

Raport końcowy z ewaluacji produktu projektu innowacyjnego

**„Fundusz Pożyczkowo-Poręczeniowy
jako narzędzie zapewnienia trwałości
instytucji ekonomii społecznej”**

**współfinansowanego
z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki**

**Opracowanie:
Zespół Ewaluacyjny Fundacji NIWA Edukacji i Rozwoju**

F u n d a c j a



E d u k a c j i i R o z w o j u

Poznań, kwiecień 2013 r.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści

1. Wstęp.....	4
1.1. Cele ewaluacji.....	4
1.2. Kwestie badawcze i pytania ewaluacyjne.....	4
1.3. Kryteria badania.....	7
1.4. Zestawienie pytań badawczych i dobrane do nich kryteria	7
1.5. Czas realizacji ewaluacji	9
2. Charakterystyka projektu pn. „Fundusz Pożyczkowo-Poręczeniowy jako narzędzie zapewnienia trwałości instytucji ekonomii społecznej”	10
2.1. Okres realizacji Projektu.....	10
2.2. Cel Projektu	10
2.3. Opis grupy docelowej w Projekcie	10
2.4. Zakładane rezultaty Projektu	11
2.5. Źródła finansowania Projektu	13
2.6. Informacja o Zlecniodawcy	13
3. Podsumowanie badania.....	14
3.1. Streszczenie badania.....	14
3.2. Najważniejsze wnioski i rekomendacje.....	15
3.3. Odpowiedź na pytania badawcze	28
4. Metodologia badania	33
4.1. Zastosowane metody	34
4.1.1. Zogniskowany wywiad grupowy – triada	34
4.1.2. Ankieta.....	34
4.1.3. Panel ekspertów.....	35
4.1.4. Analiza SWOT	35
4.1.5. Analiza dokumentacji	35
4.1.6. Karty refleksji	35
5. Wyniki badania	42
5.1. Zogniskowany wywiad grupowy – triada z pożyczkobiorcami, którzy uzyskali pożyczkę.....	42
5.2. Panel ekspertów Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej	49
5.3. Panel ekspertów z przedstawicielami instytucji finansowych	65
5.4. Ankieta telefoniczna z przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych	89

5.5.	Analiza SWOT z Kadrą zarządzającą Funduszem	95
5.6.	Analiza dokumentacji	106
5.7.	Ankieta internetowa/audytoryjna z wybranymi potencjalnymi pożyczkobiorcami z Dolnego Śląska	119
5.8.	Ankieta telefoniczna z przedstawicielami instytucji współpracujących (np. PUP)	124
5.9.	Ankieta audytoryjna z osobami fizycznymi planującymi utworzenie spółdzielni socjalnej.....	130
5.10.	Karty refleksji coachów po procesie coachingu	132
5.11.	Ankieta internetowa/audytoryjna z osobami korzystającymi ze wsparcia okołofunduszowego.....	136
6.	Informacja o Fundacji NIWA Edukacji i Rozwoju – realizatorze badania	141
6.1.	Działalność statutowa Fundacji NIWA Edukacji i Rozwoju	141
6.2.	Zespół realizujący badanie ewaluacyjne	141

1. Wstęp

Przedmiotem niniejszego Raportu są wyniki ewaluacji produktu finalnego projektu innowacyjnego pn. „Fundusz Pożyczkowo-Poręczeniowy jako narzędzie zapewnienia trwałości instytucji ekonomii społecznej”. Badanie ewaluacyjne prowadzone było w okresie od maja 2012 roku do kwietnia 2013 roku przez zespół ewaluacyjny Fundacji Niwa Edukacji i Rozwoju na zlecenie Forum Aktywności Lokalnej w Wałbrzychu.

1.1. Cele ewaluacji

Głównym celem ewaluacji była ocena efektywności, skuteczności i użyteczności produktów uzyskanych w ramach projektu „Fundusz Pożyczkowo-Poręczeniowy jako narzędzie zapewnienia trwałości instytucji ekonomii społecznej” z uwzględnieniem rezultatów, celów szczegółowych i ogólnych.

Cele szczegółowe ewaluacji:

- Dostosowanie produktu finalnego do potrzeb i potencjału grupy docelowej.
- Dostosowanie stworzonych procedur, w tym zarządzania, do potrzeb grupy docelowej (dotyczy to i odbiorców i użytkowników).
- Zbadanie trudności i dobrych praktyk związanych ze stworzonym produktem finalnym.

1.2. Kwestie badawcze i pytania ewaluacyjne

Na podstawie celów badania określono kwestie oraz pytania badawcze. Część spośród nich zmodyfikowano w stosunku do założeń Strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego. Ułatwiło to proces ewaluacji zgodnie z założonym celem oraz opracowanie przydatnych rekomendacji (Tabela nr 1).

Produkt finalny	Kwestia badawcza	Pytanie badawcze
(1) Fundusz w ramach organizacji pozarządowej	Wpływ procedur Funduszu w ramach organizacji pozarządowej na stabilizację i rozwój Funduszu, w tym kapitału finansowego Funduszu.	1. Na ile zastosowane procedury pozwalają na stabilizację i rozwój Funduszu? 2. Jaki wpływ na kapitał finansowy Funduszu mają opracowane procedury? 3. Co w systemie zarządzania funduszem sprawdziło się, co należałoby poprawić?
(3) Udzielanie pożyczek	Dostosowanie procedur pożyczkowych Funduszu do możliwości podmiotów ekonomii społecznej PES (potencjalnych pożyczkobiorców).	1. Na ile procedury pożyczkowe są dostosowane do zasobów i potrzeb PES- potencjalnych pożyczkobiorców? 2. Jakie procedury należałoby zmienić/dostosować do potrzeb?
	Wpływ Funduszu na rozwój i stabilizację działalności PES.	1. W jakim stopniu procedury Funduszu wpływają na stabilizację działań PES? 2. W jakim stopniu Fundusz wpływa na rozwój PES?
	Dostosowanie procedur windykacji pożyczek w ramach Funduszu.	1. Jaki wpływ na kapitał finansowy Funduszu mają opracowane procedury?
(4) Udzielanie poręczeń	Dostosowanie procedur poręczeniowych Funduszu do możliwości osób fizycznych z grup znajdujących się w trudniejszym położeniu, chcących założyć spółdzielnię socjalną.	1. Na ile procedury poręczeniowe Funduszu są dostosowane do potrzeb potencjalnych odbiorców – osób fizycznych, grup znajdujących się w trudniejszym położeniu? 2. Czy i ewentualnie co należałoby zmienić w procedurach poręczeniowych, aby dostosować je do potrzeb odbiorców?

	Dostosowanie procedur poręczeniowych do potrzeb instytucji współpracującej (np. Urzędu Pracy) przyznających dotację na założenie spółdzielni socjalnej lub przystąpienie do już działającej spółdzielni socjalnej.	1. Na ile procedury poręczeniowe Funduszu są dostosowane do procedur instytucji współpracujących? 2. Czy i ewentualnie co należałoby zmienić w procedurach poręczeniowych, aby dostosować je do potrzeb instytucji współpracujących?
(6) Wsparcie okółofunduszowe	Jakość i dostosowanie wsparcia, w opinii korzystających podmiotów ekonomii społecznej.	1. Na ile prowadzony coaching był dostosowany do potrzeb odbiorców? 2. Na ile kompetencje zdobyte przez PES podczas coachingu będą dla nich użyteczne?
	Wdrożenie zmian usprawniających system zarządzania finansami w PES.	1. Co zmieniło się w zarządzaniu finansami PES w wyniku korzystania z oferowanych usług? 2. Jakie są zidentyfikowane trudności i potrzeby PES w zakresie wsparcia w zarządzaniu finansami?
(2) Fundusz w formie spółdzielni osób prawnych	Ograniczenia i możliwości związane powołaniem Funduszu w formie spółdzielni osób prawnych, z uwzględnieniem roli JST w tym procesie.	1. Jakie są szanse i zagrożenia w zakresie powołania Funduszu osób prawnych? 2. Jakie warunki muszą być spełnione, aby JST i NGO zainteresowały się i mogły zaangażować się w powołanie funduszu pożyczkowego osób prawnych?
	Wartość dodana formy spółdzielni osób prawnych dla skuteczności działania Funduszu .	1. Jaka jest wartość dodana spółdzielni osób prawnych dla działania Funduszu?

1.3. Kryteria badania

- Skuteczność – kryterium pozwoliło ocenić stopień osiągnięcia założeń produktu finalnego Projektu w kontekście potrzeb odbiorców i użytkowników.
- Efektywność – kryterium pozwoliło ocenić czy poniesione nakłady przekładają się na efekty funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej.
- Użyteczność - kryterium pozwoliło ocenić możliwość wykorzystania w praktyce stworzonego produktu finalnego.

1.4. Zestawienie pytań badawczych i dobrane do nich kryteria (Tabela nr 2)

Elementy poddane badaniu	Pytanie badawcze	Kryterium
(1) Fundusz w ramach organizacji pozarządowej	1. Na ile zastosowane procedury pozwalają na stabilizację i rozwój Funduszu? 2. Jaki wpływ na kapitał finansowy Funduszu mają opracowane procedury? 3. Co w systemie zarządzania funduszem sprawdziło się, co należałoby poprawić?	Skuteczność, Efektywność

(3) Udzielanie pożyczek	4. Na ile procedury pożyczkowe są dostosowane do zasobów i potrzeb PES - potencjalnych pożyczkobiorców? 5. Jakie procedury należałoby zmienić/dostosować do potrzeb? 6. W jakim stopniu procedury Funduszu wpływają na stabilizację działań PES? 7. W jakim stopniu Fundusz wpływa na rozwój PES? 8. Jaki wpływ na kapitał finansowy Funduszu mają opracowane procedury?	Skuteczność, Efektywność
(4) Udzielanie poręczeń	9. Na ile procedury poręczeniowe Funduszu są dostosowane do potrzeb potencjalnych odbiorców – osób fizycznych, grup znajdujących się trudniejszym położeniu? 10. Czy i ewentualnie co należałoby zmienić w procedurach poręczeniowych, aby dostosować je do potrzeb odbiorców?	Skuteczność, Efektywność
	11. Na ile procedury poręczeniowe Funduszu są dostosowane do procedur instytucji współpracujących? 12. Czy i ewentualnie co należałoby zmienić w procedurach poręczeniowych, aby dostosować je do potrzeb instytucji współpracujących?	Skuteczność

(6) Wsparcie okołofunduszowe	13. Na ile prowadzony coaching był dostosowany do potrzeb odbiorców? 14. Na ile kompetencje zdobyte przez PES podczas coachingu będą dla nich użyteczne? 15. Co zmieniło się w zarządzaniu finansami PES w wyniku korzystania z oferowanych usług? 16. Jakie są zidentyfikowane trudności i potrzeby PES w zakresie wsparcia w zarządzaniu finansami?	Skuteczność
(2) Fundusz w formie spółdzielni osób prawnych	17. Jakie są szanse i zagrożenia w zakresie powołania Funduszu osób prawnych? 18. Jakie warunki muszą być spełnione, aby JST i NGO zainteresowały się i mogły zaangażować się w powołanie funduszu pożyczkowego osób prawnych? 19. Jaka jest wartość dodana spółdzielni osób prawnych dla działania Funduszu?	Skuteczność, Efektywność

1.5. Czas realizacji ewaluacji

Ewaluacja projektu pn. „Fundusz Pożyczkowo-Poręczeniowy jako narzędzie zapewnienia trwałości instytucji ekonomii społecznej” prowadzona była od 1 maja 2012 r. do 22 kwietnia 2013 r.

2. Charakterystyka projektu pn. „Fundusz Pożyczkowo-Poręczeniowy jako narzędzie zapewnienia trwałości instytucji ekonomii społecznej”

2.1. Okres realizacji Projektu

Projekt realizowany jest od 1 kwietnia 2011 r. do 30 września 2013 r. w partnerstwie przez Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych z Wrocławia (Lider), Fundację Rozwoju Ekonomii Społecznej z Wałbrzycha, Stowarzyszenie Dla Dzieci i Młodzieży SZANSA z Głogowa (do VIII 2012 r.), Forum Aktywności Lokalnej z Wałbrzycha oraz Dolnośląską Federację Organizacji Pozarządowych z Wrocławia.

2.2. Cel Projektu

Cel ogólny Projektu to zwiększenie zapewnienia trwałości funkcjonowania instytucji ekonomii społecznej poprzez utworzenie Funduszu Pożyczkowo – Poręczeniowego na terenie województwa dolnośląskiego. Projekt miał również przyczynić się do zwiększenia stabilności finansowej wśród podmiotów ES oraz rozwoju i profesjonalizacji oferowanych usług przez podmioty ES.

2.3. Opis grupy docelowej w Projekcie

Odbiorcami projektu w wymiarze docelowym po włączeniu do głównego nurtu polityki są podmioty ekonomii społecznej rozwijające swoją działalność, takie jak:

- a) organizacje pozarządowe działające na podstawie prawa polskiego, zarejestrowane w Krajowym Rejestrze Sądowym,
- b) spółdzielnie socjalne,
- c) osoby fizyczne - które zgodnie z zapisami ustawy o spółdzielniach socjalnych mają prawo do bycia założycielem lub członkami spółdzielni socjalnych i zdecydują się na wystąpienie o uzyskanie dotacji ze środków dostępnych funduszy publicznych na założenie lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej.

W wymiarze testowania projekt skierowany jest do 9 podmiotów ekonomii społecznej z obszaru Dolnego Śląska w tym organizacji pozarządowych i spółdzielni socjalnych, które skorzystają z pożyczki oraz 1 osoby fizycznej, która skorzysta z poręczenia.

Użytkownikami projektu zostaną wybrane podmioty reprezentujące sektor JST i podmioty ekonomii społecznej z terenu Dolnego Śląska (reprezentowane przez grupę 30 osób fizycznych), które zdecydują się na partycypację finansową w podmiocie zarządzającym Funduszem w formie spółdzielni osób prawnych.

2.4. Zakładane rezultaty Projektu

Cel główny Projektu zostanie osiągnięty poprzez realizację celów szczegółowych, monitorowanych przez podane niżej wskaźniki:

Cel szczegółowy 1:

Nabycie praktycznej wiedzy i umiejętności w zakresie tworzenia systemu wsparcia finansowego przez przedstawicieli podmiotów ekonomii społecznej i jednostek samorządu terytorialnego.

Wskaźnik:

Liczba przedstawicieli podmiotów ekonomii społecznej i jednostek samorządu terytorialnego zainteresowanych ofertą Funduszu – 30;

Źródła informacji i metody weryfikacji:

- Uczestnicy szkoleń dot. funkcjonowania Funduszu - przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego i przedstawiciele podmiotów ekonomii społecznej -30 os.-ankiety, wywiady
- Kadra Funduszem (ankiety, wywiady)
- Przedstawiciel/e instytucji współpracującej (np. Urząd Pracy)- 1-2 wywiady

Cel szczegółowy 2:

Zwiększenie stabilności finansowej wśród podmiotów ekonomii społecznej wśród podmiotów korzystających ze wsparcia Funduszu.

Wskaźnik 1:

Liczba udzielonych pożyczek - minimum 9;

Źródła informacji i metody weryfikacji wskaźnika 1:

- Wszyscy pożyczkobiorcy, którzy uzyskali pożyczkę (min. 9 podmiotów) – wywiady telefoniczne, ankiety
- Kadra Funduszu- wywiady

Wskaźnik 2:

Liczba „Planów działań usprawniających zarządzanie finansami”(w podmiotach ekonomii społecznej, które uzyskały pożyczkę) – 9

Źródła informacji i metody weryfikacji wskaźnika 2:

- Wszystkie podmioty ekonomii społecznych dla których utworzone były „Plany działań usprawniających zarządzanie finansami” (min. 9 podmiotów)- analiza dokumentów

Wskaźnik 3:

Liczba podmiotów ekonomii społecznej, które skorzystają ze Wsparcia okołofunduszowego (w tym 9 podmiotów, które uzyskają pożyczkę) – 14;

Źródła informacji i metody weryfikacji wskaźnika 3:

- Podmioty ekonomii społecznej, które starały się o pożyczkę, ale jej nie otrzymały a skorzystali ze Wsparcia okołofunduszowego (5 podmiotów)- wywiady telefoniczne, ankiety

Wskaźnik 4:

Liczba udzielonych poręczeń - minimum 1;

Źródła informacji i metody weryfikacji wskaźnika 4:

- Wszyscy korzystający z poręczeń (min. 1 osoba) – wywiady telefoniczne, ankiety
- Przedstawiciel/e instytucji współpracującej (np. Urząd Pracy)- 1-2 wywiady- Kadra Funduszu- wywiady

Cel szczegółowy 3:

Rozwój i profesjonalizacja oferowanych usług przez podmioty ekonomii społecznej korzystające ze wsparcia Funduszu.

Wskaźnik:

Wzrost liczby usług świadczonych przez podmioty ekonomii społecznej korzystających ze wsparcia Funduszu - o 9.

Źródła informacji i metody weryfikacji:

- Wszyscy pożyczkobiorcy, którzy uzyskali pożyczkę (min. 9 podmiotów) – wywiady telefoniczne, ankiety, analiza dokumentów
- Kadra Funduszu- wywiady

Po wprowadzeniu innowacji zostanie utworzony przynajmniej jeden instrument na terenie Dolnego Śląska w postaci Funduszu, dostosowanego do specyfiki podmiotów ekonomii społecznej, udzielającego zwrotnych instrumentów finansowych i poręczeń dla osób fizycznych chcących założyć lub przystąpić do spółdzielni socjalnej.

2.5. Źródła finansowania Projektu

Projekt zrealizowano w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (środki Europejskiego Funduszu Społecznego oraz budżetu państwa), Priorytet VII Promocja Integracji Społecznej, Projekty innowacyjne.

2.6. Informacja o Zlecniodawcy

Forum Aktywności Lokalnej (FAL) jest stowarzyszeniem, które powstało w 2004 roku. Jego siedziba mieści się w Wałbrzychu przy ul. Ludowej 1c. Najważniejsze projekty zrealizowane przez Zespół Forum Aktywności Lokalnej to działania współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego skierowane głównie do osób bezrobotnych, uzależnionych, organizacji pozarządowych, ale również do osób pracujących.

Główne obszary działania FAL to:

- ekonomia społeczna,
- wspieranie osób wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym,
- aktywizacja w zakresie zakładania spółdzielni socjalnych,
- rozwój przedsiębiorczości,
- wyrównywanie szans edukacyjnych dla dzieci i młodzieży.

Forum Aktywności Lokalnej wpisane jest do Rejestru Instytucji Szkoleniowych jako niepubliczna instytucja szkoleniowa i posiada uprawnienia do szkolenia osób bezrobotnych i poszukujących pracy. Forum Aktywności Lokalnej współtworzy wraz z partnerami, tj. Regionalnym Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych oraz z Fundacją Rozwoju Ekonomii Społecznej - Wrocławskie i Wałbrzyskie Centra Przedsiębiorczości Społecznej, a także ze Stowarzyszeniem dla Dzieci i Młodzieży Szansa z Głogowa oraz Fundacją Rozwoju Ekonomii Społecznej - Legnicki Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej.

3. Podsumowanie badania

3.1. Streszczenie badania

Przedmiotem badania, prowadzonego od maja 2012 roku do kwietnia 2013 roku, była ewaluacja produktów wchodzących w skład produktu finalnego projektu pn. „Fundusz Pożyczkowo-Poręczeniowy jako narzędzie zapewnienia trwałości instytucji ekonomii społecznej”:

1. Instrukcja powołania Funduszu w ramach funkcjonującego podmiotu ekonomii społecznej (stowarzyszenie) oraz sposób zarządzania Funduszem.
2. Instrukcja powołania Funduszu poprzez powołanie nowego podmiotu ekonomii społecznej (spółdzielnia osób prawnych) oraz sposób zarządzania Funduszem.
3. Zasady udzielania pożyczek dla podmiotów ekonomii społecznej.
4. Zasady udzielania poręczeń dla osób fizycznych zakładających bądź przystępujących do spółdzielni socjalnych.
5. Instrukcja postępowania w przypadku problemów ze ściągalnością pożyczek i odzyskiwaniem zrealizowanych poręczeń.
6. Zasady udzielania wsparcia okołofunduszowego dla podmiotów ekonomii społecznej.

Zadaniem ewaluacji była weryfikacja tego, czy innowacja działa oraz ocena poszczególnych produktów finalnych. Ewaluacja uwzględniała stopień realizacji założonych etapów:

- Wpływ procedur Funduszu w ramach organizacji pozarządowej na stabilizację i rozwój Funduszu, w tym kapitału finansowego.
- Dostosowanie procedur pożyczkowych Funduszu do możliwości podmiotów ekonomii społecznej PES (potencjalnych pożyczkobiorców).
- Wpływ Funduszu na rozwój i stabilizację działalności podmiotów ekonomii społecznej.
- Dostosowanie procedur windykacji pożyczek w ramach Funduszu.
- Dostosowanie procedur poręczeniowych Funduszu do możliwości osób fizycznych z grup znajdujących się w trudniejszym położeniu, chcących założyć spółdzielnię socjalną.
- Dostosowanie procedur poręczeniowych do potrzeb instytucji współpracującej (np. Urzędu Pracy) przyznających dotację na założenie spółdzielni socjalnej lub przystąpienie do już działającej spółdzielni socjalnej.
- Jakość i dostosowanie wsparcia w opinii korzystających podmiotów ekonomii społecznej.
- Wdrożenie zmian usprawniających system zarządzania finansami w PES.
- Ograniczenia i możliwości związane z powołaniem Funduszu w formie spółdzielni osób prawnych, z uwzględnieniem roli JST w tym procesie.
- Wartość dodana formy spółdzielni osób prawnych dla skuteczności działania Funduszu.

Badanie potwierdziło potrzebę utworzenia Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego.

3.2. Najważniejsze wnioski i rekomendacje

Produkt 1: Instrukcja powołania Funduszu w ramach funkcjonującego podmiotu ekonomii społecznej (stowarzyszenie) oraz sposób zarządzania Funduszem.

Wnioski:

- Cel działania Pozarządowego Funduszu Pożyczkowego został zaplanowany dobrze, z uwzględnieniem potrzeb podmiotów ekonomii społecznej.

- Z uwagi na powstawanie nowych i intensywny rozwój istniejących podmiotów ekonomii społecznej konieczne jest powołanie lokalnych/regionalnych Funduszy pożyczkowych.
- Fundusz może wpływać na rozwój podmiotów ekonomii społecznej, rozwój oferowanych produktów oraz wprowadzania na rynek nowych.
- Funkcjonowanie Funduszu prawdopodobnie nie wpłynie w znaczący sposób na wzrost zatrudnienia nowych osób w PES, jednak może pozwolić na zwiększenie stabilności aktualnych miejsc pracy w tych podmiotach.
- Procedura powołania Funduszu jest prosta i czytelna, co pozwoli na jej wykorzystanie przez szerokie grono potencjalnych zainteresowanych podmiotów ekonomii społecznej.
- Fundusz powinien być inicjatywą o strategicznym znaczeniu dla podmiotu ekonomii społecznej (stowarzyszenia) go powołującego oraz rozwoju lokalnego. Przez pierwsze dwa lata Fundusz może nie być efektywny. Zakłada się, że przy wykorzystaniu Procedur po dwóch latach Fundusz ma szansę być samowystarczalny.
- Procedury powołania Funduszu nie zakładają minimalnej wartości kapitału, niezbędnego dla jego utworzenia. Tymczasem przy niewystarczającym kapitale koszty obsługi mogą okazać się zbyt obciążające w stosunku do efektów. Ponadto może pojawić się przerwa w udzielaniu pożyczek i poręczeń z uwagi na brak środków.
- Fundusz powinien nawiązać współpracę finansową z lokalnymi samorządami, na terenie których działa, z uwagi na strategiczny charakter dla rozwoju lokalnego oraz zapewnienie płynności finansowej Funduszu.
- Organizacje pozarządowe, aby zaangażować się w prowadzenie Funduszu, potrzebują informacji nt. finansowania jego działalności. Konieczne jest także wsparcie merytoryczne związane bezpośrednio ze specjalizacją kadry w obszarze instrumentów zwrotnych.
- Założone stanowiska do obsługi Funduszu są adekwatne, podobnie jak kierunek podziału zadań i odpowiedzialności. Część zakresów zadań nie do końca pozwala na zapewnienie skuteczności i efektywności funkcjonowania Funduszu.

- Fundusz może zostać powołany przez każdą jednostkę administracji publicznej oraz każdą organizację pozarządową (stowarzyszenie, fundację), bez względu na posiadane zasoby oraz doświadczenie w świadczeniu usług o charakterze pożyczkowo-poręczeniowym, przy założeniu dysponowania niezbędnym kapitałem.

Rekomendacje:

- Rekomenduje się powoływanie Funduszy pożyczkowych na poziomie subregionów z wykorzystaniem Procedur Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego.
- Rekomenduje się uwzględnienie w Procedurach zapisu wymagającego opracowanie biznesplanu Funduszu w celu zapewnienia jego stabilności i rozwoju. Biznesplan winien uwzględniać dojście do płynności finansowej i niezależności Funduszu po 2-3 latach.
- Powołanie Funduszu powinno zakładać minimum 400-500 tys. złotych kapitału dla rozpoczęcia jego funkcjonowania.
- Biorąc pod uwagę ewentualne straty, rekomenduje się uwzględnienie wymogu dokapitalizowania Funduszu każdego roku o min. 15-20% kapitału żelaznego.
- Rekomenduje się by Produkt zawierał wymóg nawiązania przez Fundusz współpracy finansowej z lokalnymi samorządami, na terenie których działa, z uwagi na strategiczny charakter dla rozwoju lokalnego oraz zapewnienie płynności finansowej Funduszu.
- Wskazane jest uzupełnienie Procedury Instrukcji powołania Funduszu o informacje na temat jego funkcjonowania w sytuacji braku środków na udzielanie pożyczek.
- Rekomenduje się opracowanie przejrzystych zasad zarządzania Funduszem w perspektywie długofalowej (wymogi odnośnie struktury organizacyjnej, wymogi odnośnie planowania strategicznego).
- Rekomenduje się pozostawienie założonych stanowisk do obsługi Funduszu. Należy doprecyzować jednakże zakres kompetencji Zarządu podmiotu prawnego prowadzącego Fundusz oraz poszczególnych stanowisk.
- Zaleca się opracowanie i włączenie do Produktu koncepcji szkoleń dla kadry przyszłego Funduszu pod kątem wszystkich założonych stanowisk i włączenie do Produktu.

- Zaleca się opracowanie koncepcji kampanii promocyjnej, wspierającej podejmowanie decyzji w tworzeniu podobnych Funduszy przez samorządy i organizacje pozarządowe. Kampania taka powinna edukować w zakresie funkcjonowania instrumentów zwrotnych.
- Rekomendowane jest stworzenie koncepcji promocji, jak również informacji, mających na celu uświadomienie przedstawicielom samorządów korzyści wynikających z „ulokowania” w Funduszu środków oraz jego roli dla rozwiązywania problemów społecznych.

Produkt 2: Instrukcja powołania Funduszu poprzez powołanie nowego podmiotu ekonomii społecznej (spółdzielnia osób prawnych) oraz sposób zarządzania Funduszem.

Wnioski:

- Produkt jakim jest Instrukcja powołania Funduszu poprzez powołanie nowego podmiotu ekonomii społecznej (spółdzielni osób prawnych) oraz sposób zarządzania Funduszem jest skuteczny i dostosowany do potrzeb podmiotów ekonomii społecznej.
- Procedury Funduszu są nieprecyzyjne, nie wynika wprost z zapisów Produktu czy spółdzielnia powstaje na bazie przepisów ustawy z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze czy ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych.
- Głównym atutem powołania Funduszu w formie spółdzielni osób prawnych prowadzonej przez JST i NGO jest jego pozytywny wizerunek, który pozwala na osiąganie dodatkowego zysku oraz budowanie wzajemnych relacji między partnerami.
- Organizacje pozarządowe oraz jednostki samorządu terytorialnego mają obawy związane z powołaniem Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest mała wiedza nt. instrumentów zwrotnych, tj. pożyczek i poręczeń oraz wymiernych korzyści dla JST i NGO z prowadzenia tego typu przedsięwzięcia.
- Proces zarządzania Funduszem będzie najskuteczniejszy w przypadku prowadzenia go wspólnie przez JST i NGO.

- Procedury Funduszu nie zakładają postępowania w przypadku braku środków finansowych na udzielanie wsparcia.
- Wprowadzenie na rynek Produktu jakim jest Fundusz wpłynie na wzrost możliwości rozwoju podmiotów ekonomii społecznej, zarówno na rozwój oferowanych przez nie produktów, jak i wprowadzenie na rynek nowych. Pośrednio Fundusz przyczyni się także do zwiększenia zasięgu działania podmiotów ekonomii społecznej.

Rekomendacje:

- Działalność Funduszu Pożyczkowo Poręczeniowego jest odpowiedzią na potrzeby rozwojowe PES, w tym rozwój dotychczasowych produktów czy poszerzenie katalogu nowych. Pośrednio przyczyni się do zwiększenia zasięgu działania podmiotów ekonomii społecznej.
- Rekomendowane jest uwzględnienie w Produkcie precyzyjnego opisu sposobu tworzenia spółdzielni osób prawnych w oparciu o procedury wynikające z wybranej ustawy (ustawy z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze lub ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych).
- Konieczne jest uzupełnienie Procedur o wsparcie merytoryczne związane bezpośrednio ze specjalizacją kadry w obszarze instrumentów zwrotnych, szersza informacja nt. finansowania działalności Funduszu, jasne kryteria jego prowadzenia i zarządzania oraz informacje nt. rentowności przedsięwzięcia.
- Rekomenduje się opracowanie koncepcji działań informacyjno-promocyjnych nt. Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego oraz metodologii edukacyjnej przedstawicieli obu sektorów (JST i NGO) nt. instrumentów zwrotnych, tj. pożyczek oraz poręczeń z jakich mogą korzystać podmioty ekonomii społecznej.
- Najlepszą formę prawną do prowadzenia Funduszu jest spółdzielnia osób prawnych, prowadzona przez organizację pozarządową oraz jednostkę samorządu terytorialnego. Taka forma przynosi liczne korzyści wizerunkowe, ponadto pozwala na osiąganie dodatkowego zysku oraz budowanie wzajemnych relacji między partnerami. Rekomenduje się zatem oparcie działalności Funduszu na spółdzielni osób prawnych (NGO - JST).

- Rekomenduje się uzupełnienie Procedury dotyczącej powołania Funduszu w formie spółdzielni osób prawnych prowadzonej przez JST i NGO o prowadzenie analizy rentowności przedsięwzięcia, celem bieżącego monitoringu osiąganych zysków oraz ponoszonych strat.
- Rekomenduje się powoływanie Funduszy pożyczkowych na poziomie subregionów, z wykorzystaniem Procedur Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego.
- Rekomenduje się poszerzenie zapisów Procedur o działalność subregionalną, co przełoży się na większą dostępność dla PES.
- Rekomenduje się uwzględnienie w Procedurach zapisu wymagającego opracowanie biznesplanu dla zapewnienia stabilności i rozwoju Funduszu. Biznesplan winien uwzględniać dojście do płynności finansowej i niezależności Funduszu po 2-3 latach.
- Rekomenduje się opracowanie przejrzystych zasad zarządzania Funduszem w perspektywie długofalowej – biznesplan przedsięwzięcia, który powinien określać wymogi dotyczące zachowania płynności finansowej oraz bieżącego zarządzania Funduszem.
- Rekomenduje się opracowanie założeń finansowych Funduszu m.in. określenie kapitału początkowego, oszacowanie planowanych wydatków oraz przychodów wraz z określeniem roli podmiotów prowadzących Fundusz.
- Wskazane jest uzupełnienie Procedury Instrukcji powołania Funduszu o informacje na temat jego funkcjonowania w sytuacji braku środków na udzielanie pożyczek.

Produkt 3: Zasady udzielania pożyczek dla podmiotów ekonomii społecznej

Wnioski:

- Rozwiązanie, jakim jest udzielanie pożyczek przez Fundusz zapewnia stabilność organizacyjną i płynność finansową podmiotom ekonomii społecznej. Powszechne uruchomienie tego typu zwrotnych instrumentów finansowych w dłuższej perspektywie może przyczynić się do poprawy kondycji całego sektora ekonomii społecznej/przedsiębiorczości społecznej w Polsce.

- Procedury udzielania pożyczek są stosunkowo proste, co pozwoli na ich wykorzystanie przez podmioty ekonomii społecznej. Pozwala to na skrócenie czasu przyznania pożyczki do niezbędnego minimum oraz zwiększa liczbę podmiotów, które mogą ubiegać się o wsparcie z Funduszu.
- Wśród podmiotów ekonomii społecznej zauważa się potrzebę korzystania z instrumentów zwrotnych, takich jak pożyczki. Z punktu widzenia potencjalnych pożyczkobiorców największe znaczenie ma przede wszystkim niskie oprocentowanie i łatwa dostępność pożyczki, krótki okres weryfikacji wniosku o udzielenie pożyczki oraz możliwość skorzystania z doradztwa i konsultacji.
- Zasady i warunki udzielania pożyczki są w większości dostosowane do możliwości podmiotów ekonomii społecznej. Wyjątek stanowi biznesplan, który jest najtrudniejszym elementem do przygotowania przez podmioty ekonomii społecznej ubiegające się o pożyczkę.
- Przedział określający minimalną i maksymalną wysokość udzielanej pożyczki jest elastyczny. Opracowane procedury dotyczące udzielania pożyczek zostały stworzone z uwzględnieniem zasobów i potrzeb PES. Świadczy o tym m.in. możliwość wniesienia wkładu własnego w formie finansowej, jak i pozafinansowej. Ponadto każdy z pożyczkobiorców ma możliwość samodzielnego określenia harmonogramu spłaty pożyczki.

Rekomendacje:

- Rekomenduje się pozostawienie obecnych procedur formalnych związanych z uzyskaniem pożyczki z Funduszu z uwagi na fakt, że postrzegane są jako przystępne i dostosowane do potrzeb podmiotów ekonomii społecznej.
- Należy zapewnić spójność zapisów Procedur dotyczących Zasad udzielania pożyczek oraz Zasad udzielania wsparcia okołofunduszowego.
- Rekomenduje się uzupełnienie Procedur o wymogi kompetencyjne dotyczące stanowiska Opiekuna finansowego.
- Zaleca się poszerzenie Procedur o współpracę z Instytucjami Wspierania Ekonomii Społecznej w zakresie przeprowadzenia szkoleń i zapewnienia doradztwa/tutoringu z opracowywania biznesplanu dla PES starających się o pożyczkę oraz zakres tematyczny wykraczający poza wsparcie okołofunduszowe.

- Rekomenduje się uzupełnienie zapisu dotyczącego rodzajów dostępnych pożyczek o precyzyjną informację nt. kryteriów jakie należy spełnić ubiegając się o maksymalną wysokość pożyczki.

Produkt 4: Zasady udzielania poręczeń dla osób fizycznych zakładających bądź przystępujących do spółdzielni socjalnych.

Wnioski:

- Zapisy w dokumentacji dotyczące udzielania poręczeń w ramach Funduszu zostały dobrze zaplanowane i opracowane adekwatnie do możliwości osób fizycznych, chcących założyć spółdzielnię socjalną lub przystąpić do już istniejącej.
- Brakuje szczegółowych zapisów dotyczących wymagań w zakresie dostępności informacji na temat możliwości korzystania z poręczeń oferowanych przez Fundusz w instytucjach współpracujących, np. w PUP.
- Założony w Procedurach czas oceny formalnej i merytorycznej wniosku jest dostosowany do możliwości większości osób fizycznych potencjalnie zainteresowanych uzyskaniem poręczenia. Daje to możliwość szybkiego poinformowania potencjalnych odbiorców o wyniku weryfikacji wniosku. Zapisy procedur nie dają jednak możliwości elastycznego podejścia do sytuacji osób fizycznych zakładających bądź przystępujących do spółdzielni socjalnych w zakresie skrócenia lub wydłużenia terminu rozpatrywania wniosku.
- W przypadku niektórych osób zainteresowanych poręczeniem zabezpieczenie oferowane przez Fundusz w wysokości 80% może okazać się na zbyt niskim poziomie, blokującym założenie spółdzielni socjalnej.

Rekomendacje:

- Rekomenduje się wdrożenie Produktu.
- Zaleca się uzupełnienie Zasad udzielania poręczeń o zapisy dotyczące współpracy z instytucjami współpracującymi (np. PUP) w zakresie upowszechniania informacji na temat możliwości korzystania z poręczeń oferowanych przez Fundusz.
- Rekomenduje się włączenie w Procedury ciągłego monitoringu procesu oceny wniosków o udzielenie poręczenia. Zaleca się także rozszerzenie zapisów

dotyczących terminu oceny wniosków o możliwość skrócenia go lub wydłużenia w zależności od zaistniałych okoliczności.

- Rekomenduje się zachowanie zaproponowanych zapisów dotyczących udzielania poręczeń, należy jednak rozważyć w uzasadnionych przypadkach możliwość wsparcia w uzyskaniu poręczenia pozostałych 20% wkładu.

Produkt 5: Instrukcja postępowania w przypadku problemów ze ściągalsnością pożyczek i odzyskiwaniem zrealizowanych poręczeń.

Wnioski:

- Właściwe bezpieczeństwo środków Funduszu zapewnia przede wszystkim trafna ocena potencjalnego pożyczkobiorcy jeszcze przed udzieleniem pożyczki.
- Monitoring przyznanych pożyczek został opracowany w większości szczegółowo, z uwzględnieniem efektywności gospodarowania zasobami, co pozwala zabezpieczyć kapitał.
- Specyfika obu rodzajów pożyczek jest różna, także pod kątem monitoringu i windykacji. Podobnie, jak inna jest specyfika udzielania poręczeń. Różne powinny być także Procedury postępowania w przypadku problemów ze ściągalsnością każdego typu pożyczki.
- Zastosowane Procedury przedwindykacyjne bazując na osobistych kontaktach wpływają na zwiększenie efektywności i skuteczności funkcjonowania Funduszu.
- Na stabilizację Funduszu i skuteczność jego wsparcia korzystnie wpływa funkcja Opiekuna finansowego, który odpowiednio wcześnie może reagować na ewentualne zagrożenia zdolności organizacji do spłaty zadłużenia. Uczestnictwo tego samego Opiekuna przy udzielaniu pożyczki oraz przy czynnościach przedwindykacyjnych (jeśli nie zostanie to zlecone na zewnątrz) u danego pożyczkobiorcy zwiększa efektywność funkcjonowania Funduszu.
- Procedury zawierają szczegółowy opis monitoringu przedwindykacyjnego, choć zakłada on małą elastyczność we współpracy z pożyczkobiorcami. Elastyczność we współpracy z PES jest niezwykle wskazana.
- Szczegółowe opracowanie ścieżki postępowania przedwindykacyjnego może okazać się szczególnie przydatne w przypadku problemów z terminową spłatą

pożyczki. Opracowana Procedura postępowania daje możliwość natychmiastowej reakcji z zachowaniem wymogów formalnych.

- Program naprawczy jest bardzo restrykcyjny. Jego założenia mogą mieć jednak duży wpływ na trwałość i efektywność Funduszu.
- Windykacja zaplanowana jest mało realnie.
- Specyfika spłacania pożyczek małych i dużych, powyżej 100 tys. złotych jest znacząco różna.
- W związku z rzadkim korzystaniem z instrumentów zwrotnych przez podmioty ekonomii społecznej może wystąpić problem małego doświadczenia w prowadzeniu ewentualnych procesów windykacyjnych wobec „mało rzetelnych” klientów przez kadrę Funduszu.

Rekomendacje:

- Rekomenduje się utrzymanie Procedur dotyczących wysokiej dbałości o odpowiednią weryfikację składanych wniosków, a tym samym – o rzetelną ocenę wiarygodności klientów oraz utrzymanie zasad prowadzenia monitoringu już przyznanych pożyczek. Wpływa to na większą skuteczność ściągalności zobowiązań.
- Rekomenduje się utrzymanie Procedur dotyczących monitoringu przyznanych pożyczek. Zaleca się jednak uzupełnienie ich zapisów o kwestie związane ze ściślejszym monitoringiem (nie tylko przedwindykacyjnym).
- Procedury postępowania w przypadku problemów ze ściągalnością pożyczek powinny być rozdzielone na te, dotyczące Pożyczki START GO i Pożyczki STANDARD oraz dostosowane do specyfiki każdej z nich.
- Rekomenduje się uspoźnienie zapisów, by wszystkie Procedury były na równym, szczegółowym poziomie instrukcji postępowania.
- Niezwykle istotną funkcją jest Opiekun finansowy, zarówno na etapie rozpoczynania współpracy z potencjalnym pożyczkobiorcą, jak i spłacania pożyczki, w szczególności związanego z różnymi problemami. Terminowe spłacenie kapitału i odsetek przez pożyczkobiorców zależy od więzi, która tworzy się między pożyczkodawcą a pożyczkobiorcą. W związku z powyższym rekomenduje się zwiększenie zakresu współpracy (kontaktów) Opiekunów finansowych z przedstawicielami pożyczkobiorców, zwiększenie czasu pracy potrzebnego na

obsługę jednego pożyczkobiorcy przez Opiekuna, zapewnienie wsparcia merytorycznego i psychologicznego, a także założenie adekwatnego wynagrodzenia dla nich.

- Rekomendowane jest zapisanie w Procedurach udziału tego samego Opiekuna na wszystkich etapach współpracy z danym pożyczkobiorcą, poza windykacją, która powinna być przekazana zewnętrznemu podmiotowi.
- Rekomenduje się uelastycznienie Procedur monitoringu przedwindykacyjnego, w szczególności w zakresie czasu wprowadzania poszczególnych etapów, co zwiększy współpracę z pożyczkobiorcami. Nowa formuła kompetencji Opiekuna finansowego powinna uwzględniać możliwość elastycznego podejścia do klientów.
- W związku z dużym ryzykiem wynikającym z pożyczek o wartości powyżej 100 000 zł, rekomendowane jest wprowadzenie monitoringu/kontroli sytuacji finansowej organizacji (np. kwartalnie) na czas trwania pożyczki (w celu zapewnienia większego bezpieczeństwa Funduszu). Zalecane jest uwzględnienie wizyt osobistych, np. Opiekunów finansowych w siedzibie pożyczkobiorcy.
- Rekomenduje się uwzględnienie wymogu weryfikacji programu naprawczego i każdorazowego dostosowania go do specyfiki PES.
- Zalecane jest zlecenie procedury windykacyjnej zewnętrznemu podmiotowi/osobie.
- Konieczne jest wparcie merytoryczne dla kadry Funduszu w stosowaniu Procedur monitoringowych i windykacyjnych.

Produkt 6: Wsparcie okołofunduszowe.

Wnioski:

- Wsparcie okołofunduszowe w ramach procedur zostało zaplanowane dobrze, uwzględniało rzeczywiste potrzeby podmiotów ekonomii społecznej. Jest także dostosowane do aktualnego poziomu rozwoju podmiotów ekonomii społecznej.
- Wsparcie okołofunduszowe dotyczy zarządzania finansami w podmiotach ekonomii społecznej objętych wsparciem. Prowadzi do usprawnienia działania w ww. zakresie u wspieranych podmiotów. Poziom usprawnienia zarządzania finansowego z

wykorzystaniem Produktu u wspieranych podmiotów ekonomii społecznej jest wysoki.

- Wsparcie okołofunduszowe pełni ważną rolę w procesie udzielania pożyczek – począwszy od pomocy przy kompletowaniu niezbędnych dokumentów wymaganych do przedłożenia przy ubieganiu się o pożyczkę, następnie - złożenie wniosku, po „monitoring” już przyznanej pożyczki. Wzmocnienie merytoryczne okazywane podmiotom ekonomii społecznej w każdym z ww. etapów jest silną stroną Pozarządowego Funduszu Pożyczkowego.
- Zasady udzielania wsparcia okołofunduszowego dla podmiotów ekonomii społecznej określają kompetencje dobrego Opiekuna finansowego (umiejętności, pożądane cechy). W zapisach brakuje jednak opisu sposobu ich weryfikacji, metod ich udokumentowania oraz wskaźników pomiaru.
- Indywidualna praca Opiekunów finansowych (za pomocą metody coachingowej) z przedstawicielami wspieranych podmiotów sprawdziła się.
- Istotnym elementem coachingu jest diagnoza potrzeb i analiza problemów wspieranego podmiotu z zakresu zarządzania finansami. Takie podejście ma szansę wesprzeć rozwój PES w sposób skuteczny i efektywny zarazem.
- Narzędzia wykorzystywane przez Opiekuna finansowego zostały opracowane rzetelnie i są dostosowane do potrzeb podmiotów ekonomii społecznej.
- Ważnym elementem wsparcia jest dostosowanie wiedzy i umiejętności Opiekunów finansowych do zadań, za jakie są odpowiedzialni poprzez możliwość uczestnictwa w trzech dostępnych dla Opiekunów modułach szkoleniowych. Ich tematyka została zaplanowana dobrze, dotyczy poruszanych w trakcie coachingu problemów.

Rekomendacje:

- Rekomenduje się utrzymanie zapisów Zasad udzielania wsparcia okołofunduszowego dotyczących konieczności obejmowania tym wsparciem podmiotów ekonomii społecznej z uwzględnieniem ich rzeczywistych potrzeb.
- Zaleca się dalsze tematyczne nakierunkowanie spotkań coachingowych ze wspieranymi przedstawicielami podmiotów ekonomii społecznej na kwestie związane z usprawnieniem działań w zakresie zarządzania finansami - tak jak zostało to przewidziane w Procedurach Funduszu. Usprawnienie zarządzania finansami

powinno obejmować następujące dziedziny: analiza sytuacji finansowej, planowanie finansowe, zarządzanie aktywami i pasywami.

- Rekomenduje się zastosowanie wymogu każdorazowego wykorzystywania w pracy ze wspieranymi podmiotami „Planu usprawniającego zarządzanie finansami” znajdującego się w Produkcie. Jego zastosowanie może znacząco ułatwić współpracę (coach – wspierani) w trakcie spotkań, określenie ich celu, sposobu realizacji itp.
- Zgodnie z Procedurami za realizację wsparcia okołofunduszowego powinien być odpowiedzialny Opiekun finansowy. Z uwagi na wagę jego roli oraz korzyści płynące z okazywanego przez niego wsparcia, zaleca się kontynuowanie jego działań poprzez wykorzystywanie w jego pracy metody coachingu. Jednakże rekomenduje się uzupełnienie Procedur o formalne zapisy dotyczące wymogów kompetencyjnych wobec osób pełniących funkcję Opiekuna finansowego.
- Pożądanym jest przeprowadzanie przez coachów rzetelnych analiz potrzeb oraz problemów, z którymi borykają się wspierane podmioty ekonomii społecznej – zgodnie z opisem schematu wsparcia okołofunduszowego. Rekomenduje się pozostawienie w Procedurach zapisu dotyczącego tego aspektu.
- Zaleca się wykorzystywanie narzędzi przedstawionych w Zasadach udzielania wsparcia okołofunduszowego ze względu na ich dostosowanie do potrzeb wspieranych podmiotów.
- Zaleca się poszerzenie Procedur o współpracę z Instytucjami Wspierania Ekonomii Społecznej w zakresie przeprowadzenia szkoleń i zapewnienia doradztwa/tutoringu z opracowywania biznesplanu dla PES starających się o pożyczkę oraz zakres tematyczny wykraczający poza wsparcie okołofunduszowe.

3.3. Odpowiedź na pytania badawcze

Poniżej zebrano wyniki badania w formie odpowiedzi na pytania badawcze. Pytania ewaluacyjne oraz odpowiedzi na nie zostały podzielone, zgodnie z koncepcją badania, na poszczególne produkty (Tabela nr 3).

Pytanie badawcze	Odpowiedź na pytania badawcze
PRODUKT 1: Instrukcja powołania Funduszu w ramach funkcjonującego podmiotu ekonomii społecznej (stowarzyszenie) oraz sposób zarządzania Funduszem.	
1. Na ile zastosowane procedury pozwalają na stabilizację i rozwój Funduszu?	Zastosowane Procedury w dużym stopniu pozwalają na stabilizację i rozwój Funduszu. Ważną rolę odgrywają w tym zakresie założone stanowiska do obsługi Funduszu. Kluczowe w tym zakresie jest powiązanie tego Produktu z pozostałymi, w szczególności wsparciem okołofunduszowym oraz szczegółowe zaplanowanie zasad monitoringu przedwindykacyjnego i windykacji.
2. Jaki wpływ na kapitał finansowy Funduszu mają opracowane procedury?	Procedury w dużym stopniu zabezpieczają kapitał finansowy Funduszu. Zabezpieczenia te są realizowane w postaci zarówno bliskich kontaktów z pożyczkobiorcami, jak i katalogu zabezpieczeń.
3. Co w systemie zarządzania funduszem sprawdziło się, co należałoby poprawić?	W systemie zarządzania Funduszem sprawdził się układ stanowisk i w większości powiązania między nimi, ponadto ważne było uwzględnienie Opiekunów finansowych, których zadaniem jest bieżące wspieranie pożyczkobiorców. Warto uelastyczyć pracę Komisji Funduszu oraz dokonać nowego, adekwatnego do pełnionych ról podziału zadań, głównie pomiędzy koordynatorem Funduszu oraz Opiekunem finansowym.
PRODUKT 2: Instrukcja powołania Funduszu poprzez powołanie nowego podmiotu ekonomii społecznej (spółdzielnia osób prawnych) oraz sposób zarządzania Funduszem.	
4. Jakie są szanse i zagrożenia w zakresie powołania Funduszu w formie spółdzielni osób prawnych?	Do największych szans należy dobry wizerunek tego typu organizacji. Ograniczenia w powoływaniu spółdzielni osób prawnych wynikają z wpływu koniunktury politycznej na działalność Funduszu.

5. Jakie warunki muszą być spełnione, aby JST i NGO zainteresowały się i mogły zaangażować się w powołanie funduszu pożyczkowego w formie spółdzielni osób prawnych?	Aby organizacja pozarządowa zaangażowała się w powołanie spółdzielni osób prawnych, konieczne jest pokazanie jej korzyści wynikających z tego typu inicjatywy, m.in.: wpływ na rozwój lokalny, nowa oferta wsparcia, nabycie specjalistycznej, użytecznej wiedzy, dodatkowy zysk, budowanie pozytywnej relacji z JST, wizerunek, lepszy PR, prestiż. Także zainteresowanie jednostki samorządu terytorialnego powołaniem z NGO spółdzielni musi być poprzedzone analizą korzyści i ich prezentacją. Do największych korzyści dla JST można zaliczyć m.in.: wpływ na rozwój lokalny, możliwość wspierania inicjatyw korzystnych z punktu widzenia JST, realizacja własnych celów poprzez finansowanie nowych przedsięwzięć, wspieranie przedsiębiorczości, nowych usług i miejsc pracy, możliwość dofinansowania Funduszu, dodatkowy zysk, budowanie własnego pozytywnego wizerunku.
6. Jaka jest wartość dodana spółdzielni osób prawnych dla działania funduszu?	Wartością dodaną powołania Funduszu w formie spółdzielni osób prawnych - JST i NGO jest budowanie wzajemnych relacji między partnerami, poszerzenie ich wiedzy nt. instrumentów zwrotnych, tj. pożyczek i poręczeń oraz rozwój ekonomii społecznej na danym obszarze.
PRODUKT 3: Zasady udzielania pożyczek dla podmiotów ekonomii społecznej	
7. Na ile procedury pożyczkowe są dostosowane do zasobów i potrzeb PES - potencjalnych pożyczkobiorców?	Procedury pożyczkowe są w dużym stopniu dostosowane do zasobów i potrzeb PES - potencjalnych pożyczkobiorców. Wśród podmiotów ekonomii społecznej zauważa się potrzebę korzystania z instrumentów zwrotnych, takich jak pożyczki. Z punktu widzenia potencjalnych pożyczkobiorców największe znaczenie ma przede wszystkim niskie oprocentowanie i łatwa dostępność pożyczki, krótki okres weryfikacji wniosku o udzielenie pożyczki oraz możliwość skorzystania z doradztwa i konsultacji. Procedury udzielania pożyczek są stosunkowo proste, co pozwoli na ich szerokie wykorzystanie przez

	podmioty ekonomii społecznej. Zapewnione jest elastyczne podejście, co pozwala na skrócenie czasu przyznania pożyczki do niezbędnego minimum oraz zwiększa liczbę podmiotów, które mogą ubiegać się o wsparcie z Funduszu. Ponadto każdy z pożyczkobiorców ma możliwość samodzielnego określenia harmonogramu spłaty pożyczki. Założono także możliwość spłaty pożyczki w formie finansowej, jak i pozafinansowej (w ramach programu naprawczego).
8. Jakie procedury należałoby zmienić/dostosować do potrzeb?	Opracowane Procedury dotyczące udzielania pożyczek zostały stworzone z uwzględnieniem zasobów i potrzeb PES. Zasady i warunki udzielania pożyczki są w większości dostosowane do możliwości podmiotów ekonomii społecznej. Wyjątek stanowi biznesplan, który okazał się najtrudniejszym elementem do przygotowania przez podmioty ekonomii społecznej ubiegające się o pożyczkę. W tym zakresie konieczne byłoby założenie zintensyfikowanego wsparcia dla PES.
9. W jakim stopniu procedury Funduszu wpływają na stabilizację działań PES? 10. W jakim stopniu Fundusz wpływa na rozwój PES?	Założone Procedury w dużym stopniu wpływają na stabilizację i rozwój działań PES i samych organizacji. Duży nacisk został położony na dogłębne wsparcie w zakresie zarządzania finansowego podmiotów, dla których obszar ten jak wynika z badań, jest jedną z największych bolączek sektora. Pomoc w planowaniu finansów, dywersyfikacji źródeł finansowania oraz zapewnieniu stabilności finansowej – co zakłada Fundusz - jest kluczowe dla zachowania stabilności działań PES i funkcjonowania organizacji.
11. Jaki wpływ na kapitał finansowy Funduszu mają opracowane procedury?	Procedury, w szczególności wymogi dotyczące zabezpieczenia pożyczki, weryfikacji podmiotu są opracowane z uwzględnieniem możliwości PES. Opracowane Procedury w dużym stopniu zabezpieczają kapitał finansowy Funduszu.
PRODUKT 4: Zasady udzielania poręczeń dla osób fizycznych zakładających bądź przystępujących do spółdzielni socjalnych.	
12. Na ile Procedury poręczeniowe Funduszu są	Zapisy w dokumentacji dotyczące udzielania poręczeń w ramach Funduszu zostały dobrze

dostosowane do potrzeb potencjalnych odbiorców – osób fizycznych, grup znajdujących się trudniejszym położeniu?	zaplanowane i zostały opracowane adekwatnie do możliwości osób fizycznych, chcących założyć spółdzielnię socjalną lub przystąpić do już istniejącej. Są więc w dużym stopniu dostosowane do potrzeb potencjalnych odbiorców osób fizycznych, grup znajdujących się trudniejszym położeniu.
13. Czy i ewentualnie co należałoby zmienić w Procedurach poręczeniowych, aby dostosować je do potrzeb odbiorców?	Założony w Procedurach czas oceny formalnej i merytorycznej wniosku jest dostosowany do możliwości większości osób fizycznych potencjalnie zainteresowanych uzyskaniem poręczenia. Daje to możliwość szybkiego poinformowania potencjalnych odbiorców o wyniku weryfikacji wniosku. Zapisy Procedur nie dają jednak możliwości elastycznego podejścia do sytuacji osób fizycznych zakładających bądź przystępujących do spółdzielni socjalnych w zakresie skrócenia lub wydłużenia terminu rozpatrywania wniosku – warto więc zastanowić się nad uelastycznieniem tych zapisów. Dodatkowo, w przypadku niektórych osób zainteresowanych poręczeniem, zabezpieczenie oferowane przez Fundusz w wysokości 80% może okazać się na zbyt niskim poziomie, blokującym założenie spółdzielni socjalnej – wprowadzenie możliwości elastyczniejszych Procedur również w tym zakresie dałoby możliwość skorzystania ze wsparcia większej grupie osób.
14. Na ile Procedury poręczeniowe Funduszu są dostosowane do procedur instytucji współpracujących?	Praktycznie każda instytucja współpracująca ma inne, wypracowane przez siebie procedury poręczeniowe. Zapisy Procedur Funduszu pod kątem instytucji współpracujących są jednak dostosowane do większości wymogów instytucji współpracujących.
15. Czy i ewentualnie co należałoby zmienić w procedurach poręczeniowych, aby dostosować je do potrzeb instytucji współpracujących?	Praktycznie każda instytucja współpracująca ma inne, wypracowane przez siebie procedury poręczeniowe. Trudno więc przy braku nawet wspólnych ram związanych z poręczeniami osób fizycznych, planujących utworzenie lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej dostosowywać Procedury Funduszu.

	Warto w tym kontekście jednak zwrócić uwagę na fakt, że brakuje szczegółowych zapisów dotyczących wymagań w zakresie dostępności informacji na temat możliwości korzystania z poręczeń oferowanych przez Fundusz w instytucjach współpracujących, np. w PUP. Jest to aspekt, który powinien zostać uwzględniony w Procedurach Funduszu.
PRODUKT 6: Zasady udzielania wsparcia okołofunduszowego dla podmiotów ekonomii społecznej	
16. Na ile prowadzony coaching był dostosowany do potrzeb odbiorców?	Założony w Procedurach coaching odgrywa kluczowe znaczenie dla funkcjonowania Funduszu. Realizowany w ramach Funduszu coaching był w dużym stopniu dostosowany do potrzeb odbiorców i przyczynił się do rozwoju wspieranych PES. Badanie potwierdziło, że tematyka spotkań coachingowych była odpowiednio dostosowana do potrzeb podmiotów. Punktem wyjścia dla coachów do zastosowania odpowiedniej metody pracy było przeprowadzenie wnikliwej analizy potrzeb uczestników coachingu (np. na podstawie dokumentacji finansowej podmiotu, rozmów bezpośrednich z nim, jak i z jego klientami).
17. Na ile kompetencje zdobyte przez PES podczas coachingu będą dla nich użyteczne?	Kompetencje zdobyte przez PES są w bardzo dużym stopniu użyteczne dla tych organizacji. Pomoc w planowaniu finansów, dywersyfikacji źródeł finansowania oraz zapewnieniu stabilności finansowej – co zakłada Fundusz - jest kluczowe dla zachowania stabilności działań PES i funkcjonowania organizacji. Organizacje korzystające ze wsparcia okołofunduszowego potwierdzały przydatność dla wprowadzania trwałych zmian w swoich działaniach i zarządzaniu.
18. Co zmieniło się w zarządzaniu finansami PES w wyniku korzystania z oferowanych usług?	Coaching finansowy jest narzędziem, który może pomóc PESom w usprawnieniu działań dotyczących planowania strategii finansowej, sprawozdawczości finansowej, księgowości, monitoringu, kontroli i audytu finansów oraz zarządzania aktywami i pasywami, jak również w procesie pozyskiwania środków na działalność. W trakcie realizacji Projektu zauważalne było

	usprawnienie zarządzania finansami PES korzystających ze wsparcia w powyższych obszarach. Rzetelne dane na temat zmian będą jednak widoczne dopiero po kilku latach od wprowadzenia wsparcia okołofunduszowego z uwagi na odroczone efekty tego typu działań. Ważną zmianą wynikającą ze wsparcia okołofunduszowego widoczną już teraz jest przede wszystkim zwiększenie świadomości uczestników na temat potencjalnych źródeł finansowania bieżącej działalności podmiotów czy też tworzenia wieloletniej strategii finansowej. Nie bez znaczenia okazała się również zmiana postawy kadry PES, wyrażająca się np. w chęci do dalszego rozwoju. Wśród narzędzi mających w największym stopniu na celu dalsze usprawnienie systemu zarządzania finansami PES, znalazły się takie jak prowadzenie bazy danych o źródłach finansowania oraz prowadzenie ciągłych działań promocyjnych.
19. Jakie są zidentyfikowane trudności i potrzeby PES w zakresie wsparcia w zarządzaniu finansami?	Zidentyfikowane w toku badania trudności i potrzeby PES w zakresie wsparcia w zarządzaniu finansami dotyczą przede wszystkim zwiększenia ich świadomości i wiedzy na temat możliwych źródeł finansowania, konstruowania wieloletnich budżetów i planowania długofalowego. Konieczne jest także wsparcie zarządów PES w zakresie ich roli i determinantów rozwoju organizacji i działań.

4. Metodologia badania

W przypadku ewaluacji Produktu Finalnego projektu pn. „Fundusz Pożyczkowo-Poręczeniowy jako narzędzie zapewnienia trwałości instytucji ekonomii społecznej” zastosowano metody zarówno ilościowe, jak i jakościowe. Łączenie ich pozwoliło na stworzenie całościowego obrazu badanego Projektu. Zastosowane metody pozwoliły ocenić efekty podjętych działań, a także stopień osiągnięcia założonych rezultatów.

4.1. Zastosowane metody

Metody zbierania danych zostały odpowiednio dostosowane do celów i wynikających z nich pytań badawczych. Poniżej znajduje się opis metod badawczych, na podstawie których został opracowany niniejszy Raport.

4.1.1. Zogniskowany wywiad grupowy – triada

Triada to spotkanie z trójką uczestników. Metoda ta jest jakościową techniką badań społecznych, posiadającą formę ustrukturyzowanej dyskusji. Metoda jest szczególnie użyteczna przy analizie tematów i obszarów, w których występować mogą odmienne opinie i które obejmują kompleksowe zagadnienia, wymagające dogłębnego poznania. Wywiady grupowe są powszechnie używane podczas przeprowadzania badań marketingowych, badań opinii i badań ewaluacyjnych.

4.1.2. Ankieta

Ankieta to standaryzowana metoda otrzymywania informacji od badanych, która nie wymaga obecności ankietera. Respondent (osoba badana) udziela odpowiedzi za pomocą specjalnie przygotowanego kwestionariusza. Ze względu na sposób zbierania danych wyróżniamy ankiety: pocztowe oraz zastosowane w niniejszym badaniu - internetowe i audytoryjne.

▪ Ankieta audytoryjna

Jedna z metod polegająca na zebraniu w pewnej „przestrzeni”, np. w określonym pomieszczeniu, wybranej bądź też wylosowanej grupy osób i rozdaniu im ankiet, które respondenci wypełniają samodzielnie.

▪ Ankieta internetowa

Metoda polegająca na przesyłaniu respondentowi kwestionariusza z pytaniami pocztą elektroniczną bądź zamieszczeniu ich na stronach internetowych.

4.1.3. Panel ekspertów

Metoda polegająca na powołaniu grupy roboczej do celów ewaluacji. Ekspertami są niezależni specjaliści w ocenianej dziedzinie. Mogą oni wspólnie wydawać osąd na temat wartości oraz efektów podjętych działań. Panel ekspertów ma za zadanie szybko i niedrogo sformułować syntetyczny osąd, który integruje najważniejsze dostępne informacje oraz informacje oparte na doświadczeniach i obserwacjach.

4.1.4. Analiza SWOT

To metoda, która polega na zidentyfikowaniu silnych i słabych stron działań, czyli wewnętrznych zasobów i możliwości, a także na rozpoznaniu szans i zagrożeń, jakie przed nimi stoją.

4.1.5. Analiza dokumentacji

Analiza dokumentacji (z ang. *desk research*) opiera się na poszukiwaniu informacji i danych jakościowych oraz ilościowych w materiałach „wytwarzanych” oraz w źródłach zewnętrznych, opracowanych i/lub zgromadzonych przez inne podmioty. Ich analiza ma przyczynić się do podejmowania jak najlepszych decyzji odnośnie kierunku i siły realizacji działań.

4.1.6. Karty refleksji

To metoda, która pozwala na ocenę odbytych spotkań, badająca jakość coachingu. Karta refleksji składa się z kilkunastu pytań zamkniętych oraz otwartych.

Poniżej zamieszczone zostało zestawienie pytań badawczych i metod, które pozwoliły uzyskać na nie odpowiedź (Tabela nr 4).

Produkt finalny	Kwestia badawcza	Pytanie badawcze	Zastosowana metoda/technika	Próba	Rodzaj i ilość narzędzi	Czas realizacji
(1) Fundusz w ramach organizacji pozarządowej	Wpływ procedur Funduszu w ramach organizacji pozarządowej na stabilizację i rozwój Funduszu, w tym kapitału finansowego Funduszu	Na ile zastosowane procedury pozwalają na stabilizację i rozwój Funduszu? Jaki wpływ na kapitał finansowy Funduszu mają opracowane procedury? Co w systemie zarządzania funduszem sprawdziło się, co należałoby poprawić?	Zogniskowany wywiad grupowy/Analiza SWOT Panel ekspertów Analiza dokumentacji	Kadra zarządzająca funduszem Przedstawiciele Funduszy pożyczkowo-poręczeniowych dla organizacji non-profit np. TISE, PAFPIO, banku komercyjnego, zespołu zarządzającego Procedury Funduszu (analiza dokumentacji)	Formularz SWOT Scenariusz – wytyczne dla ekspertów Arkusze analizy dokumentacji	X-XI 2012
(3) Udzielanie pożyczek	Dostosowanie procedur pożyczkowych Funduszu do możliwości podmiotów ekonomii społecznej PES	Na ile procedury pożyczkowe są dostosowane do zasobów i potrzeb PES - potencjalnych pożyczkobiorców? Jakie procedury należałoby	Zogniskowany wywiad grupowy – triada Ankieta internetowa/ audytoryjna Analiza dokumentacji Panel ekspertów	Pożyczkobiorcy, którzy uzyskali pożyczkę Wybrani potencjalni pożyczkobiorcy z Dolnego Śląska PES, które złożyły wnioski o pożyczkę, ale jej nie otrzymały (analiza	Kwestionariusz ankiety Scenariusz FGI Arkusze analizy dokumentacji Scenariusz wywiadu indywidualnego (opcjonalnie)	V-XII 2012

	(potencjalnych pożyczkobiorców)	zmienić/dostosować do potrzeb?		dokumentacji, ew. wywiad swobodny indywidualny) Przedstawiciele instytucji wspierających PES, w tym OWES-y (eksperci)	Scenariusz – wytyczne dla ekspertów	
	Wpływ Funduszu na rozwój i stabilizację działalności podmiotów ekonomii społecznej	W jakim stopniu procedury Funduszu wpływają na stabilizację działań PES? W jakim stopniu Fundusz wpływa na rozwój PES?	Zogniskowany wywiad grupowy – triada Panel ekspertów	Pożyczkobiorcy, którzy uzyskali pożyczkę Przedstawiciele instytucji wspierających PES, w tym OWES-y (eksperci)	Scenariusz FGI Scenariusz – wytyczne dla ekspertów	V-XII 2012
	Dostosowanie procedur windykacji pożyczek w ramach Funduszu	Jaki wpływ na kapitał finansowy Funduszu mają opracowane procedury?	Zogniskowany wywiad grupowy/Analiza SWOT Panel ekspertów Analiza dokumentacji	Kadra zarządzająca funduszem Przedstawiciele Funduszy pożyczkowo-poręczeniowych dla organizacji non-profit np. TISE, PAFPIO, banku komercyjnego, zespołu zarządzającego	Formularz SWOT Scenariusz – wytyczne dla ekspertów Arkusze analizy dokumentacji	XI-XII 2012

				Procedury windykacyjne (analiza dokumentacji)		
(4) Udzielanie poręczeń	Dostosowanie procedur poręczeniowych Funduszu do możliwości osób fizycznych z grup znajdujących się w trudniejszym położeniu, chcących założyć spółdzielnię socjalną	Na ile procedury poręczeniowe Funduszu są dostosowane do potrzeb potencjalnych odbiorców – osób fizycznych, grup znajdujących się w trudniejszym położeniu? Czy i ewentualnie co należałoby zmienić w procedurach poręczeniowych, aby dostosować je do potrzeb odbiorców?	Ankieta audytoryjna Panel ekspertów Analiza dokumentacji	Osoby fizyczne (ew. organizacje/instytucje), planujące utworzenie spółdzielni socjalnej Przedstawiciele instytucji wspierających PES, w tym OWES-y (ekspertów) Procedury przyznawania poręczenia (analiza dokumentacji)	Kwestionariusz ankiety Scenariusz – wytyczne dla ekspertów Arkusze analizy dokumentacji	X-XII 2012

	Dostosowanie procedur poręczeniowych do potrzeb instytucji współpracującej (np. Urzędu Pracy) przyznających dotację na założenie spółdzielni socjalnej lub przystąpienie do już działającej spółdzielni socjalnej	Na ile procedury poręczeniowe Funduszu są dostosowane do procedur instytucji współpracujących? Czy i ewentualnie co należałoby zmienić w procedurach poręczeniowych, aby dostosować je do potrzeb instytucji współpracujących?	Ankieta telefoniczna	Przedstawiciel/e instytucji współpracującej (np. Urząd Pracy)	Kwestionariusz ankiety	VI-IX 2012
(6) Wsparcie okołofunduszowe	Jakość i dostosowanie wsparcia, w opinii korzystających podmiotów ekonomii społecznej	Na ile prowadzony coaching był dostosowany do potrzeb odbiorców? Na ile kompetencje zdobyte przez PES podczas coachingu będą dla nich użyteczne?	Ankieta internetowa/ audytoryjna Karty refleksji coachów po całym procesie coachingu	Osoby korzystające ze wsparcia okołofunduszowego Coache	Kwestionariusz ankiety Karta refleksji	X-XII 2012

	Wdrożenie zmian usprawniających system zarządzania finansami w PES	Co zmieniło się w zarządzaniu finansami PES w wyniku korzystania z oferowanych usług? Jakie są zidentyfikowane trudności i potrzeby PES w zakresie wsparcia w zarządzaniu finansami?	Karty refleksji coachów po całym procesie coachingu Ankieta internetowa/ audytoryjna	Coache Osoby korzystające ze wsparcia okołofunduszowego	Karta refleksji Kwestionariusz ankiety	X-XII 2012
(2) Fundusz w formie spółdzielni osób prawnych	Ograniczenia i możliwości związane powołaniem Funduszu w formie spółdzielni osób prawnych, z uwzględnieniem roli JST w tym procesie	Jakie są szanse i zagrożenia w zakresie powołania Funduszu osób prawnych? Jakie warunki muszą być spełnione, aby JST i NGO zainteresowały się i mogły zaangażować się w powołanie funduszu pożyczkowego osób prawnych?	Ankieta internetowa/ telefoniczna Zogniskowany wywiad grupowy/Analiza SWOT Panel ekspertów Analiza dokumentacji	Przedstawiciele JST i NGO Kadra zarządzająca funduszem – opcjonalnie (w przypadku, gdy powstanie) Przedstawiciele instytucji wspierających PES, w tym OWES-y (ekspertów) Procedury Funduszu osób prawnych (analiza dokumentacji)	Kwestionariusz ankiety Formularz SWOT - opcjonalnie Scenariusz – wytyczne dla ekspertów Arkusze analizy dokumentacji	XI-XII 2012

	Wartość dodana formy spółdzielni osób prawnych dla skuteczności działania Funduszu	Jaka jest wartość dodana spółdzielni osób prawnych dla działania Funduszu?	Panel ekspertów Analiza dokumentacji	Przedstawiciele instytucji wspierających PES, w tym OWES-y (ekspertów) Procedury Funduszu osób prawnych (analiza dokumentacji)	Scenariusz – wytyczne dla ekspertów Arkusze analizy dokumentacji	XI-XII 2012
--	--	--	---	---	---	-------------

5. Wyniki badania

5.1. Zogniskowany wywiad grupowy – triada z pożyczkobiorcami, którzy uzyskali pożyczkę

Dnia 03.12.2012r. przeprowadzone zostało badanie socjologiczne metodą triady. Badanie odbyło się w biurze Fundacji Rozwoju Ekonomii Społecznej w Legnicy. Na spotkanie zostali zaproszeni przedstawiciele 3 organizacji pozarządowych będących beneficjentami Funduszu. Są to organizacje, które mają swoją siedzibę w Legnicy i regionie legnickim (teren dawnego województwa legnickiego). Mimo, iż wszystkie organizacje potwierdziły swój udział w badaniu, ostatecznie udział wzięło dwóch reprezentantów z dwóch organizacji. Ostatnia z zaproszonych osób nie pojawiła się na badaniu z przyczyn niezależnych od organizatora badania.

Poniżej przedstawiono odpowiedzi Respondentów na kolejne pytania ze scenariusza odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Funkcjonowanie Funduszu w opiniach Badanych osób

W ramach pierwszej części wywiadu poproszono Uczestników o udzielenie ogólnych informacji dotyczących funkcjonowania Pozarządowego Funduszu Pożyczkowego.

Odpowiedzi w przeważającej części dotyczyły znacznej roli Funduszu, jaką pełni w zakresie zapewnienia płynności finansowej organizacjom pozarządowym, zwłaszcza w kontekście opóźnień w transferze środków przyznanych w ramach PO FIO, czy też środki otrzymywane od samorządu: *My szukaliśmy finansowania na okresy przejściowe. Między negocjacjami o przyznaną dotację, a momentem uruchomienia, nigdy nie jest dotrzymany termin. Na ten okres poszukiwaliśmy środków na zabezpieczenie płatności. Nie chcieliśmy, żeby rosły nam odsetki. To jest szczególnie groźne i trudne do utrzymania. (...) W tym roku przydarzyło się tak, że mimo umowy z lipca środki dostaliśmy w październiku.(...).*

Badana osoba wskazuje tym samym główną funkcję, jaką Fundusz spełnił w ramach jej organizacji – umożliwił przetrwanie w warunkach oczekiwania na fundusze zewnętrzne. Fakt ten potwierdza realizację jednego z głównych celów jego powstania, czyli zapewnienia trwałości funkcjonowania instytucji ekonomii społecznej.

Potwierdza to drugi Respondent, mówiąc: *My również staraliśmy się o pożyczkę i dostaliśmy ją w takiej wysokości, jaką oczekiwaliśmy. Jak najbardziej pomogła, a była potrzebna, bo podpisaliśmy umowę z „ochroną środowiska” o dotację kolonii. Pieniążki mieliśmy dostać na początku września, wtedy mieliśmy zobowiązania finansowe. Niestety „ochrona środowiska” nie wywiązała się z tego, nie wypłaciła pieniędzy. A mieliśmy również rozliczenia z Urzędem Miasta. A z pożyczki dostaliśmy pieniądze w ciągu tygodnia, więc super sprawa. Mieliśmy znowu poślizg, bo „ochrona środowiska” wypłaciła nam pieniądze dopiero 12 listopada. Poślizg był bardzo duży.*

Z powyższej wypowiedzi można wyprowadzić pewne uogólnienia, które przybliżają praktykę działania Funduszu, a mianowicie procedura przyznania pożyczki jest stosunkowo mało zbiurokratyzowana, krótkotrwała: *z pożyczki dostaliśmy pieniądze w ciągu tygodnia*. Z wypowiedzi wynika, iż taka forma pożyczki jest bardziej przyjazna i dostępna dla organizacji pozarządowych niż oferta komercyjnych banków.

Badani stwierdzili, że promocja funduszu mogłaby być lepsza. Z ich wypowiedzi wynika, że odbywa się „pocztą pantoflową” lub przy okazji innych organizowanych szkoleń i spotkań: *Pan prezes dowiedział się chyba od pani prezes. (...) A ja dowiedziałam się na spotkaniu organizowanego przez panią K.* [osoba będąca opiekunem finansowym Funduszu] *i ona o tym wspomniała.*

Respondentka odnosi się w powyżej przytoczonej wypowiedzi do spotkań organizowanych i prowadzonych przez osobę pełniącą funkcję opiekuna finansowego Funduszu. Taka też jest przyjęta praktyka i metoda promocji Funduszu, a więc informacja o ofercie przekazywana na spotkaniach dotyczących np. działalności i finansowania organizacji pozarządowych.

W dalszej części triady Rozmówczynie zostały zapytane o formę promocji, która w najlepszy sposób przyczyniłaby się do rozpowszechnienia wiedzy dotyczącej

pożyczek. Badane zgodnie stwierdziły, że najlepszym polem do tego rodzaju promocji jest Internet: *W tej chwili wszyscy jesteśmy skomputeryzowani, więc najprościej byłoby przesłać informację do wszystkich organizacji. Wtedy między sobą możemy wymieniać się informacjami. Ja bym też nie była tylko za jedną ścieżką, ale podczas spotkań również dawała sygnały.*

Następnie, jedna z pań – Respondentek pokrótce omówiła procedurę ubiegania się o pożyczkę. Podkreśliła stosunkową prostotę, a także brak większych problemów formalnych: *właściwie nie ma takich warunków (wejściowych), ale interesowały nas podstawowe rzeczy – wielkość kwoty, jakie jest oprocentowanie, czy musimy płacić prowizję, no i zakres.*

Na temat procedury przyznania pożyczki nieco szerzej wypowiedziała się druga z badanych. Podkreśliła korzystne warunki jej otrzymania, a także krótki czas oczekiwania: *Ja również zadzwoniłam do pani K, która odwiedziła nas w biurze, już z dokumentami. Z prezesem zapoznaliśmy się i uznaliśmy, że oprocentowanie nie jest duże, a poza tym nigdzie nie zdobędziemy takich środków. Jednak mimo to, oprocentowanie mogłoby być jeszcze ciut niższe. Nawet to 900 zł z groszami jest dla nas wysoką kwotą. Fajnie, że jest, ale gdyby była możliwość uzyskania jeszcze niższego oprocentowania, byłoby super. W sumie od razu wypełniliśmy dokumenty, przedstawiliśmy pełnomocnictwa, umowy, które przedstawiają, że dostaniemy pieniądze.*

Na pytanie o formalną stronę procedury obie Panie, zgodnie przyznały, że nie była zbyt skomplikowana: *Było to wyjątkowo proste.* Doceniły również fakt, że kadra Funduszu działała tak, aby maksymalnie uprościć aplikację o pożyczkę, często dodatkowo pomagając NGOsom: *My jeszcze poprosiliśmy panią K., żebyśmy nie musieli jechać do Wrocławia podpisać umowy, więc ją podpisaliśmy na miejscu i później została przesłana do Wrocławia. Mamy tak napięty harmonogram, była paraolimpiada, wszyscy zapomnieli o koloniach, bo były też inne imprezy, a musieliśmy wszystko dograć, więc nie mogliśmy wyrwać się z biura. Dlatego fajnie, żeby to mogło być podpisywane w Legnicy.*

W dalszej części triady skupiono się na finansowych aspektach działania organizacji pozarządowych, m.in. na istnieniu podobnych inicjatyw, a także na ogólnej kondycji finansowej III sektora.

Badania wskazały, że tego typu fundusze stanowią pewne novum, choć w przeszłości pojawiały się już podobne inicjatywy: *Nasza fundacja korzystała z podobnego funduszu. To był dłuższy okres spłaty, oprocentowanie prawie jak w banku. Z kolei druga osoba nie spotkała się wcześniej z podobnymi działaniami: Ja jestem tam 4 lata, ale wcześniej nic takiego nie było.*

Zabezpieczeniem pożyczki jest weksel in blanco i deklaracja wekslowa. Organizacje starające się o wsparcie Funduszu są też zobowiązane do posiadania umowy ze sponsorem, która jest zabezpieczeniem spłaty pożyczki (POŻYCZKA STANDARD). Badane osoby nie miały zastrzeżeń, co do zasadności tego typu zabezpieczenia: *Czasem trzeba mieć gwarancję na realizację programu, kogoś kto wspiera inicjatywę.*

Faktem jest natomiast to, że sytuacja finansowa podmiotów ekonomii społecznej jest trudna: *Z tego co pamiętam, to prezes powiedział, że jeszcze tak źle jak w tym roku nie było. Wszystko było opóźnione, ale daliśmy sobie radę. Tym bardziej, że dotychczas były środki, które otrzymywaliśmy z nawiązek sądowych, który całkowicie zlikwidowali. Jesteśmy o tę kwotę „pomniejszeni”. Kolejne wypowiedzi również potwierdzają powyższą opinię, dotyczącą złej kondycji finansowej: Dla organizacji 150 zł to jest choćby wywóz śmieci (...) to jest bardzo dużo. A choćby teraz mamy problem z energią. Rachunku za zużycie mamy 150 zł, a za dystrybucję płacimy jeszcze raz tyle.*

W obliczu powyższych wypowiedzi można stwierdzić, iż inicjatywy, takie jak Pozarządowy Fundusz Pożyczkowy mogą w wyraźny sposób poprawić sytuację podmiotów ekonomii społecznej. W niektórych przypadkach mogą wręcz umożliwić im dalsze funkcjonowanie, poprzez pomoc w uzyskaniu pewnego rodzaju płynności i stabilizacji finansowej. Warto ponadto odnotować, iż badane instytucje miewają trudności z pozyskiwaniem środków zewnętrznych.

Kolejna część dyskusji dotyczyła formalnej strony przyznania pożyczki, Respondentki wskazały dokumenty niezbędne do przyznania środków finansowych: *Pani powiedziała, że chce bilans (rachunek zysków i strat), umowę, pełnomocnictwo, REGON, NIP. To wszystko jest w dokumentach.*

Następnie jedna z Badanych wskazała na etap negocjacji, który w tym przypadku był zdeterminowany stosunkowo wysoką kwotą pożyczki: *Trwało to 2*

tygodnie. Kontakt był telefoniczny, mailowy i nie było z tym problemu. Druga z Respondentek podsumowuje krótko: *A my czekaliśmy 2 dni.*

Przeszkody i problemy w funkcjonowaniu Funduszu

Badane organizacje, działające na obszarach wiejskich oddalonych od Legnicy większość kwestii formalnych związanych z Funduszem musiały załatwiać w samym mieście, gdzie Fundusz ma opiekuna. Umowy zaś, miały zostać podpisane w obecności radcy prawnego we Wrocławiu. Było to dość dużym utrudnieniem. Rozmówczynie jako główną wadę funkcjonowania Funduszu wskazały na koszty transportu i czas który trzeba poświęcić na podróż ze względu na dużą odległość biura w którym muszą, bądź musiały załatwiać formalności związane z pożyczką, ale i biura we Wrocławiu, gdzie miała zostać podpisana umowa pożyczki. *Znacznym problemem są też koszty dojazdów. Potwierdziły to następujące wypowiedzi: mamy tak napięte grafiki, że później każdy wyjazd trzeba nadrabiać, szczególnie od strony finansowej; koszty paliwa są wysokie, więc jeździmy pociągami; To jest cały dzień.*

Wśród innych problematycznych kwestii związanych z działaniem Funduszu Przedstawicielki organizacji pozarządowych wskazały na brak informacji na temat wysokości środków o jakie mogą się ubiegać. Pośrednio poruszono również temat niewystarczającej promocji tej inicjatywy: *My nie mieliśmy informacji, jaką wielkością funduszy dysponuje Fundusz i o jaką kwotę możemy się ubiegać. Dopiero jak poinformowaliśmy o kwocie, to dowiedzieliśmy się czy możemy.*

Respondentki zapytane o działania, które mogłyby się przyczynić do lepszej promocji Funduszu, wskazywały na rolę spotkań promocyjnych: *Tak, wystarczy zebrać parę stowarzyszeń w jednym miejscu tak, jak robi się szkolenia z zakresu księgowości, prowadzenia ksiąg. One odbywają się cyklicznie. Ważne pozostają też kontakty osobiste z przedstawicielami NGOs: Odwiedzać stowarzyszenia, fundacje i przedstawiać inne fundacje, które z tego skorzystały, wywiązały się i było w porządku. Zachęcić do udziału i poinformować o tym, że to jest i nie ma czego się bać.*

Dużą rolę, zwłaszcza w pierwszym kontakcie, pełni Internet. Zdaniem Respondentek to właśnie tą drogą powinny być dystrybuowane podstawowe

informacje o Funduszu. W dalszej kolejności według nich istotne są spotkania bezpośrednie, podczas których przekazać można więcej szczegółowych informacji.

Przedstawicielki badanych instytucji wskazywały na problem braku środków w organizacjach w okresach, gdy są one najpotrzebniejsze: *My prosimy o więcej pieniędzy na okresy przejściowe. Między lipcem a październikiem zawsze jest problem. Później między marcem i majem (...) te dwa okresy, o których mówiłam są bardzo trudne. W tym czasie zawsze brakuje środków.*

Kolejnym aspektem, którego dotyczyła dyskusja było wsparcie ze strony urzędów. Tutaj Respondentki nie wykazywały większych problemów, choć jedna z nich poruszyła temat potencjalnych trudności w uzyskaniu wsparcia finansowego z sektora publicznego: *Bardzo dużo pomagają, ale pilnują, jeśli jest okres realizacji zadania to w tym czasie trzeba opłacić fakturę, mimo, że okres rozliczeniowy trwa jeszcze dwa tygodnie.*

Ostatnia kwestia podjęta przez Respondentki dotyczyła ewentualnych problemów związanych ze spłatami pożyczek zaciągniętych przez organizacje w ramach Funduszu. Chodzi tu głównie o terminowość spłat, co wiąże się z ogólną płynnością finansową w organizacjach pozarządowych silnie uzależnionych od dotacji z instytucji publicznych.

Przez opóźnienia w spłatach jednych podmiotów, w Funduszu powstaje pewna luka, a to z kolei powoduje problem z zaciąganiem pożyczek przez kolejne organizacje tym zainteresowane. Wychodząc naprzeciw tym problemom sygnalizowanym przez Respondentki, Fundusz powinien mieć odpowiednie zasoby finansowe, tak by nie było problemu z dawaniem kolejnych pożyczek, nawet jeżeli ktoś się spóźnia ze spłatą.

Jak wspominają same Badane, potrzebna jest tu także komunikacja. Chodzi o proste przekazywanie informacji między organizacjami a Funduszem. Kiedy zarówno Fundusz, jak i zainteresowane organizacje mają pełną świadomość terminowości spłat i możliwości pożyczkowych Funduszu, łatwiej o planowanie wydatków i sprawniejszą pracę wszystkich zainteresowanych stron.

Badane organizacje znajdują się w stanie permanentnego niedofinansowania. Nasuwa się, więc pytanie w jaki sposób podmioty ekonomii społecznej mają realizować cele statutowe, skoro większość ich działalności

wypełnia walka o przetrwanie (problemy comiesięcznych wypłat dla pracowników, bieżących rachunków).

Wnioski i rekomendacje

Wnioski:

- Najslabszą stroną Pozarządowego Funduszu Pożyczkowego jest aspekt promocyjny i informacyjny. Badane osoby dowiedziały się o jego działaniu przy okazji innych spotkań bądź od osoby będącej opiekunem w Funduszu. Wskazuje to na brak ogólnodostępnej informacji, a tym samym na niedostateczne metody promocji projektu.
- Niewystarczająca komunikacja pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej a przedstawicielami samego Funduszu w sprawie informowania o ewentualnych trudnościach, związanych z terminowymi spłatami.
- Niski stopień skomplikowania procedur. Dotyczy to zarówno ubiegania się i sposobu przyznawania pożyczek, a także jasne wytyczne, co do sposobu jej rozliczania - skraca to czas przyznania pożyczki do niezbędnego minimum oraz zwiększa liczbę organizacji, które mogą ubiegać się o wsparcie z Funduszu.
- Fundusz umożliwia stabilność organizacyjną i płynność finansową podmiotom ekonomii społecznej, w tym organizacjom pozarządowym. Powszechne uruchomienie tego typu zwrotnych instrumentów finansowych mogłoby wpłynąć na poprawę kondycji całego trzeciego sektora w Polsce.

Rekomendacje:

- Zwiększenie działań o charakterze promocyjnym i informacyjnym. Działania takie mogą odbywać się nawet przy udziale minimalnych nakładów, np. za pośrednictwem Internetu (medium wskazane przez rozmówców jako najlepsza i najszybsza forma komunikacji).
- Zalecane są działania wzmacniające przepływ informacji między zainteresowanymi stronami, dzięki czemu Fundusz uzyska większą płynność, możliwe też będzie lepsze planowanie działań Funduszu i samych PES.

- Zaleca się zachowanie obecnych procedur formalnych, związanych z uzyskaniem pożyczki z Funduszu, ponieważ te postrzegane są jako przystępne i adekwatne do potrzeb.
- Dalekosiężnym postulatem jest stworzenie rozbudowanego systemu pomocy skierowanej do podmiotów ekonomii społecznej – nie tylko o charakterze finansowym, ale również merytorycznym, np. w postaci subregionalnych (poziom dawnych województw w świetle przeprowadzonego wywiadu wydaje się funkcjonalnie uzasadniony) ośrodków wspierania i „sieciowania”/zrzeszania instytucji. Zapewniłoby to efektywny transfer informacji i wiedzy.

Wzór narzędzia – scenariusz wywiadu znajduje się w Załączniku nr 7.1.

5.2. Panel ekspertów Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej

Ta część badania została przeprowadzona w formie arkusza refleksji w ramach Panelu ekspertów Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej. Stanowi kolejny etap ewaluacji Projektu pt. „Fundusz Pożyczkowo-Poręczeniowy jako narzędzie zapewnienia trwałości instytucji ekonomii społecznej”. Celem badania było zweryfikowanie:

- Wpływu Funduszu na rozwój i stabilizację działalności podmiotów ekonomii społecznej.
- Dostosowania procedur poręczeniowych Funduszu do możliwości osób fizycznych z grup znajdujących się w trudniejszym położeniu, chcących założyć spółdzielnię socjalną.
- Ograniczeń i możliwości związanych z powołaniem Funduszu w formie spółdzielni osób prawnych, z uwzględnieniem roli JST w tym procesie.

Zgodnie z przygotowanym planem ewaluacji zbadanych zostało 5 przedstawicieli Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej z całego kraju. Poniżej m.in. w ujęciu graficznym przedstawiono wyniki zebrane za pomocą arkusza refleksji w ramach Panelu OWES.

Wpływ Funduszu na rozwój i stabilizację działalności podmiotów ekonomii społecznej

W początkowej fazie badanie skupiło się na zebraniu doświadczeń Przedstawicieli Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej w zakresie elementów, które potencjalnie mogą wpływać na rozwój podmiotów ekonomii społecznej w perspektywie długofalowej. Każda z osób skupiła się na nieco innym obszarze. Wśród najważniejszych elementów, które mogą wpłynąć na rozwój podmiotów ekonomii społecznej wskazano wymianę doświadczeń. Uzasadniano to obawami towarzyszącymi podmiotom ekonomii społecznej oraz potrzebą pokazywania im dobrych praktyk, czyli sprawdzonych i skutecznych działań, które podejmują inne podmioty. Kolejny istotny element wskazany przez Uczestników panelu OWES to coaching/mentoring. Uczestnicy jako zalety tego narzędzia rozwoju wskazywali przede wszystkim na możliwość stałego wspierania PES i pomoc w bieżącej działalności celem korygowania ewentualnych nieprawidłowości. Jak odpowiedziała jedna z osób - *potrzebna jest korekta działań zanim zostaną popełnione duże błędy*. Ponadto podkreślano korzyści wynikające z bezpośredniej pracy z grupą oraz możliwość stałego rozwiązywania problemów. Przy realizacji przedsięwzięć przez PES zdaniem Uczestników panelu niezwykle cenna okazuje się także możliwość korzystania z doradztwa w różnych dziedzinach. Badani zwrócili także uwagę na instrumenty finansowe, tj. pożyczki oraz poręczenia pozwalające na finansowanie planów biznesowych PES. Jeden z Uczestników panelu zwrócił uwagę na to, że zwrotne instrumenty finansowe w przeciwieństwie do dotacji wymuszają biznesowe podejście i realizację zamierzonych progów dochodowych przedsięwzięcia. Badacze podkreślili trafność zaproponowanego w ramach Funduszu poręczenia, bez którego osoba fizyczna starająca się o dotację w PUP nie miałaby szans na jej pozyskanie. Istotny element rozwoju podmiotów ekonomii społecznej Przedstawiciele OWES dostrzegają w dotacjach. Zgodnie z opinią jednego z Respondentów, kapitał początkowy jako mechanizm bezzwrotny – dobrze wykorzystany jest najważniejszym elementem rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Ponadto Respondenci wskazali na dotację jako element determinujący tworzenie miejsc pracy oraz finansowanie niezbędnych inwestycji. Pozyskane dotacje według Badanych stanowić mogą także

czynnik sprzyjający rozpoczęciu działalności gospodarczej. Wśród innych elementów, które mogą wpłynąć na rozwój przedsiębiorstw społecznych Respondenci wskazali pomoc w zarządzaniu podmiotem ES lub zapewnienie odpowiedniego zarządzania dla takiego podmiotu. Respondenci wskazali na małe doświadczenie np. członków spółdzielni w aspekcie zarządzania oraz barierę mentalną związaną z osiąganiem zysku przez przedsiębiorstwo społeczne. Uczestnicy panelu OWES zgodnie potwierdzili, że działalność Funduszu wpłynie na wzrost możliwości rozwoju podmiotów ekonomii społecznej. Badani uznali, że Fundusz w dużym stopniu wpłynie na możliwość rozwoju do tej pory oferowanych produktów oraz wprowadzania na rynek nowych. Jak zauważyli Respondenci Fundusz pośrednio przyczyni się do zwiększenia zasięgu działania podmiotów ekonomii społecznej. W opinii jednego z Badanych w najmniejszym stopniu funkcjonowanie Funduszu przełoży się na zatrudnianie nowych osób w PES.

Dostosowanie procedur poręczeniowych Funduszu do możliwości osób fizycznych z grup znajdujących się w trudniejszym położeniu, chcących założyć spółdzielnię socjalną

Dalej badanie skupiło się na analizie procedur dotyczących udzielania poręczeń w ramach Funduszu, celem zweryfikowania ich dostosowania do potrzeb potencjalnych odbiorców, czyli osób fizycznych. W pierwszej kolejności analizie poddana została wysokość udzielanego poręczenia. Zdaniem większości Badanych (60%) zaproponowana wysokość poręczenia na poziomie 80% wartości dotacji jest odpowiednia dla osoby fizycznej zainteresowanej otrzymaniem dotacji na założenie lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej. Z opinią tą nie zgodzili się pozostali Respondenci argumentując, że 20% wysokości poręczania, jaką samodzielnie miałyby zabezpieczyć osoby ubiegające się o dotację na założenie spółdzielni, to zbyt wysoki poziom. Zwrócili szczególną uwagę na trudną sytuację społeczną oraz zawodową osób ubiegających się o dotację oraz potencjalne trudności z pozyskaniem ww. kwoty, co spowoduje wydłużenie procedury uzyskania wsparcia.

W dalszej kolejności Respondenci określili stopień trudności spełnienia warunków determinujących otrzymanie poręczenia. Badani prawie zgodnie uznali, że

osoby fizyczne nie powinny mieć większych trudności z udokumentowaniem zameldowania na terenie działalności Funduszu. W ich opinii większą trudność może sprawić wypełnienie formularza wniosku (opinia 60% badanych) oraz przedłożenie zaświadczenia o wpisie do rejestru osób bezrobotnych. Badani nie mieli uwag do zaproponowanego okresu 24 miesięcy, na jaki udzielane jest poręczenie oraz określonych w procedurach form zabezpieczenia udzielanego poręczenia. Uczestnicy panelu potwierdzili, że weksel in blanco z poręczeniem wekslowym oraz akt notarialny o poddaniu się egzekucji przez dłużnika są możliwe do przedłożenia przez osoby ubiegające się o poręczenie. Wśród Uczestników panelu nie budził także zastrzeżeń 2-tygodniowy okres przeznaczony na ocenę formalną i merytoryczną wniosku oraz ilość niezbędnych do złożenia załączników. Analiza badania pozwala stwierdzić, że Badani w dużym stopniu skupili się na przydatności udzielanego poręczenia oraz jego efektach w dłuższej perspektywie.

Dostosowanie procedur pożyczkowych Funduszu do możliwości podmiotów ekonomii społecznej

Kolejny element poddany analizie stanowiły pożyczki STANDARD oraz START GO proponowane podmiotom ekonomii społecznej w ramach Funduszu.

Opinie Respondentów nt. możliwości spełnienia kryteriów przez podmiot ekonomii społecznej w celu otrzymania pożyczki z Funduszu były podzielone. Troje z Respondentów powiedziało wprost o dostosowaniu procedury udzielenia pożyczki do możliwości PES. Pozostali Badani zwrócili uwagę, że są one nieadekwatne.

Jeden z Respondentów zwrócił uwagę, że wśród zaproponowanych kryteriów brak jest odniesienia do PES, działających w formie spółki non-profit wskazanych w projekcie Ustawy o Przedsiębiorczości społecznej, w art. 3 ust.3 pkt. 4.

Opinie Uczestników panelu ekspertów OWES nt. wysokości pożyczki STANDARD były podzielone. Znaczna część ekspertów uznała, że kwota od 3 000 zł do 150 000 zł jest adekwatna do potrzeb podmiotu ekonomii społecznej. W opinii jednego Respondenta kwota ta była niewystarczająca. Zwrócił przy tym uwagę na konieczność dostosowania kwoty pożyczki do wysokości dotacji oraz okresu realizacji projektu. W opinii Badanego doświadczenia wskazały na to, że w niektórych

przypadkach kwota pożyczki może okazać się stanowczo za niska. Żaden z Badanych nie odniósł się do kwestii związanej ze zwrotem pożyczonych pieniędzy.

Ponad połowa Uczestników panelu ekspertów OWES wskazała, że okres 12 miesięcy, na jaki jest udzielana pożyczka STANDARD jest nieadekwatna do możliwości finansowych PES. Respondenci wśród czynników przemawiających za wydłużeniem okresu spłaty kredytu wskazali na wysoką kwotę udzielonej pożyczki, tj. 150 000 zł. Dodatkowo jeden z Respondentów zaproponował, aby maksymalny okres finansowania pożyczki nie przekroczył 24 miesięcy. Jako alternatywę Uczestnicy badania zaproponowali uzależnienie okresu udzielenia pożyczki od czasu na jaki PES posiada dofinansowanie z zewnętrznych źródeł.

Respondenci w ramach panelu ekspertów OWES zapytani o warunki uzyskania pożyczki, które w ich opinii są niedostosowane do potrzeb PES wskazali m.in. na okres spłaty oraz maksymalną kwotę pożyczki STANDARD. Ponadto zwrócili uwagę na konieczność wskazania maksymalnego poziomu oprocentowania – m.in. w odniesieniu do stopy referencyjnej.

W opinii 80% Uczestników badania liczba załączników wymagana do wniosku o udzielenie pożyczki STANDARD była wystarczająca. Jeden z Respondentów wskazał na ich zbyt dużą ilość uzasadniając, że część dokumentów można zweryfikować za pośrednictwem Internetu, np. wpis do Krajowego Rejestru Sądowego. Ponadto zdaniem tej osoby, aby zmniejszyć ilość przekazywanych dokumentów oraz skrócić czas oczekiwania na uzyskanie pożyczki można skorzystać z dokumentów jakie PES lub członkowie PES składali w celu uzyskania dotacji na założenie lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej. Możliwe to jednak będzie tylko w sytuacji, gdy Fundusz prowadzony jest przez ten sam podmiot, co przyznający dotacje dla spółdzielni socjalnych.

Ponad połowa Uczestników badania uznała, że wysokość pożyczki START GO w kwocie od 3000 zł do 150 000 zł jest odpowiednia i adekwatna dla potrzeb PES. W opinii jednej osoby należy zwiększyć górną granicę kwoty pożyczki do 200 000 zł - dlatego, że w przypadku przekazania środków z otrzymanej pożyczki na działania inwestycyjne kwota 150 000 zł może być niedostosowana do potrzeb.

Eksperci w ramach Panelu OWES nie zgłosili uwag do okresu na jaki udzielana jest pożyczka START GO uznając go za adekwatny do możliwości PES.

Czworo z Uczestników badania pozytywnie wypowiedziało się także nt. wysokości wkładu własnego. Podobnie jak w przypadku pożyczki STANDARD również przy procedurach dotyczących pożyczki START GO jedna z osób wskazała na zbyt dużą liczbę niezbędnych do złożenia załączników.

Wszyscy Respondenci panelu OWES wskazali, że weksel własny in blanco wraz z deklaracją wekslową, poręczenie spłaty pożyczki z odsetkami przez osoby trzecie oraz akt notarialny o poddaniu się egzekucji na podstawie art.777 Kodeksu Prawa Cywilnego, są taką formą zabezpieczenia pożyczki, która jest możliwa do spełnienia przez podmioty ekonomii społecznej o nią się starające. Dla trzech osób blokada środków na rachunku bankowym jest zabezpieczeniem trudnym do spełnienia przez podmioty ekonomii społecznej. Podobnie przelew wierzytelności, który w opinii dwojga Uczestników badania jest nieadekwatny do możliwości PES. Dodatkowo Badani skłaniali się do poszerzenia katalogu dostępnego zabezpieczenia o inne, przewidziane przepisami prawa.

Respondenci zapytani o inne zapisy dotyczące procedury udzielenia pożyczek uznali, że brakuje pożyczek oraz dotacji celowych dla PES na tworzenie miejsc pracy.

Ograniczenia i możliwości związane z powołaniem Funduszu w formie spółdzielni osób prawnych z uwzględnieniem roli JST w tym procesie

Ostatni etap badania Panelu OWES obejmował zbadanie opinii Uczestników nt. formy prawnej Funduszu. Respondenci zapytani jaką formę prawną powinien posiadać Fundusz wskazali silne oraz słabe strony różnych form prawnych.

Jako najlepszą formę prawną, posiadającą najwięcej zalet, Uczestnicy panelu wskazali spółdzielnię osób prawnych prowadzoną przez organizację pozarządową oraz jednostkę samorządu terytorialnego (JST). Opinia ta została poparta licznymi silnymi stronami, wśród których uczestnicy wymieniali: *przedsięwzięcie realizowane przez przedstawicieli dwóch różnych sektorów, a co za tym idzie szersze perspektywy współpracy*. W opinii Respondentów na plus Funduszu w formie spółdzielni osób prawnych przemawia znajomość specyfiki ekonomii społecznej oraz *szansa na dotację na uruchomienie spółdzielni*.

Wśród słabych stron spółdzielni osób prawnych tj. NGO i JST eksperci OWES wskazali na długi przepływ informacji oraz ograniczenia w zakresie zatrudniania kadry. Respondenci obawiali się również o wpływ koniunktury politycznej na bezpośrednie działania Funduszu.

Uczestnicy panelu OWES wskazali wiele zalet Funduszu prowadzonego przez spółkę non-profit - popierali to jej transparentnością oraz pozytywną opinią w sektorze biznesu.

Głębsza refleksja pokazała jednak liczne zagrożenia związane z prowadzeniem Funduszu przez tego typu spółkę. Niezależnie od formy prawnej eksperci często wskazywali na problemy wizerunkowe, szczególnie przy założeniu spółdzielni oraz mogące się pojawić trudności z zarządzaniem Funduszem, wynikające z braku doświadczenia w prowadzeniu takiego podmiotu. Szczególnie zaskakująca wydaje się opinia Respondenta nt. zagrożeń wynikających z prowadzenia Funduszu przez organizację pozarządową mówiąca o tym, że organizacja pozarządowa to *podmiot dedykowany innym zadaniom niż prowadzenie działalności parabankowej*.

Jeden z Respondentów jako zagrożenie prowadzenia Funduszu w formie spółki prawa handlowego odwołał się do *nastawienia głównie na zysk, co może ograniczyć atrakcyjność Funduszu dla zainteresowanych*.

Szczegółowe wypowiedzi badanych zestawiono na następnej stronie (Tabela nr 5).

Ograniczenia oraz możliwości związane z powołaniem Funduszu – różne formy prawne (Tabela nr 5)

	Silne strony	Słabe strony
Spółdzielnia osób prawnych np. NGO i JST	– Udział przedstawicieli różnych sektorów w jednym przedsięwzięciu, spojrzenie z różnych perspektyw, – Szersze perspektywy współpracy z JST, – Możliwość korzystania z doświadczenia NGO w dziedzinie ES, – Znajomość specyfiki ES, – Szansa na dotację na uruchomienie spółdzielni osób prawnych.,	– Długi przepływ informacji, – Problemy wizerunkowe, – Problemy z zarządzaniem funduszem, – Wpływ koniunktury politycznej na działalność funduszu, – Możliwe naciski zwł. kadrowe, dot. konkretnych decyzji ze strony JST,
Spółdzielnia socjalna	– Znajomość specyfiki ES, – Szansa na dotację na uruchomienie spółdzielni socjalnej,	– Brak odpowiedniej grupy spółdzielców do prowadzenia Funduszu, – Ograniczenia w zakresie zatrudnienia kadry, – Problemy z zarządzaniem funduszem, – Problemy wizerunkowe, – Brak dobrych praktyk w tym obszarze,

Spółka non-profit	– Podmiot z doświadczenia transparenty (słowo spółka sugeruje działalność gospodarczą a nie „jałmużnę” pozytywnie postrzegany przez sektor biznesu, – Spółka budzi w biznesie dobre skojarzenia, – Znajomość specyfiki ES, – Łatwiejsze zarządzanie, – Możliwość przekazywania zysku na cele społeczne,	– Brak jasności, co do kwestii formalnych funkcjonowania takich podmiotów,
Organizacja pozarządowa	– Doświadczenie w prowadzeniu, – Doświadczenie w dziedzinie ES, – Wykwalifikowana karda,	– Podmiot dedykowany innym zadaniom niż prowadzenie działalności parabankowej, – Problemy z zarządzaniem funduszem, – Problemy z oddzieleniem od działalności statutowej, – Problemy wizerunkowe,
Spółka prawa handlowego	– Elastyczna możliwość wykorzystywania zysku, – Możliwość pozyskiwania dodatkowego kapitału z różnych źródeł, np. udziałów osób fizycznych, – Łatwiejsze zarządzanie.	– Wizerunek Funduszu, jako przedsięwzięcia biznesowego, – Nastawienie głównie na zysk może ograniczyć atrakcyjność Funduszu dla zainteresowanych.

W dalszej części badania Uczestnicy panelu zostali poproszeni o wskazanie korzyści oraz zagrożeń jakie może odnieść organizacja pozarządowa oraz jednostka samorządu terytorialnego z prowadzenia Funduszu w formie spółdzielni osób prawnych. W przypadku obu podmiotów Badani najczęściej odwoływali się do korzyści wizerunkowych, osiągania dodatkowego zysku oraz budowania wzajemnych

relacji. Dla Respondentów nie bez znaczenia jest także rozwój Trzeciego Sektora oraz rozwój lokalny. Jeden z Badanych zwrócił uwagę na możliwość rozwoju samego podmiotu poprzez zdobywanie specjalistycznej wiedzy.

Wśród zagrożeń związanych z planowanym przedsięwzięciem z punktu widzenia organizacji pozarządowej Uczestnicy panelu wskazali na dwie grupy obaw. Pierwsze koncentrowały się w dużej mierze na funkcjonowaniu podmiotu i kwestiach finansowych (m.in. obawa o brak równego traktowania obu podmiotów oraz problemy finansowe zarówno związane z nierentownością przedsięwzięcia, jak i trudnością wyegzekwowania spłaty zaciągniętej pożyczki). Drugie odnoszą się do strat wizerunkowych mogących nastąpić w wyniku podjęcia decyzji o prowadzeniu Funduszu, w tym niepowodzenie przedsięwzięcia. Respondenci zwracali uwagę na istniejącą obawę o utratę wiarygodności, a także zagrożenie związane z koncentracją na celach gospodarczych kosztem działań statutowych.

Zagrożenia z jakimi mogą borykać się samorządy spowodować może małe doświadczenie JST w prowadzeniu tego typu podmiotów, a co za tym idzie ryzyko poniesienia porażki. Jedna z osób zwróciła uwagę na możliwą niechęć ze strony samorządu *w zaangażowanie się w projekt, który nie służy bezpośrednio interesom samorządu oraz możliwe wpływy polityczne na kształt przedsięwzięcia.*

Pełna lista wskazanych szans i zagrożeń znajduje się w Tabeli nr 6.

Korzyści oraz zagrożenia dla NGO i JST z prowadzenia Funduszu w formie spółdzielni osób prawnych (Tabela nr 6)

	KORZYŚCI	ZAGROŻENIA
Dla NGO	– Wpływ na rozwój lokalny, – Wpływ na rozwój III Sektora, – Wzmocnienie wiarygodności III Sektora, – Nowa oferta dla organizacji zajmującej się wsparciem, – Dotarcie oraz możliwość współpracy i kojarzenia PES,	– Procedury wynikające z obowiązków samorządu, – Brak równego traktowania, – Bariery w komunikacji ze strony JST (typowo urzędowe podejście do spraw ES), – Koncentracja na celach gospodarczych kosztem

	– Zrozumienie sektora PES, – Nabycie specjalistycznej użytecznej wiedzy, – Dodatkowy zysk, – Budowanie pozytywnej relacji z JST, – Wizerunek, – Większy PR, – Prestiż.	- statutowych, – Brak doświadczenia istniejące ryzyko porażki, – Straty, to nie jest przedsięwzięcie, które gwarantuje zysk, – Finansowe, – Problemy z windykacją, – Utrata wiarygodności.
Dla JST	– Wpływ na rozwój III Sektora, – Wpływ na rozwój lokalny, – Możliwość wspierania inicjatyw korzystnych z punktu widzenia JST, – Realizacja własnych celów poprzez finansowanie nowych przedsięwzięć, – Wspieranie przedsiębiorczości, nowych usług i miejsc pracy, – Możliwość dofinansowania Funduszu, – Dodatkowy zysk, – Większy PR, – Budowanie własnego pozytywnego wizerunku.	– Zaangażowanie się w projekt, który nie służy bezpośrednio interesom samorządu, – Niebezpieczeństwo wynikające z potencjalnej straty, – Brak doświadczenia – ryzyko porażki, – Problemy z windykacją, – Ewentualne niepowodzenia.

Uczestnicy panelu ekspertów OWES zapytani o warunki, jakie powinny zostać spełnione, aby NGO zaangażowało się w prowadzenie Funduszu wskazali przede wszystkim na konieczność zapewnienia jego finansowania – opinia dwóch Respondentów. Wśród innych koniecznych warunków należy wymienić:

- biznesplan gwarantujący zysk,
- jasne zasady co do wyboru członków oraz władz Funduszu, w tym bezstronność i transparentność,
- dochodowy i biznesowy charakter przedsięwzięcia,

- szkolenia dla pracowników organizacji z zakresu instrumentów zwrotnych i poręczeń,
- posiadanie odpowiedzialnego i przewidywalnego partnera,
- jasną wizję nt. sposobu zarządzania spółdzielnią.

Dodatkowo wśród zebranego materiału znalazła się opinia mówiąca o tym, że organizacja pozarządowa nie powinna prowadzić Funduszu. Jest to opinia, która pojawiła się po raz drugi w ramach panelu ekspertów OWES.

W dalszej kolejności Uczestnicy panelu przedstawili opinię nt. warunków, jakie powinny zostać spełnione, aby JST zaangażowało się w prowadzenie Funduszu. Wśród najczęściej pojawiających się opinii należy wymienić:

- doświadczenie we współpracy z daną organizacją,
- strategiczne plany dotyczące wsparcia PES,
- dochodowy i biznesowy charakter przedsięwzięcia,
- promocję projektu, budującą pozytywny wizerunek JST jako współprowadzącego,
- powierzenie większości czynności organizacji pozarządowej,
- posiadanie odpowiedzialnego i przewidywalnego partnera,
- świadomość możliwych korzyści dla JST,
- jasną wizję sposobu finansowania i zarządzania spółdzielnią.

33% spośród wszystkich Uczestników panelu ekspertów OWES wśród korzyści, jakie dostrzegają z prowadzenia Funduszu przez spółdzielnię osób prawnych wskazało na znajomość potrzeb PES oraz nastawienie na cele społeczne, a nie osiąganie zysku. Stosunkowo niższe koszty funkcjonowania i obsługi Funduszu wskazało 33% Badanych. Dodatkowo znaczny odsetek Uczestników badania (33%) wskazał inne korzyści, wynikające z prowadzenia Funduszu przez spółdzielnię osób prawnych, w tym szansę na otrzymanie dotacji na uruchomienie Funduszu oraz zarządzanie nim z perspektywy obu sektorów.

Wśród Respondentów znalazły się również negatywne głosy nt. prowadzenia Funduszu przez spółdzielnię osób prawnych.

Dwoje z Badanych stwierdziło, że nie widzi żadnych korzyści z prowadzenia Funduszu przez spółdzielnię osób prawnych.

Zestawiając spółdzielnię osób prawnych ze spółdzielnią socjalną analiza zebranych materiałów pozwoliła stwierdzić, że potencjalni spółdzielcy nie posiadają doświadczenia w prowadzeniu PES. Ponadto podmiot nazwany spółdzielnią socjalną nie jest prestiżowy i ma zły wizerunek. W opinii jednego z Respondentów *spółdzielnie upadają w ponad 80%, a koszty są wyższe niż w organizacji pozarządowych (dochodzi lustracja).*

W opinii jednego z Respondentów *spółdzielnia ma sens, kiedy powstaje w wyniku zaangażowania i pasji spółdzielców. Planowane powołanie Funduszu będzie niczym innym jak sztucznym kreowaniem kolejnej spółdzielni*

Wnioski i rekomendacje

Wnioski:

- Cel działania Pozarządowego Funduszu Pożyczkowego został zaplanowany dobrze, z uwzględnieniem potrzeb podmiotów ekonomii społecznej.
- Działalność Funduszu wpływa na wzrost możliwości rozwoju podmiotów ekonomii społecznej, zarówno na rozwój oferowanych do tej pory produktów oraz wprowadzania na rynek nowych. Pośrednio Fundusz przyczynił się do zwiększenia zasięgu działania podmiotów ekonomii społecznej.
- Funkcjonowanie Funduszu nie wpłynie w znaczący sposób na wzrost zatrudnienia nowych osób w PES.
- Procedury dotyczące udzielania poręczeń w ramach Funduszu zostały dobrze zaplanowane i są adekwatne do możliwości osób fizycznych chcących założyć spółdzielnię socjalną lub przystąpić do już istniejącej.
- Katalog kryteriów jakie musi spełnić PES, aby ubiegać się o pożyczkę został określony mało precyzyjnie, przez co budzi niezrozumienie.
- Wysokość pożyczki STANDARD została zaplanowana na zbyt niskim poziomie. Nie jest adekwatna do potrzeb PES. Powinna być uzależniona od wysokości dotacji oraz okresu realizacji projektu. W niektórych przypadkach kwota 150 000 zł może okazać się zbyt niska.

- Okres 12 miesięcy na jaki jest udzielana pożyczka STANDARD jest nieadekwatna do możliwości finansowych PES np. kwota pożyczki 150 000zł może okazać się zbyt wysoka do spłaty w okresie 12 miesięcy.
- Warunki dotyczące udzielenia pożyczki STANDARD są niedostosowane do potrzeb PES, w szczególności okres spłaty oraz maksymalna kwota pożyczki.
- Procedury dotyczące udzielania pożyczki START GO zostały ocenione pozytywnie. Odpowiadają na potrzeby oraz oczekiwania PES.
- Najlepszą formą prawną do prowadzenia Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego, posiadającą najwięcej zalet jest spółdzielnia osób prawnych prowadzona przez organizację pozarządową oraz jednostkę samorządu terytorialnego.
- Fundusz prowadzony w formie spółdzielni osób prawnych posiada liczne zalety, tj. znajomość specyfiki ekonomii społecznej, szansa na pozyskanie dotacji na uruchomienie spółdzielni, zaangażowanie przedstawicieli dwóch sektorów. Pomimo pojawiających się wad (długi przepływ informacji, możliwość wystąpienia nacisków samorządu w zakresie zatrudniania kadry) spółdzielnia osób prawnych wydaje się najlepsza dla działalności Funduszu.
- Prowadzenie Funduszu w formie spółdzielni osób prawnych prowadzonej przez JST i NGO przynosi liczne korzyści wizerunkowe, ponadto pozwala na osiąganie dodatkowego zysku oraz budowanie wzajemnych relacji między partnerami. Pozytywnie wpływa na rozwój Trzeciego Sektoru oraz rozwój lokalny. Zagrożeniem z kolei jest prawdopodobieństwo nierentowności przedsięwzięcia oraz trudność ze spłatą zaciągniętej pożyczki. Istnieje uzasadniona obawa o utratę wiarygodności podmiotu prowadzącego Fundusz w przypadku niepowodzenia przedsięwzięcia.

Rekomendacje:

- Działalność Funduszu Pożyczkowo Poręczeniowego jest odpowiedzią na potrzeby rozwojowe PES, w tym rozwój dotychczasowych produktów czy poszerzenie katalogu nowych. Pośrednio przyczynią się do zwiększenia zasięgu działania podmiotów ekonomii społecznej. Rekomenduje się bieżące

oraz długofalowe planowanie działalności Funduszu, poprzedzone analizą kondycji i potrzeb podmiotów ekonomii społecznej.

- Rekomenduje się w dłuższej perspektywie czasowej poszerzenie zakresu wsparcia oferowanego w ramach pożyczek START GO oraz STANDARD o inne aspekty związane z szeroko rozumianym rozwojem podmiotów ekonomii społecznej, w tym pożyczki/dotacje na zatrudnianie osób w PES. Nie jest zasadne ograniczanie się wyłącznie do zabezpieczania projektów realizowanych przez PES oraz rozwijania działalności zarobkowej.
- Procedury dotyczące udzielania poręczeń w ramach Funduszu zostały dobrze zaplanowane i są adekwatne do możliwości PES. Wyjątek stanowi wymóg znalezienia poręczenia dla 20% dotacji, co często jest kwotą zbyt wysoką i niedostosowaną do możliwości części osób ubiegających się o poręczenie.
- Katalog kryteriów jakie musi spełnić PES aby ubiegać się o pożyczkę został określony mało precyzyjnie przez co budzi niezrozumienie. Rekomenduje się zweryfikowanie zapisu w szczególności kryterium drugiego mówiącego o tym, że *głównym celem działalności nie jest chęć osiągnięcia zysku* (w przypadku spółdzielni socjalnej prowadzona działalność zmierza przecież do osiągania zysku, który jest następnie redystrybuowany). Ponadto zaleca się włączenie do katalogu podmiotów mogących korzystać z pożyczek spółek non-profit.
- Wysokość pożyczki STANDARD została zaplanowana na zbyt niskim poziomie i nie zawsze jest adekwatna do potrzeb PES. Powinna być ona uzależniona od wysokości dotacji oraz okresu realizacji projektu. W niektórych przypadkach kwota 150 000 zł może okazać się zbyt niska. Opcjonalnie rekomenduje się możliwość zwiększenia górnej granicy pożyczki, decyzja ta powinna mieć jednak charakter indywidualny i być podejmowana w wyniku przeprowadzenia analizy sytuacji podmiotu wnioskującego oraz po konsultacji z opiekunem finansowym.
- Okres 12 miesięcy, na jaki jest udzielana pożyczka STANDARD jest nieadekwatny do możliwości finansowych PES. Opcjonalnie w dłuższej perspektywie czasowej rekomenduje się stworzenie indywidualnych planów wsparcia PES, zakładających możliwość wydłużenia okresu spłaty w szczególności w przypadku podmiotów gdzie istnieje duże

prawdopodobieństwo terminowego zwrotu pożyczki. Rekomenduje się uzależnienie okresu udzielenia pożyczki od czasu na jaki została podpisana umowa na dofinansowanie projektu ze źródeł zewnętrznych (dot. STANDARD).

- W dłuższej perspektywie czasowej zaleca się tworzenia indywidualnych planów wsparcia PES, zakładających możliwość wydłużenia okresu spłaty w szczególności w przypadku podmiotów gdzie istnieje duże prawdopodobieństwo terminowego zwrotu pożyczki. Ponadto rekomenduje się zbieranie i upowszechnianie przykładów dobrych praktyk jeżeli takowe miały miejsce w działaniach prowadzonych przez Fundusz.
- Procedury dotyczące udzielania pożyczki START GO zostały ocenione pozytywnie. Odpowiadają na potrzeby oraz oczekiwania PES. Rekomenduje się więc ich stosowanie.
- Najlepszą formę prawną do prowadzenia Funduszu, posiadającą najwięcej zalet jest spółdzielnia osób prawnych, prowadzona przez organizację pozarządową oraz jednostkę samorządu terytorialnego. Taka forma przynosi liczne korzyści wizerunkowe ponadto pozwala na osiąganie dodatkowego zysku oraz budowanie wzajemnych relacji między partnerami. Rekomenduje się zatem oparcie działalności Funduszu na spółdzielni osób prawnych (NGO - JST).
- Prowadzenie funduszu w formie spółdzielni osób prawnych, prowadzonej przez JST i NGO pociąga za sobą także liczne zagrożenia. Istnieje prawdopodobieństwo nierentowności przedsięwzięcia oraz trudność ze spłatą zaciąganych pożyczek. Rekomenduje się prowadzenie analizy rentowności przedsięwzięcia, tj. działalności Funduszu celem bieżącego monitoringu osiąganych zysków oraz ponoszonych strat. Dodatkowo zaleca się zwiększenie roli opiekuna finansowego bezpośrednio współpracującego z organizacją, która otrzymała pożyczkę.

Wzór narzędzia – Arkusz refleksji w ramach panelu ekspertów Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej znajduje w Załączniku nr 7.2

5.3. Panel ekspertów z przedstawicielami instytucji finansowych

Panel ekspertów został przeprowadzony zdalnie z wykorzystaniem arkusza refleksji w okresie listopad - grudzień 2012 r. Każda z pięciu osób, przedstawicieli instytucji finansowych, udzielających pożyczki została poproszona o ekspercką opinię i przygotowała swoje refleksje związane z zapisami procedur pod kątem stabilizacji i rozwoju Funduszu. Arkusz refleksji został podzielony na kilka bloków.

Ogólne refleksje

Na początku badanie skupiło się na analizie warunków udzielania pożyczki STANDARD pod kątem długofalowego funkcjonowania Funduszu i utrzymania kapitału. Każda z osób uczestniczących w ewaluacji skupiała się na innym obszarze. Jeden z Respondentów skupił się na bezpieczeństwie środków z punktu widzenia pożyczających i uważał je za stosunkowo niezagrożone. Wynikało to chociażby z dużego zapotrzebowania wśród organizacji pozarządowych na tego typu wsparcie. Jego zdaniem *pożyczki związane z umową są niejako nią „zabezpieczone” i z tego względu są znacznie bezpieczniejsze niż każdy inny typ pożyczki*. Z drugiej strony jednak zauważył, że *bardzo ważne jest sprawdzanie, z czego organizacja spłaci koszty pożyczki, bo wielu pożyczających nie zastanawia się nad tym, a potem ma kłopot ze spłatą nawet samych odsetek*. Ta opinia podkreśliła rolę wsparcia okołofunduszowego, które także zostało poddane analizie w dalszej części tego badania.

Kolejny ekspert skupił się bardziej na opłacalności działalności pożyczkowej z punktu widzenia Funduszu. Założył, że nie wliczając kosztów podatków płaconych przez administratora Funduszu oraz ewentualnej dywidendy dla przekazujących środki do dyspozycji Funduszu *przy marży 4%¹, portfel pożyczkowy o wartości*

¹ Przy założeniu, że stopa oprocentowania będzie równa stopie referencyjnej (dziś 4,25%) i nigdy 100% kapitału nie będzie w danym momencie ulokowane w pożyczkach - dla uproszczenia kalkulacji przyjęto 4% marży.

3 000 000 zł generuje [koszty w wysokości] 120 000 zł/rok. To znaczy, że tylko jeśli suma udzielonych (w toku) pożyczek osiągnie 3 miliony złotych Fundusz będzie w stanie pokryć swoje podstawowe koszty stałe. Pulę kosztów na poziomie 120 000 zł przyjęto biorąc pod uwagę to, że koszty stałe minimalne do uruchomienia takiego funduszu to 10 000 zł/miesiąc [pensja niewygórowana jednego Opiekuna, koszty transportu i wizytacji, drobne usługi zewnętrzne na księgowość, doradztwo prawne, „gościnny” dostęp do biura i sprzętu w zaprzyjaźnionej instytucji]. Z drugiej strony istnieje poważna obawa o opłacalność Funduszu. Ponieważ jak zauważył jeden z Respondentów portfel o wartości 3 milionów zł, oznacza ok. 30 pożyczek w toku (średnia wartość pożyczek typu STANDARD utrzymuje się od lat do ok. 100 000 zł) wymaga to jego zdaniem szerszej obsługi, jak wylicza, konieczna jest: 1 osoba do bieżącego monitorowania pożyczek w toku, więcej obsługi prawnej (po 1 roku funkcjonowania zaczynają się kłopoty ze spłatą, wezwania do sądu itp.), 1 dodatkowy Opiekun finansowy, trochę więcej komfortu administracyjnego (1/2 sekretariatu, własna baza danych lub system rozliczenia rat pożyczkowych itp.). Oznacza to kolejne koszty, które muszą być generowane przez kolejne 3 000 000 zł udzielonych pożyczek. A te z dużym prawdopodobieństwem będą wymagały dodatkowej obsługi.

Badani zwrócili jednak uwagę na potencjalne możliwości przychodów w postaci prowizji od udzielonych pożyczek (np. „opłata administracyjna”, „opłata za przygotowanie wniosku”, „opłata manipulacyjna” itp.), praktykowana jest prowizja 1-2%. Ponadto, przy szybkiej rotacji pożyczek (a to ma miejsce z pożyczkami STANDARD, które w zasadzie trwają 6-8 miesięcy), prowizja 1-procentowa daje rocznie ok. 1% dodatkowej marży, co daje nadzieję na uzyskanie stabilizacji na poziomie 6 do 7 000 000 zł. Przy czym, zdaniem tego samego Respondenta samowystarczalność Funduszu możliwa będzie przy osiągnięciu wartości minimalnej <właśnie> 6 do 7 000 000 zł, a budowa Funduszu Pożyczkowego o tej wartości musi trwać minimum 2 lata. Z tego punktu widzenia można założyć, że po dwóch latach Fundusz ma szansę być samowystarczalny, przy czym przez pierwsze dwa lata może przynosić straty.

Dalej badanie skupiło się na analizie elementów, które mogą wpływać na zaburzenia lub stabilizację funkcjonowania Funduszu i utrzymania lub ryzyko straty kapitału.

Pierwszy z Respondentów wydzielił dwa możliwe rodzaje strat: spowodowane przez straty operacyjne (koszty większe od przychodów) oraz wynikające ze strat samych pożyczek. Pierwsza grupa strat, zdaniem Badanych może wynikać z kilku podstawowych ryzyk:

- Niewielka wartość pożyczek: udzielenie pożyczki za 3 000 zł nie jest mniej pracochłonne niż pożyczki za 30 000 zł lub 300 000 zł i daje 10-cio lub 100-krotnie mniejsze przychody. Poniżej ok. 50 000 zł, pożyczki mogą być „opłacalne” tylko jeśli są bardzo standardowe, nie wymagają dużo pracy analitycznej i są dość krótkie (do 6 m-cy). W Ekonomii Społecznej, to ma miejsce tylko po 3-4 latach funkcjonowania, gdy po raz kolejny sprawdzeni pożyczkobiorcy wracają do Funduszu Pożyczkowego z podobnymi potrzebami.
- Szeroki wachlarz wysokości pożyczek – biorąc pod uwagę kapitał, jakim dysponuje Fundusz, pożyczka o wartości 100 000 zł, która nie zostanie spłacona, może poważnie zachwiać stabilnością Funduszu.
- Duży teren działania: powoduje zwiększenie niezbędnych kosztów transportu (trzeba wizytować pożyczkobiorców przed udzieleniem pożyczki i podczas jej trwania).
- Bardzo zróżnicowane branże działania pożyczkobiorców: każdorazowo Opiekun finansowy musi się uczyć bardzo dużo nowego – i jest to czasochłonne.
- Długa procedura decyzyjna: zwalnia tempo „rotacji” pożyczek, i to bardzo obniża przychody (prowizje od udzielonych pożyczek). Długa procedura może być spowodowana przez: strach i brak doświadczenia Opiekuna, który zadaje zbyt dużo zbędnych pytań i nie podejmuje decyzji; wygórowane żądania formalne; brak dyspozycyjności Komisji Funduszu itp.
- Długi okres korzystania z pożyczki przez jednego pożyczkobiorcę – pożyczka, której termin spłaty przekracza zakładane 12 miesięcy, może zachwiać płynnością Funduszu i „spowodować” częściowy brak kapitału obrotowego.

Druga grupa wymienionych ryzyk, to straty kapitałowe, czyli wynikające z niespłaconych pożyczek. Zdaniem Respondenta *ryzyko to jest znacznie mniejsze z pożyczkami STANDARD niż z pożyczkami START GO.*

Respondenci zgodzili się, że dużo bardziej ryzykowane dla Funduszu są pożyczki na rozpoczęcie działalności, przy czym rekomendowali skupienie się w większym stopniu na pożyczkach związanych z płynnością realizacji projektów. Podkreślali, że pod kątem stabilizacji *warto byłoby rozważyć przeznaczenie większej części kapitału na ten rodzaj pożyczek: doświadczenia innych funduszy pokazują, że pożyczki „pod umowę” są lepiej spłacane niż pożyczki na rozwój*. Potwierdzają to badania empiryczne prowadzone w 2006 r. na bazie 600 pożyczek PAF PIO. Ówczesne badanie pokazało, że najbardziej ryzykowne są pożyczki na rozwój działalności gospodarczej (a więc typowo START GO), dla organizacji „sieciowych” (oddziały dużych organizacji ogólnopolskich, w tym organizacji kościelnych) i organizacji działających w „trudnych” dziedzinach (bezdomność, środowiska patologiczne itp.). Dodatkowo badanie dowiodło, że czynnik ludzki (śmierć, choroba, rozwód, depresja lidera; wyjazd lub zakładanie rodziny przez liderów, zwłaszcza studentów) ma bardzo duży wpływ na spłacanie terminowe pożyczek.

Zdaniem jednego Badanego straty finansowe mogą być ujawniane do pięciu lat od udzielenia pożyczki, przez to są niewidoczne w bieżących raportach. Realnie założył także, że *ogólne liczby do osiągnięcia, to: poziom ok. 10% pożyczek „bardzo problemowych”, w tym ½ jest uratowana (spłacona ciężką, „nieopłacalną” pracą), ¼ jest częściowo spłacona i ¼ jest całkowicie stracona. Czyli poziom straty kapitałowej wyniesie między 2,5% a 5% kapitału*. Przy założeniu 5% straty kapitałowej Respondent założył, że *marża musi być o 5% większa niż zakładana obecnie, a więc poziom oprocentowania raczej ok. 10% niż 5%, albo musi następować dokapitalizacja Funduszu na poziomie ok. 5% rocznie, albo zgoda stakeholders’ów na to, że Fundusz w ciągu 20 lat się kończy*.

Następnie badanie zostało skupione na warunkach udzielania pożyczki START GO i ich wpływu na długofalowe funkcjonowanie Funduszu i utrzymanie kapitału. Respondenci w tym zakresie generalnie powtarzali te same spostrzeżenia co w przypadku pożyczki STANDARD. Zauważono, że pożyczka START GO na pewno jest potrzebna PES, ale jest z pewnością trudniejszym produktem niż pożyczka STANDARD. Dlatego też powinna być ściślej monitorowana niż pożyczka pod umowę. Konsekwencją tego, obsługa i wsparcie okołopożyczkowe jest w przypadku tego rodzaju pomocy, zdaniem Respondentów, bardziej potrzebne niż w

przypadku poprzedniego narzędzia. W związku z tym zauważono, że rola Opiekuna finansowego *jest tutaj ważniejsza, trudniejsza, dłuższa – a więc kosztowniejsza niż przy pożyczce STANDARD*. Dodatkowo ważnym aspektem było to, że *rotacja tego typu pożyczek jest mniejsza, bo pożyczki są rzadziej brane*. Powtórzyły się głosy, że pożyczki typu START GO są z natury znacznie bardziej ryzykowne niż STANDARD.

Jeden z Respondentów przygotował dodatkową rekomendację, związaną z poszerzeniem wykorzystania pożyczek dla obydwu rodzajów produktów: *żadna z nich nie dopuszcza spłaty innych zobowiązań – szkoda, organizacje bardzo często właśnie na to potrzebują pieniędzy, co pokazuje doświadczenie innych funduszy tego typu*. Tym samym Respondent zwrócił uwagę na możliwość jeszcze lepszego dostosowania pożyczek do potrzeb podmiotów ekonomii społecznej. Choć nie został wskazany zakres innych zobowiązań można wskazać choćby zobowiązania, jak długi, zaległości w ZUS czy Urzędzie Skarbowym.

Pytanie o elementy, mogące wpływać na zaburzenia lub stabilizację funkcjonowania Funduszu i utrzymanie lub ryzyko straty kapitału generalnie znajdowało odniesienia w odpowiedziach wcześniejszych. Wskazywano na zagrożenie związane z saldem pożyczanego kapitału – pożyczka problemowa o wysokim kapitale, nawet jedna, może poważnie zachwiać stabilnością Funduszu, a prolongata spłaty może zachwiać jego płynnością. Z kolei na stabilizację, zdaniem Respondentów, z pewnością wpływa korzystnie funkcja Opiekuna finansowego, który odpowiednio wcześniej może reagować na ewentualne zagrożenia zdolności organizacji do spłaty zadłużenia.

Zabezpieczenia pożyczek

Analiza zabezpieczenia pożyczek² i ich wpływu na faktyczne bezpieczeństwo środków Funduszu skupiła się na kwestiach wykraczających poza procedury.

² Zabezpieczenia pożyczek wskazane w Procedurach Funduszu: (1) Weksel własny in blanco wraz z deklaracją wekslową, (2) Poręczenie spłaty pożyczki z odsetkami przez osoby trzecie, (3) Akt notarialny o poddaniu się egzekucji na podstawie art.777 kpc, (4) Blokada środków na rachunku bankowym, (5) Przelew wierzytelności, (6) Inne zabezpieczenia przewidziane przepisami prawa

Właściwe bezpieczeństwo środków Funduszu, zdaniem jednego Respondenta, zapewnia przede wszystkim trafna ocena potencjalnego pożyczkobiorcy jeszcze przed udzieleniem pożyczki. Jego zdaniem zabezpieczenia prawne – choć konieczne – w wielu przypadkach mają aspekt jedynie psychologiczny, co nie znaczy jednak, że w sytuacji konieczności skutecznie pomogą odzyskać dług. Inny z ekspertów poleca zaś do realizacji tylko 3 pierwsze formy zabezpieczenia, uznając że tylko one „są możliwe” do realnego zastosowania. Pozwalają bowiem tylko na przeprowadzenie sprawy sądowej, jak wszystkie inne sposoby egzekwowania zawodzą, dodatkowo nadają „rangę” umowie pożyczkowej i symbolicznie motywują pożyczkobiorcę do spłacenia.

W związku z założeniem trwałości funkcjonowania Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego, dalej pytano o to, na ile przyjęte procedury pozwolą na utrzymanie jego kapitału. Jeden z Respondentów ponownie nawiązał do wsparcia okołofunduszowego, czyli pracy Opiekunów finansowych. Biorąc pod uwagę swoje doświadczenie wskazał, że to nie procedury mogą „utrzymać kapitał Funduszu”, tylko możliwość i chęć pożyczkobiorców do terminowego spłacenia kapitału i odsetek. I to zależy od więzi, która się utworzyła między pożyczkodawcą a pożyczkobiorcą. Więź się tworzy podczas udzielenia pożyczek. Inna Badana osoba skupiła się bardziej operacyjnie na zagadnieniu. Jej zdaniem praktyka pokazała, że często w sytuacji, kiedy dochodzi do twardej windykacji, podmiot nie ma żadnego majątku, z którego można by ściągać dług. W związku z tym, jej zdaniem, dobrym wzmocnieniem weksla są poręczenia osób trzecich (w tym koniecznie członków zarządu podpisujących umowę pożyczki). Jej zdaniem im więcej osób jest osobiście odpowiedzialnych za spłatę zadłużenia, tym lepiej.

Pytania o propozycje zapisów dotyczących zabezpieczenia w celu zapewnienia większego bezpieczeństwa Funduszu znalazły bardzo różne rozwiązania. Jeden z ekspertów zaproponował wprowadzenie monitoringu, tudzież kontroli sytuacji finansowej organizacji (np. kwartalnie) na czas trwania pożyczki przy pożyczkach o kapitale powyżej 100 000 zł. Jego zdaniem: im bardziej szczegółowy monitoring, tym pożyczka jest bezpieczniejsza. Z kolei druga osoba zdecydowanie odrzuciła próby dodawania zabezpieczeń, tłumacząc to dostępnością oferty Funduszu do podmiotów ekonomii społecznej. Jej zdaniem wprowadzenie

dodatkowych form zabezpieczeń nie ma sensu. Organizacja, która może np. dać zabezpieczenie hipoteczne nie potrzebuje Funduszu i pójdzie do standardowego banku. Obie koncepcje się nie wykluczają i mogą być z sukcesem połączone.

Udzielanie pożyczki

Biorąc pod uwagę utrzymanie kapitału Funduszu, zapytano Respondentów na ile ich zdaniem proces udzielania pożyczki jest racjonalny. Respondenci byli zgodni. Ich zdaniem procedura pożyczkowa jest przemyślana i spójna. Zdaniem jednego Respondenta potwierdza to fakt, że istnieje on w innych funduszach pożyczkowych dla tego typu podmiotów, gdzie sprawdził się w ciągu kilkunastu lat funkcjonowania. Inna osoba stwierdziła, że procedura jest racjonalna pod kątem wybierania i wspierania dobrych pożyczkobiorców, czyli takich, którzy spłacają zobowiązania w terminie. Zauważyła jednak, że udzielanie pożyczki może okazać się zbyt kosztowne. Jej zdaniem kluczowe pytanie w tym zakresie dotyczy finansowania wsparcia okołofunduszowego. Od tego w jej opinii zależy czy jako całość ten proces jest racjonalny lub nie pod kątem utrzymania kapitału Funduszu. Z tego punktu widzenia Fundusz nie mógłby stać się jednak samowystarczalny.

W zakresie uzupełniania zapisów dotyczących udzielania pożyczki, aby zapewnić większe bezpieczeństwo Funduszu, przy jednoczesnej realizacji jego celów, padło tylko kilka propozycji. Zaproponowane rozwiązania skupiły się wokół utrzymywania relacji z pożyczkobiorcami. Jeden z Respondentów proponował zamienić „możliwość” wizyty w siedzibie pożyczkobiorcy na „konieczność” takowego wsparcia. Jego zdaniem najlepszy obraz funkcjonowania organizacji ujawnia się w miejscu jej działania i rozmowie z jej przedstawicielami – nie w papierach. Inny ekspert dodał propozycję możliwą do realizacji, ale odroczoną w czasie. Jego zdaniem możliwe jest zastosowanie po 1-2 latach funkcjonowania, systemu „rekomendacji” nowego pożyczkobiorcy przez „starego”, związany z jakąś realną gwarancją, dawaną przez „starego”, ale i też z korzyścią dla niego (np. mniejsze oprocentowanie dla następnej jego pożyczki).

Zarządzanie Funduszem

W zarządzaniu funduszem udział biorą: Koordynator Funduszu, Opiekunowie finansowi, Komisja Funduszu (3-6 osób) oraz Zarząd podmiotu prawnego prowadzącego Fundusz. Biorąc pod uwagę powyższe funkcje oraz zakresy obowiązków na poszczególnych stanowiskach poproszono Respondentów o opinię na ile zapisy procedur pozwolą im zdaniem na utrzymanie kapitału i długotrwały rozwój Funduszu.

Ogólne opinie na temat zakresu zadań Koordynatora Funduszu były bardzo pozytywne. Potwierdzano, że dobrym rozwiązaniem jest to, że jedna osoba łączy wszystkie zadania realizowane w ramach Funduszu. Na początku, musi być jedna osoba, która będzie obejmować $\frac{1}{4}$ zadań Koordynatora, $\frac{1}{2}$ roli Opiekuna Finansowego, a $\frac{1}{4}$ czasu organizatora wszystkiego co jest nowe. Jeden z ekspertów zaproponował dodatkowe rozwiązanie – przygotowywanie umów pożyczkowych jego zdaniem mogłoby zostać przekazane Koordynatorowi – w ten sposób jest jedna osoba, która ma obraz całego portfela pożyczek; Opiekunowie finansowi obecnie bowiem znają tylko swój portfel.

Refleksje Respondentów związane ze stanowiskiem Opiekuna finansowego były zaskakująco zbieżne. Zwrócono uwagę, że niezwykle ważne jest włączenie Opiekunów zarówno w pierwszy etap współpracy z potencjalnym pożyczkobiorcą, jak i ewaluację i wsparcie w zakresie planu naprawczego. Jeden z ekspertów wprost odniósł się do pierwszej fazy – *nie widzę tu bardzo ważnego (najważniejszego) etapu pracy analitycznej na wniosku. To nie jest tylko „analiza” papierów i wniosku, ale głęboka refleksja, badanie sektora działania pożyczkobiorcy, zaciągnięcie opinii ekspertów....* Zdaniem jednego z Badanych udział Opiekuna w ocenie wniosku też jest ważnym momentem, *kiedy się testuje „wiarygodność” pożyczkobiorcy; trzeba prowadzić z nim jakiś dialog, ewaluować jego odpowiedzi, sprawdzić czy jest konsekwentny, czy sam myśli i się rozwija podczas tej procedury.* Warto zwrócić uwagę, że niezwykle istotne jest stworzenie zaufania pomiędzy przedstawicielami PES a Opiekunem finansowym. To jest moment, kiedy tworzy się (lub nie) więź między pożyczkobiorcą a Funduszem, *i to będzie miało zasadnicze znaczenie jak przyjdzie moment spłacenia pożyczki.* Zdaniem Respondentów Opiekun finansowy

nie może być tylko „urzędnikiem”, który sprawdza zgodność dokumentów z normami i procedurami. On musi być „aktorem”, „akuszerem” swoich pożyczek. To jego praca i tylko jego praca tworzy (a nie tylko sprawdza) dobrą jakość pożyczek. Inna osoba dodała, że w jej przekonaniu brakuje przekazania Opiekunowi kompetencji do pomocy przy opracowywaniu i wdrażaniu planu naprawczego. Jej zdaniem Opiekunowie finansowi, jako osoby będące najbliżej klientów Funduszu, najlepiej znają ich specyfikę i to oni powinni być zaangażowani w plan naprawczy. Po raz kolejny wróciła kwestia przygotowywania dokumentów formalnych z pożyczkobiorcami – *nie jest jasne, dlaczego Opiekunom powierzona została funkcja administracyjna – przygotowywanie umów i dokumentów pożyczkowych, skoro dokumentacją zajmuje się Koordynator.*

Komisja Funduszu jako odpowiedzialna za ocenę wniosków i podejmowanie decyzji dot. udzielania wsparcia finansowego zgodnie z założeniami jest zdaniem Respondentów zbyt duża osobowo (może składać się z 3-6 osób) i ma przydzielony zbyt duży zakres zadań. Zdaniem jednego z Badanych *nie ma sensu udziału w posiedzeniach 6 osób.* Jej zdaniem mogą być „w gotowości”, ale wysyła się opinię Opiekuna *tylko do dwóch osób z Komisji.* Ponadto, Komisja nie musi siedzieć na formalnych posiedzeniach. *Wszystko może się odbywać mailem. Czas się liczy.* Szybka odpowiedź nie tylko jest ważna dla ewentualnego pożyczkobiorcy, który czeka na decyzję, ale dla Funduszu, ponieważ od „rotacji” pożyczek zależy jego samowystarczalność finansowa. Eksperti dodatkowo dodali, że w procedurach brakuje odpowiedzi na pytania: Kto może być członkiem Komisji? Jak jest powoływany? Czy i na ile Komisja jest niezależna od kadry Funduszu. Warto więc uzupełnić procedury o szczegółowsze zapisy, odpowiadające na powyższe pytania. Inny Respondent miał obawy o racjonalność podejmowania decyzji o udzieleniu pożyczki większością tylko 2/3 głosów Komisji. W jego opinii należałoby się zastanowić czy dysponując tak małym kapitałem nie jest to zbyt duże ryzyko. Warto ich zdaniem raczej rozważyć pozytywną opinię o udzieleniu wsparcia tylko przy decyzji jednomyślnej.

Dodatkowo pojawiła się propozycja zmiany zakresu kompetencji Komisji – zaproponowano rezygnację z bezpośredniej oceny wniosków pożyczkowych na rzecz opiniowania pracy Opiekuna finansowego. Jedna z Badanych osób określiła to

tak: *moim zdaniem Komisja powinna ocenić pracę Opiekuna, a nie oceniać wniosków. W praktyce, zdaniem tego eksperta, praca Opiekuna kończy się pozytywną rekomendacją dla Komisji o udzielenie pożyczki (bo jeśli opinia Opiekuna jest negatywna, nawet nie musi pisać jej do Komisji). Ta opinia powinna przedstawić ogólne cechy pożyczkobiorcy, jego projektu, jego pożyczki, i wyjaśnić jakie były etapy rozważania tej pożyczki. Opinia musi pokazać, że Opiekun realnie analizował sytuację, i myślał o możliwych konsekwencjach tej pożyczki.* Respondent w swoich założeniach zostawiłby jednak szerokie kompetencje Komisji, która jego zdaniem musi mieć możliwość zadawania pytań Opiekunowi, typu „skąd masz pewność, że taka działalność będzie wyglądać tak i tak?”, albo „czy sprawdzałeś jak działa inna organizacja X w podobnym obszarze?”, albo „dlaczego twoim zdaniem organizacja teraz potrzebuje pożyczkę, a nie potrzebowała rok temu?”. Czyli Komisja sprawdza tok myślenia Opiekuna. W jego opinii jest to dodatkowy „bezpiecznik antykorupcyjny” (*rzadkie ryzyko, ale jednak...*). W opinii tej osoby nie ma uzasadnienia, aby Komisja sama sprawdzała wszelkie dokumenty i wniosek pożyczkobiorcy. Jak wskazuje - *jest to praca Opiekuna, ewentualnie Koordynatora, który może w ten sposób wspierać i szkolić młodych Opiekunów.*

Jeśli chodzi o kompetencje Zarządu podmiotu prawnego prowadzącego Fundusz, to zdaniem jednego z ekspertów najprościej byłoby, aby był nim jeden z członków Zarządu tego podmiotu prawnego. Inna badana osoba zwróciła natomiast uwagę na konieczność doprecyzowania kilku ważnych dla udziału Zarządu kwestii, w tym tego na jakiej podstawie Zarząd podejmuje swoje decyzje, czy zna podmiot (jego przedstawicieli), specyfikę sytuacji. Dodatkowo zwrócono uwagę na to, czy Zarząd wykonuje swoje zadania w oparciu o konkretne dokumenty, ponieważ nie precyzują tego wypracowane procedury.

Ogólne uwagi i refleksje do podziału zadań i kadry Funduszu skupiły się w dużej mierze na kluczowej roli Opiekuna finansowego – *należy podkreślić że Opiekunowie są najważniejszym stanowiskiem* - zaznaczano. Inna osoba zwróciła uwagę na spójność zadań. W jej opinii istotną kwestią jest brak jednej osoby, która miałaby „pod kontrolą” cały portfel pożyczek. Jej zdaniem Opiekunowie finansowi znają tylko PES, które sami prowadzili; Zarząd styka się tylko z przypadkami trudnymi. Wszystkie przypadki zna oczywiście Komisja Funduszu. Brakuje jednak,

zdaniem tego Badanego, potwierdzenia w procedurach tego, kto stanowi to ciało i czy w jego zakres wchodzi kadra Funduszu.

Czynności przedwindykacyjne

Uruchomienie monitoringu przedwindykacyjnego w ramach Funduszu następuje w czterech konkretnych przypadkach. Zadaniem Respondentów w kolejnym etapie badania w tym zakresie było określenie na ile wybrane sytuacje są adekwatne oraz zaproponowanie ewentualnych innych okoliczności, wartych uwzględnienia w procedurach windykacyjnych. Eksperti uczestniczący w badaniu określili dodatkowy katalog sytuacji, które powinny ich zdaniem oznaczać ściślejszy monitoring, choć nie muszą być definiowane jako przedwindykacyjne. Zaproponowane - uznali za standard tego typu Funduszy. Respondenci zaproponowali uzupełnienie zapisów procedur o następujące kwestie:

- powzięcie przez podmiot prowadzący Fundusz informacji o istotnych konfliktach w kadrze zarządzającej podmiotu korzystającego z pożyczki,
- powzięcie przez podmiot prowadzący Fundusz informacji nt. nienależytego wywiązywania się z realizacji umowy, z którą związana jest pożyczka (dot. pożyczek STANDARD),
- powiadomienie przez pożyczkobiorcę Funduszu o jakichkolwiek występujących trudnościach (nie tylko finansowych), mogących mieć wpływ na możliwość spłaty zobowiązania,
- powzięcie przez podmiot prowadzący Fundusz informacji o trudności w realizacji planu wprowadzenia nowego produktu/sprzedaży (dot. pożyczek START GO),
- zmiany w kadrze zarządzającej podmiotu zaciągającego zobowiązanie,
- otrzymanie przez podmiot prowadzący Fundusz informacji o kłopotach osobistych przedstawicieli organizacji, mogących mieć wpływ na współpracę (chyba, że taka informacja jest sprzeczna z konstytucją).

Następnie Respondentom przedstawiono etapy procedury monitoringu przedwindykacyjnego (I – monitoring korespondencyjny i telefoniczny lub

elektroniczny działań podejmowanych przez dłużnika w celu spłaty zadłużenia; II – czynności terenowe; III – program naprawczy). W opinii Badanych jest to bardzo dobrze i szczegółowo opisany element, jednak zalecają większą elastyczność we współpracy z pożyczkobiorcami. Zdaniem jednego z Badanych *wszystkie czynności przedwindykacyjne są opisane w logicznej kolejności. Życie jednak pokazuje, że czasami trzeba inaczej działać, np. nie pisać listu poleconego, albo pisać go wcześniej, albo od razu udać się do pożyczkobiorcy na „poważną” rozmowę. To jest etap pracy, kiedy wszystko jest jeszcze możliwe: pożyczkobiorca może się „ogarnąć”, spłacać i stać się lepszą, bardziej wiarygodną organizacją; a może też wszystko stracić.* W opinii Respondentów to jest moment ogromnej odpowiedzialności dla Opiekuna. Inny dodał także sugestię na rzecz ułatwienia pracy Kadrze Funduszu, mianowicie *zobowiązanie pożyczkobiorcy do wcześniejszego informowania na piśmie o niemożności spłaty raty/odsetek, podaniu przyczyny i zadeklarowaniu nowego terminu spłaty, co pozwoli na uniknięcie w jakimś zakresie procedury telefoniczno-pisanej.* Zwrócono także uwagę na założone okresy związane z korespondencją - *po upomnieniu pisemnym klient ma przesłać odpowiedź w ciągu 7 dni – dlaczego aż tak długi okres, biorąc pod uwagę korespondencję mailową?* Wreszcie Respondenci podkreślili rolę Opiekuna finansowego. Ich zdaniem *ważne jest, aby ten sam Opiekun, który był przy udzielaniu pożyczki, był też przy czynnościach przedwindykacyjnych, żeby nie było podziału między „Opiekunami dobrych pożyczek” a „Opiekunami złych pożyczek”.* W opinii jednego z Respondentów Opiekun powinien nauczyć się, że *każda „dobra” pożyczka może się stać „złą” pożyczką.* Przekonanie takie powinno pomagać Opiekunom w pracy. Respondenci byli zdania, że Opiekunowie finansowi nie powinni specjalizować się z problemowych (tzw. Opiekunowie złych pożyczek) i „bezproblemowych” (tzw. Opiekunowie dobrych pożyczek) pożyczkach. Zdaniem badanych ważne jest bowiem, żeby Opiekunowie byli kojarzeni ze wsparciem w pozyskaniu i sprawnej spłacie pożyczki.

W zakresie czynności przedwindykacyjnych terenowych, w drugim etapie - eksperci nie mają wiele nowych, w stosunku do poprzedniego etapu, sugestii. Ogólnie *wszystko dobrze, ale niektóre czynności terenowe mogłyby być wprowadzone wcześniej.* Inny Respondent dodał, że *proponowana metoda wydaje*

się skuteczna - osobiste wręczanie wypowiedzenia czy ugody może być efektywne, zwłaszcza, że nasze doświadczenie (PAF PIO) pokazuje, że „źli klienci” często nie podejmują korespondencji, co spowalnia proces windykacji. Bezpośredni kontakt z pożyczkobiorcą zdaniem Respondentów zawsze zwiększa szansę na zawarcie porozumienia w porównaniu z „suchą” korespondencją papierową. Respondenci docenili także zapisy dotyczące wyjazdów dwóch osób do nierzetelnych pożyczkobiorców, w opinii jednej osoby zapewni to bezpieczeństwo Opiekunów. Zwrócono jednak uwagę na brak procedury w przypadku kiedy przedstawiciele Funduszu nikogo nie zastaną podczas wizyty.

Program naprawczy, założony w ramach trzeciego etapu przedwindykacyjnego, wzbudził za to wiele kontrowersji ekspertów uczestniczących w badaniu. Zdaniem jednej osoby program naprawczy jest bardzo restrykcyjny, *zarówno biorąc pod uwagę bycie dopuszczonym do niego, jak i już po samym objęciu.* I tak Respondent nie zgodził się z zapisami procedur, które określają, że *o wdrożenie programu naprawczego może ubiegać się wyłączenie podmiot ekonomii społecznej, który wykorzystał pożyczkę zgodnie z przeznaczeniem określonym w umowie pożyczkowej lub poręczeniowej.* Jego zdaniem *ważne jest, by pożyczkobiorca wykorzystał pożyczkę zgodnie z przeznaczeniem, ale z praktyki wiadomo, że bywa naprawdę różnie i wcale nie oznacza to, że klient jest nieuczciwy.* Zauważane są także dodatkowe ryzyka związane z procedurą, wynikające ze specyfiki organizacji pozarządowych - *jeśli organizacja wyda w inny sposób pożyczone pieniądze i dług nie może podlegać restrukturyzacji, pozostaje procedura windykacyjna, a ta w przypadku NGOs najczęściej oznacza stratę.* Podobne uwagi zebrał zapis dotyczący wdrożenia planu naprawczego, o który *mogą ubiegać się tylko jeden raz w trakcie obowiązywania umowy.* Zdaniem Badanych praktyka pokazuje, że *niejednokrotnie istnieje potrzeba powtórnej restrukturyzacji - i wydaje się, że lepiej zaakceptować ten fakt, niż wszczynać procedurę windykacji.* Inny ekspert zauważył zbyt zawile opisane procedury. Jego zdaniem *jeśli „restrukturyzacja” polega tylko na zmianie harmonogramu, może być wprowadzona łatwiejszą procedurą.* Warte wykorzystania są doświadczenia innych, podobnych funduszy pożyczkowych. Dla przykładu prawie 50% pożyczek restrukturyzowanych w PAF PIO nie stwarza później dodatkowych problemów. Biorąc pod uwagę, że

wielokrotna restrukturyzacja zwykle jest znakiem ostrzegawczym „*psucia się pożyczki*”, respondenci zaproponowali, aby w regulaminie ograniczyć liczbę restrukturyzacji, w szczególnych przypadkach do jednej, ponieważ czasami restrukturyzacje są jedyną możliwością utrzymywania kontaktu z pożyczkobiorcą i uratowania pożyczki. Niemniej zwrócono uwagę na konieczność dostosowania ewentualnego wsparcia i zmian w spłacie pożyczki do potrzeb i aktualnej sytuacji podmiotu ekonomii społecznej.

Windykacja w opinii ekspertów zaangażowanych do badania wydaje się zaplanowana mało realnie. Zauważane są niejasności, które powinny zostać uściśnione - *na jakiej podstawie osoby fizyczne, kierujące podmiotem zaciągającym zobowiązanie mogą być pociągnięte do odpowiedzialności – zobowiązanie ciąży na organizacji jako podmiocie prawnym i tylko organizacja za niego odpowiada (ewentualnie z poręczycielami, ale ci zostali wymienieni w osobnym punkcie)*. Zwrócono także uwagę na nierealność rozwiązania umowy za porozumieniem stron – *w praktyce nie znam żadnej organizacji, która dobrowolnie zgodziłaby się na rozwiązanie umowy i zobowiązała do zwrotu kapitału*. Inna osoba dodała, że rozwiązanie umowy jest momentem ostatniej szansy, *duża część pożyczkobiorców na tym etapie nareszcie rozumie, że nie ma żartów, spłaca wszystkie należności i sprawa się skończy. Niestety, od tych, którzy na tym etapie nie reagują, jest strasznie trudno i długo uzyskać jakąkolwiek kwotę. Albo są realnie w beznadziejnej sytuacji, albo są sprytniejszymi oszustami niż zakładaliśmy, albo sądy fatalnie działają... ale rezultat jest taki: prawie nic już się nie da odzyskać*. Zalecane jest, zdaniem badanych, zlecenie procedury windykacyjnej zewnętrznemu podmiotowi.

Zwrócono uwagę także na egzekucję sądową, która w opinii Respondenta powinna być rozwiązaniem ostatecznym – jest mało skuteczna, a jest kłopotem nie tylko dla pożyczkobiorcy, ale również dla pożyczkodawcy. Z innej strony zauważono dodatkowy problem ze znalezieniem windykatora, który będzie chciał kupić dług, którego ściągalność jest bardzo niska. Zwłaszcza, zdaniem Respondenta, może być to trudne w przypadku podmiotów niewpisanych do rejestru przedsiębiorców.

Wnioski i rekomendacje

Wnioski:

- Ogólnie proces przyznawania pożyczek jest dobrze zaplanowany, przemyślany i spójny, szczególnie pod kątem wybierania i wspierania pożyczkobiorców, którzy mają szansę na terminową spłatę zobowiązania, choć w porównaniu z instytucjami finansowymi funkcjonującymi na rynku - opisany dość ogólnie.
- Pożyczki typu STANDARD są bezpieczniejsze niż START GO pod kątem spłacania ich przez pożyczkobiorców.
- Fundusz ma mały kapitał, co może budzić wątpliwość o rentowność przedsięwzięcia. Zachowanie rentowności może być osiągnięte przy wykorzystaniu prowizji od udzielonych pożyczek („opłata administracyjna”, „opłata za przygotowanie wniosku”, „opłata manipulacyjna” itp.), w wysokości 1-2%.
- Przez pierwsze dwa lata Fundusz może przynosić straty, można jednak szacować, że po dwóch latach ma szansę być samowystarczalny.
- Dla stabilności Funduszu duże znacznie ma wysokość przyznawanych pożyczek. Posiadanie w portfelu wielu małych pożyczek generuje więcej pracy kadry Funduszu, niż przy kilku dużych. Dużo małych pożyczek może być opłacalnych przy założeniu dużej ich standaryzacji czasowo-organizacyjnej. Dodatkowo pożyczki wysokiej wartości mogą poważnie zachwiać stabilnością Funduszu.
- Rentowność Funduszu zależy w dużej mierze od wypracowanego modelu biznesowego, a wpływ na niego ma skala. Duży teren działania powoduje zwiększenie niezbędnych kosztów transportu, zaś duże zróżnicowane branż działania pożyczkobiorców powoduje obciążenie dodatkową pracą Opiekuna finansowego.
- Długa procedura decyzyjna w zakresie udzielania pożyczek zwalnia tempo „rotacji” pożyczek, co obniża przychody (prowizje od udzielonych pożyczek). Długa procedura może być spowodowana przez strach i brak doświadczenia

Opiekuna, wygórowane żądania formalne, brak dyspozycyjności Komisji Funduszu itp.

- Terminowe spłacanie pożyczek, oprócz uwzględnionych w procedurach kwestii, zależy także od czynnika ludzkiego (np. śmierć, choroba, rozwód, depresja lidera; wyjazd lub zakładanie rodziny przez liderów, zwłaszcza studentów).
- Straty finansowe wynikające z niespłacanych pożyczek mogą być ujawniane do pięciu lat od ich udzielenia, przez to mogą pozostawać niewidoczne w bieżących raportach. Przy braku dokapitalizowania Funduszu istnieje więc ryzyko zakończenia funkcjonowania funduszu w perspektywie kilku-kilkunastu lat.
- Pożyczka START GO jest trudniejszym produktem niż pożyczka STANDARD, powinna być więc ściślej monitorowana. Konsekwencją tego obsługa i wsparcie okołofunduszowe jest w przypadku tego rodzaju pomocy bardziej potrzebne niż w przypadku pożyczki START GO.
- Żadna z oferowanych pożyczek nie dopuszcza spłaty innych zobowiązań, tymczasem organizacje pozarządowe bardzo często właśnie na to potrzebują pieniędzy.
- Właściwe bezpieczeństwo środków Funduszu zapewnia przede wszystkim trafna ocena potencjalnego pożyczkobiorcy jeszcze przed udzieleniem pożyczki. Problematiczna pożyczka o wysokim kapitale (nawet jedna) może poważnie zachwiać stabilnością Funduszu, a prolongata spłaty może zachwiać jego płynnością. Na stabilizację Funduszu wpłynie korzystnie funkcja Opiekuna finansowego, który odpowiednio wcześniej może reagować na ewentualne zagrożenia zdolności organizacji do spłaty zadłużenia.
- Możliwość i chęć pożyczkobiorców do terminowego spłacenia kapitału i odsetek zależy od więzi, która się utworzyła między pożyczkodawcą a pożyczkobiorcą.
- Praktyka pokazuje, że często w sytuacji, kiedy dochodzi do windykacji, podmiot nie ma żadnego majątku, z którego można by ściągać dług. W związku z tym w części sytuacji dobrym wzmocnieniem weksła są poręczenia osób trzecich (w tym członków Zarządu podpisujących umowę pożyczki).

- W ramach zaproponowanych procedur zabezpieczeń przy pożyczkach o kapitale powyżej 100 000 zł. istnieje ryzyko, że okażą się niewystarczające dla utrzymania kapitału. Dla zwiększenia bezpieczeństwa spłaty pożyczki ważne jest utrzymywanie relacji osobistych z pożyczkobiorcami. Najlepszy obraz funkcjonowania organizacji ujawnia się w miejscu jej działania i podczas rozmowy z jej przedstawicielami.
- Wsparcie okołofunduszowe jest niezwykle istotne, jednak znacznie zwiększa koszty funkcjonowania Funduszu. Udzielane pożyczki mogą okazać się zbyt kosztowne przy założeniu finansowania wsparcia okołofunduszowego na niezbędnym poziomie. Wsparcie okołofunduszowe może utrudnić osiągnięcie samowystarczalności przez Fundusz.
- Ogólne opinie na temat zakresu zadań Koordynatora Funduszu były bardzo pozytywne. Potwierdzano, że dobre rozwiązanie stanowi łączenie przez jedną osobę wszystkich zadań, realizowanych w ramach Funduszu. Przekazanie przygotowywania umów pożyczkowych w ręce Koordynatora pozwoliłoby mu na stworzenie obrazu całego portfela pożyczek. Opiekunowie finansowi znają tylko swój portfel, ich rolą ponadto powinny być kontakty z pożyczkobiorcami, a w mniejszym zakresie dokumentacja.
- W zakresie stabilności i rozwoju Funduszu kluczową rolę pełni Opiekun finansowy. Ważne jest włączenie Opiekunów finansowych zarówno w pierwszy etap współpracy z potencjalnym pożyczkobiorcą - ocenę wniosku, jak i ewaluację oraz wsparcie w zakresie opracowywania i wdrażania planu naprawczego. Rolą Opiekuna powinna być szeroka weryfikacja wiarygodności pożyczkobiorcy jako osoby będącej najbliższymi klientami Funduszu. Z tego punktu widzenia niezwykle istotne jest stworzenie zaufania pomiędzy przedstawicielami PES a Opiekunem finansowym.
- Komisja Funduszu jako odpowiedzialna za ocenę wniosków i podejmowanie decyzji dot. udzielania wsparcia finansowego jest zbyt liczna i ma przydzielony zbyt duży zakres kompetencji. Brak jest uzasadnienia dla konieczności spotkań osobistych członków Komisji. W procedurach nie uwzględniono opisu wymagań dotyczących członków Komisji, zasad ich powoływania oraz stopnia zależności od samego Funduszu (powiązania).

- Podejmowanie przez Komisję decyzji o udzieleniu pożyczki większością tylko 2/3 głosów budzi obawy o racjonalność przyznawanych środków. Biorąc pod uwagę niewielki kapitał, będący w dyspozycji Funduszu należałoby się zastanowić, czy nie jest to zbyt duże ryzyko.
- Zaproponowano zmianę zakresu kompetencji Komisji – rezygnację z bezpośredniej oceny wniosków pożyczkowych na rzecz opiniowania pracy Opiekuna finansowego. Nie ma potrzeby, aby Komisja sama sprawdzała wszelkie dokumenty i wniosek pożyczkobiorcy. Praca Opiekuna kończyć by się mogła pozytywną rekomendacją dla Komisji o udzielenie pożyczki (negatywna opinia Opiekuna blokuje przekazanie wniosku Komisji). Opinia powinna przedstawić ogólne cechy pożyczkobiorcy, jego projektu, pożyczki oraz przedstawiać etapy analizy wniosku pożyczki.
- Zakres kompetencji Zarządu podmiotu prawnego prowadzącego Fundusz jest mało precyzyjny. Niezbędne byłoby określenie podstaw do podejmowania decyzji przez to gremium, zgodne z zapisami statutów poszczególnych podmiotów tworzących Fundusz, ponieważ nie precyzują tego wystarczająco wypracowane procedury. Pojawiła się propozycja by przedstawiciel Zarządu koordynował Fundusz.
- Procedury Funduszu nie zawierają ważnych kwestii, związanych ze ściślejszym monitoringiem (nie tylko przedwindykacyjnym) pożyczkobiorców, związanych m.in. z konfliktami w kadrze zarządzającej pożyczkobiorcy, nienależytym wywiązywaniem się z realizacji umowy, z którą związana jest pożyczka (dot. pożyczek STANDARD), innymi trudnościami (nie tylko finansowymi), mogącymi mieć wpływ na możliwość spłaty zobowiązania, trudnościami w realizacji planu wprowadzenia nowego produktu/sprzedaży (dot. pożyczek START GO), zmianami w kadrze zarządzającej podmiotu zaciągającego zobowiązanie.
- Procedury zawierają opis bardzo dobrze i szczegółowo, w logicznej kolejności opisany monitoring przedwindykacyjny, choć zakłada on małą elastyczność we współpracy z pożyczkobiorcami. Elastyczność we współpracy z PES jest niezwykle wskazana.

- Ważne jest, aby ten sam Opiekun uczestniczył przy udzielaniu pożyczki oraz przy czynnościach przedwindykacyjnych (jeśli nie zostanie to zlecone na zewnątrz) u danego pożyczkobiorcy. Nie powinno być podziału między „Opiekunami spłacalnych pożyczek” a „Opiekunami niespłacalnych pożyczek”. Opiekun powinien pamiętać, że każda pożyczka spłacana terminowo może się stać pożyczką problematyczną.
- Niektóre terenowe czynności przedwindykacyjne mogłyby być wprowadzone wcześniej niż zakładają procedury. Bezpośredni kontakt z pożyczkobiorcą zawsze zwiększa szansę na zawarcie porozumienia w porównaniu z korespondencją. Dobrym rozwiązaniem są także zapisy, dotyczące wyjazdów dwóch osób do nierzetelnych pożyczkobiorców, co pozwoli na zadbanie o bezpieczeństwo Opiekunów. Procedury nie przewidują jednak, co zrobić w sytuacji braku osób decyzyjnych ze strony pożyczkobiorcy podczas wizyty Opiekunów.
- Program naprawczy jest bardzo restrykcyjny. Wątpliwości budzić może zapis określający możliwość wdrożenia programu naprawczego wyłącznie przez podmiot ekonomii społecznej, który wykorzystał pożyczkę zgodnie z przeznaczeniem określonym w umowie. W powyższej sytuacji, zgodnie z procedurami, dług nie może podlegać restrukturyzacji, pozostaje procedura windykacyjna, a ta w przypadku PES najczęściej oznacza stratę kapitału. Podobnie zapis dotyczący wdrożenia planu naprawczego tylko jeden raz w trakcie obowiązywania umowy - może okazać się ograniczający dla PES.
- Windykacja zaplanowana jest mało realnie. Zauważane są niejasności, które powinny zostać uściśnione, w tym w szczególności na jakiej podstawie osoby fizyczne, kierujące podmiotem zaciągającym zobowiązanie mogą być pociągnięte do odpowiedzialności. Zobowiązanie ciąży bowiem na organizacji jako podmiocie prawnym i tylko organizacja za niego odpowiada.
- Rozwiązanie umowy jest trudne dla obu stron, stanowi ostatnią szansę dla pożyczkobiorcy. Duża część pożyczkobiorców na tym etapie spłaca wszystkie należności. Są jednak tacy klienci, którzy są realnie w bardzo trudnej sytuacji, albo podejmują próbę oszustwa, w rezultacie odzyskanie zobowiązania jest niezwykle trudne.

- Warto zwrócić uwagę na problem ze znalezieniem windykatora, który będzie chciał kupić dług PES, którego ściągłość jest bardzo niska. Dotyczy to zwłaszcza podmiotów niewpisanych do rejestru przedsiębiorców.
- Dla obniżenia kosztów możliwe jest zastosowanie po 1-2 latach funkcjonowania Funduszu systemu rekomendacji nowego pożyczkobiorcy przez dotychczasowego, związany z jakąś realną gwarancją, dawaną przez dotychczasowego, z korzyścią dla niego przy okazji kolejnej współpracy (np. mniejsze oprocentowanie dla następnej jego pożyczki).

Rekomendacje:

- Procedura przyznawania pożyczek jest przemyślana i spójna, szczególnie pod kątem wybierania i wspierania pożyczkobiorców terminowo spłacających zobowiązanie. Rekomenduje się pozostawić trzon dotychczasowych zapisów, uzupełniając je o poniższe dodatkowe elementy.
- Sugeruje się zróżnicowanie niektórych zapisów procedur w związku z mniejszym poziomem bezpieczeństwa pożyczki START GO i większą pewnością spłaty przez pożyczkobiorców pożyczki typu STANDARD. Pożyczki START GO powinny posiadać większe wsparcie Opiekuna finansowego oraz dodatkowe, oprócz weksla in blanco dodatkowe zabezpieczenie, np. w formie poręczenia majątkowego osób z zarządu PES.
- Aby zapewnić stabilność i rozwój Funduszu niezbędne jest opracowanie biznesplanu Funduszu, uwzględniającego dojście po 2 latach do płynności finansowej i niezależności Funduszu. W związku z niedużym kapitałem Funduszu rekomenduje się wprowadzenie, choćby czasowo, dodatkowych opłat (oprócz obecnie funkcjonujących) w postaci prowizji od udzielonych pożyczek („opłata za przygotowanie wniosku”, „opłata manipulacyjna” itp.), w wysokości 1-2%.
- Rekomenduje się przeprowadzenie w ramach biznesplanu szczegółowej analizy portfela możliwych „małych” i „dużych” – np. powyżej 100 000 zł pożyczek. Fundusz nie powinien posiadać ani przeważającej części środków zaangażowanych w „duże” pożyczki z uwagi na bezpieczeństwo oraz w „małe” z uwagi na konieczność większego zaangażowania kadry w jego obsługę.

Właściwa proporcja powinna być określona np. na kolejne dwa lata i dostosowywana w zależności od puli środków w dyspozycji Funduszu.

- W opracowywanym biznesplanie należy uwzględnić czynniki skali działania, zarówno pod kątem terytorialnym (koszty transportu), jak i branż (praca Opiekuna Finansowego). Elementy te powinny wprost wpływać na wysokość prowizji płaconych przez PES od pożyczek.
- Należy zapewniać maksymalnie krótką procedurę decyzyjną w zakresie udzielania pożyczek (do 14 dni), co pozwoli na większą rotację kapitału.
- Ponieważ na przyspieszenie procedury wpływ ma doświadczenie Opiekuna i dyspozycyjność Komisji Funduszu - należy uwzględnić te aspekty w ramach zmiany procedur. W szczególności w celu zwiększenia doświadczenia Opiekunów finansowych rekomenduje się organizowanie grup wsparcia oraz wewnętrznych szkoleń w gronie Opiekunów. W celu zwiększenia dyspozycyjności Komisji Funduszu należy zmniejszyć jej zakładany skład do 3 osób oraz wprowadzić standardowe spotkania z wykorzystaniem komunikatorów internetowych.
- Rekomenduje się uproszczenie zapisów procedury podpisania umowy, w tym konieczności przyjazdu potencjalnych pożyczkobiorców z subregionów poza wrocławskim - do Wrocławia (podpis w obecności radcy prawnego) a także usprawnić pracę Komisji, wg wskazówek w dalszej kolejności.
- Opracowany biznesplan winien mieć wydzielony rozdział poświęcony w całości analizie zaangażowania Opiekunów finansowych i rentowności Funduszu w związku z ich udziałem. Należy przeanalizować przy jakich warunkach brzegowych wsparcie okołofunduszowe pozwoli na samowystarczalność Funduszu.
- Rekomenduje się przeanalizowanie możliwości uwzględnienia w procedurach współpracy Opiekun finansowy - PES dodatkowo kwestii zależnych od czynnika ludzkiego (np. śmierć, choroba, rozwód, depresja lidera; wyjazd lub zakładanie rodziny przez liderów, zwłaszcza studentów), mających wpływ na spłacalność lub nie pożyczki.
- Biorąc pod uwagę możliwość ujawniania się strat nawet na kilka lat po udzieleniu danej pożyczki, rekomenduje się uwzględnianie szczegółowych

zestawień rodzajów i stanu spłacalności poszczególnych pożyczek w ramach miesięcznych/kwartalnych raportów, opracowywanych przez Koordynatora.

- Biorąc pod uwagę ewentualne straty, rekomenduje się dokapitalizowanie Funduszu każdego roku o min. 15-20% kapitału żelaznego.
- Biorąc pod uwagę cel Funduszu i specyfikę PES rekomenduje się poszerzenie katalogu możliwych celów pożyczanych środków o np. spłatę innych zobowiązań.
- Niezwykle istotną funkcją jest Opiekun finansowy, zarówno na etapie rozpoczynania współpracy z potencjalnym pożyczkobiorcą, jak i spłacania, w szczególności związanego z różnymi problemami. Terminowego spłacenie kapitału i odsetek przez pożyczkobiorców zależy od więzi, która się utworzyła między pożyczkodawcą a pożyczkobiorcą. W związku z powyższym, rekomenduje się zwiększyć zakres współpracy (kontaktów) Opiekunów finansowych z przedstawicielami pożyczkobiorców, zwiększyć czas pracy potrzebny na obsługę jednego pożyczkobiorcy przez Opiekuna, zapewnić wsparcie merytoryczne i psychologiczne a także zaplanować adekwatne wynagrodzenie dla nich.
- Rekomenduje się wprowadzenie zabezpieczenia pożyczki START GO w postaci poręczenia osób trzecich - członków Zarządu podpisujących umowę pożyczki. W szczególności obowiązek taki powinien dotyczyć pożyczek powyżej 100 tysięcy złotych – 150 tysięcy złotych oraz w ramach pożyczek co o których istnieje ryzyko nieterminowej spłaty (np. wynikającej z wcześniejszych doświadczeń Funduszu).
- W związku z dużym ryzykiem wynikającym z pożyczek o wartości powyżej 100 000 zł, aby zapewnić większe bezpieczeństwo Funduszu rekomendowane jest wprowadzenie monitoringu/kontroli sytuacji finansowej organizacji (np. kwartalnie) na czas trwania pożyczki. Rekomendowane jest uwzględnienie wizyt osobistych np. Opiekunów finansowych w siedzibie pożyczkobiorcy.
- Zakres zadań Koordynatora Funduszu powinien być poszerzony o przygotowywanie umów pożyczkowych, pozwoliłoby mu to na stworzenie obrazu całego portfela pożyczek.

- Rekomenduje się uzupełnienie procedur o opis wymagań dotyczących członków Komisji Funduszu, zasad ich powoływania oraz stopnia zależności od samego Funduszu (powiązania). Dodatkowo należy zaplanować pracę Komisji w systemie zdalnym (on-line) z wykorzystaniem komunikatorów internetowych.
- Rekomenduje się podejmowanie decyzji przez członków Komisji Funduszu na zasadzie konsensusu. Jednakowoż rekomenduje się zmianę zakresu zadań Komisji. W szczególności rekomendacja dotyczy opiniowania przez Komisję pracy Opiekuna finansowego, który bezpośrednio będzie odpowiedzialny za ocenę wniosków pożyczkowych. Opiekun analizuje wniosek i wydaje rekomendację, w przypadku pozytywnej – przekazuje ją do zaopiniowania Komisji, w przypadku negatywnej – Komisja nie opiniuje wniosku. Opinia Opiekuna powinna na wystandardyzowanym formularzu przedstawić etapy analizy wniosku pożyczki, ogólne cechy pożyczkobiorcy, projektu i pożyczki.
- Należy doprecyzować zakres kompetencji Zarządu podmiotu prawnego prowadzącego Fundusz.
- Rekomenduje się uzupełnienie zapisów procedur o kwestie związane ze ściślejszym monitoringiem (nie tylko przedwindykacyjnym): powzięcie przez podmiot prowadzący Fundusz informacji o istotnych konfliktach w kadrze zarządzającej podmiotu, korzystającego z pożyczki, powzięcie przez podmiot prowadzący Fundusz informacji nt. nienależytego wywiązywania się z realizacji umowy, z którą związana jest pożyczka (dot. pożyczek STANDARD), powiadomienie przez beneficjenta Funduszu o jakichkolwiek występujących trudnościach (nie tylko finansowych), mogących mieć wpływ na możliwość spłaty zobowiązania, powzięcie przez podmiot prowadzący Fundusz informacji o trudności w realizacji planu wprowadzenia nowego produktu/sprzedaży (dot. pożyczek START GO), zmiany w kadrze zarządzającej podmiotu zaciągającego zobowiązanie, otrzymanie przez podmiot prowadzący Fundusz informacji o kłopotach osobistych osób zarządzających Funduszem.
- Rekomenduje się uelastyczyć procedury monitoringu przedwindykacyjnego, w szczególności w zakresie czasu wprowadzania poszczególnych etapów co zwiększy współpracę z pożyczkobiorcami. Nowa formuła kompetencji

Opiekuna finansowego powinna uwzględniać możliwość elastycznego podejścia do klientów.

- Rekomendowane jest wprost zapisanie w procedurach udziału tego samego Opiekuna na wszystkich etapach współpracy z danym pożyczkobiorcą, poza windykacją, która powinna być przekazana zewnętrznemu podmiotowi.
- Rekomenduje się utrzymanie, w miarę możliwości finansowych, osobistego wręczania wypowiedzenia czy ugody oraz pozostawienie wyjazdów do nierzetelnych pożyczkobiorców dwóch osób – Opiekunów finansowych. Rekomenduje się opracowanie dodatkowo scenariusza na wypadek braku osób decyzyjnych ze strony pożyczkobiorcy podczas wizyty Opiekunów.
- Rekomenduje się weryfikację programu naprawczego i dostosowanie go do specyfiki PES.
- Rekomenduje się doprecyzowanie procesu windykacji, w szczególności należy potwierdzić zapis dotyczący odpowiedzialności osób fizycznych, kierujących podmiotem zaciągającym zobowiązanie za pożyczkę. Zobowiązanie ciąży bowiem na organizacji jako podmiocie prawnym i tylko organizacja za niego odpowiada.
- Zalecane jest zlecenie procedury windykacyjnej zewnętrznemu podmiotowi/osobie.
- Rekomenduje się po 1-2 latach działalności Funduszu, uwzględnienie systemu rekomendacji nowych pożyczkobiorców przez dotychczasowych klientów. Powinno to oznaczać dla dotychczasowych klientów promocję w opłatach, zaś Funduszowi pozwoli na większe bezpieczeństwo kapitału.

Wzór narzędzia – Arkusz refleksji w ramach panelu ekspertów z przedstawicielami instytucji finansowych znajduje się w Załączniku nr 7.3.

5.4. Ankieta telefoniczna z przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych

Celem badania było zweryfikowanie istnienia ewentualnych ograniczeń i możliwości związanych z powołaniem Funduszu w formie spółdzielni osób prawnych, z uwzględnieniem roli JST w tym procesie. Badaniu zostały poddane organizacje infrastrukturalne z województwa dolnośląskiego oraz przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego (JST).

W pierwszej fazie badanie skoncentrowało się na znajomości przez badanych przedstawicieli JST i NGO pojęcia spółdzielni osób prawnych. Jedynie 40% Badanych wiedziało czym jest spółdzielnia osób prawnych, dla pozostałej części nie było to znajome pojęcie.

Kolejny etap badania skupił się na ewentualnej wcześniejszej styczności Badanych z działalnością Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego, którego zadaniem jest udzielanie pożyczek podmiotom ekonomii społecznej oraz poręczeń osobom fizycznym chcącym rozpocząć działalność gospodarczą w formie spółdzielni socjalnej. Tym razem odpowiedzi twierdzących było jeszcze mniej. Tylko niewiele ponad jedna czwarta badanych przedstawicieli JST i NGO (28%) spotkała się wcześniej z działalnością mechanizmów zwrotnych.

Należy jednocześnie zaznaczyć, że według opinii 36% Respondentów istnieje potrzeba powoływania takich Funduszy. Blisko jedna czwarta Badanych nie potrafiła udzielić jednoznacznej odpowiedzi na temat potrzeby tworzenia tego typu podmiotów, a pozostała część (43%) uważała, że ich tworzenie nie jest potrzebne.

W kolejnej fazie badano czy JST i NGO podjęłyby próbę powołania Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego w postaci spółdzielni osób prawnych. Tylko jeden z badanych samorządów stwierdził, że podjąłby się tego wyzwania, gdyż wcześniej miał styczność z funkcjonowaniem zarówno spółdzielni osób prawnych, jak i mechanizmów zwrotnych. Według innego samorządu działalność Funduszu mogłaby pomóc organizacjom w usamodzielnieniu się i uniezależnieniu od środków z samorządu i dotacji unijnych, jednak nie podjąłby się próby powołania Funduszu z uwagi na zbyt duże ryzyko.

Znaczna większość zarówno JST, jak i NGO nie jest gotowa na powołanie Funduszu w postaci spółdzielni osób prawnych uzasadniając odpowiedź tym, że nie widzi takiej potrzeby wśród lokalnych podmiotów ekonomii społecznej. Zarówno NGO jak i JST wskazywały także na brak kompetencji pracowników do zrealizowania tego typu przedsięwzięcia. Wśród negatywnych głosów pojawiły się także te, dotyczące samego partnera (JST lub NGO). Część badanych samorządów nie widziała bowiem żadnego potencjalnego partnera, z którym możliwe byłoby powołanie spółdzielni osób prawnych. Organizacje pozarządowe uczestniczące w badaniu obawiały się z kolei zbytnej biurokracji ze strony JST oraz zagrożenie upatrywały również w upolitycznieniu Funduszu. Zarówno JST, jak i jednostki samorządowe zauważały podstawowe problemy uniemożliwiające powołanie wspólnie spółdzielni osób prawnych, wśród których wymieniali: brak wiedzy na temat funkcjonowania spółdzielni osób prawnych, brak środków na funkcjonowanie podmiotu. Same organizacje zbyt koncentrują się na dotacjach, by móc włączyć się w tego typu inicjatywę.

Kolejny etap badania dotyczył wskazania partnera najlepszego do prowadzenia Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego. Przedstawiciele samorządów w większości (63%) skłaniali się ku wyborowi NGO, na drugim miejscu natomiast wybraliby inny JST (32%).

Ankietowani przedstawiciele NGO chętnie wybraliby na partnera JST (39%), jednakże znaczna część wybrałaby też jako partnera przedstawicieli trzeciego sektora (34%). Organizacje pozarządowe przy powołaniu spółdzielni osób prawnych podjęłyby się także współpracy ze spółdzielnią socjalną (11%) oraz ze spółką non profit (9%).

Uczestnicy badania zostali także zapytani o korzyści i zagrożenia jakie według ich opinii może odnieść organizacja, jak i samorząd z prowadzenia Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego w formie spółdzielni osób prawnych. Odpowiedzi Ankietowanych zostały zestawione w Tabeli nr 7.

	KORZYŚCI	ZAGROŻENIA
NGO	– Możliwy zysk, – Wpływ na rozwój sektora ekonomii społecznej – Wpływ na rozwój lokalny, – Zrozumienie sektora PES, – Nowa oferta dla organizacji infrastrukturalnej, – Nabycie nowej, specjalistycznej wiedzy.	– Finansowe, – Bariery w komunikacji ze strony JST, zagrożenie zbytnej biurokracji – Brak doświadczenia, – Możliwość utraty wiarygodności, – Utrata wizerunku,
JST	– Możliwość dodatkowego zysku, – Możliwość dofinansowania funduszu, – Wzmocnienie i usamodzielnienie się trzeciego sektora, – Wpływ na lokalny rynek pracy, – Wpływ na rozwój III sektora, – Rozwiązywanie problemów lokalnych, – Budowanie pozytywnego wizerunku.	– Problemy związane ze zwrotem udzielonych poręczeń i pożyczek, – Brak wiedzy i doświadczenia, – Zaangażowanie w inicjatywę, która nie ma priorytetowego charakteru, – Duże ryzyko, że niepowodzenie przedsięwzięcia spadnie na samorząd, – Przyjęcie na niekorzyść ewentualnych niepowodzeń.

Badanie skupiło się także na zweryfikowaniu czego potrzebowałby samorząd, a czego NGO by móc prowadzić spółdzielnię osób prawnych, powołaną we współpracy JST z NGO.

Przedstawiciele NGO jako warunek niezbędny najczęściej wskazywali na:

- Zabezpieczenie finansowe działalności funduszu
- Znalezienie odpowiedniego partnera w samorządzie
- Ustalenie jasnych zasad współpracy z JST
- Szkolenie kadry z mechanizmów zwrotnych

- Przejrzyste zasady wyboru władz

Z kolei przedstawiciele JST wskazali na konieczność spełnienia następujących warunków:

- Dochodowy charakter przedsięwzięcia
- Konieczność przeszkolenia kadry
- Korzyści z zaplanowanego przedsięwzięcia
- Podział obowiązków między JST a NGO
- Możliwość budowania pozytywnego wizerunku JST

W kolejnej fazie badania skoncentrowano się na korzyściach jakie przedstawiciele JST i NGO dostrzegają z prowadzenia Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego przez spółdzielnię osób prawnych (powołaną przez NGO i JST).

Najczęściej wybieraną spośród zaproponowanej kafeterii odpowiedzi była pozycja dotycząca kosztów. Stosunkowo najniższe koszty funkcjonowania i obsługi Funduszu wskazało aż 37% Badanych. Kolejną korzyścią według opinii Badanych jest znajomość potrzeb PES, na co w znacznej większości wskazywały NGO. Zarówno organizacje, jak i samorząd wskazywały także na nastawienie na cele społeczne, a nie osiąganie zysku (17%) oraz na prestiż i wizerunek. Co ciekawe żaden z Ankietowanych nie zauważył korzyści w postaci stabilności, długofalowości działania.

Respondenci zostali także zapytani o bariery związane z powołaniem Funduszu w formie spółdzielni osób prawnych.

Przedstawiciele trzeciego sektora najczęściej wskazywali na bariery związane z brakiem środków finansowych na prowadzenie funduszu (68%) oraz małym zainteresowaniem podmiotów ekonomii społecznej zwrotnymi mechanizmami wsparcia (63%). Obawy NGO wzbudza także inna kultura organizacyjna każdego z sektorów (47%). Samorząd wskazał z kolei na bariery związane z brakiem doświadczenia w prowadzeniu i zarządzaniu funduszem (87%), ograniczeniami formalno-prawnymi (41%) oraz na brak środków na prowadzenie funduszu (80%)

Wnioski i rekomendacje

Wnioski:

- Organizacje pozarządowe oraz jednostki samorządu terytorialnego mają ograniczoną wiedzę nt. działalności Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego.
- Organizacje pozarządowe oraz jednostki samorządu nie widzą potrzeby powoływania Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego. Wnioskuję się, że przyczyną takiego stanu rzeczy jest mała wiedza nt. instrumentów zwrotnych, tj. pożyczek i poręczeń oraz wymiernych korzyści dla JST i NGO z prowadzenia tego typu przedsięwzięcia.
- Najlepszym partnerem dla samorządu do prowadzenia Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego w formie spółdzielni osób prawnych jest organizacja pozarządowa.
- Organizacje pozarządowe jako najlepszego partnera do prowadzenia Funduszu wskazują jednostki samorządu terytorialnego.
- Koncepcja związana z powołaniem Funduszu w formie spółdzielni osób prawnych prowadzonej przez NGO i JST została dobrze zaplanowana.
- Organizacje pozarządowe widzą korzyści związane z powołaniem Funduszu w formie spółdzielni osób prawnych. Wskazują jednak wiele zagrożeń związanych z podjęciem działania w tym obszarze.
- Jednostki samorządu terytorialnego wskazują przede wszystkim wizerunkowe korzyści z prowadzenia Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego.
- Organizacje pozarządowe aby zaangażować się w prowadzenie Funduszu potrzebują informacji nt. finansowania jego działalności. Konieczne jest także wsparcie merytoryczne związane bezpośrednio ze specjalizacją kadry w obszarze instrumentów zwrotnych.
- Jednostki samorządu terytorialnego decyząc o zaangażowaniu się w prowadzenie Funduszu opierają przede wszystkim na jasnych kryteriach prowadzenia i zarządzania Funduszem oraz rentowności przedsięwzięcia.
- Przedstawiciele JST i NGO wskazali na dużo barier i ograniczeń związanych z powołaniem Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego w formie spółdzielni osób prawnych.

- JST oraz NGO nie są zainteresowane powołaniem Funduszu w postaci spółdzielni osób prawnych
- Przedstawiciele PES poświęcają zbyt dużą uwagę na pozyskiwaniu dotacji kosztem działań komercyjnych. Stąd wynika mała świadomość zalet z korzystania z instrumentów zwrotnych, poza tym PES mają obawy związane z korzystaniem z nowych metod finansowania działalności PES (np. pożyczki).

Rekomendacje:

- Rekomenduje się zwiększenie działań informacyjnych oraz organizację szkoleń wiedzy w celu budowania kompetencji kadry JST i NGO w zakresie ES.
- Rekomenduje się zintensyfikowanie działań informacyjno - promocyjnych nt. Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego. Niezbędne jest także promowanie i informowanie przedstawicieli obu sektorów nt. instrumentów zwrotnych, tj. pożyczek oraz poręczeń z jakich mogą korzystać podmioty ekonomii społecznej.
- Zaleca się ponowną weryfikację zasadności powoływania Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego w formie spółdzielni osób prawnych.
- Rekomenduje się uwzględnienie korzyści jakie dostrzegają NGO z prowadzenia Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego, tj.: wpływ na rozwój sektora ekonomii społecznej, wpływ na rozwój lokalny, zrozumienie sektora PES, nowa oferta dla organizacji infrastrukturalnych, możliwy zysk, nabycie nowej, specjalistycznej wiedzy oraz zdefiniowanych zagrożeń (finansowych, barier w komunikacji ze strony JST, zagrożenia zbytnej biurokracji, braku doświadczenia, utraty wizerunku, możliwości utraty wiarygodności) na etapie przygotowywania biznesplanu przedsięwzięcia. Zaleca się także określenie prawdopodobieństwa niepowodzenia przedsięwzięcia.
- Rekomenduje się opracowanie założeń finansowych Funduszu m.in. określenie kapitału początkowego, oszacowanie planowanych wydatków oraz przychodów wraz z określeniem roli podmiotów prowadzących Fundusz.
- Dla wzmocnienia kompetencji kadry zaleca się bieżące doszkalanie pracowników przede wszystkim w zakresie instrumentów zwrotnych dla PES.

- Rekomenduje się opracowanie przejrzystych zasad zarządzania Funduszem w perspektywie długofalowej – biznesplan przedsięwzięcia określający wymogi dot. zachowania płynności finansowej, zarządzania personelem czy kwestii związanych z komunikowaniem, a także przygotowanie analizy rentowności przedsięwzięcia z określeniem korzyści w dłuższej perspektywie finansowej.
- Kluczowy jest wzrost kompetencji przedstawicieli obu sektorów w obszarze instrumentów zwrotnych, możliwych do zastosowania w zakresie wspierania PES. Zaleca się przygotowanie prognozy finansowej przedsięwzięcia oraz szczegółowych wytycznych do jego prowadzenia.
- Rekomenduje się zwiększenie wiedzy i świadomości JST oraz NGO nt. roli podmiotów ekonomii społecznej w zakresie rozwoju lokalnego, budowania wspólnoty terytorialnej.
- Rekomenduje się ukazywanie korzyści ze stosowania instrumentów zwrotnych przez PES m.in. poprzez promowanie dobrych praktyk czy pokazywanie podobnych działań realizowanych przez inne PES.
- Należy przygotować plan działania Funduszu oraz propozycję zagospodarowania finansowego wraz z ewentualną propozycją pozyskania środków na działalność Funduszu.

Wzór narzędzia – Kwestionariusz ankiety telefonicznej znajduje się w Załączniku nr 7.4.

5.5. Analiza SWOT z Kadrą zarządzającą Funduszem

Analiza SWOT jest kolejnym narzędziem wykorzystanym w celu stworzenia Raportu, będącego zwięźczeniem badań nad projektem o nazwie „Fundusz Pożyczkowo-Poręczeniowy jako narzędzie zapewnienia trwałości instytucji ekonomii społecznej”. Badaniu została poddana kadra zarządzająca Funduszem (na przełomie października i listopada 2012 roku). Niniejsza część stanowi punkt wyjścia dla opracowania rekomendacji, przedstawione zostały mocne i słabe strony Funduszu. Ocenie zostało poddanych 8 szczegółowych elementów.

Zastosowane procedury związane z utrzymaniem Funduszu i dostosowaniem ich do potrzeb PES

Aby Fundusz spełniał swoje zadania, powinien sprawnie funkcjonować, a to niewątpliwie zależy od stosowania odpowiednich procedur. Badani zostali poproszeni zatem o wyrażenie opinii na temat procedur związanych z utrzymaniem Funduszu i dostosowaniem ich do potrzeb podmiotów ekonomii społecznej.

Zdecydowana większość, bo aż 80% Respondentów za silną stronę Funduszu uznało nieskomplikowane procedury udzielania pożyczek. Równie często wskazywano na kompleksowe dostosowanie narzędzi do rzeczywistych potrzeb potencjalnych odbiorców oraz elastyczne podejście do nich. Ponad połowa spośród Badanych doceniła również indywidualną konsultację merytoryczną Opiekunów finansowych (60%), dzięki którym jak wskazywano w kwestionariuszach – *zainteresowane osoby szybko uzyskiwały informacje na temat zasad projektu*. Ponadto ich działalność pozwalała planować posiedzenia Komisji oceniającej wnioski pożyczkowe, jak i sprawnie zarządzać portfelem pożyczkowym. O ich pozytywnej roli świadczył również fakt, iż pewien procent Respondentów (20%) za pewne niedociągnięcie uznał nieadekwatność wynagrodzenia do wysiłku wkładanego na rzecz działań projektowych.

Najczęściej wskazywana wada Funduszu, na podstawie analizy SWOT, dotyczyła procedur związanych z udzielaniem pożyczki STANDARD. Respondenci zwracali uwagę na problemy natury technicznej związane z niedostosowaniem kwestii formalnych do terminu realizacji działań. Jak wskazuje 60% Badanych *trzeba rozpocząć realizację projektu, podczas gdy nie nastąpiło jeszcze przekazanie środków finansowych*. Poza tym poszczególni Respondenci wskazywali na odmienne problemy. Wymieniano między innymi niewystarczające środki finansowe pozostające w dyspozycji Funduszu, a ponadto mylne ich postrzeganie - jako bezzwrotnej dotacji, a nie pożyczki celowej. Wśród odpowiedzi pojawiła się negatywna opinia związana z niską skutecznością procedur mających doprowadzić do zwiększenia kapitału samego Funduszu.

Zabezpieczenie środków należących do Funduszu

Dla każdego projektu niezwykle ważne jest efektywne gospodarowanie środkami, tym bardziej dla projektu o silnym podłożu finansowym, jakim jest Fundusz Pożyczkowo-Poręczeniowy. Badanych poproszono o określenie wpływu obowiązujących zasad na odpowiednie zabezpieczenie środków należących do Funduszu.

Większość z nich, bowiem 60% Respondentów, wskazało na wartość rzetelnej weryfikacji złożonych wniosków o przyznanie dotacji, dzięki czemu środki Funduszu były odpowiednio rozdysponowywane, a jednocześnie dawało to gwarancję jego stabilności. W ankietach wskazywano na wartość płynącą z *wielopoziomowego procesu zbierania danych, oceny wiarygodności, zarówno PES, jak i danego przedsięwzięcia. Takie postępowanie pozwalało wychwytywać skutecznie ryzyko, które w przyszłości mogłoby mieć wpływ na czasową lub długotrwałą utratę środków.* Ponadto pojawiła się również pozytywna opinia dotycząca monitoringu przyznanych pożyczek, umożliwiającego ewentualne wprowadzanie potrzebnych zmian warunków do umowy.

Niemal połowa Respondentów nie dostrzegła żadnych niedociągnięć wymagających zmian związanych z zabezpieczaniem środków funduszowych. Pozostałe ankiety wskazały na zróżnicowane i odrębne problemy, z czego można wysunąć wniosek, iż wymienione elementy były sporadyczne. Przykładowo, dostrzegano brak doświadczenia kadry Funduszu w stosowaniu procedury windykacyjnej, co może przełożyć się na realną trudność w prawidłowej ocenie wymaganych zabezpieczeń. Za problem uznano również trudności w organizowaniu posiedzeń Komisji oceniającej wnioski.

Wpływ obecnie stosowanych procedur na funkcjonowanie i rozwój Funduszu

Z założenia Fundusz powinien funkcjonować długofalowo. Respondentów poproszono o wyrażenie opinii czy stosowane procedury sprzyjają czy też utrudniają w jakiś sposób dalszemu funkcjonowaniu i rozwojowi Funduszu.

W przypadku pozytywnego rozpatrzenia wniosku o pożyczkę zdaniem niemal wszystkich Ankietowanych pozytywnie sprawdziło się okołofunduszowe wzmocnienie merytoryczne okazywane przez Fundusz, zwłaszcza Opiekuna finansowego w każdym subregionie. Wskazywany aspekt miał wymierne korzyści również w kontekście rozwoju zawodowego i merytorycznego samego Zespołu Funduszu i całego projektu, na co wskazało 20% Respondentów. Za mocną stroną Funduszu uznano również podmiot nim dysponujący - *silną stroną jest jego ulokowanie w organizacji dostarczającej innych usług dla PES (jak np. szkolenia, doradztwo, środowiskowe działania animacyjne)*, niewątpliwie gwarantuje to kompleksowość świadczonych usług.

W przypadku oceny wpływu stosowanych procedur na funkcjonowanie i rozwój Funduszu respondenci (40%) wskazywali na to, iż mogą wywoływać bierność czy też nie przeciwdziałały bierności samorządów lokalnych. Konkretyzując, zauważono zbyt małe zainteresowanie oraz niechęć z ich strony do angażowania się w zwiększenie kapitału Funduszu, co zdaniem Badanych wynikało ze zbyt małej świadomości na temat korzyści jakie samorzady mogłyby dzięki temu osiągnąć. 20% spośród osób uczestniczących w badaniu wyraziło opinię, iż w długofalowej perspektywie działania kadry stricte zajmującej się oceną złożonych wniosków, winny być wykonywane za „odpowiednim” wynagrodzeniem.

Wpływ procedur na kapitał finansowy Funduszu

W kolejnym pytaniu Ankietowanych poproszono o wyrażenie zdania nt. pozytywnego bądź negatywnego wpływu procedur na wysokość kapitału finansowego Funduszu.

Dla 40% Ankietowanych zaletą okazała się świadomość dostępnych środków, będących zasobem portfela Funduszu oraz rzetelne weryfikowanie ich wydatkowania na pożyczki. W takim samym procencie Respondenci docenili również elastyczność Funduszu wyrażającą się w możliwości uzyskania mniejszej kwoty pożyczki niż wnioskowana, przy jednoczesnym wyrażeniu zgody przez pożyczkobiorcę. To z kolei sugerowało realne uwzględnianie możliwości finansowych

pożyczbiocy. Dla 40% Badanych ważne było również odbiorców okazywane odbiorcom okołofunduszowe wsparcie merytoryczne.

Respondenci oceniając wpływ procedur na kapitał finansowy jako negatywny aspekt Funduszu po raz kolejny (40% Badanych) wskazali na *zbyt niską świadomość samorządów co do sensu i mechanizmów inwestowania w PES poprzez zwiększanie kapitału Funduszu*. Należy jednak zauważyć, iż w opinii takiej samej ilości Badanych sama promocja Funduszu i możliwości wnoszenia do niego wkładu przez samorządy (i wynikających z tego korzyści) prowadzona była sprawnie.

Zarządzanie Funduszem

Podstawą prawidłowego funkcjonowania każdego projektu jest umiejętne zarządzanie nim. Na podstawie takich elementów zarządzania jak podejmowanie decyzji, komunikacja w zespole, podział zadań, identyfikacja ryzyka oraz prowadzenie monitoringu i ewaluacji, badano ich wpływ na powodzenie działań.

Zdaniem zdecydowanej większości (aż 80% Badanych) stwierdziło, iż silną stroną przyjętych rozwiązań była sprawna i zaangażowana koordynacja. Dowodem potwierdzającym ww. opinię była jedna z wypowiedzi sugerująca, iż *dobra współpraca między osobami (wielopoziomowy model procesu przyznawania pożyczki), wielość zbieranych informacji i punktów widzenia pozwalała oceniać ryzyka związane z realizacją przedsięwzięć zgłaszanych przez wnioskodawców pożyczek*. Dla Respondentów istotna była również odpowiednia komunikacja wewnętrzna w Zespole Funduszu i Projektu. Wymieniano tu wielość form komunikowania się, takich jak bezpośrednie spotkania Zespołu, bieżący kontakt mailowy (również za pomocą wspólnego adresu mailowego – forum) oraz za pośrednictwem Skype’a. Komunikowanie z otoczeniem natomiast umożliwiało strona internetowa, na której zamieszczano aktualności dotyczące Funduszu i Projektu.

Prawie połowa Ankietowanych zauważyła problem niespójności zadań powierzanych Opiekunowi finansowemu, sprawującemu jednocześnie funkcje coachingowe (wsparcie) i przedwindykacyjne (monitoring). Ponadto 20% spośród Ankietowanych wskazało na problem natury organizacyjnej, wynikający z zaangażowania kadry w inne projekty, a konkretniej – trudność w godzeniu różnych

obowiązków. Poza tym taka sama ilość Respondentów za niedociągnięcie uznało niejasność w zakresie kompetencji poszczególnych członków Zespołu Funduszu (opiekunowie, koordynator, członkowie Komisji), co znacznie wydłużało ten proces. Ankietowani konkretyzując tę kwestię uznali, iż sytuacje takie miały miejsce przede wszystkim w początkowo podejmowanych decyzjach - już wówczas *uwidoczniła się niejasność w zakresie kompetencji komisji Funduszu i organów statutowych organizacji, prowadzącej Fundusz. Niejasność dotyczyła odpowiedzi na pytanie: z jakich przyczyn komisja, a z jakich władze statutowe organizacji mogą podjąć decyzje o ostatecznym przyznaniu lub odmowie przyznania pożyczki.* Pro forma dodać należy, iż jednocześnie dla 20% respondentów to właśnie wypracowanie odpowiedniego podziału zadań oraz indywidualne pilotowanie wniosków zagwarantowało sprawne zarządzanie Funduszem.

Zasoby wykorzystane do zarządzanie Funduszem

Zarządzanie funduszem powinno być realizowane przy zastosowaniu odpowiednich zasobów rzeczowych, czasowych, jak i finansowych. W kolejnym pytaniu Respondenci zostali poproszeni o ich ocenę.

Wykorzystanie informatycznych narzędzi zostało zauważone i docenione przez ponad połowę Badanych, bowiem 60% spośród nich jako narzędzia ułatwiające zarządzanie Funduszem wskazywało m.in. stronę www, pocztę elektroniczną oraz komunikatory internetowe, tj. Skype, Gadu-Gadu.

Dla Uczestników badania ważne były również takie aspekty jak (wszystkie wymienione odpowiedzi uzyskały 40-procentowe poparcie): szybki proces decyzyjny, regionalizacja działania, przekładająca się na bliższy kontakt i łatwiejszy dostęp PESów do Opiekunów, ponadto mobilność kadry.

W świetle powyższych opinii, zaskakujący wydaje się procent respondentów (60%) wyrażających swoje niezadowolenie wynikające z – w ich opinii - faktu przeciążenia kadry również obowiązkami poza badanym Projektem. A to miało negatywnie przekładać się na proces weryfikacji składanych dokumentów. Wśród komentarzy pojawiło się wyjaśnienie, iż chociażby sama forma zatrudnienia Opiekunów (1/4 etatu) jest nieadekwatna do ilości obowiązków ciążyących na nich w

ramach Funduszu. To z kolei miało przekładać się na zbyt szybkie tempo podejmowania decyzji. Tak samo istotnym problemem okazała się zbyt mała kwota środków, którymi dysponował Fundusz w stosunku do wnioskowanych pożyczek. Mniej niż połowa badanych, zaledwie 40%, wskazała na problem natury logistycznej, związany z miejscem podpisywania umów o pożyczkę. *Dokumenty podpisywane były we Wrocławiu w obecności radcy prawnego, powodowało to utrudnienia dla PES-ów z innych regionów [części województwa dolnośląskiego]* – przekonywali uczestnicy badania.

Windykacja pożyczek a kapitał finansowy Funduszu

Umiejętność sprawnego, efektywnego i skutecznego odzyskiwania niespłaconych pożyczek jest kluczowa dla zapewnienia stabilności funkcjonowania Funduszu. Badani zostali poproszeni o wskazanie zasad, które sprawdziły się w tym zakresie lub teoretycznie mogłyby być przydatne dla procesu windykacji. ze względu na,

Respondenci powołując się na brak doświadczeń (krótki okres działania Funduszu - nie pojawiła się potrzeba windykacji, został zastosowany tylko monitoring przedwindykacyjny) i wiedzy w tym zakresie nie udzielili odpowiedzi na to pytanie.

Zastosowane w Funduszu procedury - w ujęciu praktycznym

W ostatnim punkcie analizy Badani mieli możliwość podsumowania wszystkich wyżej wymienianych procedur. Skorzystało z niej zaledwie 40% Respondentów. Podkreślano szczególnie dużą dbałość o indywidualne podejście do pożyczkobiorców. Nie bez znaczenia okazała się również umiejętność elastycznego stosowania procedur.

Wnioski i rekomendacje

Wnioski:

- Zdecydowana większość Badanych za silne strony Funduszu uznała między innymi nieskomplikowane procedury udzielania pożyczek, kompleksowe dostosowanie narzędzi do rzeczywistych potrzeb potencjalnych odbiorców oraz elastyczne podejście do nich.
- Na podstawie ankiet można wywnioskować, iż Respondenci bardzo wysoko oceniają indywidualną konsultację merytoryczną PES przez Opiekunów finansowych. Pomoc opiekunów okazała się też niezbędna w planowaniu posiedzeń Komisji oceniającej wnioski pożyczkowe oraz sprawnym zarządzaniu portfelem pożyczkowym.
- Najczęściej wskazywanymi wadami Funduszu były takie niedociągnięcia jak: niewystarczające środki finansowe pozostające w dyspozycji Funduszu, mylne ich postrzeganie jako bezzwrotnej dotacji oraz niska skuteczność procedur mających doprowadzić do zwiększenia kapitału Funduszu.
- Zdecydowana większość z Badanych wskazała na wartość rzetelnej weryfikacji złożonych wniosków o przyznanie dotacji, co wiązało się z odpowiednim rozdysponowaniem środków. Ponadto pojawiła się również pozytywna opinia dotycząca monitoringu przyznanych pożyczek, umożliwiającego ewentualne wprowadzanie potrzebnych zmian warunków do umowy.
- Istnieją problemy związane z brakiem doświadczenia kadry realizującej projekt w stosowaniu procedury windykacyjnej oraz trudności w organizowaniu posiedzeń Komisji oceniającej wnioski (np. kłopot z ustaleniem daty spotkań ze względu na brak czasu poszczególnych członków Komisji).
- Sprawdziło się okołofunduszowe wzmocnienie merytoryczne okazywane PES przez kadrę Funduszu. Doceniono zwłaszcza rolę Opiekuna finansowego obecnego w każdym subregionie, co gwarantuje kompleksowość świadczonych usług.
- Zaletą funkcjonowania Funduszu okazała się świadomość dostępnych środków, będących zasobem jego portfela oraz staranne weryfikowanie ich

wydatkowania na pożyczki. Respondenci docenili również elastyczność Funduszu, z realnym uwzględnianiem możliwości finansowych pożyczkobiorcy. Ważne okazało się okołofunduszowe wsparcie merytoryczne w każdym aspekcie związanym z realizacją Projektu.

- Zarządzanie Funduszem było sprawne i charakteryzowało się zaangażowaną koordynacją. Sprawdziła się również komunikacja wewnętrzna (w Zespole) jak i zewnętrzna (z otoczeniem).
- Występuje problem niespójności zadań powierzanych Opiekunowi finansowemu, sprawującemu jednocześnie funkcje coachingowe oraz „monitoruje” pożyczkę w trakcie jej trwania.
- Zdaniem Ankietowanych zaangażowanie kadry w inne projekty powodowało problemy natury organizacyjnej, wynikające z trudności w godzeniu różnych obowiązków. Potwierdzają to opinie dotyczące przeciążenia kadry obowiązkami poza badanym Projektem, co miało w odczuciu Badanych negatywne przełożenie na proces weryfikacji składanych dokumentów.
- Wykorzystanie informatycznych narzędzi ułatwiło zarządzanie Funduszem. Dla Uczestników badania ważne były również takie aspekty jak: szybki proces decyzyjny, regionalizacja działania (bliższy kontakt i łatwiejszy dostęp PESów do Opiekunów) oraz mobilność kadry.

Rekomendacje:

- W kwestii stosowanych w Projekcie procedur, które bezpośrednio wpływają na utrzymanie Funduszu i jego dostosowanie do potrzeb podmiotów ekonomii społecznej, rekomenduje się ich niemodyfikowanie ze względu na fakt docenienia ich jasności i zrozumiałości przez Respondentów badania. Ponadto warto, ażeby Projektodawca w dalszym ciągu wykazywał się elastycznym podejściem w stosunku do odbiorców.
- Ważna jest również dalsza dbałość o jakość i formę indywidualnych konsultacji merytorycznych świadczonych przez Opiekunów finansowych, dla podmiotów starających się o uzyskanie pożyczki, jak również później – o ogólne wsparcie okołofunduszowe.

- W opinii Respondentów sprawowane przez wspomnianych Opiekunów funkcje (coachingowe oraz przedwindykacyjne) mogą rodzić pewnego rodzaju dysonans. Dlatego też zaleca się rozdzielenie ww. funkcji oraz dostosowanie czasu pracy do faktycznych zadań.
- Rekomenduje się dalsze realizowanie działań w oparciu subregiony, ponieważ przekłada się to na realne odczucia bliskości kontaktu z Opiekunem finansowym przez podmioty ekonomii społecznej, a z drugiej zaś strony – Opiekunowie mają możliwość bardziej dokładnego ich „poznania” i monitoringu ich działań.
- Należy jednak dostrzec pewien problem natury logistycznej. W przypadku podpisywania umowy o pożyczkę, Pożyczkobiorcy muszą udać się do Wrocławia, gdzie dopełniają formalności – co podmiotom z innych części województwa może sprawiać problemy. Dlatego, mimo generowania dodatkowych kosztów, rekomenduje się stworzenie możliwości dla większej mobilności pracy radcy prawnego, w obecności którego muszą być podpisywane umowy.
- Zalecana jest większa dbałość o dookreślenie podziału zadań i obowiązków pomiędzy kadrą Funduszu, co przełoży się również na szybsze podejmowanie decyzji w stosunku do potencjalnych pożyczkobiorców.
- Ponadto warto pomyśleć o tym, ażeby w prowadzenie Funduszu były angażowane takie osoby, które oprócz fachowej wiedzy i umiejętności będą mogły zająć się w przeważającej części Funduszem i współpracą z PES w zakresie korzystania z jego usług. Warto rozważyć zatrudnienie mniejszej ilości osób, ale w pełnym wymiarze etatowym. Zalecana jest dalsza dbałość o właściwą komunikację w Zespole Funduszu i projektowym. Rekomendowane jest utrzymywanie wielości form komunikacji wewnętrznych, w tym za istotne uznaje się nie tylko bezpośrednie spotkania kadry. Ważne jest wykorzystywanie narzędzi teleinformatycznych (Gadu-Gadu, Skype, e-mail, forum internetowe), które w znaczący sposób ułatwiają zarządzanie Funduszem.
- Ponadto warto jest pochylić się nad problemem jakim jest nie zawsze dokładne rozumienie istoty Funduszu. Rekomendowane są zatem działania

mające na celu zwrócenie uwagi na to, iż środki z niego pochodzące nie są bezzwrotnymi dotacjami udzielanymi na prowadzenie określonych typów działalności, należy kłaść nacisk na uświadamianie tego, iż są to zwrotne pożyczki.

- W ogólnych kwestiach promocyjnych, dotyczących Funduszu, zaleca się dalsze wykorzystywanie do tego celu strony internetowej. W obecnych czasach większość społeczeństwa przede wszystkim w Internecie poszukuje potrzebnych informacji. Dlatego też należy dbać o odpowiednią formę (jasność, zrozumiałość, konkretność) przekazu informacji i aktualności dotyczących Funduszu.
- W trosce o prawidłowe funkcjonowanie Funduszu i jego odpowiedni rozwój, warto jest wzmocnić jego promocję w poszczególnych samorządach. Dotychczasowe procedury bynajmniej nie przeciwdziałały ich bierności w kwestii zwiększania kapitału Funduszu. Dlatego też rekomendowanym jest zwiększenie wysiłków promocyjnych, jak również informacyjnych, skierowanych w stronę uświadomienia przedstawicielom samorządów korzyści wynikających z „ulokowania” w nim środków.
- Jeśli chodzi o wpływ przyjętych procedur na zabezpieczenie środków, którymi dysponuje Fundusz, to rekomenduje się tutaj utrzymywanie na co najmniej takim samym poziomie dotychczasowej dbałości o odpowiednią weryfikację składanych wniosków i tym samym – o rzetelną ocenę wiarygodności klientów. Warto również w dalszym ciągu poświęcać czas na prowadzenie monitoringu już przyznanych pożyczek. Umożliwia to bowiem wprowadzanie ewentualnych zmian do warunków umowy, co skutkuje odczuciem elastycznego podejścia wobec Pożyczkobiorcy.
- Pewne obawy może rodzić fakt braku doświadczenia w prowadzeniu ewentualnych procesów windykacyjnych wobec „mało rzetelnych” klientów przez kadrę zaangażowaną w realizację Projektu. W związku z tym rekomendowanym jest zapewnienie jej dostępu do rzetelnego źródła wiedzy w tym temacie, jak również dbałość o samodzielne zgłębianie informacji nt. tychże procedur (samorozwój). Być może warto byłoby rozważyć przekazanie procedur windykacyjnych podmiotowi zewnętrznemu.

Wzór narzędzia – Arkusz analizy SWOT kadra zarządzającą Funduszem znajduje się w Załączniku nr 7.5.

5.6. Analiza dokumentacji

Zgodnie z przygotowanym planem ewaluacji analiza dokumentacji została przeprowadzona równolegle z innymi zaplanowanymi w ramach ewaluacji badaniami. Analizie zostało poddanych sześć finalnych produktów projektu innowacyjnego „Fundusz Pożyczkowo – Poręczeniowy jako narzędzie zapewnienia trwałości instytucji ekonomii społecznej” oraz wnioski o pożyczkę, które otrzymały negatywną decyzję o przyznanie środków.

W ramach badania zostały postawione następujące pytania badawcze, na które odpowiedź miała bazować na analizie dokumentacji:

- Na ile zastosowane procedury pozwalają na stabilizację i rozwój Funduszu?
- Jaki wpływ na kapitał finansowy Funduszu mają opracowane procedury?
- Na ile procedury pożyczkowe są dostosowane do zasobów i potrzeb PES (podmioty ekonomii społecznej) - potencjalnych pożyczkobiorców?
- Jakie procedury należałoby zmienić/dostosować do potrzeb PES?
- Jaki wpływ na kapitał finansowy Funduszu mają opracowane procedury?
- Na ile procedury poręczeniowe Funduszu są dostosowane do potrzeb potencjalnych odbiorców – osób fizycznych, grup znajdujących się trudniejszym położeniu?
- Jakie warunki muszą być spełnione, aby JST i NGO zainteresowały się i mogły zaangażować się w powołanie funduszu pożyczkowego w formie spółdzielni osób prawnych?

Wyniki z przeprowadzonej analizy dokumentacji zostały zaprezentowane w ujęciu tabelarycznym (Tabela nr 8).

PRODUKT FINALNY: FUNDUSZ W RAMACH ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ	
Na ile zastosowane procedury pozwalają na stabilizację i rozwój Funduszu?	
Na potrzeby badania przyjęto, że stabilizacja oznacza, że Fundusz posiada środki na bieżące prowadzenie swojej działalności i udzielanie pożyczek (posiada płynność finansową). Ponadto zaciągane pożyczki są zwracane w ustalonym terminie. Na potrzeby badania rozwój dotyczy działań na rzecz zwiększenia puli środków z przeznaczeniem na pożyczki, możliwość przyznawania pożyczek wyższej wartości, możliwość udzielania pożyczek większej ilości podmiotom.	
Jaka jest maksymalna kwota udzielania pożyczki?	Zarówno w przypadku pożyczki Start GO, której celem jest podjęcie działalności zarobkowej lub wprowadzenia nowych produktów do prowadzonej działalności zarobkowej, jak i w przypadku pożyczki Standard przyznawanej na zabezpieczenie płynności finansowej podmiotu ekonomii społecznej związanej z realizacją projektów, maksymalna wysokość pożyczki to 150 000 zł.
Brak spłaty ilu pożyczek może zakłócić płynność finansową Funduszu?	Jest to zależne od tego w jaki sposób jest finansowana obsługa Funduszu. Istotnym narzędziem jest harmonogram udzielania pożyczek, a tym samym spłaty, który pozwala zachować większą płynność finansową. Wpływ na stabilność finansową Funduszu ma też liczba udzielanych w tym samym przedziale czasowym pożyczek. Ponadto im mniejsza jest kwota udzielanych pożyczek, tym więcej podmiotów może uzyskać wsparcie. Ich dywersyfikacja będzie jednocześnie zabezpieczać płynność finansową.
Ile razy jeden podmiot może otrzymać pożyczkę?	Nie określono ile razy jeden podmiot może starać się o pożyczkę.
Które procedury mogą mieć	Na stabilizację i rozwój Funduszu wpływ mogą mieć

wpływ na stabilizację i rozwój Funduszu?	następujące procedury: ▪ Wysokość udzielanych pożyczek i duży przedział wysokości udzielanych pożyczek,, ▪ Rodzaje zabezpieczeń, ▪ Kserokopie zatwierdzonych sprawozdań finansowych i merytorycznych za okres ostatnich 3 lat, 2 lat, 1 roku, w zależności od okresu funkcjonowania podmiotu.
Ile i jakie osoby zostały oddelegowane do zarządzania i obsługi funduszu?	Do zarządzania i obsługi Funduszu założono oddelegowanie min. 3 osób. Struktura zarządzania Funduszem zakłada zaangażowanie do zarządzania i obsługi Funduszu: Koordynatora Funduszu, Opiekunów Finansowych oraz Komisję Funduszu.
Ile trwa maksymalny okres spłaty pożyczki?	Procedury określają długość trwania pożyczki, a tym samym okres spłaty. W przypadku pożyczki Standard maksymalna długość pożyczki trwa do 12 miesięcy. Pożyczka Start GO przewiduje spłatę do 36 miesięcy. Każdy podmiot określa indywidualnie w harmonogramie, będącym załącznikiem do umowy, propozycję spłaty pożyczki. Pożyczki udzielane w ramach Funduszu podlegają spłacie: ▪ W terminach płatności uzgodnionych w umowie - w załączniku określającym harmonogram spłat, ▪ Przedterminowo w przypadku wypowiedzenia umowy przez Fundusz, na warunkach określonych w umowie, ▪ Przedterminowo z inicjatywy podmiotu ekonomii społecznej.

Jaki wpływ na kapitał finansowy Funduszu mają opracowane procedury?	
Jaka jest minimalna i maksymalna wysokość udzielanej pożyczki?	Wysokość udzielanych pożyczek i ich przedział kwotowy jest taki sam dla pożyczki Standard oraz Start go. Wysokość pożyczki zależy od indywidualnych potrzeb podmiotu. Minimalna wysokość pożyczki to 3 000 zł, maksymalna natomiast 150 000zł.
Czy założono procedury, pozwalające na zwiększenie kapitału Funduszu, jeśli tak, to ile i jakie?	Nie założono procedur pozwalających na zwiększenie kapitału Funduszu.
PRODUKT FINALNY: UDZIELANIE POŻYCZEK	
Na ile procedury pożyczkowe są dostosowane do zasobów i potrzeb PES - potencjalnych pożyczkobiorców?	
Ile procedur pożyczkowych i jakie bada/uwzględnia zasoby PES?	Zasoby PES badają/uwzględniają dwie procedury : ▪ Wymagany przez Fundusz wkład własny pożyczkobiorcy (5 % wartości pożyczki) może być pozafinansowy, co jest istotnym założeniem, biorąc pod uwagę charakter PES, ▪ Ustalając samodzielnie harmonogram spłaty pożyczki PES mają możliwość bazując na swoich zasobach określić okres, jak i wysokość spłaty pożyczki w danym okresie.
Ile procedur pożyczkowych i jakie bada/uwzględnia potrzeby PES?	Potrzeby PES badają/uwzględniają cztery procedury: ▪ Przedział wysokości kwoty udzielanej pożyczki zarówno Standard jak i Start GO jest szeroki i dostosowany do różnych potrzeb PES, które są różne z uwagi na wielkość PES jak i na skalę i zasięg działania, ▪ Okres spłaty pożyczki został określony w przypadku pożyczki na zabezpieczenie płynności

	finansowej (Standard) do 12 miesięcy, a w celu pożyczki na podjęcie działalności zarobkowej lub wprowadzenia nowych produktów do prowadzonej działalności na okres do 36 miesięcy, co pozwala pożyczkobiorcy na samodzielne określenie czasu spłaty w harmonogramie dołączanym do umowy w zaproponowanym przez Fundusz przedziale czasowym. ▪ Oprocentowanie ustalane raz na pół roku przez Fundusz, jednak nie jest niższe niż stopa referencyjna, ▪ Dla pożyczkobiorców dostępny jest szeroki wachlarz zabezpieczeń spłaty pożyczki dla PES: – Weksel własny in blanco wraz z deklaracją wekslową, – Poręczenie spłaty pożyczki z odsetkami przez osoby trzecie, – Akt notarialny o poddaniu się egzekucji na podstawie art.777 kpc, – Blokada środków na rachunku bankowym, – Przelew wierzytelności, – Inne zabezpieczenia przewidziane przepisami prawa.
Kto w zespole Funduszu odpowiada za dostosowanie procedur pożyczkowych do zasobów i potrzeb PES – potencjalnych pożyczkobiorców?	Koordynator Funduszu odpowiedzialny jest za organizację pracy Funduszu: prowadzenie i nadzór nad dokumentacją Funduszu, nadzorowanie pracy Opiekunów Finansowych, kontakt i współpracę z ciałami statutowymi podmiotu prawnego, prowadzącego Fundusz. Opiekunowie Finansowi odpowiedzialni są za obsługę klientów Funduszu, w szczególności za kontakt z podmiotami ekonomii społecznej zainteresowanymi skorzystaniem ze wsparcia Funduszu, pomoc

	podmiotom przy składaniu wniosku o udzielenie wsparcia, przygotowywanie umów i pozostałych dokumentów związanych z udzieleniem pożyczki, prowadzenie monitoringu udzielonych pożyczek oraz prowadzenie monitoringu przedwindykacyjnego i w razie konieczności uruchamianie procedury windykacji. Zarząd podmiotu prawnego prowadzącego Fundusz podejmuje natomiast decyzje o działaniach w sytuacji niespłacenia pożyczki przez podmiot ekonomii społecznej, które mają być podjęte, podejmuje także decyzje dotyczące planu naprawczego dla podmiotu ekonomii społecznej, zgodnie z instrukcją postępowania w przypadku problemów ze ściągalsnością pożyczek i odzyskiwaniem zrealizowanych poręczeń.
Jakie procedury należałoby zmienić/dostosować do potrzeb?	
Czy jest zakładany monitoring pożyczki, udzielonej PES pod kątem jego potrzeb?	Od momentu uruchomienia pożyczki podejmowane są czynności polegające na jej monitorowaniu.
Jaki wpływ na kapitał finansowy Funduszu mają opracowane procedury?	
Kiedy uruchamiana jest procedura monitoringu przedwindykacyjnego?	Procedura monitoringu przedwindykacyjnego jest uruchamiana w sytuacji: Braku terminowej spłaty raty lub całej pożyczki, Powzięcia przez podmiot prowadzący Fundusz wiadomości, że podmiot ekonomii społecznej, który zaciągnął zobowiązanie w Funduszu, jest nieaktywny na rynku. Przez pojęcie „nieaktywny na rynku” należy w tym przypadku rozumieć brak możliwości kontaktu z podmiotem (telefonicznego lub mailowego), zaprzestanie

	aktywności w zakresie pozyskiwania środków zewnętrznych (nieobecność na listach rankingowych, zaprzestanie korzystania z doradztwa w zakresie aplikowania o środki zewnętrzne. Brak uczestnictwa podmiotu w szkoleniach i konferencjach ważnych dla funkcjonowania sektora podmiotów ekonomii społecznej na Dolnym Śląsku. Zaprzestanie uaktualniania strony internetowej podmiotu, Powzięcia przez podmiot prowadzący Fundusz wiadomości, że podmiot ekonomii społecznej, który zaciągnął zobowiązanie w Funduszu, ma kłopoty finansowe, Otrzymania przez podmiot prowadzący Fundusz informacji o śmierci osób, które zaciągały zobowiązanie finansowe w imieniu, lub powzięcie przez podmiot prowadzący Fundusz informacji o śmierci osób, które zaciągały zobowiązanie, Realizacji poręczeń udzielonych osobom fizycznym.
Jakie kryteria muszą zostać spełnione, żeby musiała zostać uruchomiona procedura windykacji?	Uruchomienie procedury windykacji następuje w sytuacji: ▪ Rozwiązania umowy pożyczki bez wypowiedzenia zawieranej przez podmiot prowadzący Fundusz z podmiotem ekonomii społecznej. ▪ Rozwiązanie umowy na mocy porozumienia stron, kiedy klient będzie obowiązany do dokonania zwrotu pobranej przez siebie części (lub całości) pożyczki.
Biorąc pod uwagę opóźnienia w spłacie pożyczki przez ile miesięcy/jaki okres Fundusz może nie mieć środków na udzielanie kolejnych pożyczek?	Procedury nie określają ile miesięcy Fundusz może funkcjonować nie udzielając pożyczek (zależy to od indywidualnego harmonogramu spłat PES). Z odrzuconych wniosków wynika, że Fundusz z powodu braku środków może funkcjonować ale w danym okresie nie udzielać pożyczek.

W jakim zakresie określona została procedura weryfikacji wniosków?	Weryfikacja wniosków w pierwszej kolejności zakłada ocenę Opiekuna finansowego pod kątem formalnym i merytorycznym (istnieje możliwość uzupełnienia dokumentacji), który następnie przedkłada Komisji w formie pisemnej informacji. Założono także możliwość przeprowadzenia wizyty w siedzibie podmiotu ekonomii społecznej w celu zweryfikowania informacji przekazanej przez podmiot ekonomii społecznej z rzeczywistością oraz możliwość weryfikacji informacji przez telefon u podmiotów współpracujących z podmiotem ekonomii społecznej np. JST, NGO. Komisja w przeciągu 14 dni podejmuje decyzję o: ▪ Zaakceptowaniu pożyczki w kwocie i na warunkach zgłoszonych przez podmiot ekonomii społecznej, ▪ Zaakceptowaniu pożyczki w innej kwocie lub na innych warunkach niż we wniosku, ▪ Zaakceptowaniu pod pewnymi warunkami, ▪ Odłożeniu decyzji do czasu uzyskania dodatkowych informacji, ▪ Odrzuceniu wniosku. ▪ Decyzja Komisji jest przekazywana telefonicznie oraz mailowo. ▪ Po zaakceptowaniu warunków przez podmiot ekonomii społecznej Opiekun Finansowy przygotowuje wszystkie dokumenty niezbędne do podpisania umowy. Od momentu uruchomienia pożyczki realizowane są czynności związane z:
---	---

	▪ Monitorowaniem pożyczki, ▪ Wsparciem okołofunduszowym, ▪ Realizacją spłat pożyczki, ▪ Rozliczeniem pożyczki i jej likwidacją. ▪ W przypadku problemów ze spłaceniem pożyczek podejmowane są czynności związane z ewentualną restrukturyzacją pożyczki i jej windykacją, zgodnie z instrukcją postępowania w przypadku problemów ze ściagalnością pożyczek i odzyskiwaniem zrealizowanych poręczeń.
PRODUKT FINALNY: UDZIELANIE PORĘCZEŃ	
Na ile procedury poręczeniowe Funduszu są dostosowane do potrzeb potencjalnych odbiorców – osób fizycznych, grup znajdujących się trudniejszym położeniu?	
Jaki jest zakładany okres na spełnienie procedur dotyczących poręczeń?	Procedura oceny wniosku o udzielenie wsparcia (formalnej i merytorycznej) nie powinna trwać dłużej niż 2 tygodnie od chwili wpłynięcia wniosku do Funduszu. W przypadku niewystąpienia Instytucji Współpracującej do Funduszu z wezwaniem do zapłaty, po upływie ważności poręczenia Fundusz niszczy weksel komisyjnie i zawiadamia o tym Beneficjenta pisemnie w ciągu 14 dni. Windykacja przebiega zgodnie z wewnętrznymi procedurami instytucji współpracującej oraz umową o współpracy zawartą z Funduszem. Procedura realizacji zobowiązania wynikającego z poręczenia przebiega zgodnie z zapisami Regulaminu, o której informacja powinna być w § 31. Regulamin kończy się jednak na § 28.

Ile dokumentów jest w formie oświadczeń własnych?	W formie oświadczeń własnych dostępne są dwa dokumenty: ▪ Pisemne oświadczenie o zgodzie na przetwarzanie przez podmiot prowadzący Fundusz danych osobowych. ▪ Oświadczenie składane przez osobę fizyczną, ubiegającą się o wsparcie dotyczące proponowanych form zabezpieczenia ewentualnej wiarygodności, wynikającej z realizacji za osobę fizyczną ubiegającą się o wsparcie zobowiązania wobec Instytucji Współpracującej.
Ile dokumentów jest w formie zaświadczenia zewnętrznego?	Dwa dokumenty: ▪ Zaświadczenie potwierdzające status na rynku pracy osoby fizycznej ubiegającej się o wsparcie, ▪ Zaświadczenie o znajdowaniu się w rejestrze bezrobotnych.
Jakie warunki muszą być spełnione, aby JST i NGO zainteresowały się i mogły zaangażować się w powołanie funduszu pożyczkowego w formie spółdzielni osób prawnych?	
Czy istnieją procedury, które dotyczą możliwości powołania Funduszu przez JST i NGO?	W Instrukcji powołania Funduszu w ramach funkcjonującego podmiotu ekonomii społecznej (stowarzyszenie) oraz sposobu zarządzania Funduszem oraz w dokumencie pn. Instrukcja powołania Funduszu poprzez powołanie nowego podmiotu ekonomii społecznej (spółdzielnia osób prawnych) oraz sposób zarządzania Funduszem, nie wskazano jakie wymogi musi spełnić JST/NGO, zainteresowane powołaniem Funduszu pożyczkowego.

Jak jest procedura powołania Funduszu?	Procedura powołania Funduszu w formie spółdzielni osób prawnych W I fazie podmioty prawne muszą ustalić pełnomocników. Następnie podczas spotkania założycielskiego przyjmują statut i wybierają organy w postaci rady nadzorczej i zarządu. Dalej następuje rejestracja w Krajowym Rejestrze Sądowym. Powołanie Funduszu odbywa się przez przyjęcie uchwały. Procedura powołania Funduszu w formie Stowarzyszenia W pierwszym etapie organizowane jest spotkanie założycielskie, podczas którego następuje wybór organów stowarzyszenia. Kolejnym krokiem jest rejestracja stowarzyszenia w KRS, Powołanie funduszu odbywa się przez przyjęcie uchwały. Samo powołanie funduszu w obu przypadkach odbywa się w taki sam sposób. Inaczej przebiega tworzenie podmiotu, prowadzącego Fundusz. Ponadto w przypadku Funduszu prowadzonego przez stowarzyszenie całe ryzyko oraz odpowiedzialność finansowa spada na zarząd w przypadku spółdzielni osób prawnych rozkłada się na wszystkie podmioty prawne. W spółdzielni osób prawnych członkowie mogą wносить wkład finansowy.
---	--

Wnioski i rekomendacje

Wnioski:

- Przy założeniu, że maksymalna wysokość udzielanej pożyczki wynosi 150 000 zł, udzielenie pożyczki o takiej wartości będzie skutkowało zachwianiem płynności finansowej funduszu, a tym samym ograniczy jego rozwój.
- Procedury dotyczące zasady udzielania pożyczek nie precyzują ile razy dany PES może ubiegać się o pożyczkę. Można wnioskować zatem, że może to robić kilkakrotnie.
- Przedział określający minimalną i maksymalną wysokość udzielanej pożyczki jest elastyczny i dostosowany do różnych potrzeb PES, które są różnej wielkości, a także prowadzą różnego rodzaju działania, o różnej skali.
- Procedury, określające Zasady udzielania pożyczek i powołania Funduszu nie zawierają zapisów na temat zwiększenia kwoty kapitału Funduszu.
- Opracowane procedury dotyczące udzielania pożyczek zostały stworzone z uwzględnieniem zasobów i potrzeb PES. Świadczy o tym m.in. możliwość wniesienia wkładu własnego w formie finansowej jak i pozafinansowej. Ponadto każdy z pożyczkobiorców ma możliwość samodzielnego określenia harmonogramu spłaty pożyczki.
- Czynności związane z monitorowaniem pożyczki zostały określone w sposób bardzo ogólny, bez odniesienia się do możliwości PES.
- Szczegółowe opracowanie ścieżki postępowania przedwindykacyjnego może okazać się szczególnie przydatne w przypadku problemów z terminową spłatą pożyczki. Opracowana procedura postępowania daje możliwość natychmiastowej reakcji z zachowaniem wymogów formalnych.
- Procedury nie określają na jakich zasadach będzie funkcjonował Fundusz w momencie kiedy nie będzie posiadał środków finansowych na udzielanie pożyczek. Protokoły oceny wniosków pozwalają wnioskować, że mimo braku środków na udzielanie pożyczek Fundusz będzie funkcjonował, nie udzielając pożyczek.
- Procedura dotycząca oceny wniosku o udzielenie poręczenia powinna trwać dwa tygodnie. Czas oceny formalnej i merytorycznej wniosku jest stosunkowo

krótki (14 dni), co daje możliwość szybkiego poinformowania potencjalnych odbiorców o wyniku weryfikacji wniosku.

- Zasady udzielania poręczeń mówią o realizacji zobowiązania wynikającego z poręczenia, jednakże odwołują się do zapisu regulaminu w § 31, który w rzeczywistości nie został uwzględniony w procedurach.
- Wnioskuje się, że Fundusz może zostać powołany przez każdą jednostkę administracji publicznej oraz każde stowarzyszenie, bez względu na posiadane zasoby oraz doświadczenie w świadczeniu usług o charakterze pożyczkowo-poręczeniowym.

Rekomendacje:

- Rekomenduje się udzielanie pożyczki w maksymalnej wysokości jedynie w uzasadnionych przypadkach.
- Zaleca się stosowanie bardziej wnikliwej analizy kondycji podmiotu ubiegającego się o pożyczkę.
- Zaleca się uzupełnienie zasad o zapis mówiący ile razy dany PES może ubiegać się o pożyczkę.
- Rekomenduje się szczegółową analizę podmiotów, które ubiegają się o pożyczkę w wysokości maksymalnej kwoty tj. 150 000 zł. Należy uzupełnić Zasady udzielania pożyczek i powołania Funduszu o zapis mówiący o możliwości i warunki zwiększenia kapitału Funduszu.
- Rekomenduje się utrzymanie zapisów proponowanych rozwiązań.
- Rekomenduje się uzupełnienie zapisów o bardziej precyzyjne informacje nt. przeprowadzania czynności monitoringowych wraz ze wskazaniem ich częstotliwości, osoby odpowiedzialnej.
- Rekomenduje się postępowanie ściśle według opracowanej procedury przedwindykacyjnej. Należy także poprzedzić działania doraźne w postaci monitoringu korespondencyjnego, telefonicznego i elektronicznego, możliwością bezpośredniego zgłoszenia problemów/trudności ze spłatą pożyczki przez sam PES, a tym samym zmianę harmonogramu spłaty pożyczki.

- Wskazane jest uzupełnić procedury Instrukcji powołania Funduszu o informacje na temat funkcjonowania Funduszu w sytuacji braku środków na udzielanie pożyczek.
- Rekomenduje się także uzupełnienie zapisów dokumentu Zasady udzielania pożyczek w sytuacji gdy brakuje środków na ich udzielanie, a ocena wniosku o pożyczkę została zweryfikowana pozytywnie.
- Zaleca się ciągły monitoring procesu oceny wniosków. W sytuacji pojawienia się sygnałów wskazujących na to, że ten termin jest zbyt długi zaleca się ponowne rozważenie długości czasu potrzebnego na ocenę wniosku.
- Rekomenduje się uzupełnienie zapisów dokumentu pn. Zasady udzielania poręczeń o § 29-31 lub korektę odnośnika do § 31 w Regulaminie.
- Rekomenduje się ustalenie katalogu kryteriów, jakie powinny spełnić NGO oraz JST, które będą zainteresowane powołaniem Funduszu w formie spółdzielni osób prawnych.

Wzór narzędzia – Kwestionariusz pytań znajduje się w Załączniku nr 7.6.

5.7. Ankieta internetowa/audytoryjna z wybranymi potencjalnymi pożyczkobiorcami z Dolnego Śląska

Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety wśród przedstawicieli podmiotów ekonomii społecznej, a konkretniej - potencjalnych pożyczkobiorców. Stanowi kolejny etap ewaluacji Projektu pt. „Fundusz Pożyczkowo-Poręczeniowy jako narzędzie zapewnienia trwałości instytucji ekonomii społecznej”. Celem badania było zweryfikowanie adekwatności procedur pożyczkowych Funduszu do możliwości jego potencjalnych pożyczkobiorców, czyli podmiotów ekonomii społecznej (PES). Ponadto miał także na celu wskazać jakie procedury należałoby zmienić/dostosować do ich potrzeb.

Plan ewaluacji zakładał przebadanie ok. 50 potencjalnych pożyczkobiorców. W zebraniu ankiet ewaluator otrzymał wsparcie zespołu projektowego Forum Aktywności Lokalnej. Łącznie ankietę wypełniło jedynie 20 potencjalnych pożyczkobiorców, wśród których znalazło się dziewięć stowarzyszeń, sześć fundacji,

dwie spółdzielnie socjalne oraz inne podmioty. Średnia funkcjonowania badanych organizacji to ok. 12 lat. Warto jednak nadmienić, że są wśród nich zarówno organizacje, które funkcjonują już nawet ok. 90 lat, jak i takie, które powstały 5 lat czy 0,5 roku temu. Zakres tematyczny działań podejmowanych przez podmioty ekonomii społecznej, które wzięły udział w badaniu to najczęściej sport, turystyka, rekreacja, hobby oraz usługi socjalne i pomoc społeczna, a także kultura i sztuka oraz ochrona zdrowia. Jedynie dwa spośród badanych Podmiotów prowadzą działalność gospodarczą, sześć zadeklarowało, że prowadzi działalność odpłatną, a 11 nieodpłatną. Poniżej zestawiono odpowiedzi Respondentów na zadane im pytania.

Odbiór Pozarządowego Funduszu Pożyczkowego przez potencjalnych pożyczkobiorców

Na początku badanie skupiło się na znajomości Pozarządowego Funduszu Pożyczkowego przez potencjalnych pożyczkobiorców. Należy tu zwrócić uwagę na fakt, że aż 65% Respondentów odpowiedziało negatywnie, wcześniej nie mieli styczności z Funduszem. Tylko 30% Badanych spotkało się z nim wcześniej, a 5% nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi.

Kolejnym krokiem było zadanie pytania na temat zainteresowania pożyczką z Funduszu reprezentowanego przez Badanych podmiotu ekonomii społecznej. Połowa Badanych stwierdziła, że jest zainteresowana taką pożyczką. 25% Respondentów uznało z kolei, że nie ma potrzeby zaciągania pożyczki, tylu samo przedstawicieli nie potrafiło udzielić konkretnej odpowiedzi na postawione pytanie.

Po zweryfikowaniu zainteresowania pożyczkami skoncentrowano się na ich ewentualnym przeznaczeniu. Najczęściej wymieniano zapewnienie utrzymania płynności finansowej realizowanego projektu – 7 odpowiedzi. Nie mniej popularnym wyborem było także przeznaczenie pożyczonych środków na uruchomienie działalności gospodarczej lub odpłatnej, na co wskazało 5 Badanych. Dwóch Przedstawicieli PES wskazało stworzenie i wdrożenie nowego produktu/usługi w ramach działalności gospodarczej lub odpłatnej, a jeden przeznaczyłby pożyczkę na rozbudowę infrastruktury. Badanie skupiło się także na zdiagnozowaniu powodów, które mają znaczenie przy wyborze pożyczki. Jeśli potencjalni pożyczkobiorcy

zdecydowaliby się zaciągnąć pożyczkę na rzecz reprezentowanego przez nich podmiotu największe znaczenie miałyby jej dostępność, następnie korzystne oprocentowanie, a także krótki okres weryfikacji wniosku o udzielenie pożyczki. Elementy te wskazało w każdym przypadku aż 15 na 20 Respondentów. Niewiele mniej, bo aż 60% spośród nich zwróciło uwagę na dostępność doradztwa i konsultacji. Dla dwóch Badanych znaczenie miała możliwość bezpośredniego kontaktu z przedstawicielami Funduszu oraz fakt czy realizowaliby w tym czasie duży projekt, a pożyczka zapewniłaby płynność finansową. Tylko pojedyncze osoby uznały, że wskazane elementy nie miałyby dla nich znaczenia przy wyborze podmiotu udzielającego pożyczki.

Dokumentacja do wniosku o udzielenie pożyczki

Następnie badanie skoncentrowało się na załącznikach do wniosku. Zapytano potencjalnych pożyczkobiorców reprezentujących podmioty ekonomii społecznej, które z załączników jakie należy dołączyć do wniosku o pożyczkę, są według nich najtrudniejsze do przedłożenia. Najwięcej trudności sprawiłoby im stworzenie i dołączenie do wniosku o pożyczkę biznesplanu. Udostępnienie kopii umowy o dofinansowanie projektu, na którego wsparcie realizacji miałyby być przeznaczona pożyczka stanowiłoby problem dla 5 Respondentów. Trudności ze zorganizowaniem, a następnie dołączeniem do wniosku, sprawiłyby także rekomendacje od instytucji współpracujących oraz oświadczenie o niezaleganiu ze świadczeniami względem Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, Urzędu Skarbowego, Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, co potwierdziło w każdym przypadku 4 Badanych. Tylko 2 Respondentów za sporą przeszkodę uznało konieczność dołączenia do wniosku o pożyczkę kserokopii zatwierdzonych sprawozdań finansowych i merytorycznych oraz kserokopię odpisu z Krajowego Rejestru Sądowego oraz odpisu z Rejestru Przedsiębiorstw.

Następnie zapytano o możliwą do zaakceptowania liczbę załączników do wniosku o udzielenie pożyczki. Odpowiedzi na zadane pytanie rozłożyły się równomiernie. 30% Badanych uważała, że liczba załączników jest za długa, jednak

tyle samo Respondentów stwierdziło, że lista ta jest odpowiednio długa, a kolejne 30 % nie miało zdania na ten temat.

Dostosowanie zabezpieczeń spłaty pożyczki do możliwości podmiotów ekonomii społecznej

Kolejnym elementem badania było zweryfikowanie na ile zaproponowane rodzaje zabezpieczeń spłaty pożyczki są dostosowane do możliwości PES reprezentowanego przez Badanych. Zgodnie z opinią Badanych najbardziej dostosowane do ich możliwości okazałyby się zabezpieczenia w postaci weksla in blanco (wg 8 PES), następnie - poręczenie spłaty pożyczki z odsetkami przez osoby trzecie (wg kolejnych 8 PES). Mniej dostosowane do potrzeb podmiotów ekonomii społecznej w opinii ich przedstawicieli są: akt notarialny o poddaniu się egzekucji na podstawie art.777 Kodeksu Prawa Cywilnego oraz blokada środków na rachunku bankowym.

W ramach badania zweryfikowano czy osoby uczestniczące w badaniu miały możliwość zapoznania się z dokumentami, które należy złożyć ubiegając się o pożyczkę z Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego. Na powyższe pytanie 60% Badanych odpowiedziało twierdząco, pozostała część udzieliła natomiast negatywnej odpowiedzi. Wśród osób, które odpowiedziały pozytywnie zbadano także to czy dokumenty, które należy złożyć ubiegając się o pożyczkę są dostosowane do specyfiki PES, napisane zrozumiałym językiem oraz czy nie są zbyt obszerne. Zdaniem ponad 83% Respondentów dokumenty są dostosowane do ich specyfiki. Blisko 60% osób, które miały styczność z dokumentami dotyczącymi pożyczki z Funduszu uznała, że są one napisane zrozumiałym językiem. Połowa Badanych stwierdziła jednocześnie, że łącznie dokumenty, jakie należy wypełnić ubiegając się o pożyczkę są zbyt obszerne lub nie miała konkretnego zdania na ten temat.

Na końcu badania zapytano czego potrzebowałby PES, aby uzyskać pożyczkę i móc z niej skorzystać. Wśród pojawiających się pojedynczo odpowiedzi Respondenci wymienili możliwość skorzystania z doradztwa, działalność

„opiekuńczą” Funduszu względem nich oraz konieczność spełnienia minimalnego zapotrzebowania na produkt.

Wnioski i rekomendacje

Wnioski:

- Badanie wskazało na zbyt mały dostęp potencjalnych pożyczkobiorców do informacji na temat działalności Funduszu.
- Potencjalni pożyczkobiorcy wykazywali duże zainteresowanie ewentualną możliwością zaciągnięcia pożyczki z Funduszu.
- Duże znaczenie dla potencjalnych pożyczkobiorców miałyby przede wszystkim niskie oprocentowanie i łatwa dostępność pożyczki, krótki okres weryfikacji wniosku o udzielenie pożyczki oraz możliwość skorzystania z doradztwa i konsultacji.
- Biznesplan został wskazany za najtrudniejszy załącznik do przedłożenia przez PES ubiegający się o pożyczkę.
- Zaproponowany wachlarz zabezpieczeń (tj. weksel in blanco, poręczenie spłaty pożyczki z odsetkami przez osoby trzecie, spłata zobowiązania) jest dostosowany do potrzeb PES.
- Zasady i warunki udzielania pożyczki są w większości dostosowane do możliwości podmiotów ekonomii społecznej.
- Zarówno załączniki, jak i sam wniosek, są w opinii Badanych zbyt „obszerne”.

Rekomendacje:

- Sugeruje się przemyślenie kwestii możliwości zweryfikowania niektórych danych niezbędnych do uzyskania pożyczki przez sam Fundusz, tak żeby nie musiały być dołączane przez pożyczkobiorców do zestawu dokumentacji, np. kopii statutu czy odpisu z KRS.
- Rekomenduje się zwiększenie skuteczności kampanii promującej działalność Funduszu wśród podmiotów ekonomii społecznej poprzez użycie kilku kanałów promocji, dostosowanych do specyfiki PES np. lokalnych portali

internetowych, w tym www.ngo.pl, newslettera (jeśli istnieje taka możliwość), lokalnej i regionalnej prasy .

- Zaleca się zatrudnianie na stanowisko Opiekuna finansowego osoby z odpowiednimi kompetencjami, doświadczeniem biznesowym, znającej środowisko podmiotów ekonomii społecznej i/lub zbudowanie systemu edukacji odpowiadającemu na potrzeby PES i rynku.
- Rekomenduje się współpracę z OWES w zakresie przeprowadzenia szkoleń i zapewnienia doradztwa/tutoringu z opracowywania biznesplanu dla PES starających się o pożyczkę.

Wzór narzędzia – Arkusz ankiety potencjalnymi pożyczkobiorcami znajduje się w Załączniku nr 7.7.

5.8. Ankieta telefoniczna z przedstawicielami instytucji współpracujących (np. PUP)

Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety wśród przedstawicieli Powiatowych Urzędów Pracy (PUP). Stanowiło kolejny etap ewaluacji Projektu pt. „Fundusz Pożyczkowo-Poręczeniowy jako narzędzie zapewnienia trwałości instytucji ekonomii społecznej”. Celem badania było zweryfikowanie dostosowania procedur poręczeniowych Funduszu do potrzeb instytucji współpracujących (PUP) przyznających dotację na założenie spółdzielni socjalnej lub przystąpienie do już działającej.

Plan ewaluacji zakładał przeprowadzenie badania w minimum 5 urzędach (tzw. instytucjach współpracujących). Badaniu poddanych zostało łącznie 15 ich przedstawicieli. Spośród zbadanych urzędów tylko nieliczne jak dotąd udzieliły dotacji na założenie lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej (4 dotacje w 2011 roku oraz ani jednej w pierwszym półroczu 2012 roku).

Dokumenty określające warunki ubiegania się o dotację

Na początku badanie skoncentrowało się na dokumentach, w tym wewnętrznych, które określają warunki ubiegania się o dotację na rozpoczęcie działalności w formie spółdzielni socjalnej lub przystąpienie do niej. 80% Badanych pracowników Powiatowych Urzędów Pracy z województwa dolnośląskiego odpowiedziało, że w instytucji, którą reprezentują stosowane są takie dokumenty. Co się tyczy pozostałych urzędów, osoby uczestniczące w badaniu nie wiedziały o istnieniu takowych.

Następnie badani Przedstawiciele dolnośląskich instytucji współpracujących skonkretyzowali jakimi dokumentami posługują się udzielając dotacji. Ponad połowa badanych instytucji rynku pracy stosuje podstawowy dokument jakim jest Rozporządzenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej z dnia 23.04.2012r. w sprawie przyznawania środków na podjęcie działalności gospodarczej na zasadach określonych dla spółdzielni socjalnych. Niespełna 27% Badanych PUP ma przygotowany specjalny wniosek dla ubiegających się o dotację, a tylko 20% spośród nich stworzyło regulamin przyznawania środków na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Każda z osób poddana badaniu podczas pracy zapoznała się z wymienionymi dokumentami. Jedynie przedstawiciele 3 PUP, w których takie dokumenty nie funkcjonują, negatywnie odnieśli się do zadanego im pytania na ten temat.

Osoby uprawnione do ubiegania się o dotację na założenie lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej oraz stawiane im wymogi formalne

Według procedur PUP o przyznanie dotacji na rozpoczęcie działalności w formie spółdzielni socjalnej lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej mogą ubiegać się przede wszystkim osoby bezrobotne, na które wskazało aż 11 Badanych, osoby wskazane w Ustawie o promocji zatrudnienia i o instytucjach rynku pracy oraz w Ustawie o zatrudnieniu socjalnym, absolwenci Klubów i Centrów Integracji Społecznej, osoby po terapiach odwykowych czy powracające do aktywności społecznej i zawodowej.

W kolejnej fazie badanie skupiło się na wymogach jakie powinna spełnić osoba ubiegająca się o dotację na założenie lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej. Warto zwrócić uwagę, że odpowiedzi Przedstawicieli badanych PUP na tak postawione pytanie różniły się od siebie znacząco. Badanym przedstawiono wymogi jakie winny spełniać osoby ubiegające się o poręczenie dla Funduszu. Według 80% Respondentów osoba ubiegająca się o dotację powinna należeć do jednej z grup zgodnych z definicją Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, jednocześnie pozostałe 20% z nich uznało, że nie jest to warunek konieczny do spełnienia. Ponad 73% badanych Przedstawicieli PUP stwierdziło, że osoba ubiegająca się o dotację powinna być zameldowana na terenie województwa dolnośląskiego. Pozostali Respondenci uznali, że nie jest to niezbędny wymóg, jeden z Badanych zaznaczył, że istotne jest zameldowanie na terenie danego powiatu.

Kolejny element, o który zapytano Respondentów to spełnienie warunku chęci założenia lub przystąpienia do spółdzielni socjalnej, której siedziba znajduje się na terenie województwa dolnośląskiego. Ponad połowa Badanych (53%) odpowiedziała twierdząco, pozostali zanegowali konieczność spełnienia tego kryterium, jeden z nich zaznaczył, że istotne jest, żeby siedziba spółdzielni znajdowała się na terenie danego powiatu. Zaświadczenie o znajdowaniu się w rejestrze bezrobotnych jest wymagane od osób chcących ubiegać się o dotację wg blisko 47% Respondentów reprezentujących PUP w województwie dolnośląskim.

W kolejnym etapie badania przedstawicieli instytucji współpracujących zapytano o inne aspekty, które zgodnie z wymogami PUP powinna spełniać osoba ubiegająca się o dotację. Blisko połowa (47%) odpowiedziała, że w Urzędzie Pracy, który reprezentują istnieją takie wymogi. Wśród nich wymieniano między innymi:

- wymogi ściśle związane z zasadami i kryteriami udzielenia dofinansowania,
- przesłanki określone w Ustawie i Rozporządzeniu,
- w przypadku przekazania środków przedstawienie poręczenia,
- adekwatne do profilu działalności powoływanej spółdzielni,
- konieczność posiadania statusu osoby bezrobotnej i zarejestrowanej w określonym powiecie.

Pojawiła się także odpowiedź, że trudno jednoznacznie określić takie wymogi, ponieważ nikt nie składał do tej pory wniosku o dotację na założenie lub

przystąpienie do spółdzielni socjalnej. Pozostali przedstawiciele badanych PUP odpowiedzieli, że w ich urzędach nie określono takich wymogów.

Następnie badanie skoncentrowało się na możliwości stosowania poręczeń zobowiązania z więcej niż jednej instytucji udzielającej poręczenia. 60% przedstawicieli urzędów pracy stwierdziło, że osoba ubiegająca się o dotację może przedstawić takie poręczenie z więcej niż jednej instytucji. Ponad 13% Respondentów odpowiedziało negatywnie, uściślając swoją odpowiedź o fakt, że w reprezentowanych przez nich instytucjach nie są brane pod uwagę instytucje udzielające poręczeń. Instytucje te biorą pod uwagę jedynie poręczenia osób fizycznych. Pozostali Ankietowani nie potrafili udzielić jednoznacznej odpowiedzi na zadane pytanie.

Respondenci, którzy potwierdzili, że osoby ubiegające się o dotację mogą przedstawić poręczenie zobowiązania z więcej niż jednej instytucji zostali zapytani o stosowanie specjalnych procedur w takich przypadkach. Tylko w przypadku jednej instytucji wprowadzono specjalne procedury w postaci dodatkowych dokumentów do wypełnienia – oświadczeń.

Procedury związane z udzielaniem poręczenia

Badanie skupiło się także na okresie trwania procedury udzielania poręczenia, która zgodnie z Zasadami udzielania poręczeń dla osób fizycznych zakładających bądź przystępujących do spółdzielni socjalnych trwa 2 tygodnie. Blisko 75% Badanych udzieliło odpowiedzi, że okres 14 dni na rozpatrzenie wniosku o udzielenie poręczenia dotacji jest odpowiednio długi. Blisko 7% uznało, że ten czas zbyt długi, z kolei tyle samo uznało go za zbyt krótki.

Sami Respondenci zapytani ile czasu powinien według nich trwać proces rozpatrywania wniosku w znacznej większości (blisko 82%) nie potrafiło udzielić odpowiedzi na zadane pytanie. Pozostałe osoby uczestniczące w badaniu podały, że odpowiednim czasem na rozpatrzenie poręczenia dotacji byłby okres 7 dni lub miesiąca. Przedstawiciele instytucji współpracujących zostali także zapytani jaki procent wysokości dotacji na założenie lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej powinien poręczać Fundusz. Zgodnie z opiniami przedstawicieli 40% urzędów pracy,

które wzięły udział w badaniu - dotacje powinny być poręczane w całości. Blisko 7% Badanych stwierdziło, że dotacje winny być poręczane w 80%, a blisko 27%, że co najmniej w połowie. Badani wyrazili także inne opinie, wśród których wymieniono poręczenie ponad 100%, 120%, a także ponad 150% dotacji z odsetkami.

Badanie skupiło się także na okresie poręczenia dotacji, który Fundusz ustalił na maksymalnie 24 miesiące z możliwością przedłużenia o 6 miesięcy. Opiniodawców zapytano czy okres ten jest adekwatny do okresu na jaki reprezentowany przez nich PUP udziela dotacji na założenie lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej. 93% pracowników PUP przyznało, że okres poręczenia dotacji przez Fundusz odpowiada długości czasu na jaki reprezentowany przez nich urząd udziela dotacji. Pozostała część odpowiedziała negatywnie na tak zadane pytanie, co oznacza, że okres na jaki reprezentowany przez nich PUP udziela dotacji, jest inny niż zaproponowany przez Fundusz. Respondenci ci zostali poproszeni o doszczegółowienie na jaki okres w takim razie ich urząd udziela wsparcia. Udzielono odpowiedzi, że dotacja jest przyznawana na 1,5 roku, z czego 6 miesięcy przeznaczonych jest na sprawozdawczość. Warto zauważyć, że długość okresu na jaki przyznawana jest dotacja mieści się w czasie maksymalnym na jaki udziela poręczenia dotacji Pozarządowy Fundusz Pożyczkowy.

Na koniec badania Respondenci zostali poproszeni o podanie na jakie problemy związane z poręczeniem dotacji napotkali podpisując umowę o udzielenie wsparcia dla osób bezrobotnych na założenie lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej. 60% Badanych przedstawicieli PUP odpowiedziało, że nie udzielało jeszcze tego typu dotacji. Pozostali Badani wskazali na dwa problemy. Pierwszy z nich to brak poręczenia udzielanych dotacji, a drugi to za niskie lub za wysokie dochody, które dyskwalifikują osoby, które ubiegają się o dotacje.

Wnioski i rekomendacje

Wnioski:

- Można stwierdzić, że niemal każdy badany Powiatowy Urząd Pracy stosuje inne procedury w ramach przyznawania dotacji na założenie spółdzielni lub

przystąpienie do spółdzielni. Skutkować to może utrudnieniami dla osób ubiegających się o poręczenia i procedur Funduszu.

- Niska wiedza pracowników PUP nt. możliwości przyznawania dotacji, brak precyzyjnie przygotowanego regulaminu, zasad i kryteriów oraz teczki wzorcowych dokumentów niezbędnych do przedłożenia przy staraniu się o poręczenie z punktu widzenia PUP jak i osób bezrobotnych negatywnie przyczynia się do ilości przyznawanych dotacji.
- Część PUP nie bierze pod uwagę możliwości przedstawienia poręczenia z więcej niż jednego źródła.
- W zależności od PUP wymogi jakie powinny spełniać osoby ubiegające się o dotację na założenie lub przystąpienie do spółdzielni są różne.
- Okres 2 tygodni na rozpatrzenie wniosku o udzielenie poręczenia przez Fundusz jest dostosowany do wymogów większości PUP.
- Wysokość poręczenia możliwa do otrzymania z Funduszu na poziomie 80% nie jest adekwatna do oczekiwań instytucji współpracujących.

Rekomendacje:

- Zaleca się ujednolicenie we współpracy z przedstawicielami powiatowych urzędów pracy regulaminów, zasad, kryteriów przyznawania dotacji oraz jednolitych wzorów wymaganych przez powiatowe urzędy pracy dokumentów. Przyczyni się to do skuteczniejszego wspierania sektora ekonomii społecznej poprzez łatwiejszy dostęp do dotacji i lepszą współpracę z Funduszem. Warto zastanowić się, czy nie wyznaczyć jednej osoby z Funduszu odpowiedzialnej za kontakt z instytucjami współpracującymi w tego typu kwestiach.
- Zapisy zasad udzielania poręczeń dla osób fizycznych zakładających bądź przystępujących do spółdzielni socjalnych zostały sformułowane odpowiednio elastycznie do różnorodnych wymogów dolnośląskich PUP. Rekomenduje się zatem pozostawienie zapisów w niezmienionej formie.
- Sugeruje się pozostawienie pierwotnych zapisów dotyczących okresu rozpatrywania wniosków o poręczenie (2 tygodnie). Zaleca się wprowadzenie możliwości indywidualnego ustalenia terminu rozpatrywania wniosku w pojedynczych przypadkach, podyktowanych wymogiem konkretnego PUP.

Wzór narzędzia – arkusz Ankiety telefonicznej z przedstawicielami instytucji współpracujących znajduje się w Załączniku nr 7.8.

5.9. Ankieta audytoryjna z osobami fizycznymi planującymi utworzenie spółdzielni socjalnej

Badanie zostało przeprowadzone w formie kwestionariusza ankiety wśród osób fizycznych. Stanowi kolejny etap ewaluacji Projektu pt. „Fundusz Pożyczkowo-Poręczeniowy jako narzędzie zapewnienia trwałości instytucji ekonomii społecznej”. Celem badania było zweryfikowanie dostosowania procedur poręczeniowych Funduszu do możliwości osób fizycznych z grup znajdujących się w trudniejszym położeniu, chcących założyć spółdzielnię socjalną.

Plan ewaluacji zakładał zbadanie opinii 45 osób fizycznych. Spośród wszystkich osób, które przystąpiły do badania zaledwie 2 (6%) zadeklarowały chęć skorzystania ze wsparcia Funduszu, a tym samym wypełniły kwestionariusz ankiety w sposób kompletny. Uczestnicy badania to osoby w wieku od 20 do 40 lat mieszkające w mieście.

Ankietowani zapytani o to czy mieli możliwość zapoznania się z dokumentami niezbędnymi do złożenia wniosku o udzielenie poręczenia odpowiedzieli, że nie mieli takowej. Tym samym osoby te nie mogły odnieść się do pytania uzupełniającego, którego celem było określenie dostępności dokumentów, ich zawartości językowej oraz obszerności.

W dalszej części badania Ankietowani zostali zapytani na co zamierzają przeznaczyć środki otrzymane przy wsparciu poręczenia Funduszu. Respondenci biorący udział w badaniu (którzy wypełnili ankietę w sposób poprawny) zgodnie zadeklarowali, że otrzymane środki przeznaczyliby na założenie spółdzielni socjalnej.

Ponadto w opinii 50% Ankietowanych wysokość poręczenia na poziomie 80% wartości dotacji jest odpowiednia.

Ankietowani zapytani o adekwatność okresu 24 miesięcy na jaki udzielane jest poręczenie do potrzeb osób fizycznych, nie mieli zdania na powyższy temat. Zgodnie jednak uznali, że zaproponowane formy zabezpieczenia poręczenia tj.

weksel in blanco z poręczeniem wekslowym oraz akt notarialny o poddaniu się egzekucji przez dłużnika, są możliwe do spełnienia przez osobę fizyczną ubiegającą się o poręczenie. Ponadto nikt spośród Badanych nie miał zdania na temat czasu oceny wniosku o udzielenie poręczenia w ramach Funduszu oraz niezbędnej liczby załączników. Ankietowani nie zgłosili także potrzeb, które ułatwiłyby podjęcie decyzji o skorzystaniu z poręczenia.

Wnioski i rekomendacje

Wnioski:

- Badanie wykazało niewystarczającą ilość dostępnych informacji nt. możliwości skorzystania z Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego w grupie osób fizycznych, które potencjalnie mogą założyć podmiot ekonomii społecznej.
- Zauważalna była ograniczona wiedza osób fizycznych, w zakresie działalności Funduszu.
- Osoby fizyczne deklarowały ograniczone możliwości zapoznania się z dokumentacją niezbędną przy ubieganiu się o poręczenie.
- Osoby fizyczne wykazują małą motywację do podejmowania działań w zakresie ekonomii społecznej (w tym przy wykorzystywaniu poręczeń z Funduszu Pożyczkowo-Poręczeniowego).

Rekomendacje:

- Rekomenduje się zwiększenie intensywności działań informacyjnych w stosunku do osób fizycznych zainteresowanych powołaniem podmiotu ekonomii społecznej celem zachęcenia do korzystania w ich powoływaniu z poręczeń Funduszu.
- Rekomenduje się zweryfikowanie najskuteczniejszych kanałów komunikacji z osobami fizycznymi, które potencjalnie mogą być klientem Funduszu i stosowanie ich w celach promocyjnych i informacyjnych nt. Funduszu.

Dodatkowo w związku z małą liczbą osób zainteresowanych skorzystaniem z Funduszu, co potwierdziła mała ilość Respondentów badania (2 osoby), zaleca się

zwiększenie działań motywacyjnych na rzecz osób fizycznych zarówno ze strony Funduszu jak i Instytucji Współpracujących (Powiatowe Urzędy Pracy).

Wzór narzędzia – arkusz ankiety audytoryjnej z osobami fizycznymi planującymi utworzenie spółdzielni socjalnej znajduje się w Załączniku nr 7.9.

5.10. Karty refleksji coachów po procesie coachingu

W okresie od października do grudnia 2012 roku przeprowadzone zostały badania z coachami, prowadzącymi spotkania ze wspieranymi w ramach Projektu pn. „Fundusz Pożyczkowo-Poręczeniowy jako narzędzie zapewnienia trwałości instytucji ekonomii społecznej” podmiotami. Po zakończeniu cyklu takich spotkań z każdym podmiotem ekonomii społecznej, jego przedstawiciele zostali poproszeni o wypełnienie formularza (tzw. karty refleksji). Uczestnikami analizowanych spotkań z coachami byli przedstawiciele stowarzyszeń. Karta refleksji składała się z 6 pytań otwartych i 1 zamkniętego. Pytania dotyczyły specyfiki udzielonego podczas spotkań coachingowych wsparcia, jak i jego praktycznej użyteczności (w odczuciu coacha).

W pytaniu pierwszym zaprezentowano elementy zarządzania finansami podmiotów ekonomii społecznej. Badanych poproszono o wskazanie tych, które objęto coachingiem w trakcie spotkań. Najczęściej wskazywanymi elementami było prowadzenie księgowości, jak również sprawozdawczości finansowej oraz pozyskiwanie środków na działalność. Nieco mniej, aczkolwiek dość często zaznaczanymi elementami były: planowanie strategii finansowej, prowadzenie monitoringu finansowego, kontroli i audytu oraz zarządzanie aktywami i pasywami.

Kolejne pytanie było próbą zdefiniowania celu odbywanych spotkań coachingowych (w odniesieniu do każdego wspartego w tym działaniu podmiotu) przez Respondentów badania. Niemal we wszystkich ankietach wskazywano, że było to przede wszystkim doprowadzenie do usprawnienia w zakresie zarządzania finansami.

Następnie analizie poddano potrzeby i trudności w zakresie zarządzania finansami. W odczuciu Respondentów niemożliwym było wyróżnienie tu mniej lub bardziej ważnego elementu w danym obszarze. Badani odpowiadali, iż w trakcie

spotkań coachingowych poddawali analizie wszystkie możliwe elementy związane z kwestiami zarządzania finansowego nie zaniedbując zatem żadnego z nich. W opinii Ankietowanych analiza potrzeb i wynikająca z tego metoda pracy z podmiotami, została przeprowadzona przez nich w sposób rzetelny (głównie na podstawie udostępnianej dokumentacji finansowej przez wspierany podmiot). Uzupełnieniem przeprowadzonej analizy były bezpośrednie rozmowy z uczestnikami spotkań coachingowych, ich klientami (pytano np. o ceny usług, o adekwatność oferty do potrzeb rynku, itp.) oraz losowo wybranymi podmiotami z terenu, na którym działali Uczestnicy (np. o rozpoznawalność marki podmiotu).

Kwestie dotyczące formy udzielonego podmiotom wsparcia w ramach coachingu to kolejny aspekt podejmowany w niniejszym badaniu. Analiza ankiet wykazała, że najczęściej stosowaną formą wsparcia w trakcie spotkań było udzielanie rzetelnych informacji, doradztwa oraz szkoleń możliwość skierowania na szkolenia zewnętrzne. Działania te przekazywały wiedzę na temat możliwości pozyskiwania środków na działalność, tworzenia projektów i zarządzania nimi, jak również z zakresu zarządzania finansami. Coache podkreślali, iż na każdym spotkaniu starali się przekazywać uczestnikom niezbędne materiały będące uzupełnieniem przekazywanej wiedzy.

Respondenci poproszeni o wyrażenie swoich odczuć w kwestii osiągnięć i zaobserwowanych zmian, będących efektem spotkań z uczestnikami wsparcia, wymieniali między innymi takie jak zwiększenie ich świadomości na temat możliwych źródeł finansowania, tak samo na temat konstruowania wieloletnich budżetów i planowania długofalowego. Równie ważna w opinii Badanych okazała się zmiana postawy mentalnej kadry wspieranych podmiotów, które stały się bardziej otwarte i zmotywowane do nawiązywania współpracy z innymi i komunikowania o swoich działaniach. Nie bez znaczenia okazało się również wzbudzenie chęci do dalszego rozwoju zawodowego.

Ostatnie pytanie dotyczyło narzędzi, które według Coachów jeszcze bardziej usprawniłyby system zarządzania finansami u wspieranych podmiotów. Wśród zebranych pomysłów pojawiały się różne rozwiązania. Na uwagę zasługuje sugestia związana z koniecznością prowadzenia i bieżącego aktualizowania bazy danych grantodawców czy też z zatrudnieniem specjalisty zajmującego się fundraisingiem.

Równie często wskazywano na potrzebę skupienia większej uwagi na odpowiednich działaniach promocyjnych usług danego podmiotu, jak i samego podmiotu.

Wnioski i Rekomendacje

Wnioski:

- W trakcie spotkań coachingowych analizie były poddawane wszelkie możliwe kwestie związane z finansami. Najczęściej wskazywanymi elementami zarządzania finansami, które objęto coachingiem było prowadzenie księgowości, sprawozdawczości finansowej oraz pozyskiwanie środków na działalność. Wymieniano też planowanie strategii finansowej, prowadzenie monitoringu finansowego, kontroli i audytu oraz zarządzanie aktywami i pasywami.
- Podstawowym celem odbywanych spotkań dla coachów okazało się przede wszystkim doprowadzenie do usprawnienia w zakresie zarządzania finansami u wspieranych podmiotów.
- W opinii Respondentów badania tematyka spotkań coachingowych była odpowiednio dostosowana do potrzeb podmiotów. Punktem wyjścia dla coachów do zastosowania odpowiedniej metody pracy było przeprowadzenie wnikliwej analizy potrzeb uczestników coachingu (np. na podstawie dokumentacji finansowej podmiotu, rozmów bezpośrednich z nim, jak i z jego klientami).
- Najczęściej stosowaną formą wsparcia w trakcie spotkań było udzielanie rzetelnych informacji, doradztwa oraz informowanie o dostępnych dla uczestników szkoleniach zewnętrznych. Użytecznymi okazały się również materiały przekazywane uczestnikom podczas spotkań.
- Zaobserwowanymi przez coachów efektami osiągniętymi w wyniku spotkań było przede wszystkim zwiększenie świadomości uczestników na temat potencjalnych źródeł finansowania bieżącej działalności podmiotów czy też tworzenia wieloletniej strategii finansowej. Nie bez znaczenia w odczuciu coachów okazała się również zmiana postawy kadry PES, wyrażająca się np. w chęci do dalszego rozwoju.

- Wśród najczęściej wskazywanych narzędzi, mających na celu dalsze usprawnienie systemu zarządzania finansami, znalazły się takie jak prowadzenie bazy danych o źródłach finansowania. Respondenci skupiali uwagę również na konieczności prowadzenia ciągłych działań promocyjnych przez ich podmioty.

Rekomendacje:

- Zaleca się, aby podczas spotkań coachingowych poddawać wnikliwej analizie wszystkie z możliwych elementów zarządzania finansami oraz księgowość. Rekomendowanym jest takie prowadzenie spotkań coachingowych, ażeby te w efekcie doprowadziły do usprawnienia w zakresie zarządzania finansami. W związku z tym zaleca się, aby zawsze na początku współpracy określać wymierne cele oraz sposoby osiągnięcia i weryfikacji. Można w tym celu wykorzystać wzór Planu usprawniającego zarządzanie finansami, znajdujący się w produkcie. Zaleca się również kontynuowanie edukacji opiekunów finansowych z zakresu prowadzenia coachingu.
- Niezwykle ważnym jest, żeby przed przystąpieniem do spotkań coachingowych Opiekunowie przeprowadzali dogłębną analizę rzeczywistych (a nie tylko zgłaszanych) potrzeb, np. na podstawie dostępnej dokumentacji. Celem tego jest rzetelniejsze dostosowanie poziomu spotkań do specyfiki działalności prowadzonej przez podmioty i problemów z niej wynikających.
- Rekomenduje się stosowanie dotychczasowych form pracy podczas spotkań, tj. udzielanie informacji podmiotom czy też doradztwa, dzięki którym zostają wyposażeni w rzetelną i aktualną wiedzę.
- Obok rozwoju kompetencji kadry PES zaleca się również przywiązywanie wagi do wywoływania zmian w ich postawie i motywowania jej do wysiłków nakierunkowanych na samorozwój.
- Rekomenduje się informowanie wspieranych podmiotów o możliwości wykorzystywania szeregu różnorodnych narzędzi, których celem jest ułatwienie zarządzania finansami. Szczególnie zaleca się motywowanie podmiotów do stosowania baz danych, wyszukiwania informacji o potencjalnych grantodawcach itp.

- Rekomendowane jest obejmowanie w dalszym ciągu wsparciem coachingowym wszystkich pożyczkobiorców.

Wzór narzędzia – karta refleksji coachów znajduje się w Załączniku nr 7.10.

5.11. Ankieta internetowa/audytoryjna z osobami korzystającymi ze wsparcia okołofunduszowego

W okresie od października do grudnia 2012 roku przeprowadzone zostały badania z odbiorcami wsparcia okołofunduszowego oferowanego w ramach projektu pn. „Fundusz Pożyczkowo-Poręczeniowy jako narzędzie zapewnienia trwałości instytucji ekonomii społecznej”. Badania miały charakter ankiety internetowej skierowanej do uczestników spotkań coachingowych z zakresu zarządzania finansami.

Respondenci odpowiedzieli na 8 pytań dotyczących kwestii technicznych oraz poziomu zadowolenia z odbytych spotkań, przy czym uczestniczyli w 2 lub 3 sesjach coachingowych. W niniejszym badaniu udział wzięli przedstawiciele wyłącznie stowarzyszeń z terenu województwa dolnośląskiego (zarówno nowopowstałe, jak i te z ponad kilkunastoletnim doświadczeniem w Trzecim Sektorze). Zaproszone organizacje działają w zakresie sportu, turystyki, i rekreacji – był to najczęściej wymieniany profil działalności obok działania na rzecz rozwoju lokalnego oraz ochrony środowiska.

W pierwszej kolejności zapytano o pobudki, którymi kierowali się Respondenci uczestnicząc w tzw. coachingu finansowym. Połowa spośród nich otwarcie przyznała, iż była to „motywacja odgórna” (spotkania coachingowe były obowiązkowe dla podmiotów zaciągających pożyczki z Funduszu). Natomiast 25% spośród Ankietowanych wykazało się świadomością tego jak ważnym obszarem zarządzania jest to związane z finansami, dostrzegając tym samym w coachingu możliwość poprawy działań w ramach tego obszaru. Taka sama ilość Badanych przyznała, iż dla podmiotu „stawiającego pierwsze kroki” takie spotkania były po prostu potrzebne oraz stanowiły szansę na zdobycie nowych kwalifikacji, poszerzenie wiedzy i wymianę doświadczeń.

Drugie pytanie dotyczyło najtrudniejszego w opinii Respondentów elementu zarządzania finansami. Pytanie miało charakter zamknięty. Respondenci mogli wybrać 1 spośród 6 możliwych odpowiedzi, tj.: planowanie strategii finansowej podmiotu ekonomii społecznej, prowadzenie księgowości, prowadzenie sprawozdawczości finansowej, prowadzenie monitoringu finansowego, kontroli i audytu finansów, zarządzanie aktywami i pasywami oraz pozyskiwanie środków na działalność. Z ww. „katalogu” odpowiedzi Uczestnicy skupili się tylko na dwóch spośród nich (taka sama ilość wskazań – po 50%). Po pierwsze, za najtrudniejszy element uznali prowadzenie księgowości, wynikające z (jak uzasadniali w ankietach) nieznajomości przepisów księgowych oraz zbyt skomplikowanych procedur i nieumiejętności ich stosowania. Drugim wskazanym elementem, przysparzającym problemy było pozyskiwanie środków na działalność. Należy jednak zaznaczyć pro forma, iż w przypadku tych akurat Badanych, wynikało to z obawy przed tym, co nieznane. Sami przyznali w ankietach, że nigdy nie próbowali tak naprawdę pozyskiwać środków.

Następnie Badani zostali poproszeni o podanie maksymalnie do 3 kluczowych rozwiązań wdrożonych do działań organizacji, a wypracowanych podczas spotkań z coachem. Wśród odpowiedzi najczęściej przewijały się takie jak: poszukiwanie nowych źródeł dofinansowania działań, np. poprzez stały monitoring ofert grantodawców, podjęcie decyzji o skonstruowaniu budżetu wieloletniego (planowaniu strategii finansowej podmiotu). Respondenci podczas spotkań zostali zmotywowani do podjęcia wysiłku stworzenia projektu odpowiadającego na potrzeby społeczne. Efektem spotkań było również postanowienie o dalszym doskonaleniu i rozwijaniu kompetencji przez kadrę ich podmiotu (połowa przedstawicieli badanych Podmiotów wskazała na konieczność uczestnictwa np. w doradztwie księgowym).

Kolejna badana kwestia dotyczyła opinii Ankiетowych na temat dostosowania oferowanego wsparcia okołofunduszowego do ich rzeczywistych potrzeb. W pytaniu należało zaznaczyć wariant najlepiej charakteryzujący stopień dostosowania poszczególnych elementów coachingu do potrzeb zgłaszanych przez organizacje. Badani okazali się niemal jednomyślni (we wszystkich aspektach). Bowiem dla 75% spośród nich zarówno liczba godzin, miejsce spotkań, następnie – kompetencje coacha/opiekuna finansowego i przekazane przez niego materiały, okazały się

dostosowane „bardzo dobrze”. Jedynie 25% Respondentów stwierdziło, iż wsparcie dostosowane zostało „jedynie” w stopniu dużym.

Nieznaczne rozbieżności w opinii Badanych ujawniły się po raz pierwszy w pytaniu dotyczącym aspektów zarządzania finansowego usprawnionych dzięki ich udziałowi w coachingu. Respondenci określili poziom zmiany „na lepsze” poszczególnych elementów. Stopień zadowolenia okazał się generalnie bardzo duży bądź duży. Planowanie strategii finansowej, sprawozdawczość finansowa, monitoring finansowy, kontrola i audyt finansów oraz zarządzanie aktywami i pasywami – według Badanych (po 75% wskazań) to w usprawnieniu tych właśnie elementów najbardziej pomógł im udział w coachingu. Według połowy Respondentów coaching w dużym stopniu pomógł im również w prowadzeniu księgowości i uporządkowaniu spraw finansowych. Pozostali uznali, iż coaching pomógł im w ww. zakresach w bardzo dużym stopniu.

Poziom ogólnego usprawnienia zarządzania finansami w organizacji w wyniku udziału w coachingu generalnie jest oceniany przez Przedstawicieli jako bardzo dobry (50%) lub dobry (50%). Dodatkowo dopytano o formy wsparcia jakich oczekiwaliby w najbliższej perspektywie uczestnicy dotychczasowych spotkań. Ponad połowa wyraziła chęć udziału w szkoleniach (głównie z tworzenia projektu), pozostali wskazywali również na doradztwo oraz dalsze wsparcie ze strony coacha.

Ankietę zamknęło pytanie odnośnie umiejętności, które w odczuciu Respondentów mogą okazać się najbardziej przydatne w kontekście zarządzania finansami organizacji. Uściślając, pytanie dotyczyło umiejętności nabytych podczas coachingu. Spośród oferowanego katalogu odpowiedzi, najczęściej wskazywano na prowadzenie księgowości oraz zdolność pozyskiwania środków na działalność. Równie ważnymi umiejętnościami okazało się planowanie strategii finansowej, jak i monitoringu, kontroli i audytu finansów.

Wnioski i rekomendacje

Wnioski:

- Coaching finansowy okazał się bardzo dobrym uzupełnieniem wsparcia finansowego dla PES.

- Dla Respondentów udział w coachingu był obowiązkiem, wynikającym z założeń uczestnictwa w Projekcie (w przypadku otrzymania pożyczki). Dla pozostałych odbiorców wsparcia okołofunduszowego ważna okazała się możliwość ulepszenia działań w zakresie zarządzania finansowego oraz szansa na zdobycie nowych kwalifikacji, poszerzenie wiedzy i wymianę doświadczeń.
- Najtrudniejszym spośród wszystkich analizowanych elementów zarządzania finansami okazało się prowadzenie księgowości oraz pozyskiwanie środków na działalność. Respondenci nie posiadali doświadczenia w tym zakresie.
- W trakcie spotkań z coachem Uczestnicy wypracowywali rozwiązania, mające na celu minimalizację problemów z jakimi borykają się w codziennym działaniu organizacji. Kluczowymi, które postanowiono wdrożyć, okazało się poszukiwanie nowych źródeł dofinansowania oraz konieczność długofalowego planowania finansowego. Efektem spotkań było również zachęcenie kadry organizacji do dalszego rozwoju zawodowego.
- W opinii ankietowanych okazywane im wsparcie okołofunduszowe zostało dobrze dostosowane do ich potrzeb.
- Respondenci generalnie okazali swoje zadowolenie wynikające ze stopnia, w jaki coaching finansowy pomógł im w usprawnieniu działań, dotyczących planowania strategii finansowej, sprawozdawczości finansowej, księgowości, monitoringu, kontroli i audytu finansów oraz zarządzania aktywami i pasywami, jak również w procesie pozyskiwania środków na działalność.
- Badanie wykazało, iż poziom usprawnienia zarządzania finansami w organizacji w wyniku udziału w coachingu jest dobry, a nawet bardzo dobry. Z zadowolenia z tego faktu wynika chęć dalszego korzystania ze wsparcia w ramach Funduszu przez dotychczasowych Uczestnicy coachingu, którzy byli zainteresowani dalszym wsparciem (np. szkolenia, doradztwo, itp.).

Rekomendacje:

- Działania coachingu finansowego prowadzone przez Fundusz okazały się ważne dla ich odbiorców (niezależnie od motywacji determinującej do uczestnictwa we wsparciu okołofunduszowym). Dlatego też zalecanym jest kontynuowanie obejmowania coachingiem finansowym wszystkich pożyczkobiorców. Takie

wsparcie powinno być, tak jak dotychczas, poprzedzone opracowaniem planu wsparcia okołofunduszowego obejmującego co najmniej cały czas korzystania z pożyczki.

- Zalecaną formą spotkań coachingowych jest wzajemna konwersacja uczestników z coachem/opiekunem finansowym, polegająca na wymianie doświadczeń i dogłębnej ich analizie. Coach nie może swej roli ograniczać jedynie do przekazania „suchej”, teoretycznej wiedzy. Ponadto musi motywować uczestników spotkań do samodzielnego i zaangażowanego poszukiwania rozwiązań problemów, z którymi borykają się w prowadzonych przez siebie podmiotach. W efekcie ma to doprowadzić do identyfikacji z odnalezionym rozwiązaniem i chęcią przeniesienia go na grunt własnej organizacji (wdrożenie).
- Rekomendowanym jest, aby coach/opiekun wykorzystywał elementy mentoringu, tutoring w swojej pracy, a forma świadczenia wsparcia okołofunduszowego powinna być uzależniona od stopnia rozwoju PES i ich potrzeb.
- Opinie Respondentów wskazywały na ich zadowolenie z poziomu dostosowania wsparcia okołofunduszowego do ich rzeczywistych potrzeb. Badani odczuli również satysfakcję wynikającą z usprawnienia działań w zakresie zarządzania finansami.
- Rekomenduje się w większym stopniu wyznaczanie planowanych efektów pracy z coachem i ich weryfikowanie na bieżąco ramach współpracy z PES.
- Zaleca się szkolenia opiekunów finansowych z zakresu coachingu, mentoringu oraz tutoring.

Wzór narzędzia – kwestionariusz ankiety z osobami korzystającymi ze wsparcia okołofunduszowego znajduje się w Załączniku nr 7.11.

6. Informacja o Fundacji NIWA Edukacji i Rozwoju – realizatorze badania

6.1. Działalność statutowa Fundacji NIWA Edukacji i Rozwoju

Fundacja NIWA Edukacji i Rozwoju powstała na początku 2009 r. na bazie doświadczeń i obserwacji osób działających na rzecz rozwoju lokalnego i regionalnego w Wielkopolsce.

Celem głównym Fundacji jest szeroko pojęty rozwój idei społeczeństwa obywatelskiego oraz zrównoważonego rozwoju. Za kluczowe zadanie Fundacja stawia sobie realizację przedsięwzięć wzmacniających funkcjonowanie wszelkich inicjatyw społecznych, zwłaszcza tych sprzyjających rozwojowi lokalnemu i kapitału ludzkiego.

W praktyce działania Fundacji skupiają się głównie na wsparciu w realizacji monitoringu i ewaluacji projektów społecznych, działalności szkoleniowej oraz dystrybucji publikacji.

W 2010 roku Fundacja przeprowadziła ogólnopolską kampanię skierowaną do organizacji pozarządowych w zakresie stosowania ewaluacji oraz wydała książkę pn. *Jak zaplanować i zrealizować ewaluację w organizacji pozarządowej?*

6.2. Zespół realizujący badanie ewaluacyjne

Ewa Gałka – koordynatorka badania

Ekspertka w zakresie ewaluacji (ukończyła studia podyplomowe z zakresu ewaluacji w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego), menedżerka, ekspertka ds. funduszy europejskich, konsultantka ds. rozwoju Merseyside Network for Europe (brytyjskiej organizacji infrastrukturalnej). Ewaluatorka licznych programów i projektów, w tym finansowanych ze środków krajowych, unijnych oraz innych środków europejskich. W latach 2004-2007 i od 2010 roku członkini Komisji Standaryzacyjnej Sieci SPLOT. Zaangażowana w ewaluację programów i projektów społecznych od 2002 roku. Redaktor naczelna publikacji *Ewaluacja projektów miękkich. Kompendium* (Wyd. Centrum PISOP, 2008) i *Jak zaplanować i prowadzić ewaluację w organizacji pozarządowej?* (Wyd.

Klon/Jawor, 2010). Autorka artykułów na temat ewaluacji (m.in. w dwumiesięczniku „Fundusze Europejskie”, www.bankier.pl). Koordynatorka Projektu *Ewaluacja działań kluczem do profesjonalizacji administracji publicznej w Wielkopolsce* (2008). Doświadczona trenerka (m.in. szkoleń z zakresu tworzenia projektów, fundraisingu, ewaluacji i zarządzania projektami).

Anna Jądrzyk

Z wykształcenia politolog, absolwentka studiów magisterskich na Uniwersytecie Adama Mickiewicza w Poznaniu, ze specjalizacją administracja europejska. Doradczyni w zakresie funkcjonowania organizacji pozarządowych, pozyskiwania środków na działalność, aspektów funkcjonowania organizacji pozarządowych. Koordynatorka obszaru Przedsiębiorczość Społeczna w Centrum PISOP. Odpowiedzialna za współpracę z organizacjami pozarządowymi. Autorka i koordynatorka projektów (w tym m.in. Społecznie, aktywnie, lokalnie w gminie Rydzyna, Zakład Aktywności Zawodowej - Profesjonalnym Partnerem, LOWES - Leszczyński Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej). Współautorka publikacji *Jak zaplanować i przeprowadzić ewaluację w organizacji pozarządowej?* oraz autorka artykułów dotyczących sektora pozarządowego, ekonomii społecznej, inicjatyw lokalnych, wolontariatu, ewaluacji.

Dagmara Kistela

Ekonomistka, absolwentka studiów magisterskich Ekonomia pracy i Zarządzanie Kadrami na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Ekspertka w zakresie Ekonomii Społecznej. Koordynatorka działalności gospodarczej w Centrum PISOP (ukończyła studia podyplomowe Zarządzanie finansami i strategia przedsiębiorstwa – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu). Kierowniczka Regionalnego Ośrodka EFS w Lesznie (Certyfikat Krajowego Ośrodka EFS). Trenerka i doradczyni w zakresie pracy metodą projektową, pozyskiwania środków na działalność (EFS, PO FIO, samorząd), funkcjonowania NGO. Autorka i koordynatorka projektów (w tym m.in. Regionalny Ośrodek EFS w Lesznie, Akcja Wolontariat!). Koordynatorka Obszaru Przedsiębiorczość Społeczna w Centrum PISOP. Współautorka publikacji *Jak zaplanować i przeprowadzić ewaluację w*

organizacji pozarządowej?, autorka artykułów dotyczących ewaluacji, ekonomii społecznej, zarządzania organizacją w tym kadrą, inicjatyw lokalnych, wolontariatu. Na co dzień inicjuje działania na rzecz młodych liderów oraz ekonomizacji działań III sektora.

Weronika Stefaniak

Pracownik socjalny, absolwentka Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Lesznie (kierunek pedagogika, specjalność praca socjalna). Posiada doświadczenie przy diagnozowaniu problemów społecznych oraz potrzeb środowiska lokalnego, jak również doświadczenie w zakresie prowadzenia pracy socjalnej poprzez usługi wspierające, korekcyjne oraz doradcze, w tym z uczestnikami projektu systemowego 7.1.1. Rozwój i upowszechnianie aktywnej integracji przez ośrodki pomocy społecznej. W Centrum PISOP zajmuje stanowisko Asystentki Kierowniczej w projekcie Regionalny Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego.

Agnieszka Gałka

Pedagog, doradca zawodowy i personalny (ukończyła studia na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz studia podyplomowe: Pozyskiwanie i Zarządzanie Funduszami Unijnymi na Wyższej Szkole Kadry dla Europy w Poznaniu i Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w Wyższej Szkole Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa w Poznaniu). Specjalistka ds. informacji i promocji w *Regionalnym Ośrodku EFS w Lesznie*. Analityczka w projekcie *Biznes - Innowacje - NGO, czyli BINGO* (badania dot. podmiotów ekonomii społecznej – organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą). Współautorka raportu z badania w ramach projektu *BINGO*.

Jakub Nawrocki

Socjolog, absolwent Wydziału Nauk Społecznych UAM w Poznaniu. Jako członek zespołu badawczego, koordynator badań terenowych i analityk, uczestniczył w kilkudziesięciu projektach badawczych realizowanych dla podmiotów publicznych, prywatnych i trzeciego sektora, w tym w projektach ewaluacyjnych i finansowanych ze środków PO KL. Autor artykułów z zakresu badań nad rynkiem pracy, tematyce

samorządowej oraz turystycznych - za jeden z nich wyróżniony przez Polską Organizację Turystyczną nagrodą im. M. Orłowicza. Członek Polskiego Towarzystwa Socjologicznego oraz Polskiego Stowarzyszenia Piwowarów Domowych.