



# POD SKRZYDŁAMI MENTORA

## Model działania instytucji wsparcia Start-up kobiet

Instrukcja i rekomendacje



Wydawca:

Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland” z siedzibą w Lublinie,

ul. Gospodarcza 26

20-213 Lublin

e-mail: sekretariat@oic.lublin.pl

[www.oic.lublin.pl](http://www.oic.lublin.pl)

Publikacja bezpłatna

Opracowana w ramach realizacji projektu „**Pod skrzydłami mentora – model wsparcia instytucji rynku pracy w budowaniu przewagi konkurencyjnej kobiecych start-up**”.

*Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego z Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój w ramach Osi Priorytetowej IV Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Działanie 4.3 Współpraca ponadnarodowa.*

Realizatorzy Projektu:

Lider: **Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland” z siedzibą w Lublinie**

ul. Gospodarcza 26, 20-213 Lublin

[www.oic.lublin.pl](http://www.oic.lublin.pl)



Polska Fundacja Ośrodków  
Wspomagania Rozwoju Gospodarczego  
„OIC Poland” w Lublinie

Partner krajowy : **Ingenio. Projekty rozwoju. Wiesław Talik**

Ul. Wojciecha Kiwerskiego 5/8

20-240 Lublin

www: <http://ingeniopr.pl/>



Partner ponadnarodowym: **Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány (Węgry)**

Rómer Flóris u. 22-24

1024 Budapest

www: <https://seed.hu/>



**SEED**

FOUNDATION FOR SMALL ENTERPRISE  
ECONOMIC DEVELOPMENT



## Praca zbiorowa

### Autorzy:

Jacek Korzeniak  
Angelika Bilaska  
Andrzej Zbroja  
Jolanta Kalinowska  
dr Ewelina Iwanek  
dr Wiesław Talik  
dr Michał Wiechetek  
Anna Pszczoła  
Ewa Kalińska – Grądział  
Małgorzata Torój  
Małgorzata Mitura – Cegłowska  
Aleksandra Cheda

### Konsultacje

dr inż. Monika Łobaziewicz  
dr Anikó Soltész  
Tibor Balázs

### Wydawca:

**Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego "OIC Poland"  
z siedzibą w Lublinie**

ul. Gospodarcza 26

20-213 Lublin

tel.: (81) 710-46-30

fax: (81) 746-13-24

e-mail: [sekretariat@oic.lublin.pl](mailto:sekretariat@oic.lublin.pl)

<http://www.oic.lublin.pl>

**Lublin 2017**

**Publikacja bezpłatna**



## Spis treści

I. Streszczenie produktu .....	5
II. Instrukcja .....	6
1.1 Przygotowanie do wdrożenia, o czym należy pamiętać.....	6
1.2 Jak wdrażać produkt, krok po kroku.....	8
1.2.3 Ścieżka Go1 – krok po kroku .....	8
1.2.4 Ścieżka Go2 – krok po kroku .....	16
1.2.5 Ścieżka Go3 – krok po kroku .....	18
1.2.6 Netoworking .....	21
III. Rekomendacje .....	23
1. Analiza prawna w zakresie możliwości wdrażania produktów .....	23
2. Jak zapewnić trwałość funkcjonowania rezultatu .....	30
3. Analiza ryzyka .....	35

## I. Streszczenie produktu

Instrukcja i rekomendacje wdrożenia, są przeznaczone dla użytkowników „Modelu działania instytucji wsparcia Start-up Kobiet” jako jednego z elementów ekosystemu wspierania kobiecej przedsiębiorczości. Pozostałymi elementami rozwiązania są:

- a) Program mentoringu na rzecz start-up kobiet
- b) Szkoła Mentorów
- c) System akredytacji mentorów start-up kobiet.

Model działania instytucji wsparcia Start-up Kobiet, opisuje schemat wsparcia kobiet zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą, jak też kobiet prowadzących działalność do 1 roku. Głównym celem programu jest możliwość wykorzystania możliwości wsparcia w ramach środków UE, aby wsparcie było jak najbardziej efektywne i przyczyniało się do sukcesu firm kobiecych.

Kluczowym elementem wsparcia jest odpowiednio zaplanowany i przeprowadzony program mentoringu.

Przy tworzeniu programu i pozostałych produktów oparto się na Węgierskich doświadczeniach z wdrażania programu „Mentor” przez SEED Foundation. Program dotyczył wsparcia kobiet – przedsiębiorców metodą mentoringu. Kobiety – przedsiębiorcy działający na rynku nie dłużej niż 2 lata objęte były wsparciem mentora. Program miał na celu dobranie odpowiedniego mentora – doświadczonego przedsiębiorcy – który danej kobiecie jest w stanie pomóc w rozwoju osobistym oraz zawodowym. Bardzo istotnym czynnikiem wsparcia było budowanie sieci kontaktów biznesowych poprzez sieć kobiet przedsiębiorców i mentorów.

Model działania zawiera opis kluczowych faz wsparcia oraz całego ekosystemu. W modelu zaproponowano także możliwość wdrażania programu bez wykorzystania środków UE lub z ograniczonym ich udziałem. Te alternatywne ścieżki zapewniają szersze możliwości wsparcia kobiecych start-up, a także trwałość rozwiązania w przypadku ograniczenia lub niedostępności środków UE.



Pomocniczo, dla opracowanych produktów, wydano do każdego z w/w dokumentów instrukcję i rekomendacje. Ten całościowy materiał ma ułatwić wdrożenie programu w instytucji wsparcia przedsiębiorczości kobiet.

## II. Instrukcja

Niniejszy rozdział ma na celu przedstawienie praktycznego instruktora jak wdrażać kompleksowy program wsparcia start-up kobiet. Znajdą w nim Państwo praktyczne wskazówki i do zapewnienia pełnej ścieżki wsparcia i zachowania trwałości rozwiązań w wymiarze rzeczowym jak również w zakresie wysokiej jakości merytorycznej wsparcia.

### 1.1 Przygotowanie do wdrożenia, o czym należy pamiętać

Pierwszym krokiem, przed przystąpieniem do wdrożenia jest przede wszystkim wnikliwe i szczegółowe zapoznanie się z proponowanym modelem. Instytucja powinna przeanalizować proponowany zakres wsparcia w kontekście planowanego wdrożenia w zakresie właściwej ścieżki. Model proponuje trzy ścieżki działania:

**Ścieżka Go 1** – ścieżka wsparcia kobiecych start-up dedykowana jest szerokiemu gronu instytucji i zawiera modelowy schemat działania możliwy do zrealizowania z wykorzystaniem środków dotacyjnych na wsparcie przedsiębiorczości.

**Ścieżka Go 2** - jest dedykowana publicznym instytucjom rynku pracy i przedstawia schemat wsparcia z uwzględnieniem instrumentów i kompetencji będących w zasięgu działania instytucji publicznej.

**Ścieżka Go 3** - dedykowana jest instytucjom, które na co dzień pracują z start-up, ścieżka proponuje bardziej kompleksowe wsparcie ich klientów z wykorzystaniem dostępnych na rynku źródeł finansowania.



Wybór właściwej ścieżki wsparcia nie zawsze będzie determinowany tylko i wyłącznie typem instytucji chcącej wdrażać daną ścieżkę. Na wybór właściwej ścieżki mają również wpływ:

- Zasoby danej organizacji,
- Realne możliwości pozyskania środków na realizację programów
- Cel, efekt, który chcemy osiągnąć.

Czynniki które należy wziąć pod uwagę przy wyborze właściwej ścieżki działania w ramach poszczególnych ścieżek:

#### 1) Ścieżka Go1

Należy przede wszystkim dogłębnie przeanalizować rynek dotacji w wziąć pod uwagę realne możliwości pozyskania dotacji na wdrażanie kompleksowego programu w ramach ścieżki Go1. Jeśli np. instytucja nie spełnia warunków konkursu w ramach RPO (np. wymogi w zakresie doświadczenia oraz minimalnych obrotów w kontekście potencjału finansowego) to należy rozważyć opcję Go3, gdzie instytucja dokonuje swego rodzaju montażu różnych form wsparcia z rynku.

Istotnym kryterium dla większości konkursów o dotację na programy rozwoju przedsiębiorczości jest wymóg doświadczenia w realizacji podobnych form wsparcia. W przypadku gdy instytucja nie legitymuje się w/w doświadczeniem, warto przeanalizować opcję zawiązania partnerstwa lub konsorcjum na realizację programu z doświadczonym partnerem.

#### 2) Ścieżka Go2

Nie zawsze ten typ działania powinna wybierać instytucja publiczna. Jeśli np. ma możliwość pozyskania środków na projekt w zakresie rozwoju przedsiębiorczości z konkursów w ramach RPO, wskazane jest aby właściwą ścieżką była ścieżka Go1, którą również można wdrażać w partnerstwie z organizacją pozarządową co pozwoli bardziej zoperacjonizować i uelastyczyć wsparcie.

#### 3) Ścieżka Go3

Ścieżka może być realizowana również przez inne podmioty, nie tylko wymienione w modelu jako rekomendowane. Rekomendowane jest również dla innych typów instytucji rozważenie wdrożenia ścieżki Go3 jako alternatywnej lub równoległej do



ścieżek Go 1 i 2. Wsparcie w ramach ścieżek go 1 i 2, ze względów organizacyjnych i finansowych zawsze będzie ograniczone. W okresach braku dostępności środków lub/i możliwości organizacyjnych, instytucje mogą realizować w dalszym ciągu program w ramach ścieżki go 3.

## 1.2 Jak wdrażać produkt, krok po kroku

Wdrażanie programu różni się w zależności od wybranej ścieżki działania. Poniżej, znajdują Państwo opis poszczególnych ścieżek w zakresie etapów wdrażania z wyszczególnieniem czasu niezbędnego na każdy z etapów, przewidywanych kosztów, nakładów pracy, niezbędnych zasobów kadrowych. Zaprezentujemy także możliwości i rekomendacje w zakresie szkolenia i instruktarzu kadry i osób wspierających.

### 1.2.3 Ścieżka Go1 – krok po kroku

Przygotowanie programu i pozyskanie dofinansowania

Pierwszym etapem będzie pozyskanie dofinansowania na działania opisane w modelu. Rekomendowane jest aby skorzystać z dofinansowania na realizację programu w ramach środków na rozwój przedsiębiorczości z Regionalnych Programów Operacyjnych. Jeśli instytucja posiada już środki na realizację programu lub podpisała umowę na realizację projektu w ramach RPO, ten etap należy pominąć.

Etap pozyskania dofinansowania wymaga zaangażowania osób / osoby z doświadczeniem i wiedzą z zakresu przygotowywania projektów europejskich. Przygotowanie wniosku o dofinansowanie wymaga dogłębnej znajomości wytycznych w zakresie wdrażania projektów, instrukcji wypełniania wniosku i dokumentacji konkursowej. Opisując projekt warto wyraźnie wskazać, że projektowane wsparcie oparte jest o ścieżkę opisaną w dokumencie „Model działania instytucji wsparcia Start-up kobiet”. Dodatkowym atutem będzie posiadanie akredytacji dla instytucji wsparcia Start – up kobiet. Warunki do uzyskania akredytacji znajdują się w „System akredytacji mentorów i instytucji wsparcia start-up kobiet”. Projektowane wsparcie nie może być jednak sprzeczne z standardami





wsparcia, które wydają instytucje organizujące konkursy z zakresu wsparcia przedsiębiorczości. Może się okazać, że w Standardach znajdują się np. wymagania co do maksymalnej ilości godzin szkoleń przygotowujących do rozpoczęcia działalności. Należy w takim wypadku odpowiednio przeprogramować wsparcie, aby było zgodne z wymaganiami konkursu.

Etap przygotowania projektu jest czasochłonny i pracochłonny. Skorzystanie z proponowanego modelu można w znacznym stopniu ograniczyć czas analizy w zakresie potrzeb szkoleniowo – doradczych kobiet zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą, gdyż w/w analiz dokonano projektując Model działania instytucji wsparcia Start-up kobiet. Minimalny czas na przygotowanie projektu, w zależności od doświadczenia Wnioskodawcy to 1 – 3 miesiące. Kolejnym etapem jest oczekiwanie na ocenę projektu przez IOK. W dokumentacji konkursowej lub harmonogramie konkursu, znajdziemy zazwyczaj informację o orientacyjnym czasie rozstrzygnięcia konkursu, zazwyczaj jest to 4 – 6 miesięcy. Czas ten może jednak zostać przedłużony w zależności do ilości wniosków podlegających ocenie. Po rozstrzygnięciu konkursu musimy jeszcze podpisać umowę na realizację projektu, co trwa zazwyczaj 1 – 2 miesiące.

Przyjąć należy, że minimalny czas niezbędny na pozyskanie dofinansowania na realizację proponowanego projektu to okres około 5 – 9 miesięcy. Pamiętać należy, że wszelkie wydatki ponoszone w tym okresie, na przygotowanie samego projektu, nie mogą być potem refinansowane w projekcie i są w całości po stronie instytucji ubiegającej się o dofinansowanie.

## Wdrażanie programu

Etap realizacji projektu czyli wdrażania wsparcia został szczegółowo opisany w „Model działania instytucji wsparcia Start-up kobiet” w rozdziale „Etapy wsparcia”. Aby rozpocząć wdrażanie programu zgodnie ze standardem, należy posiadać pewne minimalne zasoby. W zdecydowanej większości, wymienione zasoby mogą być finansowane ze środków uzyskanych w ramach projektu. Ich wyceny dokonujemy w oparciu o stawki rynkowe z uwzględnieniem stawek wskazanych w Standardzie cen rynkowych. – jest to dokument sporządzany przez IOK i znajdziemy go w załącznikach do dokumentacji konkursowej. Nie jest



to element jednakże obowiązkowy, w przypadku gdy IOK nie opublikuje wykazu, stosujemy ceny rynkowe. W wymaganych zasobach, wskazano orientacyjne koszty.

### Zasoby materialne

Za instytucję posiadającą wystarczającą zdolność do oferowania w/w wsparcia należy uznać instytucję uprawnioną do ubiegania się o dofinansowanie projektu przewidującego zaproponowany schemat wsparcia, w oparciu o wymagania właściwej IOK. Bez znaczenia pozostaje fakt czy wsparcie planowane jest do udzielania w ramach dotacji czy w ramach instrumentów inżynierii finansowej.

W przypadku nie korzystania lub nie ubiegania się o środki UE na proponowany projekt, instytucja zobowiązana jest przedstawić planowane przedsięwzięcie w formie projektu lub planu min. na okres na jaki ubiega się o akredytację wraz z budżetem przedsięwzięcia i wiarygodnymi źródłami finansowania.

Innymi zasobami materialnymi, którymi powinna dysponować instytucja jest:

- baza lokalowa (min. biuro wynajęte lub własne – koszt możliwy do pokrycia w ramach kosztów pośrednich do limitu kosztów, według stawek rzeczywiście ponoszonych, IOK nie weryfikują jego poziomu), sale szkoleniowe lub i spotkań mogą być zapewnione zewnętrznie. Koszt wynajmu sali szkoleniowej do 40 zł, komputerowej do 60 zł, sali na spotkania indywidualne do 25 zł.
- kadre administracyjną zdolną zrealizować projekt w postaci min. Koordynatora projektu, w przypadku przedsięwzięć o większym zakresie, także kadre wspomagającą (koszt możliwy do pokrycia w ramach kosztów pośrednich do limitu kosztów, według stawek rzeczywiście ponoszonych, IOK nie weryfikują jego poziomu)
- kadre merytoryczną (trenerów, doradców, mentorów) – instytucja nie musi posiadać wskazanych osób do wyłącznej dyspozycji, może opierać się na usługach zewnętrznych.

Należy zadbać o zapewnienie dostępności dla osób z niepełnosprawnościami. Należy brać pod uwagę wszelkie rodzaje niepełnosprawności i w miarę możliwości dostosować odpowiednio lokale lub / i informować na stronie internetowej o ograniczeniach. W ramach projektu można skorzystać, za zgodą IP, z mechanizmu racjonalnych usprawnień tj. dodatkowych usprawnieniach zapewniających możliwość skorzystania z usług projektu osobom z niepełnosprawnościami np. zapewnienie usług tłumacza języka migowego,



specjalistyczny transport na zajęcia, drobne dostosowania sal szkoleniowych i budynku, asystentów osób niepełnosprawnych itp. Takich działań nie musimy szczegółowo planować na etapie przygotowania projektu, potrzebę w zakresie dostosowań zgłaszamy do właściwej IP w momencie gdy zgłosi się do instytucji osoba, która pragnie skorzystać z oferty projektu i zapewnienie jej pełnego udziału, wymaga odpowiednich dostosowań.

**Koordynator projektu** – osoba odpowiedzialna za całościową koordynację projektu, organizację i monitorowanie zaplanowanego wsparcia. Pożądane jest aby osoba taka posiadała doświadczenie w zarządzaniu projektami i kierowaniu zespołami ludzi.

### **Mentorzy**

Instytucja powinna posiadać bazę osób mogących pełnić rolę mentorów lub realne możliwości kontaktu i rekrutacji Mentorów do udziału w programie. Szczegółowy profil kompetencyjny Mentora oraz zakres zadań przedstawiony jest opisie produktu „ Program mentoringu na rzecz wsparcia Start-up kobiet”.

Do pełnienia roli mentora wymagane jest posiadają minimum pięcioletnie doświadczenie biznesowe w obszarze prowadzenia lub zarządzania firmą. Ponadto, kandydaci na Mentorów:

- a) wykazują się konkretnymi działaniami przyczyniającymi się do osiągnięcia sukcesu przez firmę lub dział, którym zarządzały;
- b) posiadają podstawową wiedzę i umiejętności odnoszące się do pięciu obszarów aktywności gospodarczej:
  - prowadzenie biznesu - wiedza i umiejętności związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, orientacja w przepisach prawnych niezbędnych w prowadzeniu biznesu - ekonomia i księgowości
  - znajomość podstawowych reguł i zasad ekonomicznych, w tym dotyczących planowania biznesowego, umiejętności zarządzania finansami przedsiębiorstwa.
  - marketing i reklama - znajomość narzędzi marketingowych, budowanie odpowiedniego wizerunku firmy. Definiowanie rynku, identyfikacja potrzeb i oczekiwań klientów, budowanie oferty

- podstawowe zasady zarządzania - znajomość funkcji zarządzania organizacją i podstawowych narzędzi wykorzystywanych do ich realizacji.
- kompetencje merytoryczno – zawodowe - wiedza i umiejętności zawodowe związane z branżą, w której mentor prowadzi działalność gospodarczą, wynikające z wieloletniego doświadczenia zawodowego oraz ukończonych kursów i szkoleń oraz innych form kształcenia.

Zalecane jest, aby mentor, przed rozpoczęciem pracy odbył szkolenie opisane w Szkole

Mentorów tj.:

- Moduł I – Metodyka mentoringu (24 godziny)
- Moduł II – Kompetencje mentora (40 godzin)

Osoby, które ukończyły kierunki studiów (np. psychologia) i/lub szkolenia, w których nabyły umiejętności niezbędnych do realizacji poprawnego kontaktu między mentorem a mentee mogą uczestniczyć tylko w Module I „Metodyka mentoringu”

### **Superwizjer Mentorów**

Instytucja powinna posiadać w swoich zasobach osobę o kompetencjach Superwizora, którego zakres został przedstawiony w produkcie „Program mentoringu na rzecz start-up kobiet” lub nawiązać współpracę z akredytowanymi trenerami Mentorów, którzy mogą pełnić rolę Superwizora. Superwizor wkracza w proces mentorski w przypadku problemów w relacji Mentor – Meente na prośbę Mentora, Meentee lub Koordynatora Wsparcia, w sytuacji zidentyfikowania sytuacji problemowych.

Koszty kadry merytorycznej:

- usługa szkoleniowa – do 150 zł/godzina
- usługa doradcza – do 160 zł / godzina
- usługa mentorska – wolontarystycznie
- superwizor mentorów – do 200 zł / godzina za sesje przeprowadzone z udziałem mentee.

Sesje wyłącznie dla mentrów powinny być finansowane w ramach kosztów pośrednich. Rekomendowane jest zatrudnienie, oddelegowanie w/w osoby na umowę z wynagrodzeniem stosowanym w danej instytucji. Stanowisko to jest stanowiskiem merytorycznym i nie mieści się w katalogu kosztów pośrednich.



Samo wdrażanie wsparcia składa się z następujących etapów.

1. Planowanie działalności gospodarczej
  - 1.1 Diagnoza potencjału, wiedzy, umiejętności i predyspozycji
  - 1.2 Blok szkoleniowo – doradczy, modułowy
  - 1.3 Mentoring
2. Finansowanie działalności gospodarczej
3. Rozwijanie Biznesu

Szczegółowy opis wymienionych etapów znajduje się w „Model działania instytucji wsparcia Start-up kobiet”. Poniżej znajdują Państwo opis w jaki sposób wdrażać poszczególne etapy z uwzględnieniem czasu potrzebnego na każdy etap, zasobów rzeczowych, zasobów kadrowych, zakres wsparcia zewnętrznego.

### **Czas realizacji poszczególnych etapów wdrażania**

#### *Etap 1 Planowanie działalności gospodarczej*

##### *Podetap 1.1 Diagnoza potencjału, wiedzy, umiejętności i predyspozycji*

30 dni na proces diagnozy dla całej grupy szkoleniowej max. 20 osób

##### *Podetap 1.2 Blok szkoleniowo – doradczy, modułowy*

Szkolenie modułowe: 4-8 dni szkoleniowych w zależności od stopnia zaawansowania

Przygotowanie biznes planów przez uczestników: Uczestnicy w ciągu 7-14 dni powinni przygotować biznes plany dla swoich przedsięwzięć biznesowych na wzorcowym formularzu biznes planu, w celu przedstawienia ich na doradztwie indywidualnym.

Doradztwo indywidualne: 8-16 dni w zależności od stopnia zaawansowania

Warsztat kompetencji miękkich: 3-5 dni w zależności od zdiagnozowanego poziomu kompetencji

##### *Podetap 1.3 Mentoring*

1-2 dni wsparcia motywacyjnego uczestniczki podczas procesu planowania działalności gospodarczej w zależności od zgłaszanej potrzeby wsparcia przez samą uczestniczkę lub pracującym z uczestniczką trenerem czy doradcą.



## *Etap 2. Finansowanie działalności gospodarczej*

### *Podetap 2.1 Przygotowanie dokumentów aplikacyjnych*

14 dni konkurs biznes planów planowanych przez uczestniczki przedsięwzięć biznesowych

### *Podetap 2.2 Ocena formalna i merytoryczna złożonych dokumentów aplikacyjnych*

14 dni przeprowadzenie oceny złożonych biznes planów wraz z ogłoszeniem wyników

3 dni na złożenie odwołań od negatywnej oceny

14 dni na rozpatrzenie odwołań o ogłoszenie ostatecznej listy osób zakwalifikowanych do wsparcia na rozpoczęcie działalności gospodarczej

### *Podetap 2.3 Wsparcie na rozpoczęcie działalności gospodarczej oraz wsparcie pomostowe*

7 dni zarejestrowanie indywidualnej działalności gospodarczej, podpisanie umowy wsparcia oraz przelew środków finansowych do uczestniczki.

30-60 dni wydatkowanie środków finansowych przez uczestniczkę oraz rozliczenie udzielonego wsparcia zgodnie z warunkami umowy wsparcia

12 miesięcy wsparcie pomostowe wypłacane w miesięcznych transzach. Pierwsza transza płatna z góry, a następne co miesięcznie po rozliczeniu poprzedzającego okresu

## *Etap 3. Rozwijanie Biznesu*

### *Podetap 3.1 Kontynuacja wsparcia szkoleniowo – doradczego*

Min 5 dni wsparcia miesięcznie. Wsparcie w ciągu pierwszych 12 miesięcy działalności zgodnie ze zgłaszanym zapotrzebowaniem przez uczestniczki lub przeprowadzona diagnozę potrzeb szkoleniowo-doradczych.

### *Podetap 3.2 Kontynuację lub rozpoczęcie współpracy z mentorem*

Wsparcie w ciągu pierwszych 12 miesięcy działalności zgodnie ze zgłaszanym zapotrzebowaniem przez uczestniczki lub przeprowadzona diagnozę potrzeb

## Zasoby, narzędzia i materiały do realizacji poszczególnych etapów samo wdrażania

Etap/ podetap	Zasoby kadrowe	Zasoby rzeczowe	Narzędzia, materiały
<b>Etap 1 Planowanie działalności gospodarczej</b>			
<i>Podetap 1.1 Diagnoza potencjału, wiedzy, umiejętności i predyspozycji</i>	Psycholog lub doradca zawodowy	Pomieszczenie do realizacji etapu	Test wiedzy i umiejętności <sup>1</sup> Testy psychologiczne lub narzędzia do samooceny, przygotowane zgodnie z wymaganiami stawianymi testom psychologicznym <sup>2</sup>
<i>Podetap 1.2 Blok szkoleniowo – doradczy, modułowy</i>	Trener Doradca Mentor	Sala szkoleniowa Sprzęt audiowizualny	Materiały szkoleniowe Gra biznesowa <sup>3</sup>
<i>Podetap 1.3 Mentoring</i>	Mentor	Pomieszczenie do realizacji mentoringu	
<b>Etap 2. Finansowanie działalności gospodarczej</b>			
<i>Podetap 2.1 Przygotowanie dokumentów aplikacyjnych</i>			Regulamin konkursu wsparcia Wzór biznes planu
<i>Podetap 2.2 Ocena formalna i merytoryczna złożonych dokumentów aplikacyjnych</i>	Obsługa projektu Zespół ds. oceny min 2 ekspertów	Pomieszczenie do realizacji posiedzeń Zespołu ds. oceny	Regulamin konkursu wsparcia Karty oceny formalnej i merytorycznej
<i>Podetap 2.3 Wsparcie na rozpoczęcie działalności gospodarczej oraz wsparcie pomostowe</i>	Obsługa projektu Obsługa finansowo-księgową	Biuro projektu	Wzory umowy wsparcia Wzory formularzy rozliczeniowych
<b>Etap 3. Rozwijanie Biznesu</b>			

<sup>1</sup> Test wiedzy i umiejętności, który stanowi załącznik nr 1 do modelu.

<sup>2</sup> Wywiad kompetencyjny, którego wzór stanowi załącznik nr 2 do modelu.

<sup>3</sup> Gry dostępne bezpłatnie:

- <http://www.oic.lublin.pl/innowacyjnemetody/dopobrania.html>
- Symulacyjne przedsiębiorstwo społeczne w ramach projektu Social Entrepreneurship Support Europe - SES EU. W celu rejestracji i uzyskania dostępu oraz instrukcji do gry należy się skontaktować z realizatorem: Email: [sekretariat@oic.lublin.pl](mailto:sekretariat@oic.lublin.pl)
- Firma symulacyjna w ramach programu «Od teorii do praktyki – młodzież w działaniu» - ActYouth EU. W celu rejestracji i uzyskania dostępu oraz instrukcji do gry należy się skontaktować z realizatorem: Email: [sekretariat@oic.lublin.pl](mailto:sekretariat@oic.lublin.pl)
- <http://coffe-enterprise.wsei.lublin.pl>. W celu dostępu do gry należy się skontaktować z realizatorem: [www.wsei.lublin.pl](http://www.wsei.lublin.pl)



<i>Podetap 3.1 Kontynuacja wsparcia szkoleniowo – doradczego</i>	Trener Doradca Mentor	Sala szkoleniowa Sprzęt audiowizualny	Materiały szkoleniowe
<i>Podetap 3.2 Kontynuację lub rozpoczęcie współpracy z mentorem</i>	Mentor	Pomieszczenie do realizacji mentoringu	

### 1.2.4 Ścieżka Go2 – krok po kroku

W dokumencie „Model działania instytucji wsparcia Start-up kobiet”, wskazano minimalne zasoby jakie posiadać powinno Partnerstwo zdolne do wdrożenia wsparcia w ramach ścieżki. W opisie zasobów uwzględniono koszt ich pozyskania.

#### Zasoby materialne

Instytucja rynku pracy – urzędy pracy same w sobie są gwarantem dobrze wykonanej usługi. Urzędy dysponują lokalem (w swojej siedzibie lub filii), odpowiednim sprzętem oraz kadrami, która ma doświadczenie w realizacji projektów. Instytucja Partnerująca również powinna dysponować lokalem, w którym świadczone byłyby usługi przewidziane w ramach programu. Ponadto Partner powinien posiadać odpowiedni sprzęt oraz kadrę doświadczoną w realizacji podobnych przedsięwzięć. Usługi świadczone przez Partnera powinny być dla kobiet całkowicie bezpłatne. Odpowiednie lokale, partner tj. organizacja społeczna, może pozyskać z zasobów samorządu w ramach współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi.

**Koordynator wsparcia** – zarówno po stronie Urzędu jak i Instytucji Partnerującej w projekcie powinna być wyznaczona osoba do koordynacji programu odpowiedzialna za kontakty pomiędzy instytucjami, przekazywanie informacji dotyczących realizacji programu, reagowania w sytuacjach nieprzewidzianych. W przypadku organizacji pozarządowej, jako Partnera, w/w osoba wykonywać swoje zadania będzie w ramach współpracy z daną organizacją pozarządową.

#### Mentorzy

Instytucja Partnerująca powinna posiadać bazę osób mogących pełnić rolę mentorów lub realne możliwości kontaktu i rekrutacji Mentorów do udziału w programie. Szczegółowy





profil kompetencyjny Mentora oraz zakres zadań przedstawiony jest opisie produktu „Program mentoringu na rzecz start-up kobiet”. Przewiduje się zaangażowanie mentorów jako wolontariuszy.

### **Superwizor Mentorów**

Instytucja Partnerująca powinna posiadać w swoich zasobach osobę o kompetencjach Superwizora, którego zakres został przedstawiony w produkcie „Program mentoringu na rzecz start-up kobiet” lub nawiązać współpracę z akredytowanymi trenerami Mentorów, którzy mogą pełnić rolę Superwizora. Superwizor wkracza w proces mentorski w przypadku problemów w relacji Mentor – Meente na prośbę Mentora, Meentee lub Koordynatora Wsparcia, w sytuacji zidentyfikowania sytuacji problemowych. W przypadku tej ścieżki wsparcia, Superwizor zaangażowany jest, podobnie jak mentorzy, wolontarystycznie.

### **Etapy wdrażania wsparcia w ramach ścieżki**

Realizacja programu składa się z etapu pozyskania partnera do realizacji programu oraz wdrażania programu. Partnerstwo może być zainicjowane zarówno ze strony instytucji publicznej (urząd pracy) jak też organizacji partnerskiej. Wskazane jest zbudowanie partnerstwa opartego na partnerskich relacjach, dobrowolnym udziale oraz z naciskiem na osiągnięcie celu partnerstwa tj. wspierania przedsiębiorczych kobiet. Zaleca się zawarcie formalnego porozumienia o partnerstwie, które będzie zawierało min.:

- Cel partnerstwa,
- Okres jego obowiązywania,
- Zakres zadań i odpowiedzialności partnerów,
- Sposób reprezentacji partnerstwa na zewnątrz,
- Sposób organizacji partnerstwa tj. sposoby porozumiewania się, zasady spotkań i sposoby podejmowania decyzji,
- Zasady rozwiązywania konfliktów,
- Tryb zmian i rozwiązania partnerstwa.

Warunkiem prawidłowego wdrożenia programu jest zawiązanie solidnego partnerstwa, pozwalającego na kompleksowe i całościowe wdrożenie programu. Zaleca się,

po nawiązaniu partnerstwa, uzyskanie akredytacji instytucji wsparcia start – up kobiet. Potwierdzi to wiarygodność i wysoką jakość świadczonych usług. Zasady akredytacji i warunki do spełnienia znajdują się w dokumencie „System akredytacji mentorów start-up kobiet”.

Wdrażanie programu powinno odbywać się według ścieżki wskazanej w ramach programu opisanego w Ścieżce Go1 z uwzględnieniem instrumentów rynku pracy będących w dyspozycji urzędów pracy oraz innych wskazanych w dokumencie „Model działania instytucji wsparcia Start-up kobiet”. Organizacja i przeprowadzenie wsparcia mentoringowego, zaleca się aby w całości pozostało w gestii partnera niepublicznego. Jednocześnie nie jest wykluczone zaangażowanie mentorów – wolontariuszy przez instytucje publiczne.

### 1.2.5 Ścieżka Go3 – krok po kroku

W ramach ścieżki Go3, instytucja dokonuje swoistego montażu oferowanych na rynku rozwiązań, aby zapewnić kompleksowość wsparcia. Aby to jednak było możliwe, sama musi posiadać / dysponować też pewnymi minimalnymi zasobami:

#### Zasoby materialne

Instytucja dysponuje przestrzenią, którą udostępnia dla przedsiębiorców lub osób, które są na etapie planowania działalności gospodarczej lub/i oferuje usługi wirtualne tj. wirtualne biuro, księgowość on-line itp. Oferowane usługi umożliwiają długotrwałą współpracę z klientem, min. rok w okresie, w którym prowadzi on działalność gospodarczą, a także umożliwiają współpracę na etapie planowania działalności gospodarczej tj. współpracę z osobą fizyczną.

Instytucja na swojej stronie internetowej lub innych platformach, witrynach on-line, udostępnia zakres oferowanej usługi wsparcia start-up kobiet z pełnymi informacjami oraz danymi kontaktowymi do min. Koordynatora Wsparcia lub/i Start-up Brokrea. Instytucja, szczegóły oferowanego wsparcia oraz prawa i obowiązki stron może uregulować w Regulaminie.

## Zasoby kadrowe

Instytucja dysponuje Start-up Brokerem. Start-up broker posiada kompetencje opisane w profilu kompetencyjnym i jest związany / umiejscowiony w instytucji oferującej wsparcie. Dopuszcza się możliwość współpracy zewnętrznej z Start-up brokrem, w przypadku zawartego porozumienia, na mocy którego Start-up Broker oferuje usługi dla klientów kilku instytucji. Start – up broker jest wynagradzany przez instytucję oferującą wsparcie lub działa na zasadzie wolontariatu<sup>4</sup>. Start-up broker, nie pobiera opłat i wynagrodzenia bezpośrednio od kobiety objętej wsparciem. Instytucja wspierająca, także nie obciąża kobiet opłatami z tego tytułu. Kobiety korzystają z tego typu wsparcia nieodpłatnie. Instytucja pobiera opłaty tylko i wyłącznie za dotychczas świadczone usługi np. wynajem powierzchni biurowej i opłaty z tego tytułu nie mogą wzrosnąć w przypadku korzystania z usług Start-up brokera.

## Profil kompetencyjny Start – UP Broker

Osoba odpowiadająca za wsparcie kobiet przedsiębiorczych powinna posiadać podstawową wiedzę z zakresu przedsiębiorczości, dogłębną wiedzę i rozeznanie odnośnie oferowanych form wsparcia dla Start – up kobiet. Pożądane kontakty w świecie biznesu w celu kontaktu z Mentorami. Wysokie zdolności komunikacyjne i organizacyjne; doświadczenie w zakresie pozyskiwania środków na rozwijanie przedsiębiorczości z różnych źródeł, w celu wsparcia kobiet w aplikowaniu.

## Mentorzy

Instytucja posiada bazę osób mogących pełnić rolę mentorów lub realne możliwości kontaktu i rekrutacji Mentorów do udziału w programie. Szczegółowy profil kompetencyjny Mentora oraz zakres zadań przedstawiony jest opisie produktu B Program mentoringu na rzecz start-up kobiet.

## Superwizor Mentorów

Instytucja powinna posiadać w swoich zasobach osobę o kompetencjach Superwizora, którego zakres został przedstawiony w produkcie „Program mentoringu na rzecz start-up kobiet” lub nawiązać współpracę z akredytowanymi trenerami Mentorów,

<sup>4</sup> Zgodnie z Ustawą o promocji o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, wolontariusz nie może wykonywać pracy związanej z prowadzoną działalnością gospodarczą i z pomocy wolontariusza mogą korzystać określone w Ustawie typy instytucji.

którzy mogą pełnić rolę Superwizora. Superwizor wkracza w proces mentorski w przypadku problemów w relacji Mentor – Meente na prośbę Mentora, Meentee lub Koordynatora Wsparcia, w sytuacji zidentyfikowania sytuacji problemowych.

### Etapy wdrażania wsparcia w ramach ścieżki

Pierwszym krokiem w celu oferowania kompleksowego wsparcia na rzecz start – up kobiet, po zapewnieniu wskazanych wyżej zasobów, powinno być uzyskanie akredytacji instytucji wsparcia Start-up kobiet według wymagań opisanych w dokumencie „System certyfikacji i akredytacji mentorów start-up kobiet”. Uzyskanie statusu akredytowanej instytucji przyczyni się do:

- Uzyskania wiarygodności w oczach instytucji z których wsparcia będziemy korzystać na rzecz kobiet / klientów naszej instytucji, a tym samym pozyskanie wsparcia dla podopiecznych będzie łatwiejsze,
- Łatwiejszy dostęp do mentorów i uwiarygodnienie współpracy,
- Większą wiarygodność w oczach kobiet / klientek instytucji,
- Rozwój kompetencji kadry.

Akredytacja pozwala uzyskać niezbędną wiarygodność oraz „otwiera wiele drzwi”, co jest niezbędne zwłaszcza z wdrażając program w ramach ścieżki Go3. Dobra współpraca z instytucjami oferującymi poszczególne elementy wsparcia na rzecz start-up kobiet jest tutaj kluczowa.

Zaleca się zatem uzyskanie Akredytacji oraz wyraźne informowanie partnerów, z którymi będziemy współpracować, że dana instytucja legitymuje się akredytacją poprzez:

- Wyraźną informację na stronie internetowej,
- Przywołanie informacji o posiadanej akredytacji w stopce maila firmowego,
- Uwzględnienie tej informacji na papierze firmowym, wizytówkach itp.
- W pierwszym kontakcie z daną instytucją wyraźne komunikowanie, że oferowane jest wsparcie przez akredytowaną instytucję zgodnie ze standardem wsparcia.

Powyższe wskazówki nie są kosztochłonne oraz nie wymagają zbytniego zaangażowania zasobów, a w znacznym stopniu mogą pomóc osiągnąć zamierzony cel i przyczyniają się do skrócenia czasu na pozyskanie pomocy dla podopiecznej. Instytucja, którą będziemy prosili o wsparcie, nie będzie miała dodatkowo obowiązku sprawdzania naszej wiarygodności oraz prawdopodobnie potraktuje naszą prośbę priorytetowo, mając na



względnie fakt, że przyznane wsparcie będzie zagospodarowane efektywnie i przyczyni się do osiągnięcia długofalowego celu.

Wdrażanie programu powinno odbywać się według ścieżki wskazanej w ramach programu opisanego w Ścieżce Go1. Z uwagi na tworzony montaż różnych zasobów z różnych instytucji, kluczową rolę odgrywa osoba Start-up brokera oraz poszczególne elementy wsparcia mogą się różnić od wskazanej wzorcowej ścieżki. Dostępność poszczególnych elementów może być różna w czasie, jednak zaleca się aby zbytnio nie przeciągać realizacji programu. Kluczowe w tym momencie jest też wsparcie mentorskie, gdzie mentor może pomóc uzupełnić ewentualne niedostatki w zakresie wsparcia szkoleniowo – doradczego lub zmotywować uczestniczkę do kontynuacji udziału w programie np. w przypadku przedłużania się etapu lub decyzji odmownych z niektórych instytucji.

### 1.2.6 Networking

Opis korzyści płynących z networkingu oraz sposobów jego realizacji jest wiele a ich wybór/zastosowanie jest funkcją potrzeb i inwencji potencjalnych użytkowników sieci. W Modelu Działania Instytucji Start-Up Kobiet wymienionych jest kilka przykładów networkingu który może być wykorzystany do celów sieciowania biznesowego zarówno mentorów jak i ich podopiecznych, a mianowicie:

Social media np. grupy na portalu społecznościowym typu FB – utworzenie i wykorzystanie zamkniętych grup na Facebooku lub innym portalu, daje możliwość stałego poszukiwania i utrzymywania kontaktów biznesowych, promocji produktów i usług, działań marketingowych, wymiany doświadczeń i opinii, zadawania pytań, poszukiwania partnerów, planowania wspólnych działań, dzielenia się problemami itp. Korzyści z networkingu przy zastosowaniu ww. narzędzi społecznościowych są bardzo duże ze względu na korzystną proporcję nakładu pracy/czasu pracy/efektów do ceny, nie są skomplikowane i nie wymagają angażowania zasobów kadrowych (obsługi, kosztów administracyjnych itp.). Narzędzia tego typu nie wymagają wsparcia w postaci szkoleń i instruktarzu.

Kluby przedsiębiorczych kobiet: innym sposobem integrowania środowiska mentorów, kobiet przedsiębiorczych czy obu grup jednocześnie jest stosowanie cyklicznych



stacjonarnych spotkań sieciujących, mających tę przewagę nad social media, iż dają one możliwość bezpośredniego kontaktu utrwalającego więzi międzyludzkie, możliwość pełniejszej wymiany doświadczeń, lepiej służą nawiązywaniu współpracy partnerskiej. Czas wymagany na tego typu networking uzależniony jest od wyboru/decyzji uczestników procesu sieciowania lub instytucji prowadzącej proces sieciowania. W celu utrzymania stałego kontaktu z uczestnikami grupy w ramach Klubu przedsiębiorczych kobiet należy przyjąć, iż spotkania takie powinny odbywać się przynajmniej raz w miesiącu, raz na dwa miesiące. Spotkania realizowane rzadziej tracą charakter sieciowania i powodują, że potencjał osobowy ulega rozproszeniu. Cele sieciowania dla każdej z ww. grup są nieco inne zatem decyzja o tym w jakiej konwencji planowane będą spotkania sieciujące rzutować będzie na proces przygotowania programu i metodologię spotkania.

Proces organizacji spotkań sieciujących stacjonarnych w ramach Klubu przedsiębiorczych kobiet wymaga zaplanowania i nakładów finansowych, a także zasobów organizacyjnych. Samoorganizacja i samorządność w ramach tego procesu jest kluczowe do jego trwałości, jednak zainicjowanie i moderowanie procesu, zwłaszcza w początkowej fazie, jest zadaniem organizatora.

Organizacja spotkań może wymagać pokrycia kosztów organizacji, przeprowadzenia spotkania przez np. trenera, moderatora, eksperta, samych uczestniczek (w ostatnim wypadku koszt może być równy zero złotych).

Dobre efekty dają spotkania 2 dniowe (ok. 14 godzin) z noclegiem, gdyż dłuższy czas trwania spotkania sieciującego daje lepsze rezultaty: pozostawia i więcej czasu na integrację środowiska, dyskusję i wymianę doświadczeń. Generuje to jednak koszty noclegu i dodatkowego wynajęcia Sali. Oszacowanie kosztów w tym miejscu jest bardzo ryzykowne, gdyż zależą one od przyjętej konwencji spotkania, wybranego miejsca, klasy obiektu w którym dochodzi do spotkania, liczby osób uczestniczących, zakresu usług gastronomicznych, długości programu. Z uwagi na dosyć wysokie koszty organizacji, tego typu spotkania mogą odbywać się np. raz w roku, jako podsumowanie rocznej współpracy.

Należy przewidzieć również wsparcie zewnętrzne w przygotowaniu spotkania sieciującego, w szczególności w fazie inicjacji spotkań Klubu przedsiębiorczych kobiet. Tutaj będzie potrzebny Lider – organizator i inicjator spotkań, który zajmie się rekrutacją,



rozeznaniem rynku, stroną formalno-prawną spotkania, rozliczeniem imprezy. Z biegiem czasu spotkania te będą generować mniejsze koszty chociażby z tego względu, iż sami uczestnicy będą mogli przejąć wiele spraw organizacyjnych na siebie jak też będą mieli większą orientację w zakresie swoich potrzeb i możliwości. Nie ma potrzeby na tym etapie stosowania szkoleń i instruktarzu w ww. zakresie ale istnieje potrzeba wyjaśnienia/prelekcji uczestnikom/uczestniczkom Klubu przedsiębiorczych kobiet korzyści jakie płyną z sieciowania w tej formie.

Śniadania biznesowe - Śniadania te mogą mieć formułę znaną i praktykowaną na rynku przez różnego rodzaju Towarzystwa Biznesowe. Mają formułę otwartą. Dają przestrzeń do nawiązywania i podtrzymywania kontaktów w oparciu o zaufanie i rekomendacje. Każde spotkanie, np. organizowane raz w miesiącu w określonych godzinach porannych (np. 1,5-2 godziny) powinno mieć program. Przygotowanie koncepcji spotkań wymaga wsparcia merytorycznego w postaci szkolenia lub instruktarzu. W zakresie kosztów można przyjąć iż udział w śniadaniach dla uczestników jest odpłatny w formie np. opłaty ryczałtowej w wysokości 10-15 złotych.

### III. Rekomendacje

W niniejszym rozdziale przedstawiono wyniki analizy prawnej w zakresie możliwości stosowania wypracowanych w ramach projektu rozwiązań, sposoby zachowania trwałości, głównie w zakresie finansowym oraz analizę ryzyk mogących się pojawić w etapie wdrażania wraz ze sposobami minimalizowania oraz ograniczania skutków ich wystąpienia. Podkreślić należy, że proponowane rozwiązanie może być szeroko stosowane na gruncie obecnego prawa i nie wymaga zmian prawnych.

#### 1. Analiza prawna w zakresie możliwości wdrażania produktów

Jak już wspomniano na wstępie rozdziału, proponowane rozwiązanie może być szeroko stosowane na gruncie obecnego prawa i nie wymaga zmian prawnych. Poniżej

wskazano kilka aktów prawnych i uregulowań, na które należy zwrócić uwagę realizując zadania z zakresu kształcenia osób dorosłych oraz realizacji projektów ze środków Unii Europejskiej.

Przede wszystkim, w celu potwierdzenia i zapewnienia odpowiedniej jakości realizowanych usług celowym jest uzyskanie akredytacji w zakresie stosowania produktów tj. Akredytowanej instytucji wsparcia start – up kobiet oraz korzystania z usług akredytowanych mentorów. W przypadku, gdy mentorzy biznesu planowani do realizacji wsparcia mentoringowego, nie posiadają akredytacji, powinni odbyć szkolenie w akredytowanym ośrodków szkoleniowym – Szkole Mentorów. Szczegóły i wymagania odnośnie warunków akredytacji, znajdują się w dokumencie „System akredytacji mentorów start-up kobiet”.

Realizując wsparcie doradczo szkoleniowe dla osób dorosłych należy być świadomym regulacji w tym zakresie, a przede wszystkim, Instytucja, która chciałaby uzyskać zlecenie finansowane ze środków publicznych na prowadzenie szkoleń dla bezrobotnych i poszukujących pracy, powinna uzyskać wpis do Rejestru Instytucji Szkoleniowych<sup>5</sup>, prowadzonego przez wojewódzki urząd pracy właściwy ze względu na siedzibę instytucji szkoleniowej. Zasady działania i tryb uzyskiwania wpisu regulują:

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy - art. 20
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 października 2004 r. w sprawie rejestru instytucji szkoleniowych

Należy również pamiętać, iż kształcenie osób dorosłych reguluje ROZPORZĄDZENIE MINISTRA EDUKACJI NARODOWEJ z dnia 18 sierpnia 2017 r. w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych. Zgodnie ze wskazanym rozporządzeniem, podmiot organizujący wsparcie doradczo – szkoleniowe powinien zapewnić:

1. Kadre dydaktyczną posiadającą kwalifikacje i doświadczenie zgodne z wytycznymi.
2. Odpowiednie pomieszczenia wyposażone w sprzęt i pomoce dydaktyczne umożliwiające prawidłową realizację kształcenia zgodnie z zasadami BHP (zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 25 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy).

<sup>5</sup> Więcej informacji <http://stor.praca.gov.pl/porta/#/ris>





3. Bezpieczne i higieniczne warunki pracy i nauki (zgodnie z Rozporządzeniem jak wyżej).
4. Warunki organizacyjne i techniczne umożliwiające udział w kształceniu osobom niepełnosprawnym.
5. Nadzór służący podnoszeniu jakości prowadzonego kształcenia.

Podmioty prowadzące kształcenie w formach pozaszkolnych zobowiązane są do prowadzenia dokumentacji.

Dokumentacja zgodnie z powyższym obejmuje:

1. Program nauczania.
2. Dziennik zajęć.
3. Protokół z przeprowadzonego zaliczenia.
4. Ewidencję wydanych zaświadczeń.

Rozporządzenie reguluje też wzór zaświadczenia ukończenia szkoleń, gdzie konieczne jest uwzględnienie m.in. zapisu: *Zaświadczenie wydano na podstawie § 18 ust. 2 rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej z dnia 18 sierpnia 2017 r. w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych (Dz. U. poz. 1632).*

Zatrudniając pracowników, trenerów, doradców powinniśmy mieć na uwadze przepisy Kodeksu Pracy w zakresie warunków zawierania umów, a także sposobów wynagradzania. Należy pamiętać, że zawierając umowy cywilno prawne nie jesteśmy zwolnieni ze stosowania przepisów Kodeksu Pracy, zwłaszcza w zakresie stosowania przepisów o minimalnym wynagrodzeniu za pracę.

Wsparcie mentoringowe, powinno być świadczone w formie usług wolontarystycznych. Korzystanie z pomocy wolontariuszy reguluje Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Najważniejsze uregulowania:

- Wolontariuszem mogą być osoby pełnoletnie i niekaralne sądownie.
- Korzystający zobowiązany jest do wykupienia wolontariuszowi ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków.
- Świadczenia wykonywane przez wolontariuszy muszą odbywać się pod nadzorem kierownika / opiekuna w danej placówce.



- W sytuacji, gdy okres współpracy organizacji z wolontariuszem jest dłuższy niż 30 dni, instytucja musi zawrzeć z nim porozumienie o współpracy na piśmie. Jeżeli wolontariusz wyrazi życzenie, aby zawrzeć z nim porozumienie na piśmie, pomimo krótszego czasu pracy niż 30 dni, to organizacja ma obowiązek, aby takie porozumienie z wolontariuszem podpisać.

Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, wskazuje które typy organizacji w zakresie jakich działań mogą korzystać z pomocy wolontariuszy. Główną zasadą jest zakaz zatrudniania wolontariuszy do działalności komercyjnej.

W przypadku gdy Instytucja nie jest uprawniona do korzystania z pomocy wolontariuszy, nieodpłatne korzystanie z pracy mentorów biznesu należy uregulować na mocy kodeksu cywilnego. Przy czym w umowie wyraźnie należy określić iż zadania w ramach umowy wykonywane są nieodpłatnie, gdyż zgodnie z Art. 735. § 1. k.c. „Jeżeli ani z umowy, ani z okoliczności nie wynika, że przyjmujący zlecenie zobowiązał się wykonać je bez wynagrodzenia, za wykonanie zlecenia należy się wynagrodzenie”.

Współpracę podmiotów publicznych i prywatnych, regulują zasady wynikające przede wszystkim z zasad polityki rozwoju, a także z szeroko promowanego partnerstwa publiczno – prywatnego. Podmioty i instytucje działające na rzecz ograniczania zjawiska bezrobocia i aktywizacji zawodowej coraz częściej podejmują współpracę na rzecz realizacji projektów partnerskich w obszarze rynku pracy.

Taka współpraca pozwala na osiągnięcie efektu synergii w obszarze kompetencji instytucji przystępujących do partnerstwa, a przez to wzmacnia prawdopodobieństwo osiągnięcia zakładanych rezultatów. Ponadto zapewnia podniesienie instytucjonalnego potencjału kadrowego, technicznego, a przede wszystkim finansowego i umożliwia realizację projektów bardziej złożonych i kompleksowych, o większym zasięgu terytorialnym. Nadrzędnym celem przyświecającym tego typu przedsięwzięciom jest optymalizacja wykonania zadania publicznego. Stąd też, rekomendowane jest by w ramach tej ścieżki inicjować działalność partnerską, mającą na celu otwarcie się na nowe doświadczenia, wyjście poza dotychczasowe pole działania oraz zainteresowanie się partnerami rynku pracy - nie z perspektywy konkurencyjności lecz współpracy. Wyjście poza sztywne ramy przepisów i norm dostosowane do realnych potrzeb beneficjentów wsparcia prowadzi do osiągnięcia pożądaných celów.



Wybór partnerów w projekcie następuje zgodnie z art. 33 Ustawy z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020.

Konieczne jest m.in. spełnienie wymogów w zakresie spełnienia wymogów:

- a) wyboru partnerów spoza sektora finansów publicznych, o których mowa w art. 33 ust. 2-4 ustawy z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie 2014-2020 (dotyczy sytuacji, w której liderem i inicjującym partnerstwo jest podmiot publiczny, podmiot prywatny ma pełną swobodę doboru partnerów, w tym publicznych);
- b) braku powiązań, o których mowa w art. 33 ust. 6 ustawy z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie 2014-2020 pomiędzy podmiotami tworzącymi partnerstwo

Realizacja programu składa się z etapu pozyskania partnera do realizacji programu oraz wdrażania programu. Partnerstwo może być zainicjowane zarówno ze strony instytucji publicznej (urząd pracy) jak też organizacji partnerskiej. Wskazane jest zbudowanie partnerstwa opartego na partnerskich relacjach, dobrowolnym udziale oraz z naciskiem na osiągnięcie celu partnerstwa tj. wspierania przedsiębiorczych kobiet. Zaleca się zawarcie formalnego porozumienia o partnerstwie, które będzie zawierało min.:

- Cel partnerstwa,
- Okres jego obowiązywania,
- Zakres zadań i odpowiedzialności partnerów,
- Sposób reprezentacji partnerstwa na zewnątrz,
- Sposób organizacji partnerstwa tj. sposoby porozumiewania się, zasady spotkań i sposoby podejmowania decyzji,
- Zasady rozwiązywania konfliktów,
- Tryb zmian i rozwiązania partnerstwa.

Warunkiem prawidłowego wdrożenia programu jest zawiązanie solidnego partnerstwa, pozwalającego na kompleksowe i całościowe wdrożenie programu. Zaleca się, po nawiązaniu partnerstwa, uzyskanie akredytacji instytucji wsparcia start – up kobiet. Potwierdzi to wiarygodność i wysoką jakość świadczonych usług. Zasady akredytacji



i warunki do spełnienia znajdują się w dokumencie „System akredytacji mentorów start-up kobiet”.

Pozyskując dofinansowanie na realizację projektu w ramach którego finansowane są działania w ramach proponowanego rozwiązania, należy zapoznać się i przestrzegać szeregu uregulowań i przepisów związanych z realizacją projektów w ramach Funduszy Europejskich. Oprócz aktów prawa obowiązuje nas szereg wytycznych i rekomendacji, jednak należy pamiętać iż najważniejszym dokumentem regulującym wydawanie przez Instytucje środków UE jest umowa o dofinansowanie projektu. Ewentualne spory rozstrzygane są na bazie podpisanej umowy, dalsze znaczenie mają wytyczne i inne uregulowania, w szczególności wprowadzone w trakcie realizacji projektu.

Fundusze Europejskie - Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014–2020 dają wiele możliwości uzyskania dofinansowania na założenie własnej firmy, zwłaszcza osobom bezrobotnym i osobom pozostającym bez pracy. Są one dostępne w formie dotacji lub pożyczek. Poza wsparciem finansowym, można także korzystać ze szkoleń i porad przy prowadzeniu firmy na pierwszym etapie jej działania.

Osoby młode, które nie ukończyły 30. roku życia i nie pracują, nie uczą się i nie szkolą, mogą uzyskać środki finansowe na założenie własnej firmy uczestnicząc w projektach realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020.

Osoby, które ukończyły 30 lat i nie pracują, mogą skorzystać z dofinansowania na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej z 16 regionalnych programów operacyjnych (RPO 2014-2020). Warunki dofinansowania mogą się różnić w zależności od województwa ale podstawowe zasady są zawsze takie same.

Dodatkowo dla osób zamieszkałych na terenach wiejskich ale nie zajmujących się rolnictwem, przewidziano pomoc w formie dofinansowania na założenie własnej firmy w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014-2020, za pośrednictwem Lokalnych Grup Działania.

## Dotacje lub pożyczki na rozpoczęcie działalności gospodarczej:

Jednorazowe środki na rozpoczęcie działalności - Środki na podjęcie działalności gospodarczej mogą być przyznane osobie bezrobotnej, absolwentowi centrum integracji społecznej, absolwentowi klubu integracji społecznej, o których mowa w ustawie z dnia 13 czerwca 2003r. o zatrudnieniu socjalnym (Dz. U. z 2011r. Nr 43, poz. 225 i Nr 205, poz. 1211, z 2015 r. poz. 1220,1567), osobie podlegającej ubezpieczeniu społecznemu rolników, z którą stosunek pracy lub stosunek służbowy został rozwiązany z przyczyn dotyczących zakładu pracy i która nie jest uprawniona do zasiłku - w wysokości określonej w umowie, nie wyższej jednak niż 6-krotnej wysokości przeciętnego wynagrodzenia.

Pożyczki na rozpoczęcie działalności gospodarczej - Pożyczka na podjęcie działalności gospodarczej może zostać udzielona bezrobotnym, poszukującym pracy absolwentom szkół i uczelni, w okresie 48 miesięcy od dnia ukończenia szkoły lub uzyskania tytułu zawodowego, studentom ostatniego roku studiów:

- niekarany, w okresie 2 lat przed wystąpieniem z wnioskiem o pożyczkę, za przestępstwa przeciwko obrotowi gospodarczemu, w rozumieniu ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny lub ustawy z dnia 28 października 2002 r. o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych za czyny zabronione pod groźbą kary;
- niezatrudnionym oraz niewykonującym innej pracy zarobkowej;
- nieprowadzącym działalności gospodarczej w okresie 12 miesięcy przed złożeniem wniosku o udzielenie pożyczki.

Pożyczek na podjęcie działalności gospodarczej udzielają pośrednicy finansowi wybierani przez Bank Gospodarstwa Krajowego. Pożyczka jest udzielana na podstawie umowy, na wniosek osoby uprawnionej, po przedstawieniu opisu i kosztorysu zamierzonej działalności gospodarczej, w wysokości określonej w umowie, nie wyższej jednak niż 20-krotna wysokość przeciętnego wynagrodzenia.

Oprocentowanie pożyczki jest stałe i wynosi, w skali roku, 0,25 stopy redyskonta weksli przyjmowanych przez Narodowy Bank Polski.

Okres spłaty pożyczki nie może być dłuższy niż 7 lat, z możliwością skorzystania z karencji w spłacie kapitału na okres nie dłuższy niż 12 miesięcy.



Formą zabezpieczenia spłaty i zwrotu udzielonej pożyczki jest weksel własny in blanco i poręczenie dwóch osób fizycznych. W zależności od oceny zdolności kredytowej oraz ryzyka kredytowego zamiast poręczenia możliwe jest ustanowienie innego zabezpieczenia spłaty i zwrotu udzielonej pożyczki.

Pożyczkobiorca jest obowiązany dokonać zwrotu niespłaconej kwoty pożyczki na podjęcie działalności gospodarczej wraz z odsetkami ustawowymi naliczonymi od dnia jej otrzymania, w terminie nie dłuższym niż 6 miesięcy od dnia wezwania do jej zwrotu, w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej przez okres krótszy niż 12 miesięcy albo naruszenia innych warunków umowy.

Podstawa prawna: art. 61e ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2017 r. poz. 1065, z późn. zm.)

Podobne warunki udzielania wsparcia są realizowane przez Fundusze pożyczkowe utworzone w ramach:

- Działania 6.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki
- Regionalnych Programów Operacyjnych na lata 2014-2020

Świadcząc usługi w zakresie szkolenia / wsparcia mentorów lub ubiegając się o dofinansowanie takich usług warto zapoznać się z zasadami wsparcia w ramach Bazy Usług Rozwojowych<sup>6</sup>. Podmioty oferujące w/w wsparcie poprzez rejestrację w Bazie mogą być wybierane przez przedsiębiorców, a ich usługi dofinansowane do 80 % kosztu. Jednocześnie przedsiębiorca, chcący przeszkolić pracownika lub skorzystać z usług doradczych, może otrzymać dofinansowanie takich usług, pod warunkiem że podmiot je oferujących jest zarejestrowany w bazie i oferuje swoje usługi za pośrednictwem tej bazy.

## 2. Jak zapewnić trwałość funkcjonowania rezultatu

Program i ścieżka wsparcia opisana w programie jest rozwiązaniem optymalnym i kompleksowym pod kątem wspierania przedsiębiorczości kobiet i jednocześnie zapewnia efektywne wykorzystanie środków unijnych. Nie mniej jednak, jak to już wskazano we wcześniejszych częściach dokumentu, finansowanie środkami UE nie jest stałe. Stanowi ono

<sup>6</sup> <https://uslugirozwojowe.parp.gov.pl>



najlepsze źródło finansowania tego typu programów, jednak zawsze będzie to źródłem ograniczonym. W tym kontekście, autorzy wyraźnie zalecają przygotowanie i organizowanie wsparcia równoległe także w ramach ścieżki Go3, której finansowanie jest w dużej części uniezależnione od środków UE lub też zdejmuje z organizatora obowiązek pozyskania środków.

Całościowa ścieżka wsparcia w zakresie opisanym w ścieżce Go1 może zostać sfinansowana w zakresie projektów skierowanych na rozwój przedsiębiorczości w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych. Wsparcie może obejmować cały katalog usług wskazanych w ścieżce Go 1 tj:

- Blok szkoleniowo-doradczy w zakresie niezbędnym do uruchomienia działalności gospodarczej
- Środki w formie bezzwrotnej dotacji inwestycyjnej do wysokości maksymalnie do 6 - krotności wysokości przeciętnego wynagrodzenia w rozumieniu art. 2, ust. 1, pkt. 28 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy
- Finansowe wsparcie pomostowe w wymiarze do 12 miesięcy w wysokości maksymalnie przeciętnego wynagrodzenia
- Wsparcie pomostowe niefinansowe w zakresie szkoleń i doradztwa w pierwszym roku działalności przedsiębiorstwa.

Rekomendacją i jednocześnie możliwością sfinansowania pełnej ścieżki wsparcia, jest ukierunkowywanie kobiet na powoływanie przedsiębiorstw społecznych. Programy wsparcia przedsiębiorczości społecznej finansowane są w ramach regionalnych programów operacyjnych przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej.

Przedsiębiorstwo społeczne<sup>7</sup> – to podmiot, który spełnia łącznie poniższe warunki:

a) jest podmiotem prowadzącym zarejestrowaną w Krajowym Rejestrze Sądowym działalność gospodarczą (wyodrębnioną pod względem organizacyjnym i rachunkowym), której celem jest:

<sup>7</sup>Wytyczne w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020, 24.10.2016



- integracja społeczna i zawodowa określonych kategorii osób wyrażona poziomem zatrudnienia tych osób:
  - zatrudnienie co najmniej 50% osób bezrobotnych, w rozumieniu art. 2 ust. 1 pkt 2 ustawy z dn. 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instrumentach rynku pracy lub osób o których mowa w art. 1 ust. 2 ustawy o z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym lub
  - zatrudnienie co najmniej 30% osób o umiarkowanym lub znacznym stopniu niepełnosprawności,
  - lub realizacja usług społecznych świadczonych w interesie ogólnym, usług opieki nad dzieckiem do lat 3 zgodnie z ustawą z dnia 4 lutego 2011 r. o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3 (Dz. U. 2013 r., poz. 1457, z późn. zm.) lub usług wychowania przedszkolnego w przedszkolach lub innych formach wychowania przedszkolnego zgodnie z ustawą z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, przy jednoczesnej realizacji celów prozatrudnieniowych: zatrudnienie co najmniej 20% osób, o których mowa powyżej,
- b) jest podmiotem, który nie dystrybuuje zysku lub nadwyżki bilansowej pomiędzy udziałowców, akcjonariuszy lub pracowników, ale przeznaczą go na wzmocnienie potencjału przedsiębiorstwa jako kapitał niepodzielny oraz w określonej części na integrację zawodową i społeczną (w przypadku przedsiębiorstw o charakterze zatrudnieniowym) lub na działalność pożytku publicznego prowadzoną na rzecz społeczności lokalnej, w której działa przedsiębiorstwo,
- c) jest zarządzany na zasadach demokratycznych (w przypadku spółdzielni) albo co najmniej posiada ciało konsultacyjno – doradcze z udziałem pracowników lub innych interesariuszy, zaś wynagrodzenia kadry zarządzającej są ograniczone limitami.

W praktyce oznacza to np. że prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego może być realizowane w różnych formach tj. np. spółki prawa handlowego, nie zawsze w formie spółdzielni socjalnej. Jednakże powołanie spółdzielni socjalnej, również może przynieść wiele korzyści. Funkcjonowanie w formie przedsiębiorstw społecznych, w tym w ramach spółdzielni socjalnej to m.in.:





- W przypadku spółdzielni socjalnej, refundacja składek ZUS pracowników ze środków Funduszu Pracy,
- Możliwość korzystania z dofinansowania PFRON na zatrudnienie osób niepełnosprawnych,
- Preferencje w dostępie do zamówień publicznych w ramach klauzul społecznych<sup>8</sup>,
- Łatwiejszy dostęp do zamówień zleczanych przez realizatorów projektów UE,
- Szerszy dostęp do środków UE, w zakresie konkursów, gdzie inne podmioty są wykluczone z ubiegania się o dofinansowanie.

Szczególnie pragniemy zwrócić uwagę na rynek zamówień w ramach projektów UE. Umowy o dofinansowanie projektów, w szczególności w ramach beneficjentów Europejskiego Funduszu Społecznego, nakładają obowiązek uwzględniania aspektów społecznych lub zlecenia części zamówień przedsiębiorstwom społecznym. Jak duży i w większości niezagospodarowany jest to rynek, świadczy chociażby liczba realizowanych projektów EFS obecnie w Polsce, których jest ponad 12 tys.

Na rynku istnieje również szereg możliwości finansowania poszczególnych form wsparcia. Dofinansowanie działalności gospodarczej możliwe jest:

- 1) Z środków Funduszu Pracy będącego w dyspozycji Urzędów Pracy dla osób zarejestrowanych w UP do wysokości 6 - krotności wysokości przeciętnego wynagrodzenia w rozumieniu art. 2, ust. 1, pkt. 28 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy
- 2) Dofinansowanie uruchomienia działalności gospodarczej w ramach Programu Operacyjnego Obszarów Wiejskich udzielane przez Lokalne Grupy Działania dla osób zamieszkujących obszary wiejskie. Dotacje w średniej wysokości około 80 tys. zł (w zależności od limitów określonych przez poszczególne LGD) należą do najwyższych możliwych do otrzymania dotacji.
- 3) Preferencyjne pożyczki na wsparcie uruchomienia lub rozwój przedsiębiorstw w ramach:

---

<sup>8</sup> Klauzule społeczne stanowią rozwiązanie, w ramach którego, przy zlecaniu zadań publicznych uwzględnia się kwestie społeczne tj. zatrudnianie osób niepełnosprawnych lub obowiązek zatrudnienia do realizacji zamówienia osób znajdujących się w trudnej sytuacji na rynku pracy (tzw. Klauzule zastrzeżone, zatrudnieniowe) – szczegóły rozwiązań znajdują się w Ustawie Prawo Zamówień Publicznych.



- a. Regionalnych Programów Operacyjnych wdrażanych przez lokalne fundusze pożyczkowe lub pośredników finansowych,
  - b. Pożyczki w ramach trwałości projektów POKL 2007-2013 udzielane przez lokalne fundusze pożyczkowe<sup>9</sup>
  - c. Pożyczki z Rządowego programu „Pierwszy Biznes - Wsparcie w starcie” udzielane przez operatorów, na podjęcie działalności gospodarczej na preferencyjnych warunkach. Wsparcie oferowane jest absolwentom oraz osobom bezrobotnym.<sup>10</sup>
- 4) Inne źródła finansowania działalności gospodarczej to:
- a. Pożyczki bankowe według oferty poszczególnych banków,
  - b. Leasing środków trwałych dla nowego przedsiębiorstwa,
  - c. Finansowanie w ramach Funduszy Venture Capital<sup>11</sup> lub Aniołów Biznesu<sup>12</sup>
  - d. Finansowanie poprzez kampanie crowdfundingowe innowacyjnych pomysłów.

Elementy wsparcia tj. wsparcie szkoleniowo-doradcze możliwe jest do sfinansowanie z następujących źródeł:

- 1) Środki Funduszu Pracy w dyspozycji urzędów pracy, tylko dla osób bezrobotnych,
- 2) Krajowy Fundusz Szkoleniowy – środki dysponowane przez Urzędy pracy. Mogą z nich skorzystać osoby samozatrudnione i ich pracownicy,
- 3) Baza Usług Rozwojowych<sup>13</sup> - dofinansowanie usług rozwojowych w postaci szkoleń i usług doradczych, oferowane przez regionalnych operatorów do wysokości 5000 zł na jedną usługę z limitem 15 000 zł na jedno przedsiębiorstwo rocznie,
- 4) Bezpłatne szkolenia e-learningowe w ramach Akademii PARP<sup>14</sup>.
- 5) Wsparcia oferowanego w ramach inkubatorów przedsiębiorczości i akademickich inkubatorów.

<sup>9</sup> Listę Funduszy oferujących w/w wsparcie posiadają Wojewódzkie Urzędy Pracy. Preferencyjną pożyczkę w ramach tego działania może uzyskać także osoba pracująca, nie tylko osoby pozostające bez zatrudnienia.

<sup>10</sup> <http://wsparciestarcie.bgk.pl/program/>

<sup>11</sup> Za wikipedia.pl: Inwestycja VC polega na zasileniu kapitałowym przedsiębiorstwa we wczesnej fazie rozwoju poprzez objęcie jego akcji lub udziałów. Inwestor oferujący finansowanie typu **venture capital (fundusz venture capital)** staje się współwłaścicielem spółki, którą finansuje.

<sup>12</sup> Za wikipedia.pl: **Anioł biznesu** (ang. business angel, angel investor) – inwestor prywatny, zazwyczaj posiadający doświadczenie w działalności gospodarczej, który inwestuje własne pieniądze i doświadczenie w przedsięwzięcia będące w bardzo wczesnych fazach rozwoju w zamian za udziały w tych przedsięwzięciach.

<sup>13</sup> <https://uslugirozwojowe.parp.gov.pl/>

<sup>14</sup> <http://www.akademiaparp.gov.pl/>



Instytucje planujące pozyskanie środków europejskich na realizację m.in. programów wsparcia przedsiębiorczości, mogą liczyć na wsparcie konsultantów Punktów informacji o funduszach europejskich (<https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/punkty#/>). Informacje i wsparcie można uzyskać zarówno na infolinii funduszy UE, jak również podczas spotkań osobistych. W praktyce, punkty informacyjne zorganizowane są przy każdej z instytucji z wdrażających programy tj. ministerstwa, urzędy marszałkowskie i wojewódzkie urzędy pracy oraz ich filie.

Wyrazem trwałości rozwiązania są pozostałe produkty, ułatwiające wdrożenie, realizację programów i stałe zapewnienie odpowiedniej jakości wsparcia tj.:

- Program mentoringu na rzecz start-up kobiet
- Szkoła Mentorów
- System akredytacji mentorów start-up kobiet

W kontekście trwałości stosowania rozwiązania, zdecydowaną rekomendacją jest posiadanie odpowiednio przygotowanej kadry. Służy temu Szkoła mentorów, prowadzona przez Akredytowane ośrodki. W pierwszej kolejności zachęcamy do udziału w szkoleniach stałych pracowników i współpracowników instytucji wdrażających programy wsparcia. Dofinansowanie na szkolenia takich osób można uzyskać w ramach finansowania Usług Rozwojowych. Stała, wykwalifikowana kadra, jest największą gwarancją trwałości rozwiązania.

### 3. Analiza ryzyka

Poniższy rozdział będzie poświęcony kluczowemu elementowi wsparcia w ramach programu, tj. procesowi mentoringu i umiejscowieniu jego w całym procesie z uwzględnieniem ryzyk które mogą się pojawić w procesie wdrażania. W analizowanej sytuacji ujęto również ryzyka związane z wdrażaniem innych elementów programu, a których występowanie określono na podstawie doświadczeń Fundacji „OIC Poland” z realizowanych dotychczas programów dotacyjnych.

#### 3.1 Ryzyko związane z zapewnieniem odpowiedniej ilości mentorów do udziału w programie



Ryzyko związane jest z sytuacją, w której organizator programu będzie miał kłopot z pozyskaniem odpowiedniej liczby mentorów pracujących wolontarystycznie w ramach programu, a także uzyskanie ich zaangażowania przez cały (około roczny) okres współpracy.

W wyniku badań przeprowadzonych w ramach projektu, potencjalni mentorzy w 53 % deklarowali chęć pracy wolontarystycznej, co pozwala z dużą dawką pewności stwierdzić, że pozyskanie mentorów do programu jest możliwe. Należy jednakże zwrócić uwagę na istotne kwestie:

- Odpowiednia ilość mentorów do podopiecznych (optymalnie 1 mentor powinien pracować z 2 podopiecznymi, przy czym nie powinno to być więcej niż 5 podopiecznych),
- Zgodnie z proponowanym rozwiązaniem na wybór par mentor – mentee ma wpływ zarówno mentor jak i podopieczna, niezbędna jest więc pewna „rezerwa” mentorów,
- Obie strony relacji mogą również w dowolnym momencie zrezygnować ze współpracy i przerwać proces i w takim przypadku również niezbędny jest rezerwowi mentor aby wsparcie było kontynuowane,
- Intensywne działania promocyjne i publicity mogą zapewnić uczestnictwo przedstawicieli biznesu w projekcie. W przekazie marketingowym należy skupić się na języku korzyści dla mentorów i ich firm w udziale w takim programie. Osoby badane wskazywały na następujące potencjalne korzyści z pracy mentorskiej: własny rozwój, prestiż, budowanie sieci kontaktów, promocja własnej firmy. Doświadczenia węgierskie również wskazują na zdecydowaną zaletę działań PR w pozyskaniu mentorów biznesu.
- W rekrutacji mentorów biznesu warto wspomagać się współpracą z organizacją / zrzeszeniem pracodawców, przedsiębiorców, samorządem gospodarczym. Przedsiębiorcy zrzeszeni w w/w instytucjach są dosyć zaangażowani i łatwiej można pozyskać takie osoby do współpracy.
- Ryzyko braku zainteresowania mentorów oraz braku zaufania zostanie zniwelowane przez uzyskanie akredytacji instytucji wsparcia start-up kobiet. Legitymowanie się



certyfikatem spełnienia standardu powoduje wzrost zaufania i prestiżu udziału w programie organizowanym przez taką instytucję,

- Utrzymanie zainteresowania i zaangażowania mentorów biznesu w procesie jest determinowane prawidłowym dokonaniem doboru par mentor – mentee. Świadomy i wolny wybór wejścia w relację gwarantuje owocną współpracę. Zaworem bezpieczeństwa w sytuacji pojawiania się konfliktów jest wsparcie Superwizora.

### 3.2 Zapewnienie odpowiedniej jakości wsparcia mentorskiego.

Ryzyko może wystąpić w sytuacji gdy wsparcie mentorskie będzie udzielane przez osoby do tego nie przygotowane z nieadekwatnymi kompetencjami. Może mieć negatywny wpływ na działalność kobiety przedsiębiorcy w zakresie błędnych decyzji biznesowych lub / i narastania problemów osobowościowych i motywacyjnych. Ryzyko można znacznie ograniczyć przez odpowiedni dobór i selekcję mentorów zgodnie ze standardami i profilem kompetencyjnym szczegółowo przedstawionym w „Program mentoringu na rzecz start-up kobiet”. Mentorzy biznesu, przed przystąpieniem do udzielania wsparcia powinni zostać przeszkoleni w ramach Akredytowanego Ośrodka Szkoleniowego Mentorów. Powyższe zminimalizuje ryzyko niskiej jakości udzielanego wsparcia. Na etapie realizacji programu, odpowiednią jakość wsparcia zapewnia Superwizor mentorów, jednocześnie stały nadzór nad procesem zapewnia Koordynator wsparcia.

W fazie realizacji wsparcia kluczowy jest system dokumentowania pracy mentorów, jako narzędzie nadzoru. Jednocześnie pamiętać należy, że mentorzy pracują nieodpłatnie i nie jest zasadne nakładanie na mentorów dodatkowej pracy administracyjnej. Nie mniej jednak aby nadzorować pracę mentorów i zidentyfikować np. przerwy w spotkaniach itp. niezbędny jest chociaż uroszony system sprawozdawczy, nadzorowany przez Koordynatora Wsparcia.

Zapewnienie tych kluczowych elementów programu pozwala zminimalizować ryzyko nieodpowiedniej jakości wsparcia mentorskiego, a także stwarza funkcjonowanie mechanizmu reagowania na pojawiające się problemy.



### 3.3 Strategia wyjścia

Odpowiednie przygotowanie się na przerwanie relacji mentora z mentee spowoduje, że sytuacja nie będzie zaskoczeniem, a koordynator wsparcia będzie w stanie szybko przeprowadzić mentora i mentee przez ten proces. Sytuacje, gdy proces mentoringu i relacja pomiędzy danym mentorem, a mentee ulegnie zerwaniu są nie uniknione i wynikają z podstawowej zasady tj. swobody wyjścia każdej ze stron z relacji. Należy przygotować odpowiednie mechanizmy na taką sytuację aby przebiegła ona sprawnie, z poszanowaniem godności każdej ze stron i nie wpływała na negatywne postrzeganie programu przez otoczenie. Jednocześnie należy przewidzieć możliwość pozostania w programie zarówno mentora jak i mentee, pod warunkiem że przerwanie relacji nie wynikało np. z nieetycznego zachowania mentora. Być może wskazany mentor będzie odpowiedni dla innej mentee lub mentee będzie lepiej pracować z innym mentorem. Koniczne mogą okazać się dodatkowe tury dopasowania jak również rezerwowi mentorzy.

### 3.4 Zapewnienie wsparcia eksperckiego.

Ryzykiem może być sytuacja, w której podopieczne oczekują od mentora legitymowania się szeroką wiedzą specjalistyczną z różnych dziedzin. Z oczywistych względów jest to niemożliwe, jednocześnie oczekiwania mentee wynikają z ich bieżących potrzeb i oczywiste jest to, że z takimi problemami będą zgłaszać się do mentorów. Brak zapewnienia dodatkowego wsparcia eksperckiego może powodować frustrację i zniechęcenie po obydwu stronach relacji. Zgodnie ze standardami wsparcia, wskazanymi w dokumencie „Model działania instytucji wsparcia start-up kobiet”, na etapie prowadzenia działalności, mentee powinna mieć możliwość skorzystania z specjalistycznego wsparcia eksperckiego, rozwiązującego konkretne problemy np. prawnicze, podatkowe, marketingowe itp. Zaleca się aby wsparcie eksperckie planowane było elastycznie w zależności od pojawiających się problemów, a zgłaszanie potrzeby odbywa się przez Mentora po rozpoznaniu potrzeb mentee.

### 3.5 Wdrażanie programu przez partnerstwo

W przypadku realizacji programu w partnerstwie pojawia się wiele ryzyk związanych z zarządzaniem całością programu i funkcjonowaniem poszczególnych etapów wsparcia.



W celu zniwelowania ryzyka zaleca się tworzenie partnerstw gdzie następuje kompetencyjny podział zadań tj. role i zadania partnerów są jasno wytyczone w oparciu o posiadane doświadczenie i zasoby.

Partnerstwo realizujące program powinno uzyskać akredytację instytucji wsparcia start-up kobiet i realizować program zgodnie ze standardem. Wyeliminuje to wiele ryzyk, gdyż wdrażane są sprawdzone i opisane procedury.

Ponadto, w celu uniknięcia konfliktu kompetencyjnego, zaleca się, a by zadania partnerów przydzielać w sposób ułatwiający identyfikację ról i zadań np. poprzez odpowiedzialność za całościowe elementy wsparcia, w szczególności za całość procesów mentoringu odpowiadać powinien partner posiadający największe możliwości i kwalifikacje w tej kwestii.

Konieczne jest też odpowiednie usankcjonowanie partnerstwa poprzez zawarcie porozumienia / umowy, która szczegółowo będzie regulowania kwestie:

- Cel partnerstwa,
- Okres jego obowiązywania,
- Zakres zadań i odpowiedzialności partnerów,
- Sposób reprezentacji partnerstwa na zewnątrz,
- Sposób organizacji partnerstwa tj. sposoby porozumiewania się, zasady spotkań i sposoby podejmowania decyzji,
- Zasady rozwiązywania konfliktów,
- Tryb zmian i rozwiązania partnerstwa.

Jasne określenie zasad partnerstwa jest podstawą bezproblemowej współpracy, co zapewni zawarte porozumienie i możliwość odwołania się do spisanych zasad w przypadkach konfliktowych.

3.6 Działania uczestniczek prowadzące do naruszenia warunków umowy w tym naruszenia w zakresie nieprawidłowego wydatkowania środków przyznanych dotacji.

Ryzyko będzie zidentyfikowane w wyniku bieżącego monitoringu prowadzonych działalności gospodarczych w tym stały kontakt mentorów oraz personelu projektowego, wizyty



monitorujące, wizyty kontrolne, weryfikacja dokumentacji rozliczeniowej, ankietowanie uczestników.

Zapobieganie to przede wszystkim :

1. informowanie podczas kampanii informacyjnej i przy rekrutacji – pełna informacja już na wstępnym etapie, aby potencjalne kandydatki mogli dostrzec oprócz szans i możliwości, także zobowiązania i wymagania, które niesie za sobą wsparcie. Dodatkowo weryfikacja zapisów wstępnych biznesplanów pod kątem ich zgodności z wymaganiami konkursowymi.

3. podczas wsparcia szkoleniowo-doradczego szczegółowa prezentacja wymagań, zapoznanie uczestników ze wszystkimi aspektami wsparcia, nie tylko poprzez przekazanie ich w formie papierowej, ale ukazywanie wymagań w czasie szkolenia, w czasie doradztwa, w czasie spotkań personelu zarządzającego z uczestnikami.

3. zapoznanie uczestników w umową i weryfikacja poziomu zrozumienia wymagań i zobowiązań podczas ostatnich spotkań doradczych poprzez ankietowanie uczestników, a następnie indywidualne konsultacje personelu z osobami, które będą, według oceny personelu i doradców, nie do końca rozumieć zapisy umów i regulaminów.

4. weryfikacja przedłożonego wniosku pod kątem zgodności z Regulaminem oraz wytycznymi.

5. dokładna i szczegółowa weryfikacja uczestników podczas prowadzonej działalności:

- wizyty monitorujące
- wizyty kontrolne
- spotkania z mentorami
- weryfikacja dokumentacji rozliczeniowej.

5. przekazanie przez uczestnika obowiązkowego zabezpieczenia realizacji Umowy, która uświadamia uczestnikom rangę zaciąganych zobowiązań oraz zabezpiecza przed działaniami niezgodnymi z umową.

W przypadku zaistnienia sytuacji konieczne będzie wdrożenie działań zapewniających minimalizowanie skutków:

- rozwiązanie umowy z uczestnikiem i odzyskanie przekazanych środków,





- uzupełnienie uczestników, którzy otrzymali dotację o nowe osoby, które znajdują się na listach rezerwowych,
- realizacja projektu w etapach, co pozwoli (jeśli będzie to możliwe) na zwiększenie puli dotacji w ostatnim etapie;
- (jeśli będzie to konieczne) – wnioskowanie do instytucji zarządzającej o wydłużenie realizacji projektu i wdrożenie kolejnego etapu rekrutacji.

### 3.7 Zamiar zaniechania prowadzenia działalności gospodarczej przez uczestniczki programu

Mogą zaistnieć m.in. następujące sytuacje jak:

- choroba uniemożliwiająca dalsze prowadzenie działalności;
- wypadek i niezdolność do pracy;
- błędna diagnoza potrzeb rynku i generowanie strat;
- rezygnacja z działalności z powodów psychicznych i mentalnych - np. brak odporności na stres.

Z doświadczenia realizacji dotychczasowych projektów wynika, że sytuacje takie pojawiają się sporadycznie i jeśli występują, to raczej w pierwszych 6 miesiącach prowadzenia działalności. Zazwyczaj są sygnalizowane problemy wcześniej, chyba że mają charakter nagły (np. wypadek). Nie mniej jednak, z uwagi na wybraną, grupę docelową, będącą w trudnej sytuacji na rynku pracy, wskazanego ryzyka nie można wykluczyć.

Sytuację można zidentyfikować w wyniku bieżącego monitorowania prowadzonych działalności gospodarczych, w tym:

- dokumentów potwierdzających prowadzenie działalności gospodarczej, ewidencji CEIDG, KRS
- wizyty monitoringowe u każdej z uczestniczek,
- kontrole na miejscu prowadzenia działalności gospodarczej,
- sprawozdawczość mentorów.



Zapobieganie wystąpienia wskazanym sytuacjom:

1. etap rekrutacji - dokładna analiza predyspozycji osobowościowych kandydata, dokładna analiza przedłożonych propozycji działalności gospodarczych w celu weryfikacji jej efektywności biznesowej i szans przetrwania na rynku
  2. etap szkoleniowo-doradczy - wysoka jakość szkoleń i doradztwa dająca uczestnikom wiedzę i umiejętności poruszania się na rynku biznesowym, dokładana analiza predyspozycji uczestników projektu pod kątem ich predyspozycji biznesowych
  3. etap przyznawania dotacji - właściwy dobór kryteriów na etapie oceny biznesplanów pozwalające wybrać i przygotować te działalności gospodarcze, które dają duże prawdopodobieństwo sukcesu.
  4. Udzielenie wsparcia pomostowego finansowego przez okres 12 kolejnych miesięcy począwszy od dnia założenia działalności gospodarczej wszystkim uczestnikom, którzy wykażą taką zasadność
- Ma to na celu ułatwienie początkującemu podmiotowi prowadzącemu działalność gospodarczą i pokrycie niezbędnych opłat, ponoszonych przez uczestnika projektu, niezależne od poziomu przychodów (w szczególności w postaci składki na ubezpieczenia społeczne i ubezpieczenie zdrowotne, koszty wynajmu lokalu oraz na pokrycie innych obligatoryjnych wydatków związanych z działalnością przedsiębiorstwa).
5. Obowiązkowe zawarcie w umowach na przyznanie środków finansowych w postaci dotacji bezzwrotnej na rozpoczęcie działalności gospodarczej zawieranych z uczestnikami wytypowanymi do dofinansowania zapisów dotyczących wymogu prowadzenia działalności gospodarczej co najmniej przez 12 m-cy
  6. Wsparcie mentorskie w pierwszym roku prowadzenie działalności gospodarczej co pomoże w przewyżaniu sytuacji kryzysowych



7. Potrzebne wsparcie szkoleniowe pozwalające na poszerzenie wiedzy na temat zarządzania przedsiębiorstwem, czasem, aspektów organizacyjnych – wiedza niezbędna do radzenia sobie z problemami w działalności i jej rozwijania

W przypadku wystąpienia wskazanych ryzyk szczególną opieką powinna być otoczona mentee, zespół projektowy oraz Superwizor powinni przeanalizować sytuację i np. doprowadzić do wejścia metee w relację z innym mentorem.

Wsparcie mentora ma znaczącą rolę w zakresie likwidacji zagrożenia związanego z rezygnacją z prowadzonej działalności poprzez przygotowanie merytoryczne i odpornościowe. Podczas mentoringu uczestniczki są pod stałą opieką Mentora i rozwiązują indywidualne problemy występujące w prowadzeniu firmy, analizowanie poprawę rentowności firmy poprzez poszukiwanie nowych profili działalności i rynków zbytu. W okresach trudności, wsparcie może być zwiększane oraz angażowani powinni być eksperci w swoich dziedzinach w celu pomocy w konkretnym specjalistycznym problemie.

2. W przypadku potrzeb finansowych w szczególności na cele rozwojowe, zaleca się wsparcie mentee w pozyskaniu preferencyjnej pożyczki w ramach utworzonych ze środków UE, funduszy pożyczkowych.

3. w dalszej kolejności powinno nastąpić:

- odzyskanie środków przekazanych uczestnikowi
- uzupełnienie uczestników, którzy otrzymali dotację o nowe osoby, które znajdują się na listach rezerwowych
- realizacja projektu w etapach, co pozwoli (jeśli będzie to możliwe) na zwiększenie puli dotacji w ostatnim etapie;
- (jeśli będzie to konieczne) - wnioskowanie do instytucji zarządzającej o wydłużenie realizacji projektu.

### 3.8 Małe zainteresowanie potencjalnych uczestniczek udziałem w programie.

Sytuacja jest szczególnie problematyczna, gdy na realizację programu pozyskano środki UE. Wtedy konieczne jest zapewnienie udziału w programie, minimalnej, określonej grupy uczestników.

Zapobieganie wystąpieniu ryzyka to przede wszystkim prawidłowe określenie grupy docelowej, diagnoza potrzeb, oraz odpowiednia weryfikacja potencjalnych uczestników na obszarze wsparcia. Kluczowym działaniem powinno być dotarcie z informacją do potencjalnych uczestników w odpowiednim momencie. Do tego celu zostaną mogą być wykorzystane kanały tj. internet, portale społecznościowe, plakaty i ulotki oraz przekazywanie informacji za pośrednictwem instytucji na co dzień mających kontakt z uczestnikami tj. PUP, OPS, parafie, UG, LGD, Parafie itp. Dobrym działaniem jest bezpośredni kontakt i organizacja spotkań informacyjnych, gdzie w niezobowiązującej atmosferze, potencjalne uczestniczki mogą rozwiązać wszelkie wątpliwości.

W przypadku wystąpienia ryzyka powinny być wdrożone następujące działania:

1. przeprowadzenie dodatkowej rekrutacji ze wzmożoną akcją informacyjno - promocyjną, zaangażowanie nowych środków przekazu tj. radio, gazety, telewizja
2. przesunięcie niewykorzystanych miejsc na inny obszar, objęcie programem dodatkowych obszarów.
3. w dalszej kolejności wydłużenie okresu realizacji projektu, realizacja dodatkowych rund rekrutacji.