kierowniczy | - dyrektorzy działów
kierowanie działalnością działów, opracowywanie ich strategii |
| c. Poziom wykonawczy | - kierownicy komórek, pracownicy samodzielni i pracownicy komórek |

3.2. Centrum Kadrowe opracowuje nowy opis stanowisk powiązanych z systemem oceny pracowników i strukturą płac. Praca ta powinna dać wyniki w lecie.

3.3. Następuje zmiana Głównego Księgowego, gdzie kryteriami wyboru są: komunikatywność, stabilne usposobienie, zachowywanie przyjętych form.

3.4. Zorganizowana została sesja strategiczna „sztabu” FISE w Mierkach. Przedyskutowano tam misję, rolę Prezesa, dyrektorów i komórek zaplecza operacyjnego (sekretariat, księgowość).

3.5. Dla poprawy jakości pracy, standardów i efektów oraz wyjaśnienia operacyjnych aspektów misji FISE zorganizowano w końcu 1993 roku trzy konkursy. Ich celem jest:

a) Oddzielenie działalności nastawionej na realizację misji od innych działań. Podjęliśmy się przygotowania do uruchomienia przez FISE komórki doradztwa komercyjnego. W listopadzie ogłoszony został konkurs na koncepcje organizacji działalności pełnopłatnej FISE. Celem jest poprawa sytuacji finansowej FISE, czytelność źródeł finansowania Fundacji i motywowanie pracowników do podejmowania zadań powiększających wpływy własne FISE.

Równocześnie chcemy umożliwić pracownikom realizację zadań zaspakajających ich ambicje zawodowe, pozwalających na rozwój zawodowy i podnoszenie kwalifikacji.

Zadaniem konkursowym jest opracowanie formy organizacyjnej i prawnej (regulaminy, statuty) oraz założeń finansowych działalności pełnopłatnej FISE. Powinna ona być zgodna z dorobkiem i zasadniczym kierunkiem misji FISE. Jej "target area" będą jednak stanowiły grupy i instytucje nie wymagające taniej pomocy a potrzebującej fachowej porady lub obsługi.

Nie przewiduje się zatrudnienia większej ilości nowych pracowników. Do wykonania pracy (i zarobienia pieniędzy) będą kierowani pracownicy FISE, których kwalifikacje gwarantują odpowiednią jakość pracy.

b) Opracowania charakterystyki i procedur wytworzenia wybranych produktów FISE.

Celem konkursu jest także opracowanie jednoznacznych charakterystyk wybranej grupy produktów AIL oraz procedur określających sposób ich wytworzenia. Pozwoli to określić: jaka pomoc oferują klientowi, jakie będą jej cechy charakterystyczne, jaka będzie ich jakość oraz kto i w jaki sposób bierze udział w wytworzeniu danego produktu.

c) Opracowania produktów szkoleniowych FISE

Celem konkursu jest opracowanie wybranej grupy produktów szkoleniowych FISE: kursów, programów oraz materiałów i pomocy edukacyjnych niezbędnych do ich poprawnej realizacji a także wskazanie kandydatów na lincencjonowanych organizatorów i wykładowców tych kursów.

V. AGENCJA INICJATYW LOKALNYCH

1. Agencja Inicjatyw Lokalnych tworzy sieć 14 jednostek terenowych FISE, specjalizujących się w doradztwie dla małych i średnich przedsiębiorstw. W działaniach swych zespoły terenowe AIL poszukują możliwości współpracy i współpracują z wszelkimi organizacjami i instytucjami lokalnymi, zainteresowanymi współdziałaniem na polu wspierania rozwoju sektora prywatnego small biznesu.

Pracownicy Agencji biorą czynny udział w realizacji również innych programów FISE: są organizatorami szkoleń, wykładowcami na kursach, autorami publikacji, współtwórcami strategii lokalnych.

2. Rezultaty działania AIL w 1993 roku.

Podstawą działań realizowanych przez Agencję Inicjatyw Lokalnych w 1993 roku były:

- umowa zawarta w dniu 9 grudnia 1992 roku pomiędzy Fundacją Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych i Ministerstwem Pracy i Polityki Socjalnej,
- umowy 6-o miesięczne zawierane z Funduszem Współpracy w ramach programu wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

A) Działalność poradnicza

Działalność poradniczą prowadziły wszystkie zespoły terenowe Agencji Inicjatyw Lokalnych.

W 1993 roku w całej sieci AIL udzielono łącznie 5390 porad osobom rozpoczynającym lub prowadzącym działalność gospodarczą. Zgłaszający się po poradę w zdecydowanej większości bo w ok. 67% przypadków oczekiwali rozwiązania problemów natury podatkowo-finansowej (w tym zgłaszali potrzebę znalezienia źródeł finansowania). Problemy prawne dominowały w ilości 15% wszystkich porad, problemy marketingowe 7%. Inne problemy to 11% ogólnej liczby porad.

Liczba klientów przyjętych ogółem wyniosła 4321, w tym 2932 to klienci, którzy pojawili się po raz pierwszy. W tej liczbie, bezrobotni pragnący rozpocząć działalność na własny rachunek stanowili 59%. Bezrobotni kierowani

z urzędów pracy korzystali z porad bezpłatnych na podstawie rozprawdzanych w urzędach pracy talonów uprawniających do 5 godzin bezpłatnych konsultacji.

Przedsiębiorcy stanowili 29% klientów. Pozostałe 12% to w momencie wizyty w AIL, osoby będące pracownikami, emerytami lub studentami.

W efekcie udzielonych porad i wspólnej pracy z klientami opracowanych zostało 1487 projektów przedsięwzięć gospodarczych z czego 938 dla bezrobotnych, ubiegających się o pożyczki z funduszu pracy, skierowanych z rejonowych urzędów pracy.

682 projekty zostały skredytowane (46% ogólnej liczby opracowanych), w tym 560 przez urzędy pracy. Łączna kwota udzielonych kredytów i pożyczek wyniosła 54,8 mld zł. (30,9 mld zł. To pożyczki z funduszu pracy).

W skredytowanych przedsięwzięciach stworzonych zostało 1370 nowych miejsc pracy.

Szczegółowe zestawienie wyników prowadzonej w 1993 roku działalności poradniczej zespołów AIL stanowi załącznik do niniejszego sprawozdania.

B) AIL w środowisku lokalnym

Idea, która zrodziła Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych a poprzez to sieć zespołów Agencji Inicjatyw Lokalnych, wymaga aktywnej obecności w środowisku, w którym działa Agencja. Funkcjonowanie AIL na zasadzie narzucania pomysłów bez rozpoznania środowiska lokalnego i uwzględnienia lokalnych uwarunkowań byłoby z góry skazane na niepowodzenie. Jedynie aktywna współpraca z samorządem lokalnym, innymi lokalnymi organizacjami i instytucjami o charakterze społecznym i gospodarczym może dawać pozytywne efekty w działaniach wspierających lokalne inicjatywy gospodarcze, widoczne w skali gminy lub regionu. Dlatego też warunkiem prawidłowego funkcjonowania Agencji na swoim terenie jest nawiązanie i utrzymywanie kontaktów z możliwie dużą liczbą instytucji i organizacji działających w danym regionie.

Najważniejszym partnerem w działalności poszczególnych Agencji w terenie, z racji realizowania zadań wynikających z umowy z MPiPS i związanych z programem aktywnej walki z bezrobociem, były wojewódzkie i rejonowe urzędy pracy.

Współpracę nawiązały wszystkie Agencje, przy czym część z nich podpisywała umowy bezpośrednie z WUP i RUP (ogółem zawarte zostały 34 takie umowy), część współpracowała na podstawie ogólnej umowy między FISE i MPiPS. Ponadto zawierane były umowy dotyczące pojedynczych szkoleń organizowanych przez AIL. Umów bezpośrednich nie podpisały jedynie AIL Łomża, Chełm, Kraków, Wałbrzych.

Przykładowe działania oparte o tę współpracę to:

- porady talonowe, w ramach których m. in. sporządzane były biznes plany – wnioski bezrobotnych ubiegających się o pożyczkę z Funduszu Pracy,
- dyżury pracowników agencji w rejonowych urzędach pracy poświęcone bezrobotnym,
- organizowanie spotkań połączonych z krótkim szkoleniem dla bezrobotnych w rejonowych urzędach pracy i klubach pracy przy RUP w poszczególnych województwach,
- wspólne organizowanie dłuższych (kilkudziesięciodniowych) szkoleń dla bezrobotnych,
- staże organizowane w AIL dla pracowników urzędów pracy,
- informowanie o działalności AIL poprzez wywieszanie ulotek w lokalach rejonowych urzędów pracy,
- utrzymywanie bieżących kontaktów z kierownikami urzędów pracy i informacja o możliwościach uzyskania pożyczki z Funduszu Pracy.

W 1993 roku w Agencjach zorganizowano 26 staży, w których wzięło udział 45 pracowników WUP i RUP. Staże trwały od 3 do 6 dni. Ogólna liczba godzin staży wyniosła 842. Tematyka staży obejmowała następujące bloki tematyczne:

1. Elementy prawa gospodarczego
2. Rynkowa charakterystyka przedsięwzięcia gospodarczego
3. Finansowanie działalności gospodarczej
4. Analiza finansowa przedsięwzięciach
5. Sporządzanie planu przedsięwzięcia tzw. "business plan"
6. Zasady i sposób przygotowania wniosku kredytowego i wniosku o pożyczki z Funduszu Pracy.

Oferta stażowa AIL spotkała się z zainteresowaniem ze strony urzędów pracy dopiero w czwartym kwartale 1993 roku. Oceny wystawiane przez uczestników świadczą o tym, że istnieje bardzo duże zainteresowanie tą formą współpracy z Urzędami Pracy i należałoby w 1994 roku ją kontynuować i rozwijać.

Wśród innych instytucji i organizacji, z którymi AIL nawiązały i utrzymywały kontakty należy wymienić:

- Urzędy Wojewódzkie, w tym w szczególności wydziały polityki regionalnej lub rozwoju regionalnego i urzędy miejskie,
- Prezydenci, burmistrzowie oraz wojewodowie,
- sejmiki samorządowe,
- Towarzystwa gospodarcze,
- Izby przemysłowo-handlowe i gospodarcze,
- Miejskowe banki lokalne i oddziały banków ogólnopolskich,
- Izby i Urzędy Skarbowe,
- Pełnomocnicy Rządu d/s restrukturyzacji i samorządów,
- Zespoły doradztwa rolniczego,
- Kuratoria Oświaty, szkoły wyższe i średnie,
- Zakłady Doskonalenia Zawodowego,
- Fundacje (np. Fundacja Gospodarcza Solidarności, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Fundacja Rolnicza),
- Agencje Rozwoju Przemysłu,
- Wojewódzkie Ośrodki Doradztwa Rolniczego,
- Centra Wspierania Biznesu,
- Towarzystwo Inwestycji Społeczno-Ekonomicznych,
- Bank Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.

Powyższa lista nie zawiera oczywiście pełnego zestawu nawiązanych kontaktów, a jedynie wykaz instytucji i organizacji, z którymi z reguły wszystkie Agencje starają się utrzymywać i współpracować na polu wspierania rozwoju przedsiębiorczości w środowisku lokalnym.

Wśród inicjatyw o zasięgu regionalnym, w których uczestniczyły AIL należy wymienić:

- projekt Regionalnego Funduszu Gwarancyjnego w Białymstoku (AIL Białystok),
- projekt kompleksowego wsparcia sektora małych i średnich przedsiębiorstw w regionie północno-wschodnim (w ramach programu zagospodarowania odsetek funduszu stabilizacyjnego – AIL Białystok), w którym organizacją wiodącą jest brytyjska Overseas Development Agency,
- współpraca przy tworzeniu głównej sieci Centrów Wspierania Biznesu (AIL Gdańsk wspólnie z Funduszem Współpracy i Agencją Rozwoju Regionalnego w Gdańsku)
- projekty tworzenia instytucji wspierających rozwój małej przedsiębiorczości – Funduszy Rozwoju Przedsiębiorczości, Ośrodków Wspierania Rozwoju Małych Firm, inkubatorów dla małych firm – w ramach wspólnego projektu Ministerstwa Pracy i Polityki Socjalnej i Banku Światowego. Agencje Inicjatyw Lokalnych w Kielcach, Toruniu i Radomiu wygrały konkurs ogłoszony w ramach projektu. Realizacja projektu rozpocznie się w lutym 1994 roku,
- udział wspólnie z Kuratorium Oświaty w Wałbrzychu w pracach nad modelem edukacji ekonomicznej młodzieży szkół średnich (AIL Wałbrzych) i uczestnictwo wspólnie z Fundacją Szkolną w Wałbrzychu w powołaniu Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Finansów – Policealnego Studium Zawodowego, Stacjonarnego i Zaocznego,
- współpraca z siecią instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości w województwie łódzkim w ramach stowarzyszenia Forum Rozwoju Przedsiębiorczości; AIL Łódź.

Forum integruje działania różnych instytucji lokalnych na terenie Łodzi, działających na polu walki z bezrobociem i rozwoju gospodarczego miasta.

Uczestnikami Forum są: Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Fundacja „Inkubator”, Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego, Polsko-Amerykański Ośrodek Doradztwa dla Małych Przedsiębiorstw, Centrum Wspierania Biznesu, Biuro Promocji Przedsiębiorczości, Międzynarodowa Fundacja Kobiet, Biuro Inwestycji Zagranicznych, Prywatyzacji i Promocji Gospodarczej.

C) Analiza niepowodzeń

Plan działalności AIL opracowany na początku 1993 roku skonstruowany był tak, że poza częścią „produkcyjną” i budżetową dotyczącymi jednego roku pozostałe elementy – cele – kierunki działania – zadania mają charakter długofalowy i daleko wykraczający poza rok 1993. Niemniej w 1993 roku powinny zostać nakreślone podstawowe ramy (powstać wstępne materiały – projekty), które w następnych latach mogłyby być uzupełniane, modyfikowane i korygowane. Materiały stanowić powinny wytyczne do praktycznej realizacji zamierzonych działań AIL.

W 1993 roku powstały wstępne opracowania projektów ujętych w planie, a dotyczące:

- wypracowania procedur pracy z klientem,
- listy produktów ALL,
- profilu konsultanta,
- ustalenia listy pracowników specjalizujących się w kierunkach: szkolenia, konsultacje specjalistyczne, instytucje lokalne,
- koncepcji „agencji stowarzyszonej”.

Ich dotychczasowa forma jest daleka od modelu docelowego i należy ocenić, że prace nad nimi przeciągają się dłużej niż przewidywano. Należy jak niezwłocznie (do końca pierwszego półrocza 1994 roku) opracować w/w projekty.

VI. CENTRUM SZKOLENIOWE

W połowie 1993 roku powołano w Fundacji Centrum Szkoleniowe, do którego zadań należała kontrola i nadzór nad organizatorami szkoleń przygotowanych przez organizatorów, organizowanie i koordynowanie współpracy z innymi ośrodkami kształcenia w kraju i zagranicą, planowanie i rozliczanie realizowanej działalności szkoleniowej.

W działaniach Centrum zaprojektowano i wdrożono systemy informacji o realizacji kursów, który składa się z wykazu dokumentacji kursu, kart informacyjnych i bazy danych; dopracowano się także zasad rozliczeń szkoleń.

We współpracy z Prezesem FISE opracowano koncepcje Centrum w strukturze FISE, w zakresie planowania pracy, nadzoru organizatorów szkoleń i doboru wykładowców, zasad licencjonowania, ewidencji, przeglądu i przygotowywania materiałów szkoleniowych oraz finansowych zasad funkcjonowania działalności kształceniowej.

1. Działalność szkoleniowa

Zadania szkoleniowe FISE wynikały z celów statutowych Fundacji zorientowanych na rozwijanie prywatnej przedsiębiorczości, związanych z podejmowaniem i umacnianiem inicjatyw społecznych, gospodarczych i kulturalnych oraz tworzeniem warunków rozwoju środowiska lokalnego i funkcjonowania fundacji, stowarzyszeń i zrzeszeń (organizacja pozarządowa).

realizowane były na podstawie zezwolenia Ministerstwa Edukacji Narodowej udzielonego pismem nr DKU-45219/91/TL z dnia 29 stycznia 1991 roku i wynikały z zawartych umów i porozumień.

1.1. Zakres, tematyka i uczestnik kursów

Organizatorami prawie wszystkich kursów i wykładowcami w ponad 50% przypadków byli pracownicy ALL. Tematyka szkoleń realizowanych przez Agencje Inicjatyw Lokalnych obejmowała:

- kursy kształtowania podstawowych umiejętności życiowych i aktywnego poszukiwania pracy (np. program „Spadochron”),
- kursy podstawowych zagadnień działalności gospodarczej, tzw. ABC biznesu, a więc kwestie ekonomiczno-finansowe, prawne, marketingowe czy organizacyjne,
- zaawansowane kursy prowadzenia i oceny przedsięwzięć gospodarczych,
- specjalistyczne seminaria związane z bieżącym funkcjonowaniem firm na rynku,
- kursy dla organizacji rządowych i pozarządowych.

Tabela 1: Uczestnicy kursów w 1993 roku

Charakter kursu	Liczba kursów	Liczba dni	Ogółem	Liczba godzin		Liczba uczestników
				Wykładowcy obcy i FISE	Wykładowcy All	
Dla:						
1. Bezrobotnych	88	530	3135	1872	1263	1313
2. Pracowników instytucji (RUP i WUP)	42	88	511	328	183	605
3. Przedsiębiorców	28	59	375	307	68	516
4. Pracowników Samorządowych	8	16	101	95	6	217
5. Młodzieży szkół	9	12	76	12	64	164
Razem	175	705	4198	2614	1584	2815

Biorąc pod uwagę liczbę godzin aż 75% ogółu zajęły kursy dla bezrobotnych, 12% kursy dla pracowników instytucji (RUP, WUP), 9% kursy dla przedsiębiorców, 2,5% dla pracowników administracji samorządowej i terytorialnej oraz 2% dla młodzieży (patrz tabela 1). FISE stało się głównie szkołą dla bezrobotnych, czemu sprzyjał korzystny system umów i rozliczeń oraz dofinansowanie wpływające na relatywnie niski koszt kursu.

Tematyka szkoleń dla bezrobotnych obejmowała bardzo zróżnicowane formy kursów od 1 – 2 dniowych po ponad 30 dniowe. Ich zakres dotyczył:

- cech kandydata na przedsiębiorcę,
- rozpatrywania pomysłów przedsięwzięć gospodarczych,
- zasad marketingowego działania firmy,
- kontroli zarządzania finansami firmy,
- tworzenia biznes planu,
- podstaw rachunkowości,
- księgi przychodów i rozchodów,
- prawnych i organizacyjnych aspektów zakładania własnej firmy,
- podatków i zezwoleń,
- poszukiwania kredytu,
- podstaw księgowości,
- elementów informatyki.

Kursy przeznaczone dla przedsiębiorców obejmowały:

- Księgowość zarządczą prowadzoną przez Stowarzyszenie Księgowych ze Strasburga,
- Być przedsiębiorcą – kurs przygotowany przez Francuski Instytut Zarządzania w Polsce,
- Klinika Rozwoju Biznesu prowadzona przez B. Williamsa,
- Marketingowe,
- Aspekty finansowe małych firm,
- Księga przychodów i rozchodów,
- Podatek od towarów i usług VAT i inne.

Kursy dla pracowników instytucji, głównie wojewódzkich i rejonowych urzędów pracy, zawierały zagadnienia dotyczące:

- analizy finansowej wniosków kredytowych,
- wprowadzenia do biznesu,
- sposób zabezpieczenia pożyczek z Funduszu Pracy,
- podstaw prawno-ekonomicznych działania i oceny firm,
- organizacji i finansowania działalności gospodarczej i szkoleniowej urzędów pracy.

Kursy przeznaczone dla pracowników samorządowych (wójtów, radnych i skarbników gmin, itp.) dotyczyły problemów budżetu gmin i form jego kontroli oraz sposobów pisania i oceny projektów przedsięwzięć gospodarczych i społecznych. Kursy dla młodzieży szkół średnich i pomaturalnych zawierały problematykę z wiedzy o rynku i biznesie, zarządzania małą firmą, marketingu i finansów.

W ramach Centrum Szkoleniowego FISE działał Ośrodek Doradztwa i Treningu Personalnego. Prowadził on dwa programy: Spadochron i Alarm. Spadochron najbardziej popularny na świecie program doradztwa personalnego został zaadaptowany do warunków polskich. Na bazie tego programu:

- został wydany poradnik "Spadochron", przy finansowym udziale Urzędu Pracy,
- przetłumaczono i opracowano materiały szkoleniowe,
- przeprowadzono szkolenie dla osób szukających pracy w RUP w Zabrze.

W ramach programu Alarm opracowano jego założenia i koncepcje realizacji, podpisano list intencyjny o współpracy z Polskim Towarzystwem Mediacyjnym.

W 1993 roku w Ośrodku przeprowadzono ogółem 30 szkoleń, w których uczestniczyły 442 osoby. Udzielono też konsultacji dla Międzydepartamentalnego Zespołu d/s Polityki Kadrowej.

We współpracy z Polskim Towarzystwem Psychologicznym w ramach programu „Psychologicznej Akademii Młodzieży”, przygotowano materiał szkoleniowy pt.: „Zrozumieć rynek”.

1.2. Wyniki ilościowe

W 1993 roku nastąpił bardzo znaczny wzrost liczby szkoleń i wymiaru godzinowego przeprowadzonych zajęć w porównaniu z rokiem ubiegłym. Zorganizowano 145 kursów (wzrost o ponad 170%), 651 dni szkoleń (wzrost o 312%) i 3114 godzin zajęć (wzrost o 258%).

Liczba uczestników kursów wyniosła w 1993 roku 2373 osoby. W porównaniu do roku poprzedniego (objęto szkoleniem 1332 osoby), liczba uczących się wzrosła o 78%.

Tabela 2: Realizacja kursów w FISE (AIL) w latach 1991 – 1993

KURSY	1993 w l. bzw	Wzrost w porównaniu z rokiem (w %)	
		1992	1991
1. Liczba kursów ogółem	175	230	730
w tym:			
- krótkookresowych	58	163	214
- średniookresowych	117	277	1571
2. Liczba dni	705	446	613
3. Liczba godzin ogółem,	4198	284	736
w tym:			
- krótkookresowych	333	202	233
- średniookresowych	3865	293	861
4. Liczba uczestników	2373	111	414

Przyczyn tak znacznego rozwoju działalności szkoleniowej należy upatrywać w:

- Sprzyjającym układowi finansowemu pozwalającym na dofinansowanie kursów; umożliwiała to obniżenie kosztów kursów (zwłaszcza dla bezrobotnych, rozpoczynających działalność gospodarczą i pracowników rejonowych i wojewódzkich urzędów pracy), zwiększało chłonność rynku na usługi szkoleniowe, umożliwiała korzystny montaż finansowy partnerów i sponsorów zainteresowanych szkoleniami, itp.
- Systemie premiowym rozliczeń kursów, które motywowały do ich organizowania
- Rozszerzaniu się zapotrzebowania na usługi szkoleniowe na lokalnych i regionalnych rynkach pracy, co wynikało z przekształceń struktury zatrudnienia, wzrostu bezrobocia, restrukturyzacji gospodarki, zmian preferencji pracodawców i pracowników, itp.
- Wzroście umiejętności organizowania kursu przez Agencje Inicjatyw Lokalnych, nawiązywania przez nie kontaktów z instytucjami i organizacjami terenowymi, rozpoznawania potrzeb szkoleniowych i źródeł naboru uczestników, nauczania się występowania w roli wykładowców, itp.

2. Agencja – organizator szkoleń

Zaangażowanie poszczególnych agencji w realizację działalności szkoleniowej było bardzo zróżnicowane. Największą liczbę kursów zorganizowano w agencji krakowskiej – 27 kursów i wałbrzyskiej – 26 kursów. Następnymi w kolejności były agencja chełmska – 20 kursów, olsztyńska i łomżyńska – po 13 kursów (patrz tabela 3).

AIL w Wałbrzychu dominuje w prowadzonej działalności szkoleniowej. Składa się na to kilka czynników:

- silne umiejscowienie Agencji w środowisku i znajomość lokalnych partnerów i organizacji
- elastyczność działania i zróżnicowanie formy pracy
- umiejętności organizacyjne pracowników Agencji i jej kierownika.

AIL w Krakowie rozwinął znacznie swoją działalność kształceniową dzięki porozumieniu z Wojewódzkim Urzędem Pracy i uczestnictwie w programie pt.: "Strategia rynku pracy". Uczestniczyły w nim jeszcze Fundacja na Rzecz Rozwoju Polskiego Rolnictwa (FDPA) oraz Wojewódzki Ośrodek d/s Zatrudnienia i Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Kontakty te pozwoliły na skierowanie działań pomocowych do takich specyficznych grup bezrobotnych i poszukujących pracy, które przechodzą w zakres zainteresowań pomocy społecznej. Byli to absolwenci, kobiety, osoby niepełnosprawne, bezrobotni bez prawa do zasiłku, itp. zainteresowane prowadzeniem własnego przedsiębiorstwa.

Tworzyły one przede wszystkim małe firmy funkcjonujące na zasadzie samozatrudnienia.

Tabela 3: Realizacja kursów w 1993 roku w poszczególnych Agencjach Inicjatyw Lokalnych

Agencja	Liczba kursów	Liczba dni	Liczba godzin			Liczba uczestników
			Ogółem	Wykładowcy obcy i FISE	Wykładowcy AIL	
1. Białystok	3	3	12	12	-	47
2. Chełm	20	69	363	223	140	224
3. Gdańsk	2	3	12	12	-	57
4. Katowice	1	4	24	24	-	24
5. Kielce	5	24	176	8	168	74
6. Kraków	29	77	467	56	411	455
7. Łomża	13	29	268	259	9	170
8. Łódź	11	46	308	69	239	131
9. Olsztyn	13	29	184	97	87	237
10. Radom	5	16	111	47	64	77
11. Suwałki	4	7	38	-	38	35
12. Toruń	8	21	128	67	61	117
13. Wałbrzych	27	313	1752	1456	296	646
14. Warszawa	4	10	71	-	71	79
15. ODiTP	30	54	284	284	-	442
Razem	175	705	4198	2614	1584	2815

2.1. Organizator szkoleń a środowisko lokalnego

Szkolenia z jednej strony wzmacniały i wspierały działalność poradniczą mającą na celu tworzenie nowych miejsc pracy i rozwoju małego biznesu, a z drugiej były one elementem integrującym wiele osób i środowisk wokół problemów rozwoju gospodarczego i społecznego pojawiających się w wymiarze jednostkowym, lokalnym oraz instytucjonalnym i organizacyjnym.

Partnerami i instytucjonalnymi odbiorcami szkoleń były:

- wojewódzkie i rejonowe urzędy pracy na terenie całego kraju
- kuratoria oświaty, ośrodki zatrudnienia i rehabilitacji osób niepełnosprawnych
- organizacje pozarządowe: FRON, FRDL, FDPA, FAD, Towarzystwo Wiedzy Powszechnej, Stowarzyszenie Bezrobotnych
- instytucje szkolące: szkoły średnie, szkoły biznesu, IFG
- urzędy gminne i miejskie, np. Żelów, Żukowo
- organizacje samorządu terytorialnego: np. sejmik samorządowy.

W charakterze wykładowców występowali często przedstawiciele Izb i Urzędów Skarbowych, ZUS-u, Izb Przemysłowo-Handlowych i Gospodarczych, towarzystw i przedsiębiorstw (banków, firm, itp.).

3. Wykładowcy

Wykładowcami kursów były najczęściej osoby spoza Agencji. Na ogólną liczbę 4198 godzin kształcenia 2614 godzin, czyli 62,3% zajęć zrealizowały osoby z zewnątrz i Fundacji. Siłami Agencji zrealizowano 1584 godziny, czyli 37,7% ogólnego wymiaru zajęć.

Część kursów w Fundacji w 1993 roku realizowali wykładowcy zagraniczni. W porozumieniu z Conseil regional de Strasbourg de l'Order des Experts Comtables odbyły się na początku roku w Toruniu i Radomiu dwie edycje kursu „Księgowość zarządcza” (10 dni, 80 godzin kursu). Na 16 kursach „Klinik biznesu” uczestniczył B. Williams z Wielkiej Brytanii (24 dni zajęć, 112 godzin), który realizował zajęcia w 6 Agencjach z marketingu dla rozpoczynających działalność gospodarczą, przedsiębiorców i młodzieży szkół biznesu.

W połowie roku w ramach porozumienia z Francuskim Instytutem Zarządzania w Polsce (IFG) odbyły się cztery edycje kursu „Być przedsiębiorcą”. Był on specjalnie przygotowany dla FISE i przeprowadzony w Wałbrzychu, Toruniu, Olsztynie i Łodzi (8 dni zajęć, 60 godzin).

Pod koniec roku wspólnie z The Prince of Wales Business Leaders Forum FISE zorganizowało w Łodzi, warsztat dla doradców biznesu pt.: „Ocena przedsiębiorstwa” przeprowadzony przez przedstawiciela formy Coopers & Lybrand. Tego rodzaju kursy mają duże znaczenie prestiżowe i promocyjne dla Fundacji. Dopracowania jednak wymaga system rozpowszechniania materiałów szkoleniowych i upowszechnienia samych kursów w standardowej oraz specjalistycznej działalności szkoleniowej Fundacji i Agencji.

Powyższe sprawozdanie nie ujmuje szkoleń realizowanych w pierwszej połowie 1993 roku w ramach istniejącego jeszcze BIFIS-u. Dane dotyczące tej części działalności FISE znajdują się w rozdziale poświęconym BIFIS-owi.

VII. PRACOWNIA PROJEKTÓW LOKALNYCH

Pracownia Projektów Lokalnych powstała w marcu 1993 roku, działa w ramach Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. PPL promuje i wspiera wszelkie przedsięwzięcia zmierzające do rozwoju lokalnego, podejmowania inicjatyw społecznych, gospodarczych i kulturalnych oraz tworzenia stowarzyszeń i zrzeszeń. PPL zawsze pracuje z przedstawicielami lokalnego społeczeństwa a nie zamiast nich, starając się uwypuklić miejscowe zasoby i pomysły nie narzucając własnych rozwiązań. Uczestnicząc w realizacji poszczególnych projektów Pracownia stara się zapewnić zewnętrzne finansowanie korzystając z licznych kontaktów krajowych i zagranicznych. Doświadczenia promocji rozwoju przedsiębiorczości w krajach europejskich wykazują, że warunkiem ich powodzenia jest skoncentrowanie działań w obrębie jednostek lokalnych (miasta, gminy, regionu) oraz stworzenie odpowiedniej infrastruktury życia społecznego i gospodarczego.

1. Celem Pracowni – jest pomoc przy opracowywaniu i praktycznej realizacji wzorcowych strategii rozwoju lokalnego, obejmujących m. in. zagospodarowanie terenu, inwestycje oraz pomoc w organizowaniu lokalnych instytucji społecznych i gospodarczych. Realizacja tych przedsięwzięć to czynnik wyzwalający inicjatywy, tworzący środowisko aktywności, w którym łatwiej zaspakajane są potrzeby, wykorzystywane zasoby i możliwości lokalowe.
2. Metody działania Pracowni
 - a. aktywna pomoc w realizacji projektów rozwoju lokalnego
 - b. poszukiwanie partnerów (takich jak fundacje i instytucje pomocy polskie i zagraniczne, partnerzy komercyjni, itp.) do realizacji proponowanych przedsięwzięć
 - c. rozpowszechnianie tych strategii jako wzorów do naśladowania, organizowanie szkoleń związanych z podejmowanymi projektami oraz popularyzowanie rozwiązań poprzez konkretne projekty demonstracyjne.

Pracownia wykorzystuje wzory podobnych programów podejmowanych w kraju, analizuje możliwości transferu rozwiązań i doświadczeń zagranicznych. Opracowane projekty pilotowe nadają się do wykorzystania w innych miejscach. Stąd zasadą jest opracowywanie projektów pilotażowych dających się wykorzystać jako rozwiązania wzorcowe.

Pracownia nie usiłuje zastępować lokalnych liderów, grup czy władz. Pomaga im natomiast poprzez doradztwo, poszukiwanie krajowych i zagranicznych wzorów rozwiązywania problemów, znajdowanie wykonawców i partnerów krajowych i zagranicznych.

Pracownia Projektów Lokalnych współpracuje przede wszystkim z samorządami lokalnymi.

Preferowane są gminy, na których terenie występuje szczególnie duże bezrobocie. Sfera działalności PPL jest poszukiwanie możliwości rozwoju lokalnego opartego na następujących zasadach:

- przeprowadzenie analizy stanu istniejącego, możliwości finansowych i zasobów lokalnych (materialnych, ludzkich, kulturowych)
- przedstawienie celów strategii rozwoju w postaci zadań określonych w czasie, dających się zmierzyć lub policzyć, pozwalających na ocenę jakości ich zrealizowania
- mobilizacja zasobów gminy, łączenie kapitału publicznego i prywatnego

- realność ekonomiczna, społeczna i prawna realizowanych projektów
- realizacja projektów przez specjalnie powołane instytucje działające w imieniu i pod kontrolą udziałowców projektu, takimi instytucjami są fundacje, zrzeczenia, agencje rozwoju regionalnego.

Pracownia współpracuje ściśle z działającymi w ramach FISE Agencjami Inicjatyw Lokalnych (AIL), które mają bogate doświadczenia w pomaganiu twórcom małych i średnich przedsiębiorstw. PPL wykorzystuje rozległe kontakty pozwalające na znalezienie dla opracowywanych projektów pilotowych odpowiednich partnerów.

3. Partnerzy PPL

W ciągu niespełna roku Pracownia nawiązała liczne i bardzo ciekawe kontakty z organizacjami działającymi na rzecz rozwoju lokalnych społeczności w kraju z zagranicą.

Tymi partnerami są:

Caisse des Depots et Consignations

Umowa dotyczy poszukiwania możliwości przenoszenia doświadczeń francuskich w dziedzinie rozwoju lokalnego oraz współpracy polsko-francuskiej na tym polu. W ramach umowy organizowane są we Francji szkolenia dla władz lokalnych. Pod koniec 1993 roku pracownicy Pracowni mieli sposobność wyjechać do Francji w celu zapoznania się z działalnością grupy CDC, a w szczególności z agencjami rozwoju lokalnego typu SEM oraz możliwości transpozycji rozwiązań Francuskich na terenie Polski. SEM są spółkami zrzeszającymi kapitał prywatny i publiczny. Są one pod kontrolą lokalnych władz samorządowych i działają w ich imieniu poprzez delegacje kompetencji.

Chesterton International Limited

Z tą firmą konsultingową Pracownia prowadziła wspólne prace w ramach Polsko-Brytyjskiego Programu Wspierania Samorządności Lokalnej (KHF). W gminach Augustów, Legnica, Piaseczno, Promna, Żelów przeprowadzone zostały "studia przypadków", obejmujące cykl spotkań/rozmów/wywiadów z personelem urzędów gmin (burmistrzami i pracownikami poszczególnych wydziałów), lokalnymi przedsiębiorcami, zewnętrznymi inwestorami, zainteresowanymi daną gminą przedstawicielami instytucji lub organizacji (np. Agencji Rozwoju Regionalnego, izb Handlowych, instytucji organizujących szkolenia). Prace te mają na celu opracowanie wspólnie z SAUS – Bristol, British Know-How Fund, Chesterton, podręcznika na temat rozwoju gospodarczego gmin. W tym podręczniku poza omawianiem metod wspierania rozwoju dostępnych dla samorządów lokalnych zostaną opisane i skomentowane konkretne doświadczenia polskie i brytyjskie. Strona polska zaprosiła do współpracy czołowych naukowców i praktyków działających w sferze finansów, nieruchomości, promocji, zagospodarowania przestrzennego, rozwoju lokalnego polskich gmin. Równoległe z wydaniem podręcznika zostaną opracowane materiały szkoleniowe i zorganizowana siatka instytucji szkolących na terenie polski. Wydanie podręcznika jest zaplanowane na drugą połowę 1994 roku.

Cadic-Gombert

Pracownia Projektów Lokalnych współpracowała z belgijską firmą Cadic-Gambert w czterech gminach województwa legnickiego: Chocianów, Chojnów, Jawor i Polkowice. Finalnym produktem współpracy są strategie rozwoju gmin (Chocianów, Chojnów, Jawor) z ukierunkowaniem na analizę rynku pracy. W gminie Polkowice przeprowadzona została analiza funkcjonowania administracji wykorzystująca belgijską metodę RADIOSKOPII, która pozwala na zoptymalizowanie pracy władz samorządowych oraz znalezienie nowych metod działań urzędu gminy. Pracownicy PPL uczestniczyli w prowadzonych przez Belgów pracach na zasadzie członków zespołu, poznając techniki stosowane przez Cadic-Gambert i korzystając z belgijskich doświadczeń w opracowaniu strategii rozwoju. PPL we współpracy z Cadic-Gambert zorganizowała i przeprowadziła w gminie Puńska szkolenie dotyczące marketingowego podejścia do agroturystyki. Program współpracy pomiędzy FISE a Cadic-Gambert był współfinansowany przez MPiPS.

Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej

PPL brała udział w programie "Aktywne Formy Walki z Bezrobociem" opracowując lub pomagając w opracowaniu strategii rozwoju następujących gmin: Biłgoraj, Żelów, Nidzica. W myśl umowy z MPiPS PPL mogła sfinansować część kosztów poniesionych przez gminy. Tymi gminami były: Chojnów, Chocianów, Jawor, Polkowice, Biłgoraj, Żelów, Nidzica. Dzięki opracowanym strategiom wygrały konkurs PHARE, co pozwoliło na wdrożenie opracowanych przez PPL projektów.

4. Opracowane przez PPL w 1993 roku strategie rozwoju społeczno-ekonomicznego gminach

Do końca 1993 roku Pracownia Projektów Lokalnych pomogła w opracowaniu trzech kompleksowych strategii rozwoju społeczno-ekonomicznego. Dla gmin: Nidzica, Żelów i Biłgoraj. Wszystkie trzy strategie opracowane zostały w ramach konkursu PHARE 9111-Program Inicjatyw Lokalnych. Strategie dla gmin Nidzica i Żelów uzyskały bardzo wysokie oceny. Gminy otrzymały dofinansowanie w wysokości 600.000 ECU każda. Opracowanie strategii poprzedziły wnikliwe badania sytuacji w gminach, przygotowanie kompleksowej diagnozy stanu gminy wraz z nakreśleniem możliwych kierunków rozwoju. Pracownicy Pracowni spędzili wiele czasu na rozmowach z władzami gminnymi. We wszystkich wspomnianych strategiach przedstawiony został projekt funduszu gwarancyjnego. W skład opracowania wchodziły następujące elementy:

- określenie zasobów lokalnych,
- wybór głównych kierunków rozwoju gminy,
- opracowanie ekonomicznych ram projektów realizujących cele strategiczne rozwoju gminy:
 - instytucje rozwijające drobną i średnią przedsiębiorczość: inkubator,
 - lokalne instytucje finansowe: fundusz gwarancyjny i inwestycyjny,
 - turystyczne zagospodarowanie terenu,
 - projekty gospodarcze wykorzystujące potencjał lokalny: montaż finansowe,
- określenie i przygotowanie programów szkoleniowych dla samorządów,
- organizowanie staży szkoleniowych,
- tworzenie organizacji realizujących rozwój lokalny ,
- pomoc przy nawiązywaniu kontaktów z zagranicą, pozyskiwanie linii kredytowych i pomocowych,
- przygotowanie i realizacja programu promocji gminy szkolenia dla władz samorządowych w dziedzinie promocji, turystyki. Pracy urzędu gmin.

Żelów – strategia obejmuje pakiet 31 szczegółowych projektów z których 15 zostało zgłoszonych do współfinansowania z funduszu PHARE. Lokalny Program Rozwoju zawiera m. in. Fundusz Inwestycyjny, Centrum Przedsiębiorczości, Inkubator Przedsiębiorczości, Bank Informacji Gospodarczej, stworzenie systemu i wdrożenie gminnej samorządowej opieki zdrowotnej, szkoła Kultury i System Kształcenia Informatycznego.

Nidzica – jako najbardziej ważny punkt strategii rozwoju gminy uznano aktywną walkę z bezrobociem przy wykorzystaniu miejscowych zasobów drewna oraz walorów turystycznych regionu. Projektami przyjętymi do współfinansowania z programu PHARE 9111 są: Fundusz Inwestycyjno-Pożyczkowy, Agencja Rozwoju Turystyki i Promocji, Program szkoleń i konsultacji dotyczących spraw ekonomicznych i finansowych.

Biłgoraj – projekty składające się na strategię gminy obejmują aspekt społeczno-gospodarczy. Są to: Fundusz Inwestycyjno-Gwarancyjny, Inkubator pracy nakładczej, Program promocji regionu, Program szkoleń i konsultacji.

Przy opracowaniu lokalnych strategii rozwoju kładziono nacisk na wyłonienie grupy liderów lokalnych i publicznych oraz proces wyboru priorytetów rozwoju. PPL pracowała z powołanymi do tego celu Komitetami Lokalnymi. W ich skład wchodziło nie tylko przedstawicieli samorządów ale również osoby prywatne reprezentujące miejscowe społeczeństwo. Obok zajmujących priorytetowe miejsca projektów, zorientowanych na rozwój przedsiębiorczości, i na przyciągnięcie inwestorów zewnętrznych, istotnym elementem strategii była również jakość życia, zaspokojenie potrzeb kulturalnych, rozwój społeczności lokalnych. Wszystkie projekty zostały przedstawione w postaci konkretnych biznes planów.

Przy opracowaniu projektów kładziono nacisk na wykorzystywanie lokalnych zasobów finansowych. Ważnym założeniem była zasada samofinansowania projektów. Do realizacji przyjętych projektów zostały zaprojektowane lokalne instytucje i mechanizmy finansowe (np. fundusz gwarancyjny).

VIII. CENTRUM KADROWE

Centrum Kadrowe powstało w sierpniu 1993 roku. Jego podstawową rolą jest pomaganie organizacji w osiągnięciu jej celów przez selekcję, szkolenie, kształtowanie systemu wynagradzania i proponowanie zmian organizacyjnych.

Docelowy zakres zadań obejmuje:

A. Integracja zespołu pracowników FISE, wokół celów i zadań statutowych Fundacji oraz umożliwienie sprawnego i bezkonfliktowego kierowania takim zespołem.

a) skonstruowanie systemu zarządzania personelem:

- systemu poszukiwania i doboru kadr,
- systemu stanowisk, będącego ścieżką awansową odpowiedzialności i wymagań,
- systemu szkolenia, dającego pracownikom możliwość kariery zawodowej,

- systemu płac
 - zasad wyznaczania zadań, weryfikacji i oceny pracy,
 - systemu świadczeń pracowniczych.
- b) Zapewnienie przestrzegania przez FISE przepisów prawnych w dziedzinie zatrudniania i wynagradzania.

B. Rozszerzenie zakresu pomocy udzielanej przez FISE innym instytucjom lub zakładom pracy o doradztwo personalne.

- a) opracowanie oferty doradztwa personalnego jako działalności pomocowej (statutowej) FISE (koncepcja Ośrodka Doradztwa Personalnego, później utworzenie zespołu ośrodka i opracowanie ścieżki komercjalizacji);
- b) analizowanie specyfiki NGO pod kątem doradztwa personalnego (wolontariat, misja, motywacja do pracy, specyficzne kanały poszukiwań i rekrutacji kandydatów);
- c) opracowanie programu szkolenia doradców FISE w dziedzinie zarządzania personelem w małym i średnim przedsiębiorstwie oraz w NGO.

Główne zadania w roku 1993/1994

W dziedzinie stosunków społecznych:

- wykrywanie napięć i problemów, diagnozowanie i wspomaganie Dyrektorów działów i kierowników zespołów w regulowaniu problemów indywidualnych (likwidowanie konfliktów, ewolucja zawodowa, szkolenia, płace, motywacja pozamaterialna)
- zarządzanie płacami (konstruowanie systemu wynagrodzeń zgodnie z systemem kwalifikacji stanowisk, korekty do systemu wynagrodzeń, badanie możliwości płacowych Fundacji, analiza rynku pracy i płac w instytucjach o podobnym charakterze);
- zapewnienie sprawnego administrowania personelu: płace, zwolnienia indywidualne i grupowe, problemy emerytalne i opieki, kwestie bezpieczeństwa, higieny i warunków pracy.

Zarządzanie kadrami we współpracy z Prezesem FISE, Dyrektorami działów i kierownikami zespołów dla realizacji celów FISE.

- proponowanie instrumentów zarządzania: definicja funkcji, schemat organizacyjny, ocena ludzi, stanowisk;
- wspomaganie Prezesa FISE, Dyrektorów działów i kierowników zespołów w ustalaniu potrzeb kadrowych, prowadzenie poszukiwania, doboru, selekcji i rekrutacji kadr, mające na celu podnoszenie efektywności działania Fundacji poprzez odpowiednio wykreowaną politykę kadrową.

W dziedzinie organizacji, szkoleń i planowania we współpracy z Dyrektorami działów i kierownikami zespołów:

- propozycje dostosowania struktur organizacyjnych do celów FISE;
- ustalenie potrzeb szkoleniowych, czuwanie nad ich realizacją.

W dziedzinie informacji i komunikacji:

- wprowadzenie i utrzymanie systemu komunikacji dostosowanego do potrzeb FISE i oczekiwań personelu.

Realizacja zadań w okresie od 01.08. do 31.12.1993 roku

- Centrum Kadrowe rozpoczęło swoją działalność w sierpniu 1993 roku. Ponieważ w okresie poprzedzającym powstanie Centrum Kadrowego wizytowanie AIL odbywało się sporadycznie, w pierwszej fazie działalności Centrum przywróciło model okresowego, gruntownego wizytowania wszystkich Agencji Inicjatyw Lokalnych przez Dyrektora AIL i Dyrektora Centrum Kadrowego. W okresie od 15 lipca do 31 sierpnia dokonano wizytacji 14 AIL i przeprowadzono rozmowy ze wszystkimi pracownikami oddziałów terenowych i Biura FISE.
- Analiza struktury organizacyjnej FISE, a następnie dokonanie wspólnie z Prezesem Fundacji modyfikacji tej struktury, w wyniku czego wyodrębnione zostały trzy podstawowe poziomy – strategiczny, kierowniczy i wykonawczy.
- Analiza struktury zatrudnienia w FISE i określenie potrzeb kadrowych (nowych stanowisk pracy oraz konieczności doboru nowych kandydatów na istniejące stanowiska).
- Ustalenie zasad doboru i selekcji kandydatów do pracy w FISE, wprowadzenie konkursu ofert, czynnej formy poszukiwania i pozyskiwania kandydatów (monitoring rynku pracy – analiza instytucji i firm działających w tej samej branży, wykorzystywanie kontaktów pracowników FISE i kontaktów kandydatów zatrudnionych, współpraca z firmami doradztwa personalnego, pośrednictwa pracy, organizacjami szkolącymi, placówkami oświatowymi pod kątem korzystania z banków danych), wprowadzenie ściśle określonego systemu rozmów kwalifikacyjnych, przygotowywanie zestawu dokumentów kandydata, sprawdzanie jego wiarygodności i referencji, przygotowywanie pisemnej oceny najlepszych kandydatów, prezentacja wyselekcjonowanych kandydatów bezpośrednio przełożonemu.

Rozpoczęcie etapu poszukiwań, doboru, selekcji i rekrutacji.

Ogółem w FISE zostało zatrudnionych 15 nowych pracowników, z czego 10 osób na stanowiska wakujące, natomiast dla 5 osób stworzono nowe stanowiska pracy. Zatrudnieni pracownicy zostali wyselekcjonowani z grupy 62 kandydatów, ubiegających się o pracę w Fundacji. Wszyscy kandydaci przeszli przynajmniej 3 etapy selekcji.

Pomoc organizacjom sektora NGO:

- a). dobór, selekcja i prezentacja 3 spośród 10 kandydatek na stanowisko sekretarki Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych (jedna z kandydatek została przez TUW zatrudniona);
- b). nawiązanie współpracy z Bankiem Żywności, udział w projekcie powstawania Banku w części związanej z doradztwem personalnym i doбором kandydatów na tworzone stanowiska.

Centrum Kadrowe służyło również swą pomocą doradcą w szeregu innych działań, między innymi:

- rozpoczęcie prac nad projektem obiegu dokumentów w FISE;
- opracowanie propozycji regulaminu Funduszu Socjalnego i Funduszu Mieszkaniowego;
- współpraca z Prezesem FISE i Dyrektorem ALL przy opracowywaniu zasad wynagradzania na rok 1994.

IX. BIURO INFORMACJI O FUNDACJACH I STOWARZYSZENIACH

W pierwszej połowie 1993 roku BIFIS działał w ramach FISE pod kierownictwem Romana Comi. Działalność BIFIS-u prowadzona była w następujących kierunkach:

- działalność szkoleniowa na rzecz polskich organizacji pozarządowych prowadzona za pieniądze Funduszu Współpracy Program "Dialog Społeczny" NGO's;
- działalność doradcza z zakresu prawa i finansów prowadzona na rzecz NGO's;
- redagowanie i wydawanie pisma "Asocjacje";
- prowadzenie działalności wydawniczej FISE.

Do końca czerwca 1993 roku działalność szkoleniowa prowadzona była według załączonego programu jednego ze szkoleń (załącznik), przy czym jak widać były prowadzone maximum trzy równoległe kursy (zwane tematami). Szkolenia objęły następujące miasta: Warszawę, Katowice, Częstochowę, Łódź, Międzyszyn i Lubliniec. Łącznie wzięło w nich udział 282 osoby. Z porad skorzystało około 35 osób.

Oprócz normalnej działalności szkoleniowej BIFIS we współpracy z Solidarite France – Pologne oraz Jeunesse Plein Air zorganizowało dla dziesięciu animatorów stowarzyszeń i fundacji zajmujących się opieką nad dziećmi 10 dniowy staż we Francji.

Działalność BIFIS-u w podobnej formie kontynuuje utworzony przez Romana Comiego przy Towarzystwie Pomocy Dzieciom BOSIF.

W ramach działalności informacyjnej BIFIS-u ukazały się w 1993 roku następujące numery pisma „Asocjacje”:

- 5-6/92; poślizg z roku 1992. Temat wiodący: dzieci. Dodatek specjalny pt. „Kieszneń”, adresowany bezpośrednio do młodego czytelnika. Nakład 1500 egz.
- 1/93. Temat wiodący: ekologia. Nakład: 1500 egz.
- 2/93. Temat wiodący: organizacje samopomocowe. Nakład; 1500 egz.
- 3/93. zawierający podstawowe informacje niezbędne dla nowo powstających organizacji pozarządowych. Nakład: 3000 egz. Numer w całości sponsorowany przez Program Pomocy dla Polski w Dziedzinie kształcenia i Doskonalenia Zawodowego PHARE P-9009, powstał na zamówienie MPIPS
- ukaże się numer 5-6/93, w całości sponsorowany przez Program Dialog Społeczny – NGO's zawierający przede wszystkim materiały Programu. W chwili obecnej numer jest na etapie łamania.

„Asocjacje” zostały dwa razy odnotowane w „Gazecie Wyborczej”, dwa razy w „Życiu Codziennym”.

W drugiej połowie 1993 roku powołano Radę Asocjacji, której pierwsze posiedzenie odbyło się na początku grudnia. Opracowano program działania oraz wszystkie dokumenty konieczne przy rejestracji Stowarzyszenia Wspierania Inicjatyw Społecznych „Asocjacje”. Stowarzyszenie zostało zarejestrowane i od stycznia 1994 roku na mocy porozumienia z FISE, która udostępniła wyposażenie redakcji (meble, komputer, etc), przejęło wydawanie „Asocjacji” w zmienionej formule, biorąc jednocześnie na siebie obowiązek wydania numeru 5-6/93 i rozesłania go prenumeratom.

Prowadzona przez BIFIS na rzecz FISE działalność wydawnicza nie miała charakteru samodzielnego. Wydawane materiały nie były publikacjami książkowymi i wykorzystywano je jedynie przy działalności szkoleniowej Fundacji. W roku 1993 przygotowano i wydano następujące materiały;

1. Jacek Kwiatkowski, „Jak założyć małą firmę?”
2. Ewa Łustacz, „Pierwsza lekcja małego biznesu”
3. Praca zbiorowa, „Kierowanie Rejonowym Biurem Pracy”
4. R. N. Bolls, „Spadochron”

Cykl broszur „Twój biznes” wydawanych przez FISE miał natomiast charakter pomocowy przy pracach dotyczących opracowywania projektów czy biznes planów. W 1993 roku omówiono następujące tematy:

1. Praca zbiorowa, „Ty jako przedsiębiorca”
2. Praca zbiorowa, „Sprawdź zanim zaczniesz”
3. D. Chmielewska (AIL Kielce), „Punkt krytyczny”
4. L. Ołdakowski (AIL Suwałki), „Amortyzacja”
5. K. Dutkiewicz, „Pracodawca i Prawo Pracy”
6. V. Lamort de Gail, „Zarządzanie finansami firmy”
7. W. Pazio, „Bilans”
8. W. Pazio, „Rachunek wyników”
9. W. Pazio, „Rachunek przepływów”

Ponadto są materiały, których realizacja jest jeszcze w toku:

1. „Techniki marketingu bezpośredniego w zdobywaniu funduszy dla stowarzyszeń” - A. Vaccaro
2. „Poradnik finansowy dla burmistrzów” - materiały VMB VAN Nostrand Reihold Company
3. „Implementing change” - materiały Organization for Economic Co-operation and Development

Po odejściu Romana Comiego działalność wydawnicza (jako obsługa programów FISE) była prowadzona samodzielnie przez Wandę Bońkiewicz.

Rozwiązanie BIFIS-u

Sprawa BIFIS-u była dyskutowana na ostatnim posiedzeniu Rady. Na ostateczne rozwiązanie tej komórki wpłynął fakt, że osiągnęte wyniki (jakość szkoleń, jakość wydawnictw) nie były zadowalające. Formuła BIFIS-u przypominała raczej spółdzielnię prac zleconych niż jednostkę animacji ruchu organizacji pozarządowych. Zespół nie uzyskał niezbędnego uznania i nie potrafił sobie zapewnić właściwego miejsca w środowisku NGO. Na dodatek zawodziło zarządzanie finansami, co skończyło się wielkim deficytem pokrywany dzięki dobrej gospodarce innych wykonawców tego samego grantu.

W związku z tym wszystkim, zaakceptowano, opracowany przez zespół redakcyjny „Asocjacji”, projekt utworzenia Stowarzyszenia Wspierania Inicjatyw Społecznych. Ustalono, że FISE jest gotowa wspierać stowarzyszenie. W drugiej połowie 1993 roku powołano Radę Asocjacji, która opracowała program działania oraz wszystkie dokumenty konieczne przy rejestracji Stowarzyszenia. Po jego zarejestrowaniu w styczniu 1994 roku FISE zgodziła się przekazać wynegocjowaną z programem Dialog Obywatelski umowę na wydanie końcowego numeru roku 1993. Umożliwia to finansowanie i płynną kontynuację działalności. FISE udostępniła też pełne wyposażenie komputerowego składu i łamania numeru wraz z licencjonowanym oprogramowaniem.

Dwie osoby z zespołu, będące założycielami Stowarzyszenia, zażądały wypłacenia odpraw za zwolnienie grupowe.

X. SZKOLENIA WEWNĘTRZNE PRACOWNIKÓW FISE

Szkolenia wewnętrzne były zorganizowane w większości przez Ewę Łustacz. Celem ich było stworzenie pracownikom FISE możliwości zdobywania wiedzy oraz umiejętności niezbędnych dla właściwej realizacji zadań FISE oraz poszczególnych jednostek organizacyjnych.

Cele szkoleniowe realizowane były poprzez:

- organizowanie lub współorganizowanie przez FISE specjalnych szkoleń dla swoich pracowników. Są to głównie szkolenia grupowe odbywające się w Białobrzegach podczas wybranych week-endów. Poświęcenie całego week-endu na cele szkoleniowe stwarza możliwość realizacji funkcji integracyjnej. Uczestnictwo w szkoleniach jest obowiązkowe dla wszystkich pracowników AIL. Na wszystkich szkoleniach jest także obecny Prezes FISE oraz wszystkie osoby z kierownictwa AIL. Każde spotkanie jest poświęcone określonej tematyce. Jednocześnie zarejestrowany jest czas na omówienie spraw i problemów bieżących.

- Zapewnienie pracownikom FISE uczestnictwa w szkoleniach organizowanych przez inne jednostki. Organizowanie szkoleń lub korzystanie z oferty innych szkółących instytucji i organizacji ma różny zakres oraz charakter w poszczególnych jednostkach organizacyjnych FISE. W tego typu szkoleniach indywidualnych uczestniczą wybrane pojedyncze osoby lub grupy pracowników. Indywidualizowany tryb szkoleń pracowników ma służyć:
 - zwiększeniu zasobu i poziomu wiedzy specjalistycznej wybranych pracowników;
 - wyeliminowaniu braków w wiedzy i umiejętności podstawowych;
 - przygotowaniu do pracy nowych pracowników.

W 1993 roku odbyło się 5 szkoleń grupowych (w tym jedno 3 dniowe) wobec zaplanowanych 4. Dodatkowo w stosunku do planu szkolenie dotyczyło problematyki strategii AIL i odbyło się w styczniu 1993 roku.

W zależności od tematyki, w szkoleniach uczestniczyły także osoby z innych komórek organizacyjnych FISE (np. PPL oraz księgowość) oraz innych instytucji związanych z działalnością na rzecz przedsiębiorczości (np. TISE, Agencja Rozwoju Lokalnego w Koninie).

Jedno ze szkoleń w Białobrzegach wykorzystano także w celu bliższego wzajemnego poznania się pracowników AIL i Lokalnych Centrów Wspierania Biznesu (działających w ramach Funduszu Współpracy) i zainicjowania wspólnych działań.

Szczegółowy wykaz danych o szkoleniach grupowych zawiera załącznik.

Zorganizowano 22 szkolenia o charakterze indywidualnym w tym 4 zagraniczne. W większości tych szkoleń uczestniczyły jedna lub dwie osoby. Łącznie w szkoleniach tych uczestniczyło 55 osób.

W stażach uczestniczyło 5 osób: 3 osoby w TISE, 1 osoba w BISE oraz 1 osoba odbyła staż zagraniczny. Staże i szkolenia w BISE zostały zaniechane ze względu na słabe efekty.

W roku 1993 zapewniono także 3 wybranym pracownikom możliwość uczestnictwa w wybranym przez nich długookresowych (1 rok) specjalistycznych szkoleniach o charakterze kursów podyplomowych, które kończą się egzaminami. Wprowadzono zasadę, że pracownicy uczestniczący w tego typu kursach podpisują z FISE umowę na mocy, której zobowiązują się do odpracowania określonego okresu albo zwrócenia poniesionych przez FISE kosztów. Zasadę tę stosuje się do wszystkich kursów, których koszt uczestnictwa jednej osoby przekracza 5 mln zł.

Ponadto do końca 1993 roku wszystkie AIL zostały zobowiązane do zorganizowania we własnym zakresie szkolenia komputerowego dla swoich pracowników.

Załączniki zawierają szczegółowe dane dotyczące odbytych szkoleń indywidualnych.

Z zaplanowanych szkoleń nie udało się zrealizować 3, które miały być zorganizowane we współpracy z partnerem zagranicznym. Dwa dotyczyły Boutique de Gestion a jedno angielskiej firmy CETT International. Nie posłano także wybranych pracowników na drugi moduł szkolenia organizowanego przez IFG i będącego uzupełnieniem szkolenia pt.: "Wprowadzenie do biznesu" ze względu na zmianę oferty programowej IFG.

Szkolenia pracowników AIL

Zadania szkoleniowe określone w planie na 1993 rok miały służyć:

- uzyskaniu przez przyjętych właśnie pracowników podstawowej wiedzy i umiejętności pozwalających na samodzielne prowadzenie działalności poradniczej
- wyeliminowaniu braków w zakresie wiedzy podstawowej wśród dotychczasowych pracowników
- zwiększeniu zasobu wiedzy specjalistycznej pracowników AIL, co jednocześnie podnosi jakość udzielanej przez nich pomocy
- zwiększeniu integracji pracowników AIL oraz zdobywaniu wiedzy i doświadczenia poprzez wymianę informacji
- zwiększeniu stopnia identyfikacji pracowników z FISE oraz integrację działalności grupy ISE.

Szkolenia pracowników PPL

W 1993 roku wiedza i umiejętności pracowników PPL zdobyte były przede wszystkim w wyniku samokształcenia oraz "w działaniu" ("learning by doing"): staż w Caisse des Depots et Consignations, wspólne prace z Chesterton International Limited i Cadic-Gombert, przygotowywane strategie rozwoju lokalnego poprzedzone szkoleniami programu LEDA. Można także uznać, że osoby z zewnątrz współpracujące w tworzeniu strategii opracowanych przez PPL odegrały istotną rolę szkoleniową w stosunku do pracowników PPL. W tym sensie można powiedzieć, że angażując czasowych współpracowników i konsultantów dla PPL, FISE realizowało również własną działalność szkoleniową dla pracowników Pracowni.

Poszczególni pracownicy PPL wzięli także udział w 6 szkoleniach zorganizowanych przez inne jednostki.

Niezależnie od specyficznych potrzeb szkoleniowych wynikających z charakteru działalności PPL, pracownicy uczestniczyli dwukrotnie w wyjazdowych szkoleniach AIL w Białobrzegach. Uczestnictwo w tych szkoleniach miało służyć przede wszystkim wymianie doświadczeń oraz integracji AIL i PPL.

3. Księgowość i sekretariat

Pracownicy obu działów uwzględniani byli w działalności szkoleniowej FISE jedynie pod kątem dwóch celów: integracji pracowników FISE oraz identyfikacji z misją Fundacji. Dla realizacji tych dwóch celów pracownicy obu działów uczestniczyli raz w wyjazdowym szkoleniu w Białobrzegach. Dało im to możliwość poznania wszystkich pracowników, zakresu ich działalności oraz problemów, z jakimi się stykają. Problem szkoleń zorientowanych na potrzeby sekretariatu dyskutowano podczas omawiania strategii Fundacji w Mierkach w lutym 1994 roku.

4. Uwagi końcowe

Dotychczasowe doświadczenia skłaniają do sformułowania kilku wniosków, które warto rozważyć przy planowaniu dalszych szkoleń pracowników.

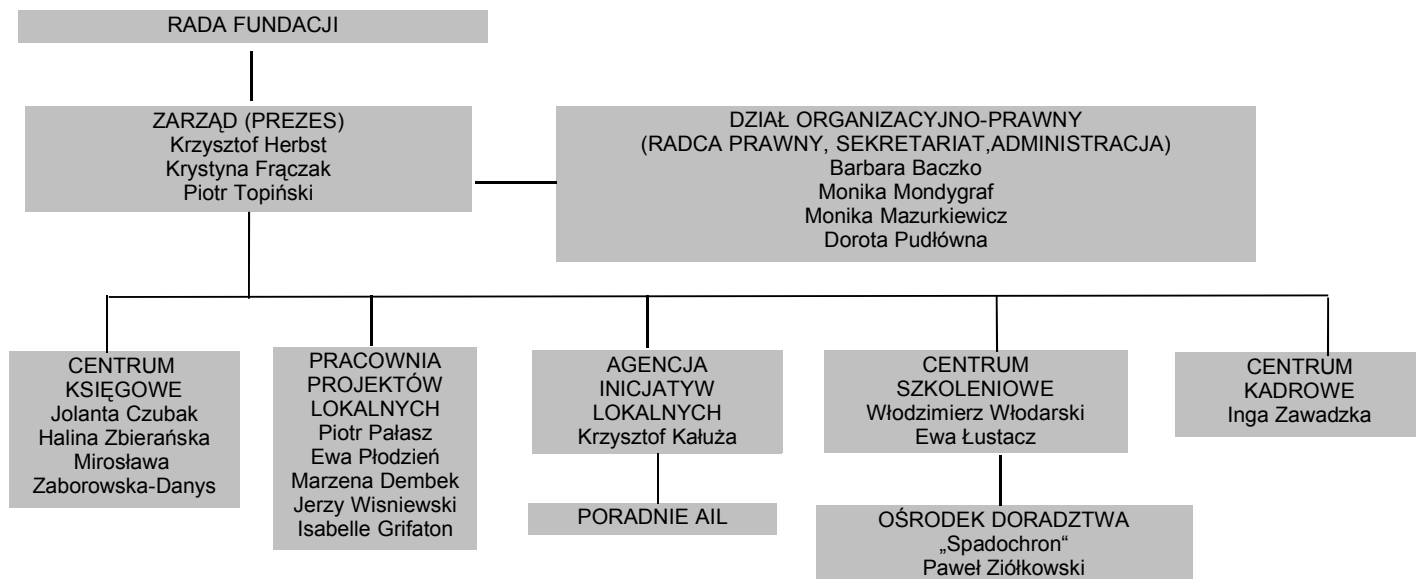
Po pierwsze. Oba rodzaje szkoleń (grupowe i indywidualne) są warte kontynuowania. Niemniej zostały ocenione jako niewystarczająco przygotowane: nie dające umiejętności praktycznego ich zastosowania i będące zbyt rozproszone tematycznie. Zdobywaniu zaś wiedzy na bardzo wysokim merytorycznym poziomie powinny służyć szkolenia, które zakończone są egzaminami i zatem „wymuszają” zdobycie określonej wiedzy.

Po drugie. Zdobyta wiedza i umiejętności „materializują” się w sposób istotny w dokonaniach Agencji. W szczególności nie bardzo widać takiego „przełożenia” w działalności szkoleniowej (np. ile osób z uczestników szkolenia przygotowanego specjalnie dla naszych klientów przez IFG, „powieli” je teraz?). Po poprawieniu zakresu merytorycznego i stopnia zintegrowania szkoleń z pracą FISE powinna zwiększyć się aktywność poszczególnych osób w określeniu własnych potrzeb szkoleniowych i wyszukiwaniu odpowiednich dla siebie kursów, zwłaszcza na własnym terenie. Obecnie taką aktywność wykazuje jedynie kilka osób.

Prezentacja działalności związanej ze szkoleniami pracowników FISE w 1993 roku wskazuje na różnice w intensywności szkolenia pracowników poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz poszczególnych pracowników.

Mimo znacznej ilości szkoleń, z których korzystała AIL, uczestnictwo w nich dotyczyło – z wyjątkiem szkoleń grupowych w Białobrzegach – wąskiej grupy osób (ponad 2/3 pracowników AIL brało udział jedynie w szkoleniach grupowych).

XI. STRUKTURA FISE



WYDATKI PONIESIONE NA REALIZACJĘ NIEKTÓRYCH ZADAŃ FISE W 1993 ROKU

Wyszczególnienie	1993 ROK		
	Wydatki ogółem na zadania (realizacja)	W tym sfinansowane w ramach umowy z MPiPS	Udział % (3:2)
Poradnictwo, konsultacje, analizy, business plany	6 314 017	4 376 842	69
Szkolenia dla zakładających i rozwijających małe przedsiębiorstwa	584 454	498 708	85
Opracowanie i wydanie poradników, broszur i materiałów szkoleniowych	618 996	395 649	63
Szkolenia i staże dla pracowników instytucji i organizacji lokalnych (w tym dla pracowników WUP i RUP)	389 761	380 235	97
Strategie lokalne	1 881 000	730 000	38
Razem	9 788 228	6 381 434	65

SKOLENIA WEWNĘTRZNE

data	temat	ilość osób	nazwiska	organizator	finansowanie	koszty	uwagi
8 – 22.01 Durham, U.K.	Development Programme for Business Councieors in Poland	2	M. Makarewicz -Gdańsk D. Popławski - Olsztyn	Durham Business School, Fundusz Współpracy	British know-How Fund		Szkolenie ma być „reprodukowane” w Polsce
8-10.02 Olsztyn	Warsztaty marketingowe	1	H. Lubak - Olsztyn	Olsztyńska Szkoła Zarządzania i Administracji	FISE	500000	
22 – 24.02 Warszawa	Zarządzanie finansami	1	L. Gapińska - Olsztyn	Amerykańska Agencja ds Rozwoju międzyn., Fundusz na Rzecz Polskiego Rolnictwa	organizator FISE	przejazdy	
25 – 29.04 Jachranka	Seminarium dla NGO	1	J. Michalski - Toruń	Fundacja S. Batorego, John Hopkins Univer.	Organizator FISE	150 000 przejazdy	b. dobre materiały szkoleniowe
4 – 8.04 Poznań	Kurs dla doradców małych przedsiębiorstw	2	K. Petz-Tarka – W-wa L. Dziubiński - Kielce	Gdańska Sieć Wspierania Biznesu, Fundusz Współpracy	organizator FISE	przejazdy	b. dobre materiały szkoleniowe
10 – 22.05 Qirling, U.K.	SME's: major Issues & Concepts for Development	1	J. Maryniuk - Chelm	British Council, Stirling University	British Know-How Fund		
22 – 25.05 Lublin	Zarządzanie na szczeblu lokalnym	1	W. Jagielski - Radom	LEDA	organizator		
23 – 29.05 Białobrzegi	Training of Trainers for NGO's	2	P. Ziółkowski – W-wa E. Łustacz – W-wa	Fundusz Współpracy, Dialog Społeczny	organizator		1-szy moduł szkolenia
8.06 Warszawa	Podstawy marketingu	1	K. Petz-Tarka – W-wa	Polish-American Small Business Advisory Fundation	organizator		
31.05 – 1.06 Wałbrzych	Wprowadzenie do biznesu	2	R. Hadaś – Wałbrzych G. Kruszyński - Wałbrzych	IFG, AIL Wałbrzych			

data	temat	ilość osób	nazwiska	organizator	finansowanie	koszty	uwagi
3 – 4.06 Toruń	Wprowadzenie do biznesu	5	G. Orzeł – Katowice M. Wenda – Gdańska P. Szumilas – Toruń M. Orzeł – Toruń J. Michalski - Toruń	IFG, AIL Toruń	FISE	przejazdy hotel	Szkolenie powinno być "reprodukowane"
28 – 29.06 Iława	Wprowadzenie do biznesu	4	K.Petz-Tarka – W-wa M. Bogusławska – Suwałki H. Lubak – Olsztyn L. Gapińska - olsztyn	IFG, AIL Olsztyn	FISE	przejazdy hotel	
1 – 2.07 Łódź	Wprowadzenie do biznesu	4	H. Szczebleska – W-wa L. Dziubiński – Kielce J. Kwiatkowski – Łódź A. Okraszewska - Łódź	IFG, AIL Łódź	FISE	przejazdy hotel	
2 – 28.08 Nottingham, U.K.		1	P. Szumilas - Toruń	Prospeds Training, British Know-How Fun	British Know-How Fund		
30.08 – 11.09 Warszawa	Wprowadzenie do biznesu (2 tygodnie)	3	L. Oldakowski – Suwałki A. Okraszewska – Łódź G. Orzeł - Katowice	IFG	FISE	10 500 000 13 500 000 10 500 000	
10.09 Warszawa	Jak założyć małą firmę	1	R. Michalski – W-wa	Amerykański Korpus Pokoju	organizator		b. dobre materiały szkoleniowe
10.09 Warszawa	Jak uczyć marketingu	1	K. Petz-Tarka – W-wa	Amerykański Korpus Pokoju	organizator		
13 – 15.09	Klinika biznesu	2	M. Dembek – W-wa L. Morawska - Białystok	AIL Olsztyn, Gater Williams Ltd.	FISE	przejazdy hotel	
20 – 24.09 Francja	Ostatni etap szkolenia punkt szansy	1	A. Hadaś - Wałbrzych	ACTIPOLE (France)	organizator		
27 – 29.09 Zakopane	Podatek dochodowy od osób prawnych w 1993 roku i VAT	3	H. Szczebleska – W-wa M. Orzeł – Toruń W. Jagielski - Radom		FISE	7 020 000 przejazdy	
18 – 20.10 Warszawa		2	M. Dembek – W-wa L. Morawska - Białystok	Polish Business Advisory Service, Fundusz Współpracy	FISE	przejazdy	
2 – 5.11 Łódź	The Market Place	1	G. Kruszyński - Wałbrzych	Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości	FISE	przejazdy	
22 – 26.11 Wałbrzych	Profesjonalny doradca dla małych i średnich firm	1	A. Hadaś - Wałbrzych	Agencja Rozwoju Regionalnego	organizator		
2 – 5.11 16 – 19.11 Stara Jabłonna	Strategia rozwoju regionu - warsztaty	1	H. Lubak - Olsztyn	Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego	FISE	2 500 000	
25.10 – 15.11 Wielka Brytania	Training of Trainers for NGO's	2	P. Ziółkowski – W-wa E. Łustacz – W-wa	Fundusz Współpracy, Dialog Społeczny	Organizator		2-gi moduł szkolenia
8 – 9.12 Warszawa	Wprowadzenie do biznesu (2 tygodnie)	1	L. Dziubiński - Kielce	IFG	FISE	4 400 000	
16.12 Warszawa	Forum liderów	1	H. Lubak - Olsztyn	Businessman Magazine	FISE	950 000	

SZKOLENIA GRUPOWE PRACOWNIKÓW AIL – 1993 ROK BIAŁOBRZEGI

data	temat	koszty	finansowanie	ilość osób	uwagi
16-17.01 (2 dni)	Strategia AIL Prowadzenie: K. Herbst, K. Kałuża, E. Łustacz	8 098 200 + przejazdy	FISE	34	
27-28.03 (2 dni)	Oferta szkoleniowa AIL (opracowanie różnych programów szkoleniowych – praca w zespołach prowadzenie: E. Łustacz	7 456 000 + przejazdy	FISE	28	Uczestniczyli także: P. Palasz (PPL) i Ch. Sikora (USA)
17-18.04 (2 dni)	Warsztat dla trenerów prowadzenie: M. Mazewska (Gdańsk), D. Popławski (Białystok)	6 890 500 + przejazdy	FISE	25	Uczestniczyły także 2 osoby z Agencji w Koninie
25-26.09 (2 dni)	Zasady księgowości: prowadzenie księgi przychodów i rozchodów Prowadzenie: T. Szulczyńska	13 520 000 1 800 000 (wykłady) + przejazdy	FISE	40	Uczestniczyły także: księgowość, sekretariat i 2 osoby z TISE
26-28.11 (3 dni)	Problemy bazy informacyjnej dla rozwoju przedsiębiorczości w skali lokalnej i regionalnej prowadzenie: G. Węclawowicz (UW), P. Swianiewicz (UW)	21 196 000 3 040 000 (wykłady) + przejazdy	FISE	31 +2	Uczestniczyły 4 osoby z PPL wieczorem spotkanie z pracownikami LCWB (Fun. Współ.)

SZKOLENIA INDYWIDUALNE DŁUGOOKRESOWE

Okres	Tematyka i osoba	Organizator	Koszty	Finansowanie	Uwagi
Czerwiec 1993 Czerwiec 1994 Warszawa	Menadżer finansowy K. Kałuża (W-wa)	ACCA-CETT	9 500 000	FISE	“distance learning” egzamin końcowy
Czerwiec 1993 Czerwiec 1994 Kraków	Menadżer finansowy A. Kowalska-Grudzień (Kraków)	ACCA-CETT	9 500 000	FISE	“distance learning” egzamin końcowy
Grudzień 1993 Lipiec 1994 Olsztyn	Podyplomowe Studium Marketingu i Zarządzania L. Gapińska (Olsztyn)	Akademia Rolniczo-Techniczna (Olsztyn)	8 000 000	FISE	egzamin końcowy