



**Program Sąsiedztwa Interreg IIIA/TACIS CBC  
Polska-Białoruś-Ukraina**



Podręcznik wnioskodawcy

**Wspólny Sekretariat Techniczny  
WWPWP**

**Warszawa 2005**

## **SPIS TREŚCI**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>WSTĘP</b>  | <b>2</b>  |
| <b>DZIAŁ I INFORMACJE O PROGRAMIE SĄSIEDZTWA</b>  | <b>3</b>  |
| <b>I.1 Wprowadzenie</b>   | <b>3</b>  |
| I.1.1 Inicjatywa Wspólnotowa INTERREG   | 3         |
| I.1.2 Programy Sąsiedztwa   | 4         |
| <b>I.1. Podstawowe informacje o Programie Sąsiedztwa INTERREG III A Polska-Białoruś-Ukraina</b>                                       | <b>4</b>  |
| I.1.2. Główny cel Programu Sąsiedztwa INTERREG III A Polska-Białoruś-Ukraina; priorytety i działania                                  | 5         |
| I.1.3. Cele główne i szczegółowe działań Programu Sąsiedztwa INTERREG III A Polska-Białoruś-Ukraina                                   | 6         |
| I.1.4. Finansowanie programu  | 8         |
| I.1.5. Zarządzanie programem  | 9         |
| <b>I.2. Ogólne zasady wspierania przedsięwzięć</b>  | <b>10</b> |
| I.2.1. Beneficjenci   | 10        |
| I.2.2. Typy wspieranych przedsięwzięć   | 12        |
| I.2.3. Okres realizacji projektu  | 14        |
| I.2.4. Finansowanie projektów   | 15        |
| <b>DZIAŁ II TECHNIKA BUDOWY PROJEKTU</b>  | <b>17</b> |
| <b>II.1 Projekt – zakres pojęciowy</b>  | <b>17</b> |
| <b>II.2 Cykl życia projektu</b>   | <b>17</b> |
| II.2.1 Diagnoza sytuacji.   | 17        |
| II. 4 Poszukiwanie funduszy na realizację programu – fundusze strukturalne.   | 28        |
| <b>Załącznik A. Wykaz instytucji zaangażowanych w realizację Programu Sąsiedztwa Polska-Białoruś-Ukraina INTERREG III A/Tacis CBC</b> | <b>31</b> |

## Wstęp

Niniejszy podręcznik przeznaczony jest dla potencjalnych beneficjentów Programu Sąsiedztwa Polska-Białoruś-Ukraina Interreg III A/TACIS CBC.

Składa się on z dwóch działów. Pierwsza część dotyczy Inicjatywy Wspólnotowej Interreg III A oraz *Pomocy Technicznej dla Wspólnoty Państw Niepodległych – komponent Współpraca Przygraniczna* (TACIS CBC). W tym dziale wnioskodawca ma możliwość zapoznać się z podstawowymi informacjami na temat Programu Sąsiedztwa Polska-Białoruś-Ukraina.

W części drugiej zostanie omówiona zasada budowy przedsięwzięcia (projektu), współfinansowanego ze środków Interreg III A i TACIS CBC, a w szczególności logika projektu, zasady konstruowania tak zwanych produktów, celów przedsięwzięcia i pożądaných oddziaływań na otoczenie, sposoby konstruowania budżetu, sposoby oceny postępów we wdrażaniu projektu i jego efektywności, a także wskazówki co do metody formułowania jednego z podstawowych załączników do aplikacji, to jest studium wykonalności.

Do podręcznika wnioskodawcy zostały dołączone dwa autonomiczne dokumenty.

Pierwszy z nich stanowi praktyczny przewodnik po aplikacji. Dział ten ma na celu wyjaśnienie wszystkich ewentualnych wątpliwości w procesie wypełniania wniosku.

W drugim zostaną omówione procedury realizacji projektu, jego monitorowania, sprawozdawczości, od momentu akceptacji wniosku przez Komitet Sterujący i wybór projektu do realizacji.

Wspólny Sekretariat Techniczny zaleca potencjalnym wnioskodawcom, zainteresowanym korzystaniem z funduszu Programu zapoznanie się z Programem Operacyjnym, jego uzupełnieniem oraz wnikliwe zaznajomienie się z niniejszym podręcznikiem oraz aneksami. Zespół autorów wyraża przy tym nadzieję, iż podręcznik okaże się przydatny dla instytucji aplikujących w skutecznym ubieganiu się o fundusze Unii Europejskiej i w konsekwencji prawidłowej realizacji działań, mających na celu rozwój współpracy przy granicy Polski, Białorusi i Ukrainy.

Podręcznik powstał przy współpracy Wspólnego Sekretariatu Technicznego oraz Instytucji Zarządzającej Programem, to jest Departamentem Wdrażania Programów Rozwoju Regionalnego Ministerstwa Gospodarki i Pracy, a w szczególności z Wydziałem Interreg oraz Wydziałem Rozwoju Regionalnego w Białymstoku.

# DZIAŁ I Informacje o Programie Sąsiedztwa

## I.1 Wprowadzenie

### I.1.1 Inicjatywa Wspólnotowa INTERREG

INTERREG jest jedną z czterech tak zwanych Inicjatyw Wspólnotowych Unii Europejskiej, które funkcjonują w obecnym okresie budżetowym Unii Europejskiej (2000-2006). INTERREG jest finansowany z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR). Jest to jeden z funduszy strukturalnych powołanych, zgodnie z tytułem XVII (art. 158-162) Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską, do wzmocnienia spójności społecznej i gospodarczej obszaru wewnątrz Wspólnoty.

Inicjatywy Wspólnotowe są specyficznym instrumentem polityki strukturalnej. Mają one zazwyczaj cele określone wężej niż zasadnicza część polityki strukturalnej, realizowanej dla osiągnięcia trzech zasadniczych Celów (tak zwany *mainstream*).

Inicjatywa Wspólnotowa INTERREG służy przede wszystkim realizacji zasady, iż granice państwowe nie powinny być przeszkodą dla równomiernego rozwoju oraz integracji obszaru europejskiego.

INTERREG powstał w 1990 r. i jego pierwsza edycja trwała do 1993 r. Kolejna edycja złożona z dawnego INTERREG I oraz Inicjatywy Wspólnotowej REGEN, podzielona została na trzy komponenty (tak zwana IW INTERREG II A-C) funkcjonował w latach 1994-1999, zaś obecna generacja Inicjatywy oznaczona jest rzymską liczbą III. Obecnie funkcjonujący komponent INTERREG III B zastąpił dawny INTERREG II C, który pierwotnie dotyczył przedsięwzięć z zakresu energetyki, turystyki i planowania przestrzennego. Nowym tematycznie komponentem stał się INTERREG III C

INTERREG umożliwia wspieranie rozwoju regionów przez promocję różnych form współpracy poprzez realizację współpracy transgranicznej (**INTERREG III A**), ponadnarodowej (**INTERREG III B**) i międzyregionalnej (**INTERREG III C**). Szczególne znaczenie przywiązuje się do poprawy sytuacji regionów peryferyjnych i położonych na zewnętrznych granicach Unii Europejskiej.

Uczestnictwo w programach Interreg III stwarza szansę na dofinansowanie różnego rodzaju zadań o znaczeniu ponadlokalnym, istotnych dla partnerów z różnych państw. Umożliwia wspólne rozwiązywanie problemów, wymianę doświadczeń i dostęp do know-how partnerów. Programy realizowane w ramach komponentu A Inicjatywy Interreg III dotyczą współpracy transgranicznej obszarów położonych wzdłuż zewnętrznych i wewnętrznych granic Unii Europejskiej. Głównym celem tych programów jest:

współpraca pomiędzy władzami lokalnymi i regionalnymi sąsiadujących ze sobą obszarów zmierzająca do utworzenia transgranicznych centrów rozwoju społeczno-gospodarczego przez realizację wspólnych strategii na rzecz zrównoważonego rozwoju terytorialnego

## I.1.2 Programy Sąsiedztwa

Poszerzenie Unii Europejskiej o nowe dziesięć krajów członkowskich spowodowało powiększenie się liczby programów tej inicjatywy. Jednocześnie spowodowało to konieczność ponownego zdefiniowania polityki Unii wobec swoich nowych sąsiadów: Białorusi, Ukrainy, Bałkanów, które stanowią ze wschodnimi obszarami Unii wspólną przestrzeń. Wyrazem nowego podejścia jest komunikat Komisji Europejskiej z 1 lipca 2003 r. *Paving the way for a New Neighbourhood Instrument*, w którym określa się perspektywy współpracy terytorialnej z nowymi sąsiadami, zarówno w tym okresie budżetowym, jak i po roku 2006.

W związku z tym Unia Europejska postanowiła uruchomić programy mające na celu spójność obszarów przygranicznych Unii i nowych sąsiadów na wschodzie oraz południu. Programy te nazwano **Programami Sąsiedztwa**. Ze względu na to, iż środki EFRR ze względów formalnych i proceduralnych przeznaczone są wyłącznie dla krajów UE, wsparcie w ramach tych programów na obszarze krajów poza Wspólnotą odbywa się przy pomocy między innymi funduszu **TACIS** (*Technical Assistance for Commonwealth of the Independent States*), przeznaczony w naszej części Europy dla Federacji Rosyjskiej, Białorusi, Ukrainy i Mołdawii. Fundusze te są zarządzane odmiennie niż fundusze strukturalne na terenie UE.

Program Sąsiedztwa Polska-Białoruś-Ukraina jest jednym z siedmiu programów współpracy transgranicznej realizowanych z udziałem Polski. Drugim programem dwufunduszowym realizowanym w Polsce jest Program Sąsiedztwa Litwa-Polska-Federacja Rosyjska (Obwód Kaliningradzki).

## I.1. Podstawowe informacje o Programie Sąsiedztwa INTERREG III A Polska-Białoruś-Ukraina

### I.1.1. Obszar wsparcia programu

Do uzyskania wsparcia w ramach programu uprawnieni są partnerzy pochodzący z obszarów położonych wzdłuż polsko-białorusko-ukraińskiej granicy i określonych na poziomie Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (ang. NUTS III.)

Obszar wsparcia po stronie polskiej obejmuje osiem podregionów: białostocko-suwalski i łomżyński (województwo podlaskie); białkopodlaski, chełmsko-zamojski i lubelski (województwo lubelskie); rzeszowsko-

tarnobrzeski i krośnieńsko-przemyski (województwo podkarpackie); ostrołęcko-siedlecki (województwo mazowieckie). Podregiony lubelski i rzeszowsko-tarnobrzeski zostały objęte regułą 20%, co oznacza, że na tych obszarach nie może być wydatkowanych więcej niż 20% środków programu. Po stronie białoruskiej obszarem wsparcia są objęte trzy obwody: Grodzieński, Brzeski, 7 zachodnich rejonów obwodu Mińskiego, a po stronie ukraińskiej obwody: Wołyński, Lwowski i Zakarpacki.



### I.1.2. Główny cel Programu Sąsiedztwa INTERREG III A Polska-Białoruś-Ukraina; priorytety i działania

Projekty współfinansowane w ramach programu muszą być zgodne z określonym w dokumencie programowym celem strategicznym. Głównym celem zdefiniowanym dla Programu Sąsiedztwa Polska-Białoruś-Ukraina jest:

**podniesienie poziomu życia i społeczno-gospodarczej integracji regionów sąsiadujących**

Dla Programu Sąsiedztwa Interreg III A Polska-Białoruś-Ukraina uzgodniono następujące priorytety i działania, które mają pomóc w osiągnięciu tego celu.

| Priorytet 1<br>Wzrost konkurencyjności regionów przygranicznych poprzez modernizację i rozbudowę infrastruktury transgranicznej | Priorytet 2<br>Rozwój kapitału ludzkiego i instytucjonalnych form współpracy transgranicznej oraz poprawa bezpieczeństwa na granicach Unii Europejskiej | PRIORYTET 3<br>Pomoc Techniczna                              |
|---|---|--|
| Działanie 1.1.:<br>Modernizacja i rozbudowa istniejących systemów transportowych w celu poprawy dostępności regionu             | Działanie 2.1.:<br>Wzmocnienie instytucjonalnej współpracy transgranicznej oraz podniesienie jakości kapitału ludzkiego                                 | Działanie 3.1.:<br>Zarządzanie, wdrażanie oraz kontrola      |
| Działanie 1.2.:<br>Rozwój wspólnego transgranicznego systemu ochrony środowiska naturalnego                                     | Działanie 2.2.:<br>Wsparcie inicjatyw społeczności lokalnych (Fundusz Mikro-Projektów)  | Działanie 3.2.:<br>Informacji, promocja i ewaluacja programu |
| Działanie 1.3.:<br>Rozwój infrastruktury okołobiznesowej i turystyki  |   |  |

### I.1.3. Cele główne i szczegółowe działań Programu Sąsiedztwa INTERREG III A Polska-Białoruś-Ukraina

Projekty zgłaszane do realizacji w ramach Programu Sąsiedztwa INTERREG III A Polska-Białoruś-Ukraina muszą być podporządkowane określonym dla programu działaniom. W związku z tym muszą realizować cele główne i szczegółowe przez nie stawiane.

| DZIAŁANIE   | CELE GŁÓWNE I SZCZEGÓŁOWE   |
|---|---|
| 1.1. Modernizacja i rozbudowa istniejących systemów transportowych w celu poprawy dostępności regionu | <p><b>Cel główny:</b><br/>Przyczynianie się do stworzenia zintegrowanego systemu transportowego na obszarze transgranicznym i redukcja jego peryferyjnego charakteru dla podniesienia wewnętrznej i zewnętrznej dostępności oraz mobilności mieszkańców tych obszarów.</p> <p><b>Cele szczegółowe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ulepszenie wewnątrzregionalnych systemów transportowych na obszarze transgranicznym (np.: skrócenie podróży pomiędzy centrami gospodarczymi w obszarze transgranicznym);</li> <li>▪ Powiązanie i integracja europejskich systemów transportowych regionu w celu ulepszenia</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>dostępności i warunków dla ruchu tranzytowego;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wzrost potencjału gospodarczego w strefie granicznej, poprzez podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej i turystycznej</li> <li>▪ Podwyższanie jakości strategicznych informacji umożliwiających podejmowanie decyzji inwestycyjnych – redukcja deficytu informacji.</li> </ul>  |
| <p><u>1.2.</u><br/>Rozwój wspólnego transgranicznego systemu ochrony środowiska naturalnego</p>                             | <p><b>Cel główny:</b><br/>Ochrona i poprawa stanu środowiska regionu poprzez rozwój wspólnego systemu ochrony środowiska.</p> <p><b>Cele szczegółowe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poprawa jakości środowiska obszaru transgranicznego poprzez wzrost przedsięwzięć inwestycyjnych czy turystycznych na obszarze;</li> <li>▪ Ochrona, minimalizacja czy likwidacja ryzyka zanieczyszczenia środowiska obszaru transgranicznego;</li> <li>▪ Dostępność do lepszej jakości informacji strategicznych związanych z kierowaniem procesem podejmowania decyzji w kwestiach środowiskowych redukcja deficytu informacji;</li> <li>▪ Przyczynianie się do wzrostu publicznej świadomości dotyczącej spraw środowiska naturalnego strefy transgranicznej.</li> </ul> |
| <p><u>1.3.</u><br/>Rozwój infrastruktury okołobiznesowej i turystyki</p>  | <p><b>Cel główny:</b><br/>Sprzyjanie ekonomicznej aktywności w obszarze transgranicznym poprzez poprawę stanu środowiska dla rozwoju działań okołobiznesowych i turystycznych</p> <p><b>Cele szczegółowe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rozwój społeczno-gospodarczy obszaru granicznego, szczególnie poprzez podnoszenie potencjału działalności turystycznej i okołobiznesowej;</li> <li>▪ Poprawa koordynacji, promocji i zarządzania zasobami turystyki i kultury;</li> <li>▪ Wzrost dostępności, uznanie dziedzictwa kulturowego regionu przez społeczność lokalną i odwiedzających region;</li> </ul>   |
| <p><u>2.1.</u><br/>Wzmocnienie instytucjonalnej współpracy transgranicznej oraz podniesienie jakości kapitału ludzkiego</p> | <p><b>Cel główny:</b><br/>Wspieranie i rozszerzanie instytucjonalnej współpracy oraz podniesienie kwalifikacji zasobów ludzkich</p> <p><b>Cele szczegółowe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tworzenie warunków dla społeczno-gospodarczego rozwoju obszaru granicznego, poprzez współpracę handlową i okołobiznesową;</li> <li>▪ Zwiększenie liczby i rangi organizacji zaangażowanych we współpracę transgraniczną, poprzez angażowanie organizacji dotychczas ze sobą nie współpracujących;</li> <li>▪ Budowa podstaw do zintegrowania regionu przez wzrost kontaktów i współpracy codziennej</li> <li>▪ Generowanie powiązań i pomysłów prowadzących do długookresowej współpracy,</li> </ul>  |



|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Podniesienie bezpieczeństwa obszaru transgranicznego.</li> </ul>   |
| <u>2.2.</u><br>Wsparcie inicjatyw społeczności lokalnych (Fundusz Mikro-Projektów) | <b>Cel główny:</b><br>Rozwój współpracy między trzema partnerami w celu ulepszeń w dziedzinie kultury, edukacji, sferze społecznej, tym samym tworzenie podstaw do zrównoważonej gospodarczo współpracy transgranicznej<br><b>Cele szczegółowe:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Są takie same jak w działaniu 2.1</li> </ul> |

#### I.1.4. Finansowanie programu

Polsko-białorusko-ukraiński Program Sąsiedztwa, współpracy transgranicznej współfinansowany jest z dwóch źródeł :

1) przez **Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR)** oraz przez partnerów krajowych. Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego jest jednym z funduszy strukturalnych UE i służy do realizacji polityki regionalnej Wspólnoty, zmierzającej do wyrównywania poziomu rozwoju krajów i regionów. Polska alokacja EFRR na program INTERREG III A/ Tacis CBC Polska-Białoruś-Ukraina w okresie 2004-2006 wynosi **37 818 870** euro i łącznie ze współfinansowaniem krajowym składają się na wspólny budżet programu.

| Priorytet / rok    | Całkowite koszty kwalifikowalne | Wszystkie wydatki publiczne | Wkład Unii Europejskiej |                   | Krajowe współfinansowanie publiczne |
|--------------------|---------------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------------------------|
|                    |                                 |                             | Total                   | EFRR              |                                     |
|                    | 1                               | 2=3+5                       | 3                       | 4                 | 5                                   |
| <b>priorytet 1</b> | <b>28 137 242</b>               | <b>28 137 242</b>           | <b>21 102 930</b>       | <b>21 102 930</b> | <b>7 034 312</b>                    |
| 2004               | 7 859 126                       | 7 859 126                   | 5 894 344               | 5 894 344         | 1 964 782                           |
| 2005               | 8 903 834                       | 8 903 834                   | 6 677 875               | 6 677 875         | 2 225 959                           |
| 2006               | 11 374 282                      | 11 374 282                  | 8 530 711               | 8 530 711         | 2 843 571                           |
| <b>priorytet 2</b> | <b>18 758 159</b>               | <b>18 758 159</b>           | <b>14 068 619</b>       | <b>14 068 619</b> | <b>4 689 540</b>                    |
| 2004               | 5 239 416                       | 5 239 416                   | 3 929 562               | 3 929 562         | 1 309 854                           |
| 2005               | 5 935 888                       | 5 935 888                   | 4 451 916               | 4 451 916         | 1 483 972                           |
| 2006               | 7 582 855                       | 7 582 855                   | 5 687 141               | 5 687 141         | 1 895 714                           |
| <b>priorytet 3</b> | <b>3 529 762</b>                | <b>3 529 762</b>            | <b>2 647 321</b>        | <b>2 647 321</b>  | <b>882 441</b>                      |
| 2004               | 985 912                         | 985 912                     | 739 434                 | 739 434           | 246 478                             |
| 2005               | 1 116 968                       | 1 116 968                   | 837 726                 | 837 726           | 279 242                             |
| 2006               | 1 426 882                       | 1 426 882                   | 1 070 161               | 1 070 161         | 356 721                             |
| <b>2004</b>        | <b>14 084 454</b>               | <b>14 084 454</b>           | <b>10 563 340</b>       | <b>10 563 340</b> | <b>3 521 114</b>                    |
| <b>2005</b>        | <b>15 956 690</b>               | <b>15 956 690</b>           | <b>11 967 517</b>       | <b>11 967 517</b> | <b>3 989 173</b>                    |
| <b>2006</b>        | <b>20 384 019</b>               | <b>20 384 019</b>           | <b>15 288 013</b>       | <b>15 288 013</b> | <b>5 096 006</b>                    |
| <b>Razem</b>       | <b>50 425 163</b>               | <b>50 425 163</b>           | <b>37 818 870</b>       | <b>37 818 870</b> | <b>12 606 293</b>                   |

2) przez fundusz **TACIS CBC** oraz partnerów krajowych. Fundusz TACIS nie ma stałej alokacji środków na cały okres programowania. Na lata 2004-2008 przypisano ogólną kwotę **8 000 000 euro** i będzie ona dzielona

na roczne linie budżetowe, zatwierdzane po kolei, indywidualnie. Linia budżetowa na rok 2004 przewiduje kwotę 1 000 000 euro, bez podziału na priorytety, działania oraz kraje korzystające z tych środków.

## **I.1.5. Zarządzanie programem**

### **I.1.5.1 Instytucje**

Zarządzanie programami INTERREG III A opiera się na powołaniu wspólnych struktur odpowiedzialnych za administrowanie, koordynację i monitorowanie. Wspólne struktury działają na podstawie porozumień państwowych na zasadach równouprawnienia i partnerstwa stron.

Dla Programu Sąsiedztwa Polska-Białoruś-Ukraina powołano następujące wspólne instytucje:

- **Instytucja Zarządzająca** – Ministerstwo Gospodarki i Pracy – odpowiada za prawidłowy przebieg i sposób realizacji programu;
- **Instytucja Płatnicza** – Ministerstwo Finansów – odpowiada za finansowe zarządzanie środkami Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, przedkładanie do Komisji Europejskiej wniosków o płatność, sprawną realizację przepływów finansowych;
- **Wspólny Sekretariat Techniczny** – jest odpowiedzialny za zarządzanie operacyjne Programem Sąsiedztwa, wspiera Instytucję Zarządzającą i Instytucję Płatniczą w wypełnianiu ich zadań, odpowiada za organizację naboru projektów i promocję programu; funkcje Wspólnego Sekretariatu Technicznego dla Programu Polska-Białoruś-Ukraina wypełnia **Władza Wdrażająca Program Współpracy Przygranicznej PHARE** w ramach której utworzono **Zespół do spraw Programu Sąsiedztwa Polska-Białoruś-Ukraina Interreg IIIA/TACIS CBC**;
- **Komitet Monitorujący** – nadzoruje przebieg programu, decyduje o kryteriach wyboru projektów, dostosowuje Uzupełnienie Programu, zatwierdza zadania Sekretariatu Technicznego;
- **Komitet Sterujący** – odpowiada za wybór i zatwierdzanie projektów.

W pracach Wspólnego Komitetu Monitorującego udział biorą przedstawiciele strony polskiej, białoruskiej, ukraińskiej i Komisji Europejskiej, reprezentanci władz szczebla krajowego, regionalnego i lokalnego oraz przedstawiciele euroregionów i innych organizacji pozarządowych.

W pracach Wspólnego Komitetu Sterującego uczestniczą reprezentanci trzech partnerów Programu Sąsiedztwa oraz Komisji Europejskiej (w funkcji obserwatora), przedstawiciele władz na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym, jak również partnerzy społeczni i gospodarczy.

We wdrażaniu programu w Polsce biorą udział także:

- **Regionalne Punkty Kontaktowe** (w urzędach marszałkowskich) – pełnią one funkcję informacyjną i doradczą.

- **Institucje Pośredniczące** (urzędy wojewódzkie) – zapewniające bezpośrednią obsługę finansową beneficjentów korzystających ze środków EFRR.
- **Institucja Kontraktująca** (Delegacja Komisji Europejskiej na Ukrainę, Mołdawię i Białoruś) – zapewniająca bezpośrednią obsługę finansową beneficjentów korzystających ze środków TACIS CBC

**Lista adresowa wszystkich instytucji uczestnicząca we wdrażaniu programu została zamieszczona w Załączniku A podręcznika wnioskodawcy.**

#### **I.1.5.2 Procedura oceny i wyboru wniosków**

- 1) Wnioski składa się do Wspólnego Sekretariatu Technicznego, który odpowiada za ich rejestrację oraz ocenę formalną i techniczną i stworzenie listy projektów rekomendowanych.
- 2) Następnie Wspólny Sekretariat Techniczny przedstawia listę rekomendowanych wniosków Komitetowi Sterującemu, który dokonuje wyboru projektów do realizacji.
- 3) Zawiadomiony o wyborze wnioskodawca korzystający z dofinansowania projektu ze środków EFRR podpisuje umowę o realizację projektu z Instytucją Pośredniczącą (Urzędem Wojewódzkim), zaś projektodawca wnioskujący o dofinansowanie ze środków TACIS CBC – z Instytucją Kontraktującą (Delegacja KE w Kijowie).
- 4) Prowadzący projekt dokonuje sprawozdań z realizacji przedsięwzięcia odpowiednio dla Instytucji Pośredniczącej bądź Instytucji Kontraktującej.

**Dla projektów, realizowanych z działania 2.2 (mikro-projekty) i współfinansowanych wyłącznie z EFRR, została przewidziana odrębna procedura (patrz Załącznik A w Podręczniku wdrażania projektów)**

## **I.2. Ogólne zasady wspierania przedsięwzięć**

### **I.2.1. Beneficjenci**

Kategorie beneficjentów polsko-białorusko-ukraińskiego Programu Sąsiedztwa INTERREG III A zostały określone odrębnie dla każdego działania:

| DZIAŁANIE   | BENEFICJENCI   |
|---|--|
| 1.1. Modernizacja i rozbudowa istniejących systemów transportowych w celu poprawy dostępności regionu     | jednostki samorządu terytorialnego wszystkich szczebli; organizacje utworzone przez jednostki samorządu terytorialnego w celu świadczenia określonych usług publicznych; osoby prawne działające z udziałem jednostki samorządu bądź we własnym imieniu; regionalni i lokalni reprezentanci administracji rządowej odpowiedzialni za wykonywanie zadań na szczeblu regionalnym/lokalnym; organizacje państwowe odpowiadające w imieniu regionalnych/lokalnych jednostek za wykonywanie zadań publicznych na poziomie regionalnym/lokalnym; Zarządy Lasów Państwowych; parki narodowe i krajobrazowe;   |
| 1.2. Rozwój wspólnego transgranicznego systemu ochrony środowiska naturalnego                             | jednostki samorządu terytorialnego wszystkich szczebli; organizacje utworzone przez jednostki samorządu terytorialnego w celu świadczenia określonych usług publicznych; osoby prawne działające z udziałem jednostki samorządu bądź we własnym imieniu; regionalni i lokalni reprezentanci administracji rządowej odpowiedzialni za wykonywanie zadań na szczeblu regionalnym/lokalnym;; organizacje państwowe odpowiadające w imieniu regionalnych/lokalnych jednostek za wykonywanie zadań publicznych na poziomie regionalnym/lokalnym; służby ratunkowe, parki narodowe i krajobrazowe; Zarządy Lasów Państwowych;  |
| 1.3. Rozwój infrastruktury okołobiznesowej i turystyki  | jednostki samorządu terytorialnego wszystkich szczebli; organizacje utworzone przez jednostki samorządu terytorialnego w celu świadczenia określonych usług publicznych; regionalni i lokalni reprezentanci administracji rządowej odpowiedzialni za wykonywanie zadań na szczeblu regionalnym/lokalnym; organizacje państwowe odpowiadające w imieniu regionalnych/lokalnych jednostek za wykonywanie zadań publicznych na poziomie regionalnym/lokalnym; organizacje pozarządowe o działalności non profit; stowarzyszenia i fundacje; kościoły i związki wyznaniowe; regionalne/lokalne organizacje turystyczne; instytucje: badawcze, ochrony zdrowia, kulturalne, edukacyjne; inne instytucje świadczące usługi publiczne, w tym kulturalne i turystyczne instytucje finansowego sektora publicznego; parki narodowe i krajobrazowe; Zarządy Lasów Państwowych; |
| 2.1. Wzmocnienie instytucjonalnej współpracy transgranicznej oraz podniesienie jakości kapitału ludzkiego | jednostki samorządu terytorialnego wszystkich szczebli; organizacje utworzone przez jednostki samorządu terytorialnego w celu świadczenia określonych usług publicznych; regionalni i lokalni reprezentanci administracji rządowej odpowiedzialni za wykonywanie zadań na szczeblu regionalnym/lokalnym; organizacje państwowe odpowiadające w imieniu regionalnych/lokalnych jednostek za wykonywanie zadań publicznych na poziomie regionalnym/lokalnym; organizacje pozarządowe o działalności non profit; stowarzyszenia i fundacje; parki narodowe i krajobrazowe; Zarządy Lasów Państwowych; izby gospodarze; szkoły, uniwersytety i instytucje edukacyjne; urzędy pracy; organizacje turystyczne, centra kultury, muzea; instytucje naukowo-badawcze i kulturalne; kościoły i związki wyznaniowe; służby ratunkowe;   |
| 2.2. Wsparcie inicjatyw społeczności lokalnych (Fundusz Mikro-Projektów)                                  | jednostki samorządu terytorialnego wszystkich szczebli; organizacje utworzone przez jednostki samorządu terytorialnego w celu świadczenia określonych usług publicznych; osoby prawne działające z udziałem jednostki samorządu bądź we własnym imieniu; regionalni i lokalni reprezentanci administracji rządowej odpowiedzialni za wykonywanie zadań na szczeblu regionalnym/lokalnym; organizacje państwowe odpowiadające w imieniu regionalnych/lokalnych jednostek za wykonywanie zadań publicznych na poziomie regionalnym/lokalnym; organizacje pozarządowe o działalności non profit; stowarzyszenia i fundacje; parki narodowe i krajobrazowe; Zarządy Lasów  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Państwowych; izby gospodarcze; szkoły, uniwersytety i instytucje edukacyjne; urzędy pracy; organizacje turystyczne; instytucje naukowo-badawcze i kulturalne; kościoły i związki wyznaniowe; Zarząd Dróg Publicznych; Zarząd Przejść Granicznych; służby ratunkowe;</p> <p>W INTERREG III A za wdrażanie mikroprojektów odpowiedzialne są euroregiony, będące w tym przypadku beneficjentem końcowym. Dla pogranicza polsko-białorusko-ukraińskiego są to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Euroregion Puszcza Białowieska,</li> <li>▪ Euroregion Niemen,</li> <li>▪ Euroregion Bug</li> <li>▪ Euroregion Karpaty.</li> </ul> |
|--|--|

### I.2.2. Typy wspieranych przedsięwzięć

Projekty realizowane w ramach programów INTERREG III A powinny skupiać się wokół następujących zagadnień:

- promowanie rozwoju obszarów przygranicznych;
- wspieranie przedsiębiorczości i rozwoju MŚP;
- promowanie integracji rynku pracy;
- wspólne działania w zakresie edukacji, B&R, kultury, komunikacji i ochrony zdrowia;
- wspieranie ochrony środowiska;
- poprawa połączeń transportowych oraz sieci informacyjnych i komunikacyjnych.

W *Uzupełnieniu programu* polsko-białorusko-ukraińskiego określono dla każdego działania typy zadań, jakie można w jego ramach realizować:

| PRIORYTET  | DZIAŁANIE  | PRZYKŁADY PRZEDSIĘWZIĘĆ  |
|--|--|--|
| <b>Priorytet 1.<br/>Wzrost konkurencyjności regionów przygranicznych poprzez modernizację i rozbudowę infrastruktury transgranicznej</b> | 1.1.Modernizacja i rozbudowa istniejących systemów transportowych w celu poprawy dostępności regionu | modernizacja sieci drogowej (poprawa nawierzchni, modernizacja parkingów samochodowych, przystanków autobusowych); tworzenie i modernizacja, ulepszenie transportu publicznego dla niepełnosprawnych, ; tworzenie logistycznych systemów dla transportu osób i ładunków; rozwój i modernizacja usług pasażerskich, poprawa nośności dróg; budowa i modernizacja transportu publicznego w celu podniesienia jego efektywności, jakości usług i komfortu podróżowania, rozwój systemu sygnalizacji świetlnej, oznaczania dróg; studia i strategie rozwoju sieci transportu; inne działania mające na celu podniesienie bezpieczeństwa transportu w obszarze transgranicznym; |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | 1.2. Rozwój wspólnego transgranicznego systemu ochrony środowiska naturalnego                             | działania związane z ochroną i rozwojem naturalnego dziedzictwa; zintegrowane zarządzanie odpadami; rozwój obszarów chronionych; rozwój zintegrowanego systemu monitoringu środowiska; opracowanie instrumentów dla zarządzania w terenie i ochrony krajobrazu; działania skierowane na odnawialne zasoby energii i poprawę ich dystrybucji; ulepszenia w celu redukcji hałasu; działania mające na celu redukcję zanieczyszczenia wody i środowiska; modernizacja specjalistycznego sprzętu odpowiadającego działaniom skierowanym na ochronę środowiska naturalnego; działania marketingowe i szkoleniowe odpowiadające temu działaniu;  |
|  | 1.3. Rozwój infrastruktury okołobiznesowej i turystyki  | rozwój informacji turystycznej, okołobiznesowej i biur koordynujących (centra informacji, turystyczne punkty informacyjne oparte na interaktywnych sieciach i technologiach informacyjnych); inwestycje wspierające wspólny mikro biznes; promocja, konserwacja i utrzymywanie pomników, budynków pamiątkowych i ich otoczenia; tworzenie, modernizacja i poprawa infrastruktury kultury; studia i strategie dotyczące rozwoju turystyki transgranicznej i działalności okołobiznesowej opartej na turystyce; tworzenie transgranicznej infrastruktury biznesu w tym inkubatorów przedsiębiorczości; marketingowe i szkoleniowe działania odpowiadające temu działaniu;  |
| <b>Priorytet 2.<br/>Rozwój kapitału ludzkiego i instytucjonalnych form współpracy transgranicznej oraz poprawa bezpieczeństwa na granicach Unii Europejskiej</b> | 2.1. Wzmocnienie instytucjonalnej współpracy transgranicznej oraz podniesienie jakości kapitału ludzkiego | współpraca, wizyty, wymiana doświadczeń władz lokalnych instytucji, organizacji pozarządowych; popieranie inicjatyw kobiecych, niepełnosprawnych, mniejszości narodowościowych uczestniczących w społecznym i gospodarczym rozwoju regionu; wspieranie współpracy między instytucjami edukacyjnymi i naukowymi; wspieranie wspólnych badań, rozwoju i transferu technologii; współpraca w ramach działań bezpieczeństwa, ratunkowych i nagłych wypadków; rozwój transgranicznego systemu monitoringu, zarządzania i komunikacji dla prewencji i ochrony przed naturalnymi czy technologicznymi katastrofami; współpraca w ramach służb świadczących usługi publiczne (instytucje społeczne, szpitale, straż pożarna, itp.); wspieranie rozwoju partnerstwa (spółek) biznesowych; wymiana ekspertyz; szkolenia i doradztwo w zatrudnieniu oraz podnoszeniu kwalifikacji zawodowych; wspieranie edukacji wielokulturowej (w tym naukę języków obcych); wspólne przedsięwzięcia sportowe; promocja i rozwój turystyki, tradycyjnej kultury, naturalnego dziedzictwa transgranicznego regionu; inne działania komplementarne do programów Unii Europejskiej z zakresu bezpieczeństwa na granicach Unii i państw sąsiadujących; |

|                                      |  |  |
|--------------------------------------|--|--|
|                                      | 2.2. Wsparcie inicjatyw społeczności lokalnych (Fundusz Mikro-Projektów) | organizacja wydarzeń: targów handlowych, sportowych, koncertów, festynów, warsztatów, paneli, seminariów, spotkań rzeźby i malarstwa; wspólne działania w obszarze ochrony środowiska i planowania przestrzennego; wspieranie wspólnych działań ukierunkowanych na podtrzymywanie tożsamości i tradycji regionu (publikacje, promocja, strony internetowe, itp.); rozwój partnerstwa instytucjonalnego w ramach wymiany informacji i doświadczeń; współpraca pomiędzy stowarzyszeniami reprezentującymi kobiety, niepełnosprawnych, mniejszości narodowe; tworzenie punktów/centrów/biur współpracy transgranicznej; działania polegające na poszukiwaniu potencjalnych partnerów; |
| <b>Priorytet 3. Pomoc techniczna</b> | 3.1. Zarządzanie, wdrażanie i kontrola programu                          | Zadania wykonywane przez instytucje: Zarządzającą, Pośredniczącą oraz Wspólny Sekretariat Techniczny   |
|                                      | 3.2. Informacja, promocja i ewaluacja programu                           |  |

### I 2.3. Okres realizacji projektu

Jako termin **rozpoczęcia projektu** należy przyjąć datę podpisania umowy z Instytucją Pośredniczącą (Urzędem Wojewódzkim) dla wnioskodawcy ze strony polskiej lub z Instytucją Kontraktującą (Delegacją Komisji Europejskiej na Ukrainę, Mołdawię i Białoruś, z siedzibą w Kijowie) dla wnioskodawców po zewnętrznej stronie granicy Unii Europejskiej

**W przypadku projektu, współfinansowanego wyłącznie z EFRR**, dopuszczalne jest rozpoczęcie realizacji projektu jeszcze przed złożeniem wniosku o dofinansowanie do Wspólnego Sekretariatu Technicznego i zarejestrowaniu go przez WST. Jednak w wypadku odrzucenia projektu przez Komitet Sterujący wnioskodawca nie otrzymuje zwrotu poniesionych kosztów. Program dopuszcza także zgłaszanie do refundacji kosztów związanych z przygotowaniem projektu. Możliwość ubiegania się o taką refundację dotyczy tylko projektów zatwierdzonych do realizacji.

**Koszty przygotowawcze nie mogą przekraczać 5% budżetu projektu i są kwalifikowalne od 1 stycznia 2004 roku (z wyjątkiem wydatków poniesionych na działania podlegające przepisom prawa o zamówieniach publicznych, które są kwalifikowalne od 2 marca 2004).**

Za termin zakończenia projektu uznaje się złożenie ostatniego wniosku o płatność w przypadku wniosków, współfinansowanych ze środków EFRR. W przypadku projektów współfinansowanych z TACIS CBC za koniec projektu uważa się realizację ostatniej płatności z tego funduszu.

Umowa dofinansowania projektu ze środków EFRR musi być podpisana do końca grudnia 2006 roku. Rzeczowa realizacja projektów finansowana z obu funduszy musi zakończyć się oraz ostatnia płatność powinna nastąpić do 31 grudnia 2007 r.

Wszystkie projekty z priorytetu 1 oraz działania 2.1 Programu mogą trwać maksymalnie 24 miesiące, zaś mikro-projekty maksymalnie 12 miesięcy.

W przypadku projektów współfinansowanych z TACIS CBC – okres kwalifikowalności kosztów rozpoczyna się po podpisaniu umowy grantowej z Przedstawicielstwem Komisji Europejskiej

#### I. 2.4. Finansowanie projektów

W Programie Sąsiedztwa partnerzy ze strony polskiej mogą korzystać zarówno ze środków EFRR, jak TACIS CBC, jednak pod warunkiem, iż te ostatnie będą wykorzystane na projekty lub podejmowane w ich ramach działania realizowane na terenie Białorusi i Ukrainy lub grupą docelową będą wyłącznie lub w przeważającej większości tamtejsze społeczności.

Na potrzeby Programu Sąsiedztwa zostały wprowadzone następujące pojęcia:

**Partner Wiodący** (ang. *Overall Lead Partner*)- jest tożsamy z **Wnioskodawcą**. Jest to instytucja odpowiedzialna za przeprowadzenie całego projektu, koordynację działań między partnerami oraz osiąganie konkretnych produktów i rezultatów projektu.

**Główny Partner Finansowy** (ang. *Financial Lead Partner*) – jest to ta instytucja, która podpisuje umowę o dofinansowanie projektu z EFRR lub TACIS CBC i odpowiada za rozliczenie dofinansowania jednego z dwóch funduszy. **W praktyce Główny Partner Finansowy może być jednocześnie Partnerem Wiodącym.** **Uwaga:** jako że polscy partnerzy mogą korzystać z obu funduszy, mogą zatem być Głównym Partnerem Finansowym zarówno dla projektów współfinansowanych z EFRR, jak też TACIS CBC, natomiast instytucje z Białorusi i Ukrainy – jedynie z TACIS CBC.

**Partnerzy (inni)** – to te instytucje i organizacje, które uczestniczą w projekcie, realizują zadania i sprawozdają się przed Głównym Partnerem Wiodącym oraz otrzymują za jego pośrednictwem dofinansowania.

#### **Przykłady:**

- 1) Projekt odbywa się po stronie polskiej i jest finansowany wyłącznie z EFRR. W projekcie uczestniczą trzy instytucje: A, B, C. Instytucja A składa wniosek rozlicza go, jest zatem jednocześnie Partnerem Wiodącym i Głównym Partnerem Finansowym. Identyczna sytuacja będzie miała miejsce, jeżeli projekt odbywa się po stronie białoruskiej i ukraińskiej i jest finansowany wyłącznie z TACIS CBC.



- 2) Projekt odbywa się po obu stronach granicy. Uczestniczą w nim instytucje A i B z Polski (wnioskują o środki z EFRR) oraz Instytucje X i Y z Białorusi/Ukrainy, które starają się o dofinansowanie z TACIS CBC. Wniosek składa instytucja A. Jest ona Partnerem Wiodącym i jednocześnie Głównym Partnerem Finansowym po wewnętrznej granicy Unii (rozlicza dofinansowanie z EFRR). Jedna z instytucji z zagranicy jest także Głównym Partnerem Finansowym (rozlicza dofinansowanie z TACIS CBC).
- 3) Projekt odbywa się po obu stronach granicy. Uczestniczy w nim instytucja A z Polski oraz Instytucja X z Białorusi/Ukrainy, ale nie występuje ona o dofinansowanie, cedując wszystkie kwestie finansowe na Instytucję A. Wówczas polski partner będzie Partnerem Wiodącym oraz Głównym Partnerem Finansowym dla części współfinansowanej z EFRR (podpisuje umowę o dofinansowanie z Instytucją Pośredniczącą) oraz Głównym Partnerem Wiodącym dla części projektu współfinansowanej z TACIS CBC (podpisuje umowę o dofinansowanie z Instytucją Kontraktującą).

**I.2.4.1 Przedsięwzięcia realizowane przy współudziale środków EFRR** mogą być z tego funduszu współfinansowane w wysokości do 75% poniesionych kosztów kwalifikowalnych. Pozostałe 25% kosztów kwalifikowanych oraz wszystkie koszty niekwalifikowane pochodzą ze źródeł krajowych (przede wszystkim lokalnych i regionalnych). Środki z EFRR przekazywane są na zasadzie refundacji poniesionych kosztów.

Partnerzy uczestniczący w mikroprojektach mogą ubiegać się o dofinansowanie z budżetu państwa w wysokości do 10% kosztów kwalifikowanych projektu. Środki na ten cel pochodzą z rezerwy budżetowej i przy staraniu się o nie obowiązuje odrębna procedura. Dokument jest dostępny na stronie internetowej: <http://www.interreg.gov.pl/>

**I.2.4.2 Projekty lub części projektów finansowane z TACIS CBC** będą finansowane w formie grantów.

W przypadku projektów o wartości poniżej 100 000 Euro i trwających krócej niż 12 miesięcy po podpisaniu umowy grantowej wnioskodawca otrzymuje 80 % wartości dofinansowania (z góry), zaś pozostałe 20 % po zakończeniu realizacji projektu i sporządzeniu raportu końcowego.

W przypadku projektów o wartości powyżej 100 000 Euro i trwających dłużej niż 12 miesięcy, otrzymuje 80 % wartości dofinansowania w formie zaliczki. Po wykorzystaniu 70 % tej kwoty i sporządzeniu raportu pośredniego, wnioskodawca występuje o kolejne 10 % dofinansowania. Pozostałe 10 % otrzymuje po zakończeniu realizacji projektu i sporządzeniu raportu końcowego.

Wartość dofinansowania projektu zależy od wielkości projektu. Projekty do 50 000 euro otrzymują dofinansowania z TACIS CBC maksymalnie 95 % kosztów projektu, projekty od 50 000 do 300 000 euro – maksymalnie 85 %, zaś projekty powyżej 300 000 euro- maksymalnie 75 %.

## Dział II Technika budowy projektu

### II.1 Projekt – zakres pojęciowy

Projekt to seria działań, dająca się wyraźnie wyodrębnić w czasie. Działania te mają charakter jednorazowy, zaś ich celem jest doprowadzenie do rozwiązania problemu (osiągnięcia celu – stanu pożądanego) lub ułatwienie likwidacji problemu. Definiowany problem musi zawsze dotyczyć grupy ludzi, a nie technicznych aspektów funkcjonowania instytucji. Działania podejmowane przy realizacji projektu są najczęściej (współ)finansowane z różnych źródeł zewnętrznych.

Projekt powinien być powiązany z bieżącą działalnością instytucji bądź grupy osób, które go realizują, ale jednocześnie musi być łatwy do wyodrębnienia z owej działalności. Innymi słowy, stanowi aktywność dodatkową, wykraczającą poza prowadzoną na co dzień działalność. Należy jednak podkreślić, iż projekt powinien mieć pozytywny wpływ na bieżące funkcjonowanie instytucji lub grupy osób.

Na szanse realizacji powodzenia zasadniczy wpływ mają trzy czynniki: jakość podejmowanych czynności, ich koszt i czas realizacji.

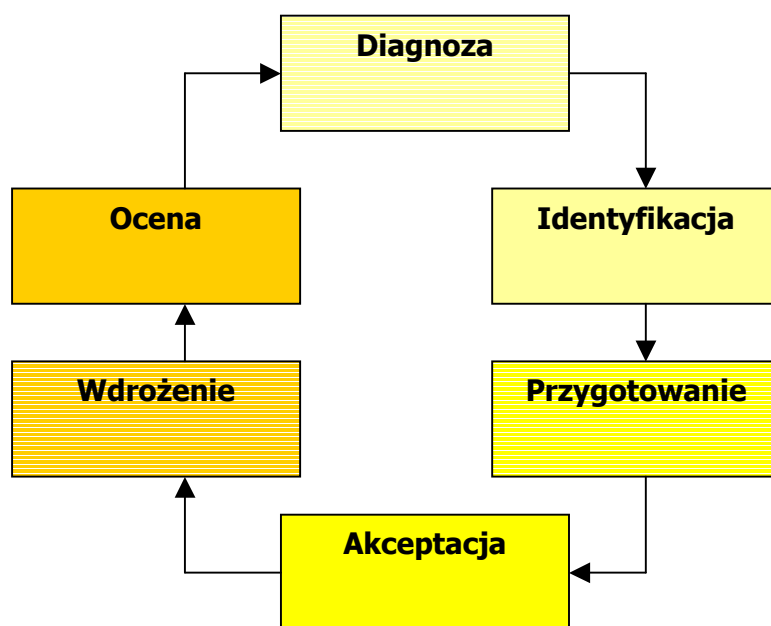
### II.2 Cykl życia projektu

Wspomniana w definicji seria działań powinna mieć określony porządek. Zachowanie logicznie poprawnego ciągu czynności zagwarantuje prawidłowe ich wykonanie, będzie dawało dobre podstawy do realizacji kolejnych kroków. Należą do nich: 1) diagnoza sytuacji, 2) identyfikacja projektu, 3) realizacja, 4) akceptacja projektu do wdrożenia, 5) proces wdrożenia, 6) ocena końcowa projektu i określenie stopnia jego powodzenia. Cykl życia projektu ma strukturę kołową. Realizacja projektu, jak wynika z definicji, powinna mieć pozytywny wpływ na sytuację w instytucji i przezwyciężenie problemu, co dezaktualizuje poprzednią diagnozę i powoduje konieczność przeprowadzenia nowej (zob. ryc. na następnej stronie).

#### II.2.1 Diagnoza sytuacji.

Jest to pierwszy etap budowy projektu. Diagnoza polega na rozpoznaniu bieżącej sytuacji dokoła instytucji, oceny jej potencjału oraz wstępnego określeniu barier, które utrudniają jej funkcjonowanie bądź rozwijanie działalności. Istnieje wiele narzędzi do sprawnego i skutecznego diagnozowania sytuacji. Jednym z najczęściej używanych jest analiza SWOT. Skrót ten pochodzi od angielskich odpowiedników czterech podstawowych czynników, jakie są poddawane badaniu, a więc mocnych stron (**S**trengths) i słabych stron instytucji (**W**eaknesses), szans (**O**pportunities) i zagrożeń (**T**hreats) dla instytucji. Mocne strony instytucji to

wszystkie jej zasoby, sprzęt, ludzie, procedury, finanse, a więc jej potencjał wewnętrzny . Mocną stroną jest na przykład dobrze wykształcony personel jakiejś organizacji, korzystne położenie lokalu gastronomicznego w centrum miasta itp.



Cykl życia projektu

Słabe strony są przeciwieństwem stron mocnych. Do nich zaliczamy wszystko to, co jest złe wewnątrz danej organizacji/institucji, np. zbyt mała liczba pracowników, ich niedostateczne przeszkolenie i wykształcenie, niechęć do zmian, brak środków finansowych, nadmiernie wyeksploatowany sprzęt, źle funkcjonujące procedury obiegu dokumentów itp.

Do szans zaliczamy te wszystkie pozytywne elementy, które znajdują się w środowisku otaczającym instytucję oraz korzystne zjawiska w nim zachodzące. Przykładami szans są: postępujący wzrost gospodarczy, rosnące wykształcenie społeczeństwa, wzrost oczekiwań na różnego rodzaju usługi, poprawa sytuacji prawnej, zainteresowanie innych instytucji we współpracy itp.

Zagrożenia, opisane w analizie SWOT są przeciwieństwem szans. Zaliczamy do nich te wszystkie negatywne elementy w otoczeniu instytucji, które pośrednio mogą mieć zły wpływ na jej działalność i rozwój, np. kryzysy polityczne i dekoniunktura gospodarcza, wprowadzenie złych regulacji prawnych, zanik instytucji zainteresowanych współpracą społeczną itp.

Przeprowadzenie takiej analizy pozwoli określić przede wszystkim podstawowe problemy, jakie dotyczą instytucji i jakie otaczają instytucję tworzącą projekt. Pozwala także zorientować się w kondycji bezpośredniego i dalszego otoczenia organizacji.

## II.2.2 Identyfikacja projektu

Po zdiagnozowaniu sytuacji w instytucji oraz jej bezpośredniego otoczenia dokonuje się identyfikacji projektu (oceny wstępnej). Na tym etapie dokonuje się najbardziej istotnych z punktu widzenia projektu czynności oraz podejmuje decyzje o charakterze strategicznym (to znaczy, czy projekt będzie kontynuowany) i taktycznym (jak go osiągnąć).

Na tym poziomie dokonuje się serii analiz pomocniczych, mianowicie analizę problemu/celu, analizę strategii działania oraz analizę partnerów, która jest szczególnie istotna dla projektów, realizowanych w ramach programów współpracy przygranicznej.

### II.2.2.1 Analiza problemu/celu

Jest to jedna z najtrudniejszych, a zarazem najważniejszych czynności do wykonania w trakcie budowy projektu. Przy analizie problemu/celu musimy pamiętać, iż każdy zdefiniowany problem odnosi się zawsze do ludzi i społeczności. W przypadku instytucji publicznych lub sektora pozarządowego, ich naczelnym zadaniem jest działanie na rzecz dobra wspólnego i społeczeństwa. Zatem problem tkwi zawsze w niemożności zaspokojenia określonych potrzeb społecznych.

Problemem jest na przykład:

- niski standard życia lokalnej społeczności
- brak możliwości swobodnej komunikacji
- ograniczony dostęp do określonych zasobów, np. dzieł sztuki i książek
- brak możliwości nawiązywania współpracy

Częstym błędem osób, które budują projekt jest błędna identyfikacja problemu i mieszanie go z **przyczynami** problemu. Przyczyną jest brak odpowiednich środków materiałowych, stosownych zasobów i określonych warunków, ale także np. niski potencjał zasobów ludzkich danej organizacji/instytucji lub otoczenia, który rodzi problem. Trudność w rozdzieleniu problemu od jego przyczyn polega na tym, iż przyczyna problemu zdefiniowanego przez osoby budujące projekt może być sama problemem, którego przyczyna tkwi gdzie indziej. Np. problem braku możliwości nawiązywania współpracy między dwoma organizacjami może być spowodowany niskim potencjałem personelu obu potencjalnych partnerów. Niski potencjał personelu jest z kolei problemem, którego przyczyna tkwi w słabej edukacji. **W przypadku zasobów materiałowych ich brak niemal zawsze zaliczyć należy do przyczyn problemu.**

Przyczyną problemu jest na przykład

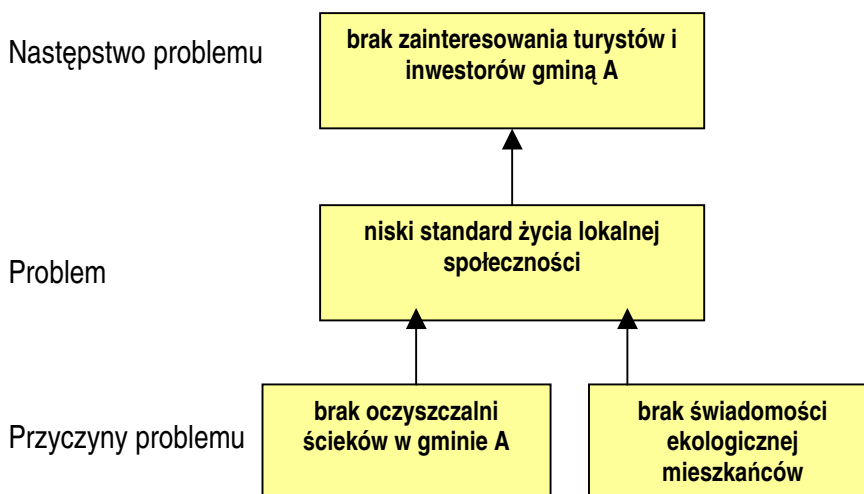
- brak oczyszczalni ścieków na obszarze gminy A
- brak odpowiedniej infrastruktury drogowej, łączącej obwód A i B
- brak zasobów lokalowych instytucji kultury
- brak odpowiedniego potencjału do nawiązania współpracy

Problem może mieć także swoje szersze **następstwa/efekty**. Dotyczą one zazwyczaj kwestii społeczno-ekonomicznych i możliwości rozwoju gospodarczego.

Następstwami problemu mogą być na przykład

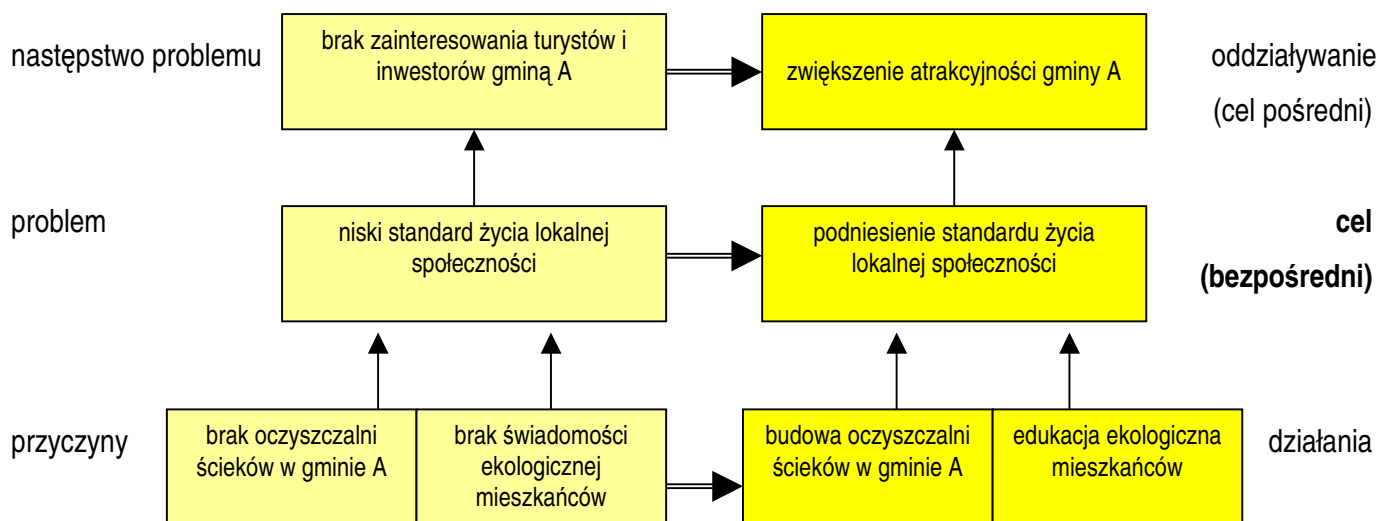
- niska atrakcyjność dla potencjalnych inwestorów
- obniżony potencjał turystyczny rejonu
- brak możliwości rozwoju przedsiębiorczości

W konsekwencji zestawienia ze sobą przyczyn problemu, samego problemu oraz jego negatywnych następstw otrzymuje się **drzewo problemu**:



Po sformułowaniu drzewa problemu należy przystąpić do sformułowania drzewa celu, które w praktyce jest szkieletem całego projektu. W drzewie celu formułuje się trzy podstawowe elementy, to jest cel bezpośredni projektu, działania podjęte dla jego osiągnięcia oraz pozytywne następstwa, uzyskane po

osiągnięciu celu bezpośredniego (zwane oddziaływaniami lub celami pośrednimi). **W praktyce drzewo celu jest przeciwieństwem drzewa problemu.**



Jak widać z powyższego, budowa oczyszczalni ścieków nie jest celem samym w sobie, ale ma służyć osiągnięciu wyraźnie sformułowanego stanu pożądanego. **W dobrze skonstruowanym schemacie celów projektu budowa lub instalacja infrastruktury jest działaniem**

Posługiwanie się takim słownictwem i formułowanie w ten sposób logiki projektu jest szalenie istotne przy wypełnianiu wniosku (patrz Dział III), w którym to potencjalni beneficjenci są proszeni o przedstawienie celu pośredniego, celu bezpośredniego oraz działań, realizowanych w projekcie.

Warto także zauważyć, iż przy formułowaniu drzewa celu projektodawca od razu może sformułować również **grupę docelową projektu**.

Grupa docelowa projektu to grupa ludzka/ społeczność, która z projektu skorzysta, bądź będzie w nim uczestniczyć bezpośrednio.

W przypadku projektu polegającego na budowie drogi, grupą docelową będą jej użytkownicy. Gdy gmina A buduje oczyszczalnię ścieków w celu poprawy stanu środowiska, grupą docelową projektu będzie ludność tej gminy. W przypadku, gdy projekt polega na organizacji szkoleń, w celu poprawy wykształcenia bezrobotnych z powiatu B, grupą docelową będą rzecz jasna wspomniani bezrobotni.

### II.2.2.2 Analiza strategii działania

Po sformułowaniu drzewa celu należy przystąpić do dokonania analizy strategicznej.

**Analiza strategiczna** polega na wybraniu odpowiedniej drogi działania, które ma w efekcie przynieść osiągnięcie postawionego celu. Jeśli projektodawca zidentyfikował kilka przyczyn powstania problemu, w trakcie tej analizy powinien zastanowić się, które z nich należy likwidować w pierwszej kolejności, a także jakie należy ponieść **koszty** i jakie należy zapewnić **warunki organizacyjne i techniczne**, aby można było przeprowadzić działania i podjąć konkretne czynności. W analizie uwzględnia się także własne zasoby i potencjał wewnętrzny, który przyczyni się do realizacji projektu.

Strategie mogą mieć charakter na przykład:

- inwestycyjny
- podnoszenia jakości
- kształtowania świadomości i rozwoju umiejętności,
- informacyjny

Na tym poziomie formułuje się również listę potencjalnych zagrożeń dla realizacji projektu, które wiążą się z przyjęciem danej strategii działania.

Innym, bardzo istotnym elementem w trakcie analizy strategii jest określenie wskaźników wraz ze źródłami ich weryfikacji. Aby w pełni je wyznaczyć, należy wprowadzić pojęcie **produktu** oraz **rezultatu i oddziaływania**.

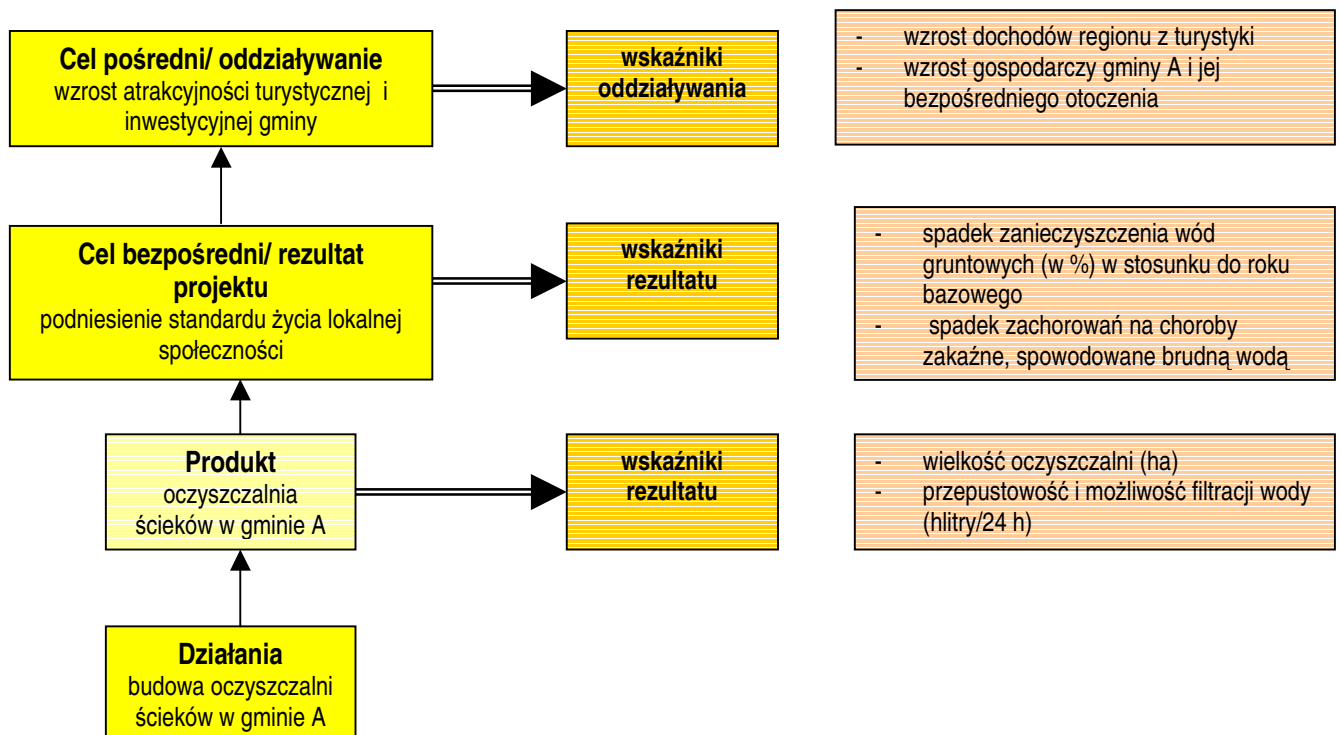
Produkt projektu jest bezpośrednim, materialnym efektem zrealizowanych działań, powinien być osiągnięty przez zarządzającego projektem w trakcie 'życia' projektu, przyczynia się do osiągnięcia założonych rezultatów a poprzez nie celów bezpośrednich. Może one mieć wymiar fizyczny (budynek, sprzęt, instalacja) lub wydarzenia (konferencja, panel, szkolenie etc.). Istotą produktu jest to, iż jest on w pełni policzalny, przy pomocy dostępnych miar i wag lub jednostek matematycznych: np. droga lub wodociąg, których długość jest wyrażona w metrach lub kilometrach bieżących, konferencje i szkolenia, których liczba wyrażona jest w sztukach.

W praktyce, przy formułowaniu opisu projektu, produkt określa się poprzez rzeczowniki (wodociąg, panel specjalistów, budynek), podczas gdy działania w wyniku których uzyskuje się produkt opisuje się poprzez czasowniki lub rzeczowniki odczasownikowe (np. budowa wodociągu, wznoszenie budynku, organizowanie panelu ekspertów).

Rezultat to fizyczny efekt osiągnięcia celu bezpośredniego i bezpośredni wpływ zrealizowanych działań / uzyskanych produktów na bezpośrednich beneficjentów osiąganym natychmiast po zakończeniu realizacji

projektu. Wskaźnik rezultatu jest związany bezpośrednio z natychmiastowymi efektami projektu i dostarcza informacji o zmianach, jakie nastąpiły w wyniku wdrożenia projektu u bezpośrednich beneficjentów pomocy, np. skrócenie czasu podróży, zapewnienie dojazdu do x firm, zmniejszenie emisji lub zrzutu zanieczyszczeń. **Określany jest** poprzez opis stanów pożądanych i badany także **przy pomocy dostępnych miar i wag lub jednostek matematycznych, podobnie jak produkt. W prawidłowo skonstruowanej logice produktu, wskaźniki rezultatu są inne niż wskaźniki produktu.** Wskaźniki uzyskania rezultatu mierzy się przeważnie jako wyraz zmiany stanu negatywnego na lepszy w porównaniu z rokiem bazowym (rokiem „0”) (np. w %)

Przez oddziaływanie projektu rozumie się długofalowe konsekwencje zrealizowanego produktu dla bezpośrednich adresatów po zakończeniu ich udziału w projekcie lub po ukończeniu danej inwestycji, a także pośrednie konsekwencje dla innych adresatów. Wskaźnik oddziaływania odnosi się do konsekwencji danego projektu wykraczających poza natychmiastowe efekty dla bezpośrednich beneficjentów, np. wpływ projektu na sytuację społeczno-gospodarczą w pewnym okresie od zakończenia jego realizacji, wzrost poziomu bezpieczeństwa, zwiększony przepływ osób, wzrost aktywności społeczno-ekonomicznej.



Wskaźniki produktu, rezultatu i oddziaływania muszą być zbierane i weryfikowane przez projektodawcę i otoczenie. Przyjmuje się zasadę, iż wskaźniki produktu i rezultatu są mierzone przez instytucję, formułującą projekt. Jest ona bowiem odpowiedzialna za to, iż produkt, który powstanie w ramach realizacji działań jest pod względem swoich wymiarów i wartości liczbowych zgodny z zamierzeniem. Liczenie produktu rezultatu przez projektodawcę pozwala na dokonywanie przez niego bieżących ocen, czy projekt poprzez realizację produktów i ich właściwą eksploatację osiągnął zamierzenia- innymi słowy, czy się powiódł, czy też nie.



Przy określaniu źródeł weryfikacji wskaźników, należy pamiętać o ich rodzaju (czy są nimi dokumenty, raporty, ponumerowane bilety, rachunki), a także, czy będą one pozyskiwane z zewnątrz organizacji/institucji czy też pozyskiwane własnymi siłami.

Wskaźniki oddziaływania są najczęściej mierzone przez otoczenie wnioskodawców- instytucje wyższego rzędu, odpowiedzialne za statystykę itp.

Wskaźnik produktu ilustruje wielkość przedsięwzięcia, a zatem przypisując mu wartość należy uwzględnić czas działań i koszty ich realizacji w zakresie, opisanym we wniosku.

Po uzyskaniu tych danych można sformułować **matrycę logiczną projektu**.

Stanowi ona swoistą „mapę” projektu i pozwala w jednym miejscu zebrać wszystkie elementarne informacje o przedsięwzięciu :

| Logika interwencji    | Wskaźniki               | Weryfikacje wskaźników                          | Zagrożenia  |
|-----------------------|-------------------------|---|---|
| Oddziaływanie         | Wskaźniki oddziaływania | Instytucja sprawdzająca wskaźniki oddziaływania |   |
| Rezultat              | Wskaźniki rezultatu     | Dane dla obliczenia wskaźników rezultatu        | Potencjalne zagrożenia dla oddziaływania projektu, przy założeniu, że produkt i rezultat projektu został osiągnięty |
| Produkt               | Wskaźniki produktu      | Dane dla obliczenia wskaźników produktu         | Potencjalne zagrożenia dla osiągnięcia rezultatu, przy założeniu, że produkt został osiągnięty                      |
| Podejmowane działania | Środki i zasoby własne  | Budżet projektu                                 | Potencjalne zagrożenia dla sprawnej realizacji działań  |
|                       |                         |   | Warunki początkowe  |

Matryca logiczna jest bardzo wygodnym narzędziem do gromadzenia danych i przenoszenia ich na późniejszym etapie do odpowiednich działów i punktów w formularzu wniosku.

### II.2.3 Analiza partnerów

Analiza partnerów jest w przypadku projektów o charakterze transgranicznym szczególnie istotna. Często decyduje ona wprost o tym, kogo projektodawca zaprosi do realizacji danego przedsięwzięcia i jak ów partner sprawdzi się w działaniu. Jeśli będą to partnerzy zagraniczni, może mieć to decydujący często wpływ na charakter transgraniczny projektu

Partner to każdy podmiot prawny, instytucja bądź grupa osób, która w jakikolwiek sposób może łączyć się z projektem w czasie jego realizacji

Analiza partnerów polega na przeprowadzeniu analizy pięciu elementów, charakteryzujących potencjalnych partnerów przedsięwzięcia.

Do elementów należą:

|   |   |
|---|---|
| Charakterystyka                                 | Status prawny partnera, struktura organizacyjna i istnienie specjalnych jednostek organizacyjnych (oddziałów, zespołów, biur, departamentów i wydziałów), których potencjał można wykorzystać przy realizacji projektu. W polu tym opisuje się takie elementy jak scentralizowanie/autonomizacja struktury, zarządzanie hierarchiczne/zadaniowe |
| Interesy i oczekiwania                          | Cele działalności partnera, założenia programowe, bilans zysków (spełnionych oczekiwań) i strat (kosztów, jakie będą do poniesienia) danego partnera w realizacji projektu.   |
| Wrażliwość na realizację polityk horyzontalnych | Czy partner działa na rzecz ochrony środowiska, równości szans i integracji społecznej oraz budowa społeczeństwa informacyjnego i zrównoważonego rozwoju.   |
| Potencjał i niedobory partnera                  | Wszystkie elementy związane z jego statusem prawnym, strukturą organizacyjną, zasobami finansowymi, lokalowymi, infrastrukturą informatyczną. W analizie potencjału i niedoboru można posłużyć się analizą SWOT, wykonaną dla partnera i skorzystać z opisu pól: <i>mocne</i> i <i>słabe strony</i>   |
| Konsekwencje dla projektu                       | W polu tym wpisuje się wnioski ze wszystkich czterech poprzednich pól i dokonuje ostatecznej oceny potencjalnych możliwości współpracy  |

Samo poszukiwanie partnerów nie jest rzeczą łatwą. Wpierw należy stworzyć listę tych instytucji, które z racji swej funkcji bądź celów statutowych są predestynowane do ewentualnego uczestnictwa w przedsięwzięciu. Dopiero bieżący kontakt z tymi instytucjami oraz wykonanie analizy partnerów pozwala na zawężenie owej listy do wykazu tych partnerów, którzy rzeczywiście będą uczestniczyć w projekcie.

W celu odnalezienia potencjalnych zainteresowanych w uczestnictwie projektu, Wspólny Sekretariat Techniczny prowadzi na swojej stronie internetowej *Forum dla partnerów*, dzięki któremu każdy będzie mógł znaleźć inne instytucje, chcące partycypować w projekcie w ramach danego priorytetu i działania Programu.

## II. 3 Przygotowanie projektu

### II.3.1 Podział zadań i harmonogram projektu – schemat Gantta

Gdy projekt został już skonstruowany w oparciu o matrycę logiczną, a partnerzy zaproszeni do współpracy, partner wiodący w projekcie powinien dokonać precyzyjnego podziału zadań między poszczególne instytucje i grupy ludzi.

Zadania te należy również rozpiąć w czasie. Za zadania te należy uznać nie tylko np. samą inwestycję bądź ustalenie terminu konferencji, szkolenia ale także wszystkie niezbędne prace przygotowawcze, a zatem wykonanie niezbędnej dokumentacji budowlanej, uzyskanie stosownych dokumentów i pozwoleń administracyjnych, wykonanie pomiarów, studium wykonalności. Wykonanie wszystkich prac przygotowawczych, ustalenie kompetencji poszczególnych osób, zaangażowanych w realizację przedsięwzięcia, potrafi trwać nawet do kilku miesięcy, tym bardziej istotne jest wczesne zaplanowanie wszystkich prac i odpowiednio wczesne przystąpienie do wszystkich czynności, związanych z realizacją projektu.

Harmonogram prac najwygodniej jest przedstawiać w formie tabeli, w której w kolumnach umieszcza się oznaczenia określonych jednostek czasu (np. tygodni, dekad, miesięcy etc.), natomiast w wierszach, po kolei, wszelkie czynności, w odpowiedniej kolejności. Ważne jest, by zachować następstwo czynności (np. zarezerwować wpierw czas na organizację spotkania, a dopiero potem jego przeprowadzenie lub też wpierw określić czas odpowiedni do zdobycia pozwolenia na budowę, a dopiero potem na prowadzenie samych prac ziemnych i budowlanych. Podobnie jest np. z kwestią przetargów i zakupem sprzętu komputerowego. Dlatego harmonogram jest tak bardzo potrzebny. Pozwala on mianowicie określić trzy istotne elementy projektu:

- wydzielić jego ważne etapy (tak zwane kamienie milowe)
- określić koszty ich realizacji
- określić wskaźniki produktu, które osiągamy realizując wspomniane etapy.

Kamienie milowe to takie zdarzenia w trakcie realizacji projektu (np. uzyskanie zezwolenia, wykonanie przetargu), które decydują o możliwości realizacji kolejnego działania. Bez ich osiągnięcia nie można dalej kontynuować projektu.

Określenie prawidłowe kamieni milowych ułatwia monitorowanie postępów w projekcie. Wydzielenie kamieni milowych powinno być oparte wprost na liście działań, które powinno się przepisać z matrycy logicznej projektu.

| Działania                | I 2005 | II 2005 | III 2005 | IV 2005 | I 2006 | II 2006 | III 2006 | IV 2006 | I 2007 |
|--------------------------|--------|---------|----------|---------|--------|---------|----------|---------|--------|
| Wykonanie dokumentacji   |        |         |          |         |        |         |          |         |        |
| Złożenie i wybór wniosku |        |         |          |         |        |         |          |         |        |

|  |                                   |  |  |                                  |  |                                      |                        |  |   |
|--|-----------------------------------|--|--|----------------------------------|--|--------------------------------------|------------------------|--|---|
| Przetargi  |                                   |  |  |                                  |  |                                      |                        |  |   |
| Inwestycja<br>wznoszenie<br>budynku A =<br>100 m kw. |                                   |  |  |                                  |  |                                      |                        |  |   |
| Inwestycja<br>wznoszenie<br>budynku B =<br>150 m kw. |                                   |  |  |                                  |  |                                      |                        |  |   |
| Inwestycja<br>Wznoszenie<br>budynku C =<br>50 m kw.  |                                   |  |  |                                  |  |                                      |                        |  |   |
| Raport kwartalny                                     |                                   |  |  | Produkt = 0<br>m kw.<br>budynków | Produkt =<br>0 m kw.                               | Produkt =<br>100 m kw<br>(budynek A) | Produkt =<br>100 m kw. | Produkt =<br>250 m kw.<br>(budynek A i<br>B) | Produkt =<br>300 m kw.<br>(budynek A,<br>B i C)       |
| Raport roczny  | <b>Produkt = 0 m kw. budynków</b> |  |  |                                  | <b>Produkt =<br/>250 m kw.<br/>(budynek A i B)</b> |                                      |                        |  |   |
| Raport końcowy                                       |                                   |  |  |                                  |  |                                      |                        |  | <b>Produkt =<br/>300 m kw.<br/>(budynek A, B i C)</b> |
| Budżet -<br>harmonogram                              | <b>200 000</b>                    |  |  | <b>20 000</b>                    | <b>500 000</b>                                     | <b>260 000</b>                       | <b>300 000</b>         | <b>500 000</b>                               | <b>120 000</b>  |
| budżet   | <b>200 000</b>                    |  |  | <b>220 000</b>                   | <b>720 000</b>                                     | <b>990 000</b>                       | <b>1 290 000</b>       | <b>1 790 000</b>                             | <b>2 910 000</b>                                      |

Grubą linią zaznaczono kamienie milowe przedsięwzięcia

Zaprogramowanie w odpowiedni sposób harmonogramu projektu oraz kamieni milowych pozwala także na prawidłowe określenie wskaźników produktów. Przy inwestycji wieloetapowej, na końcu każdego odcinka czasu, możemy określić możliwy postęp w jej prowadzeniu. Podobnie można postąpić przy organizacji projektu, polegającego na realizacji wielu konferencji. W praktyce, przy projektach finansowanych z funduszy strukturalnych UE, w Polsce wskaźniki produktu mierzy się pod koniec każdego kwartału, roku oraz po zakończeniu inwestycji.

**Harmonogram, który ostatecznie przedstawia się we wniosku należy zawsze uznawać za wiążący.** Wynikają z niego bezpośrednio nie tylko uzyskiwane wskaźniki, ale przede wszystkim określone tryby płatności.

### **II.3.2 Budżet projektu**

Należy pamiętać, iż każda czynność, podejmowana w trakcie realizacji projektu kosztuje. Nawet jeśli nie ponosi się kosztów zakupów, usług bądź robót, to należy się liczyć z koniecznością ponoszenia kosztów, związanych choćby z personelem, który należy zatrudnić bądź zlecić mu wykonywanie określonych czynności. Budżet powinien być rozpisany jak najbardziej szczegółowo. Wszystkie większe etapy projektu można wtedy podzielić na szereg mniejszych czynności, których koszt wówczas łatwiej jest ocenić. Należy pamiętać, by budżet projektu był sformułowany realnie. Oznacza to, iż kosztów nie można zbyt zaniżyć poprzez zbytne uogólnienia, a także nie należy go zbyt zawyżać – przez przyjmowanie maksymalnych stawek cenowych za konkretne zakupy, usługi bądź roboty budowlane. Trzeba pamiętać o tym, iż koszty określone w budżecie wniosku mogą być w przypadku dofinansowania funduszy strukturalnych, w zasadzie zmniejszane, a nie powiększane, gdyż grozi to opóźnieniami w realizacji projektu. Kwoty określone w budżecie powinny być potem podane w specyfikacji istotnych wartości zamówienia jako maksymalne wartości kontraktu. W zestawieniu budżetu należy także koniecznie określić źródła finansowania poszczególnych działań z uwzględnieniem kosztów, które nie będą w żaden sposób sfinansowane ze źródeł zewnętrznych (przy pomocy dotacji „z góry”, bądź też refundacji”). W przypadku tego drugiego sposobu sfinansowania przez fundusze zewnętrzne, konieczne jest przeprowadzenie symulacji, czy projektodawca (wraz z partnerami) jest w stanie na bieżąco z zasobów własnych finansować działania i jednocześnie czekać na rozliczenia cząstkowe.

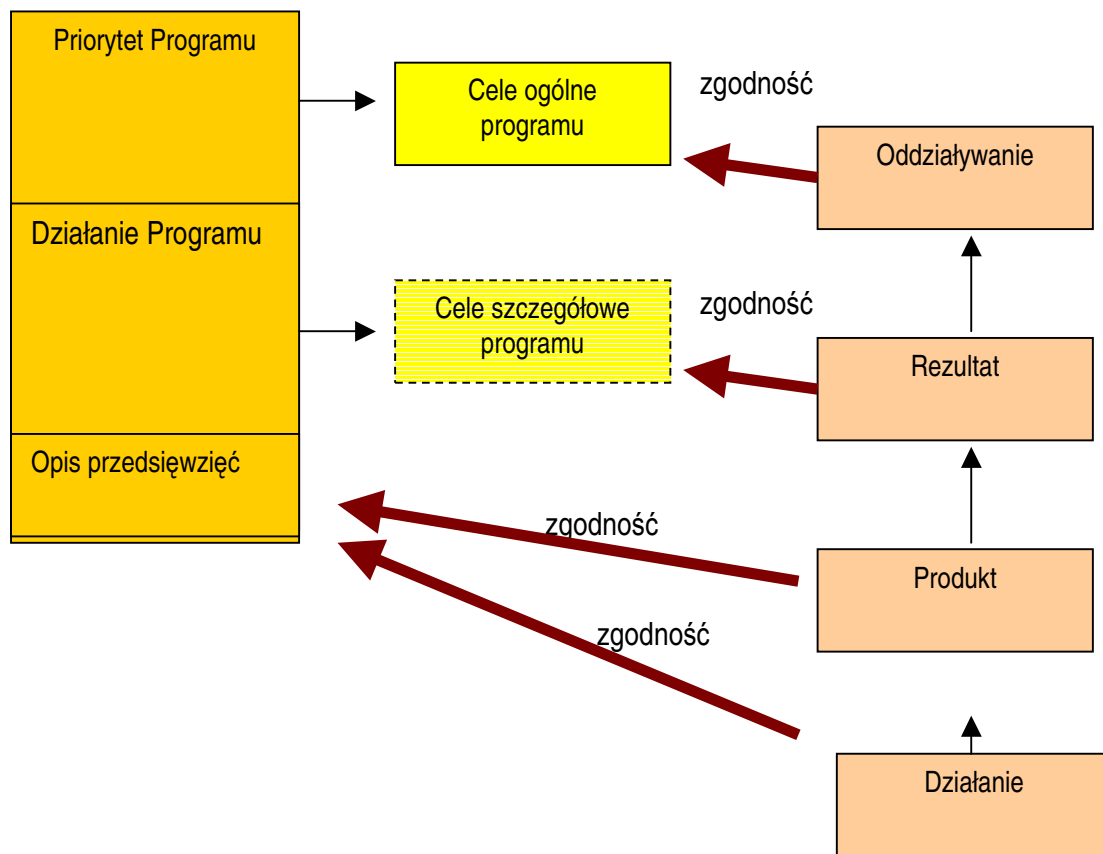
### **II. 4 Poszukiwanie funduszy na realizację programu – fundusze strukturalne.**

Jednym z istotnych elementów powodzenia projektu jest znalezienie źródeł zewnętrznych dofinansowania. Z reguły projekt nie może być wykonany przy zasobach własnych. Podstawowym problemem jest poszukanie odpowiedniego funduszu, z którego projekt można zrealizować, dokonanie prawidłowej oceny zgodności oraz wyboru.

Programy operacyjne, określające sposób zarządzania i wdrażania funduszy strukturalnych UE, zawierają także precyzyjnie opisane dziedziny aktywności, w ramach których można realizować projekty.

Z reguły wszystkie programy operacyjne dzielone są na priorytety, a te na działania (por. podrozdział I.1.1 podręcznika wnioskodawcy). Podobnie jak projekty mają one swoje cele ogólne (które stanowią odpowiednik oddziaływania na poziomie projektu) oraz cele szczegółowe (które stanowią odpowiednik rezultatu na poziomie projektu). Opisy działań zawierają także wykaz dostępnych do realizacji przedsięwzięć, które należy odnieść do działań na poziomie projektu.

Zdarza się w niektórych programach, iż nie opisuje się celów szczegółowych. Wówczas cele działań należy odnieść do oddziaływań, zaś opis możliwych do realizacji projektów do poziomu działań w projekcie. W konsekwencji wnioskodawca musi sam określić rezultatu projektu, tak by stanowiły one element logicznego ciągu w triadzie produkt-rezultat-oddziaływanie



## PROGRAM

## PROJEKT

Warto także pamiętać, iż pod uwagę należy brać nie tylko kwestie merytoryczne, ale także formalne. Po stwierdzeniu zgodności programu z projektem, należy zweryfikować listę instytucji, które mogą aplikować do programu. Jedną z bardzo istotnych rzeczy jest sprawdzenie, jak narzucone w programie warunki współfinansowania projektów, harmonogramy płatności mogą wpłynąć na proces realizacji przedsięwzięcia. Ten ostatni element można zbadać wykonując prosty biznesplan dla małych projektów, natomiast dla projektów infrastrukturalnych należy dokonać analizy finansowej (najczęściej stanowi ona element studium wykonalności – patrz rozdział III.3.1 podręcznika wnioskodawcy) z uwzględnieniem wysokości dofinansowania, możliwych działań do wsparcia (rodzaju usług, zakupów lub prac budowlanych) oraz sposobu realizacji dofinansowania (zaliczka, czy też refundacja, jak często refundacji się dokonuje).

Należy pamiętać o tym, iż proces poszukiwania źródeł finansowania można rozpocząć już po wykonaniu wstępnej analizy produktów, potencjalnych rezultatów oraz własnych zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych (szkic matrycy logicznej), aby dostosować realizację przedsięwzięcia do programu operacyjnego, który odpowiada merytorycznie i formalnie projektowi.

Należy pamiętać o tym, iż dopiero zrealizowanie całego wyżej opisanego procesu przygotowania projektu pozwoli na skuteczne aplikowanie o środki strukturalne lub środki zewnętrzne UE. Przygotowanie załączników (analiz, studiów wykonalności, pozyskiwania pozwoleń, decyzji i zaświadczeń) powinno odbywać się przed wypełnieniem właściwego wniosku. Jedynie takie postępowanie gwarantuje spójność informacji zawartych w aplikacji i dokumentach jej towarzyszących.

# **Załącznik A. Wykaz instytucji zaangażowanych w realizację Programu Sąsiedztwa Polska-Białoruś-Ukraina INTERREG III A/Tacis CBC**

## **1. Instytucja Zarządzająca**

Ministerstwo Gospodarki i Pracy  
Departament Wdrażania Programów Rozwoju Regionalnego  
Plac Trzech Krzyży 3/5  
00-507 Warszawa, Polska  
Tel: + 48 22 661 88 89  
Fax: + 48 22 628 64 65

e-mail: [Dominika.Mickiewicz@mg.gov.pl](mailto:Dominika.Mickiewicz@mg.gov.pl)

## **2. Instytucja Płatnicza**

Ministerstwo Finansów  
Department Instytucji Płatniczej  
ul. Świętokrzyska 12  
00-916 Warszawa  
Polska  
Tel. + 48 22 694 37 04  
Fax + 48 22 694 38 18  
e-mail: [sekretariat.of@mofnet.gov.pl](mailto:sekretariat.of@mofnet.gov.pl)  
[piotr.tworos@mofnet.gov.pl](mailto:piotr.tworos@mofnet.gov.pl)

## **3. Instytucja Kontraktująca**

Delegacja Komisji Europejskiej dla Ukrainy, Mołdawii i Białorusi  
ul. Kruhlo-Universytetska 10  
01024 Kijów  
Ukraina  
Tel.: +380 44 462-00-10  
Fax : +380 44 462-09-20  
e-mail: [delegation-ukraine@cec.eu.int](mailto:delegation-ukraine@cec.eu.int)



### **3. INSTYTUCJE POŚREDNICZĄCE**

Urzędy Wojewódzkie: Podlaski, Mazowiecki, Lubelski, Podkarpacki

#### **4. Wspólny Sekretariat Techniczny**

Władza Wdrażająca Program Współpracy Przygranicznej

Zespół ds. Programu Sąsiedztwa Interreg IIIA/TACIS CBC Polska-Białoruś-Ukraina

ul. Solec 38

00-926 Warszawa

Polska

Tel. +48 22 458 23 23

Fax +48 22 458 23 24

e-mail: [mariusz.kasprzyk@wwpwp.it.pl](mailto:mariusz.kasprzyk@wwpwp.it.pl)

#### **INNE INSTYTUCJE ZAANGAŻOWANE W REALIZACJĘ PROGRAMU**

##### **Polska**

Regionalne Punkty Kontaktowe INTERREG

##### **Białoruś**

1) Delegacja Komisji Europejskiej dla Ukrainy, Mołdawii i Białorusi

ul. Kruhlo-Universytetska 10

01024 Kijów

Tel: + 380 44 462 00 10

Fax: + 380 44 462 09 20

e-mail: [delegation-ukraine@cec.eu.int](mailto:delegation-ukraine@cec.eu.int)

2) Narodowy Punkt Koordynacyjny dla Programu TACIS na Białorusi

ul. Kollektornaya 220004

Mińsk

Białoruś

Tel: +375 17 220 67 48 / 220 87 56/220 64 65 / 227 32 39

Fax: +375 17 – 227 26 15

e-mail: [ncu@infonet.by](mailto:ncu@infonet.by)

## **Ukraina**

1) Delegacja Komisji Europejskiej dla Ukrainy, Mołdawii i Białorusi

ul. Kruhlo-Universytetska 10

01024 Kijów

Tel: + 380 44 462 00 10

Fax: + 380 44 462 09 20

e-mail: [delegation-ukraine@cec.eu.int](mailto:delegation-ukraine@cec.eu.int)

2) Ministerstwo Gospodarki i Integracji Europejskiej Ukrainy

Narodowy Punkt Koordynacyjny TACIS Ukrainy (Departament Współpracy z Unią Europejską w ramach Programu TACIS )

ul. Blv. Druzby Narodiv 28

01103, Kijów,

Ukraina

Tel: + 380 44-294-43-25

Fax + 380 44-294-43-25

e-mail: [tacis@ncu.kiev.ua](mailto:tacis@ncu.kiev.ua)

[ryabtseva@ncu.kiev.ua](mailto:ryabtseva@ncu.kiev.ua)

[rozhkov@ncu.kiev.ua](mailto:rozhkov@ncu.kiev.ua)

2.2 Department Polityki Regionalnej

ul. Grushevskovo Blv 12/2

01008 Kijów

Ukraina

Tel:+38044 226 24 56, +38044 294 41 30

Fax:+38044 295 62 89

e-mail: [Vbessar@ukr.net](mailto:Vbessar@ukr.net)