

**USAID  
AND  
THE POLISH  
DECADE**



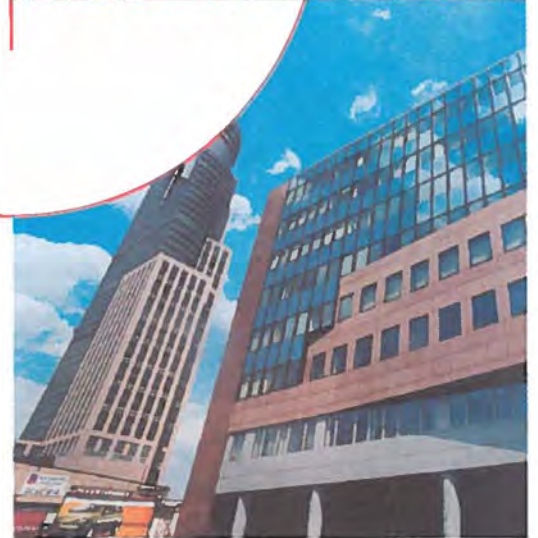
**USAID  
I POLSKIE  
DZIESIĘCIOLECIE**

**1989**

**1999**

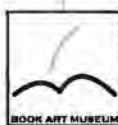






ORIGINAL PHOTOS BY GRZEGORZ GALEZIA  
RESEARCH BY JUNE LAVELLE  
GRAPHIC DESIGN BY JOANNA GWIS & PAWEŁ TRYZNO  
Book Art Museum  
DTP: SEBASTIAN GILL, MARCIN WASILEWSKI,  
JOANNA GWIS, PAWEŁ TRYZNO Book Art Museum

Zdjęcia: GRZEGORZ GAŁĘZIA  
Zgromadzenie materiałów: JUNE LAVELLE  
Opracowanie graficzne: JOANNA GWIS I PAWEŁ TRYZNO  
Book Art Museum  
DTP: SEBASTIAN GILL, MARCIN WASILEWSKI,  
JOANNA GWIS, PAWEŁ TRYZNO Book Art Museum



**BOOK ART MUSEUM,**  
(ph /fax: +48 42 6767 288, mail: bookart@lodz.pdi.net)  
a design studio and collectable book museum,  
was established in 1993 and secured Polish-American  
Enterprise Fund financing in 1995.

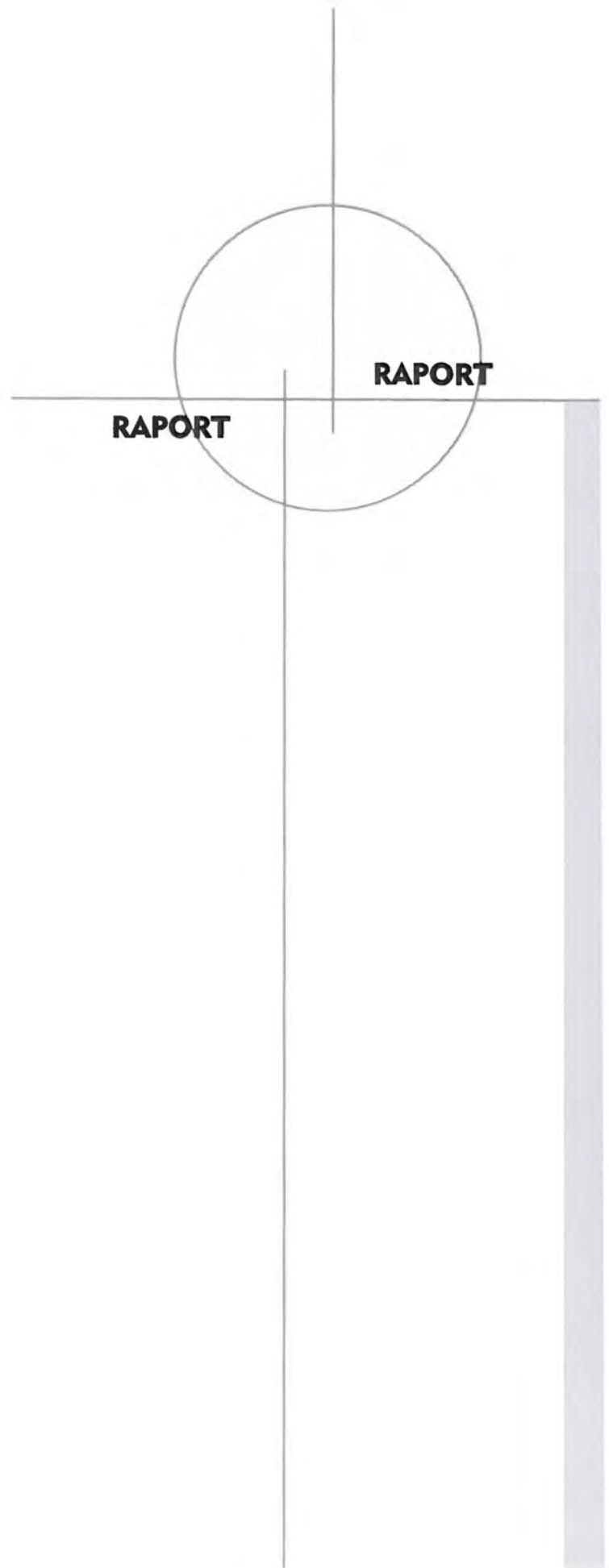
**BOOK ART MUSEUM,**  
(tel /fax 042 6767 288, mail: bookart@lodz.pdi.net)  
założone w 1993r. W 1995r. otrzymało dofinansowanie  
Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości.



This report is produced by the United States Agency  
for International Development (USAID),  
an agency for the United States Government.  
USAID was created in 1961 to implement U.S.  
foreign assistance throughout the world.

Niniejszy raport wydała Amerykańska Agencja  
Rozwoju Międzynarodowego (USAID).  
Zadaniem Agencji, utworzonej w 1961r.,  
jest koordynacja pomocy zagranicznej  
Rządu Stanów Zjednoczonych.





## PROLOGUE



Hanna Gronkiewicz-Waltz, chairwoman and president of the National Bank of Poland  
(photo by Piotr Liszkiewicz)

**Q&A with Hanna Gronkiewicz-Waltz,  
Chairwoman and President of the  
National Bank of Poland**

*How significant a role did USAID play in the restructuring of Poland's banking system?*

Gronkiewicz-Waltz: 1989 to 1995 was a time of dynamic changes in the Polish banking system, marked by a banking crisis. USAID supported the efforts of the Polish Government and the National Bank of Poland with broad assistance. USAID supported the development of efficient banking supervision in Poland and provided NBP with the expertise on how to regulate and supervise the banking sector and how to deal with the banks in crisis rather than to spend American taxpayers' money on saving Polish banks. With hindsight, we can say that this approach was the right one. In 1993, a program was started to strengthen one of the key elements of the supervision process, that is the on-site inspection of banks. A set of inspection procedures was developed in the form of a 1000-page "On-Site Inspection Handbook" that set out bank audit principles in the key banking areas. [USAID] also provided training to over 260 supervision inspectors as well as specialized teams.

**"Could Poland have done what they did without Western assistance?" asks Zbigniew Brzezinski, Polish-born national security adviser under President Jimmy Carter and author. "I'd have to say no."**

Explaining success is always elusive: It has many authors while failures are orphans, the saying goes. Poland's transformation happened because of the Polish people. Yet Western donors supported the process, and USAID definitely assisted Poland's take off. When communism collapsed, USAID was among the first donors to hit the ground with significant assistance to accelerate Poland's transformation from a Soviet-Bloc country to a new democracy. This close-out publication is a testament to USAID's decade of involvement and the legacies it left behind. For all the institutions the agency established, from the Polish-American Enterprise Fund to dozens of NGOs, and the laws and regulatory bodies it contributed to, those who have benefited say that the most formidable legacy is in Poland's people, and how the assistance helped individuals think creatively and boldly. USAID's investment in education was massive, from technical assistance to the establishment of business schools, schools of public administration and centers for community organizing. USAID sent 2,600 people to the United States for training and study tours, and sent hundreds more to "third countries"—in Central and South America and all over Europe.

In 1989, Poland suffered from hyperinflation and a shortage of basic products, a currency that could not be converted and an inefficient economy with subsidies amounting to 15 percent of the gross national product. Poland's housing sector had no private or legal infrastructure and a stock of housing well below Western European standards. All governmental services were centralized, but that system had broken down and social benefits were deteriorating, the regulatory framework and financial infrastructure were weak. There was a lack of trained entrepreneurs with adequate access to credit and more generally an industrial sector incapable of adapting to the new conditions of a market economy.

The very severity of the situation was in a way a blessing, as it demanded a radical approach. The "shock therapy" program applied in late 1989 resulted in the dismantling of most central economic planning mechanisms and the introduction



## WSTĘP

**"Czy Polska osiągnęłaby równie wiele bez pomocy Zachodu? Wydaje mi się, że nie." – Zbigniew Brzezinski, urodzony w Polsce doradca d/s bezpieczeństwa narodowego w okresie prezydentury Jimmy'ego Cartera.**

Źródła sukcesu są zwykle trudne do wyjaśnienia. Przysłowie mówi, że sukces ma wielu ojców, podczas gdy porażki są sierotami. Proces przemian w Polsce dokonał się dzięki Polakom. Jednak pomoc Zachodu wspierała ten proces, a pomoc Amerykańskiej Agencji Rozwoju Międzynarodowego (USAID) była szczególnie ważna dla jego uruchomienia. Po upadku komunizmu USAID była jedną z pierwszych zagranicznych instytucji pomocowych, które uruchomiły projekty wspierające proces przekształcania się Polski z kraju bloku sowieckiego w kraj demokratyczny. Publikacja, którą Państwu przekazujemy, jest podsumowaniem dziesięcioletnich działań USAID, a jednocześnie prezentacją pozostawionego przez nią dziedzictwa. Wszyscy, którzy skorzytali z pomocy Agencji mówią, że jej najważniejszą inwestycją są ludzie, chociaż docenia się również pomoc w tworzeniu nowych instytucji takich jak Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości i dziesiątki organizacji pozarządowych, a także wsparcie przy opracowywaniu nowych regulacji prawnych. Tak naprawdę jednak chodzi o ludzi, którzy zaczęli myśleć odważnie i twórczo. USAID na dużą skalę inwestowała w projekty edukacyjne, oferując doradztwo przy zakładaniu szkół biznesu, szkół administracji publicznej oraz ośrodków szkoleniowych dla społeczności lokalnych. Dzięki pomocy Agencji 2600 osób uczestniczyło w szkoleniach i wyjazdach studyjnych do Stanów Zjednoczonych, a kolejnych kilkaset osób miało możliwość wyjazdu do jednego z krajów Ameryki Łacińskiej i Europy.

W 1989r. Polska cierpiała wskutek hiperinflacji, na półkach sklepowych brak było podstawowych towarów, polska waluta była niewymienialna, a gospodarka niewydolna, z dotacjami sięgającymi 15% produktu krajowego brutto. Polski sektor nieruchomości nie posiadał odpowiedniej infrastruktury finansowej i prawnej a standard mieszkań był znacznie poniżej oczekiwań i aspiracji Polaków. Niewydolny aparat administracyjny był scentralizowany, świadczenia socjalne ulegały pogorszeniu, zaś regulacje prawne i infrastruktura finansowa nie przystawały do nowej rzeczywistości. Przedsiębiorcom brak było odpowiedniego wyszkole-

**Wywiad z Hanną Gronkiewicz-Waltz, Prezesem Narodowego Banku Polskiego**

**Jaką rolę odegrała USAID w restrukturyzacji systemu bankowego w Polsce?**

Gronkiewicz-Waltz: W latach 1989-1995 w polskim systemie bankowym zachodziły dynamiczne zmiany, pomimo kryzysu, który dotknął ten system na początku dekady. USAID udzieliła wszechstronnego wsparcia dla działań rządu i Narodowego Banku Polskiego. Wsparcie USAID koncentrowało się na tworzeniu skutecznego systemu nadzoru bankowego w Polsce, oraz na zapewnieniu NBP wiedzy na temat sposobu regulowania i nadzorowania sektora bankowego oraz postępowania z bankami w momentach kryzysowych. Uznano, że to lepsze zastosowanie pieniędzy amerykańskich podatników niż ratowanie polskich banków. Patrząc z obecnej perspektywy można stwierdzić, że to podejście było właściwe. W 1993r. rozpoczął się projekt wzmocnienia jednego z kluczowych elementów procesu nadzoru, tzn. Inspekcji banków "na miejscu". Opracowano zestaw procedur w formie 1000 stronicowego Podręcznika Inspekcji "Na Miejscu" który zawiera zasady kontroli kluczowych aspektów działania banku. USAID zapewniła także szkolenie ponad 260 inspektorom nadzoru bankowego oraz specjalistom. **Które działania USAID w dziedzinie nadzoru bankowego były według Pani najbardziej pożyteczne?**

Gronkiewicz-Waltz: Podczas praktycznych warsztatów dotyczących nadzoru bankowego zostało przeszkolonych kilkadziesiąt osób, które teraz samodzielnie kierują inspekcjami lub specjalistycznymi zespołami badającymi różne obszary zagrożeń bankowych. Uważam, że te działania USAID, a także wzmocnienie nadzoru "na miejscu" były najbardziej skuteczne. Ponadto, dzięki pomocy USAID, w okresie 1995-1999 wzmocniony został nadzór "zza biurka". W tym celu opracowano nowe narzędzia analityczne, takie jak Raport Porównawczy Wyników Banków (polska wersja amerykańskiego sprawozdania UBPR - Uniform Bank Performance Report), a personel Generalnego Inspektora Nadzoru Bankowego odbył szkolenia na temat korzystania z tych narzędzi.

**Polski model nadzoru bankowego ma wysoką ocenę. Jakie były początkowe trudności we wdrażaniu tego modelu?**



*What was USAID's most useful work in banking supervision, in your mind?*

Gronkiewicz-Waltz: During practical bank inspection workshops we had several dozen people also trained who now independently manage inspections or specialized teams that investigate different areas of banking risk. I believe that this area of USAID's assistance, in addition to the strengthening of off-site supervision, was the most successful. As a result of the off-site supervision assistance, new analytical tools were developed in the years 1995-99: the Ratio Report (the Polish version of the American UBPR Supervision Report), the Supervision Sheet, and the Central Banking Supervision Office (GINB) staff were trained to use these tools.

*Your banking supervision model is highly regarded today. What were the obstacles in its implementation?*

Gronkiewicz-Waltz: Looking at this with some perspective, it was much more difficult to transfer certain American legal and economic solutions pertaining to dealing with banks in crisis situations to the Polish soil. Differences in law, the greater authority of American bank supervision bodies compared to Polish bank supervision, a much better developed financial market, together with its instruments and institutions – debt securitization, mergers and acquisitions – made it difficult to transfer this type of expertise to Poland... we drew from the experience of various countries such as Spain, Scandinavian countries, Chile and, to some extent, the USA.

In this context, I would like to stress the importance of consulting on a strategic level financed by USAID... regarding such key issues as supervision regulations, the banking law, consolidated supervision issues, legal mechanisms strengthening the effectiveness of supervision and prevention of crises.

I perceive the eight years of our cooperation with USAID and the companies it commissioned a success.

of a market economy. The effects were dramatic. Liberalization of prices allowed them to rise in response to market forces, during a period of corrective inflation, and to find their own level. As a result, inflation fell from 685 percent in 1990 to 43 percent in 1992, reaching 8.7 percent in October 1999. Virtually all government subsidies were eliminated. A new currency law ended the previous artificial official exchange rate for the zloty and full domestic convertibility within an exchange rate band set by the National Bank of Poland was introduced. Foreign trade transactions were liberalized and trading monopolies abolished, initiating a considerable rise both in exports and imports. In 1997, Poland registered the highest growth rate in Central and Eastern Europe with GDP growing 6.8 percent.

The introduction of reforms brought results: Production levels rose supported by export growth and increased domestic consumption; hyperinflation was gradually brought under control; the zloty regained its monetary function and foreign currency reserves were established; with the exception of a limited number of goods, prices were liberated; the command economy was replaced by a broad, balanced market economy; agreements were reached with foreign state and commercial creditors; and privatization programs and foreign investments reduced the dependence of the economy on the public sector. The private sector now employs over 60 percent of Poland's labor force and produces more than half of its GDP.

Poland continues successfully to evolve toward economic modernization. Although the Polish economy entered the 1990s as one of the weakest in Central and Eastern Europe (CEE), it enters the new millennium as one of the strongest. Ten years after its transformation to a democratic, free-market country, Poland stands out as one of the most successful and open transition economies in CEE. The European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) in late 1998 rated Poland and Hungary as the two countries most advanced in the transition process. Most important, however, the country has not rested on its laurels of its earlier bold reforms. In 1999, the Polish government launched several large structural reform programs in education, pensions and health care and introduced a new system of local government.

USAID assistance has contributed significantly to the Polish success story. Using funds from the Support for East European



nia i dostępu do kredytów, a sektor przemysłowy nie był zdolny dostosować się do nowych warunków gospodarki rynkowej.

Fakt, że gospodarka polska znalazła się w stanie krytycznym, miał również swoje pozytywne strony, zmuszało to bowiem do radykalnego działania. Program terapii szokowej zastosowany pod koniec 1989r. doprowadził do usunięcia większości mechanizmów systemu centralnego planowania i wprowadzenia gospodarki rynkowej. Rezultaty tej terapii były imponujące. Liberalizacja cen wywołała początkowo ich wzrost, by następnie pozwolić im ustabilizować się na poziomie dostosowanym do sytuacji rynkowej. Inflacja spadła z 685% w 1990r. do 43% w 1992r., aby osiągnąć 8,7% w październiku 1999r. Większość dotacji rządowych została zlikwidowana. Nowe prawo walutowe wyeliminowało dotychczas stosowany, sztuczny, oficjalny kurs wymiany złotówki, wprowadzając jej pełną wewnętrzną wymienialność (z ograniczeniem wahań kursów przez NBP). Transakcje handlu zagranicznego zostały zliberalizowane, a monopol central handlowych zlikwidowany, co przyczyniło się do znacznego wzrostu zarówno importu jak i eksportu. W 1997r. Polska osiągnęła jeden z najwyższych wskaźników wzrostu w Europie Środkowej i Wschodniej, przy stopie wzrostu produktu krajowego brutto równej 6,8%.

Wprowadzenie reform przyniosło wyniki: wzrosła wartość produkcji, wsparta zwiększonym eksportem i krajową konsumpcją, hiperinflacja została stopniowo opanowana, złotówka odzyskała swoją funkcję monetarną, utworzono znaczące rezerwy walutowe, uwolniono ceny większości towarów i usług. Gospodarka nakazowa została zastąpiona zrównoważoną gospodarką rynkową, zawarto porozumienia z zagranicznymi wierzycielami zarówno prywatnymi jak i państwowymi. Wreszcie, programy prywatyzacji i inwestycje zagraniczne zmniejszyły uzależnienie gospodarki od sektora publicznego. Obecnie sektor prywatny zatrudnia ponad 60% siły roboczej w Polsce i wytwarza ponad połowę produktu krajowego brutto.

Proces uzdrawiania i unowocześniania Polskiej gospodarki jest z powodzeniem kontynuowany. Choć polska gospodarka weszła w lata dziewięćdziesiąte jako jedna z najsłabszych w Europie Środkowej i Wschodniej, to w nowe tysiąclecie wkracza już jako jedna z najsilniejszych. W dziesięć lat od zainicjowania przemian demokratycznych i wolnorynkowych, Polska gospodarka wyróżnia się w regionie jako jedna z najszybciej rozwijają-

Gronkiewicz-Waltz: Patrząc na to z obecnej perspektywy, wydaje się, że niełatwo było przenieść na polski grunt amerykańskie rozwiązania prawne i merytoryczne dotyczące banków znajdujących się w trudnej sytuacji. Różnice w prowadzaniu, większy zakres kompetencyjny amerykańskiego nadzoru bankowego w porównaniu do polskiego nadzoru, znacznie bardziej rozwinięty rynek finansowy, czy wreszcie instrumenty rynku finansowego - tj. sekurytyzacja długu, fuzje i przejęcia, utrudniały bezpośredni transfer metod nadzoru amerykańskiego do Polski ... Korzystaliśmy z doświadczeń różnych krajów, takich jak Hiszpania, kraje skandynawskie, Chile i w pewnym stopniu także USA. W tym kontekście chciałabym podkreślić wagę konsultacji finansowanych przez USAID na szczeblu decyzji strategicznych ... dotyczących takich kluczowych spraw jak regulacje dla nadzoru bankowego, projekty ustaw bankowych, nadzór skonsolidowany, prawne mechanizmy wzmacniające efektywność nadzoru i zapobieganie potencjalnym kryzysom. Osobiście postrzegam te osiem lat naszej współpracy z USAID i firmami realizującymi projekty USAID jako sukces.

Hanna Gronkiewicz-Waltz,  
Prezes Narodowego Banku Polskiego  
(zdjęcie: Piotr Liszkiewicz)





Democracy (SEED) Act of 1989, USAID initiated office operations in Poland in 1990. USAID's objective was to partner with Poland to achieve the double transition from a centrally planned economy to a private-sector led competitive economy and from a society ruled by a single-party political structure to a vibrant participatory democracy. The program focused on: 1) Development of a strong market economy and private sector; 2) development and strengthening of the institutions necessary for sustainable democracy; and 3) improvement of the basic quality of life in selected areas. From 1989 to 1990, USAID assistance was predominantly focused on humanitarian assistance and stabilization programs, and far less on the transformation and development of an adequate institutional and legislative framework. This was considered by the Government of Poland (GOP) to be the first phase of assistance, and it was called "fast emergency aid." The second phase of assistance addressed the process of transforming the economy and the social-political system.

Poles credit the U.S. government with significant contributions to the country now known as the corporate capital of Central Europe, the tiger of transformation and the geopolitical gateway to the East: Over the past ten years, USAID assistance in debt restructuring, financing the Polish-American Enterprise Fund (PAEF), as well as bank privatization and supervision, helped pull Poland out of recession and transform key financial structures. Since 1995, USAID support has helped stimulate the private sector through assistance to improve the viability of small and medium-sized enterprises (SMEs) and business development. USAID has contributed to energy saving technologies and legal, regulatory and judicial reform to foster competition and to create what has become one of the most attractive private sectors in the region. Assistance was also provided to the financial sector, highlighted by increasing liberalization and investment in the banking sector, high levels of accountability, growing professionalism, and strengthened supervisory structures for banking, insurance and capital markets based on global standards of transparency.

Assistance has been provided to a competitive pension fund system that contributes to the deepening of Poland's capital markets and long-term fiscal stability. USAID assistance strengthened financial services, including: businesses and municipal credit ratings; licensed warehousing; banking associations; housing finance;

*The Sejm, Poland's  
Parliament in Warsaw.  
(photo by Grzegorz Golezia)*

*Sejm RP  
(zdjęcie: Grzegorz Golezia)*





cych się. Pod koniec 1998r. Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (EBOiR) wymienił Polskę i Węgry jako dwa kraje o najbardziej zaawansowanym procesie przemian. Polska jednak nie spoczęła na laurach. W 1999r. rząd polski wprowadził szereg reform strukturalnych, które objęły edukację, system emerytalny, służbę zdrowia oraz samorząd terytorialny.

Pomoc USAID skutecznie wspierała polskie sukcesy. Wykorzystując fundusze uruchomione w 1989r. na mocy Ustawy na rzecz Wspierania Demokracji w Europie Wschodniej, w 1990r. Agencja otworzyła biuro w Polsce. Celem USAID było partnerskie współdziałanie ze stroną polską na rzecz podwójnej transformacji: od gospodarki centralnie planowanej do konkurencyjnej gospodarki z przewagą sektora prywatnego, oraz od jednopartyjnego systemu władzy do rzeczywistej demokracji. Program USAID koncentrował się na następujących zadaniach: (1) rozwój silnej gospodarki rynkowej i sektora finansowego, (2) budowanie i wzmacnianie instytucji od których zależy trwałość demokracji; oraz (3) poprawa podstawowych warunków życia ludności w wybranych dziedzinach. W latach 1989-90 działania USAID koncentrowały się głównie na pomocy humanitarnej i programach stabilizacyjnych, a znacznie mniej na wspieraniu przemian i wypracowywaniu odpowiednich ram instytucjonalnych i legislacyjnych. Rząd polski uważał te działania za pierwszą fazę pomocy, którą nazywano "programem szybkiej pomocy". W drugiej fazie pomoc koncentrowała się na wspieraniu procesu przemian gospodarczych i reformy systemu społeczno-politycznego.

Polacy uznają, że rząd Stanów Zjednoczonych wniósł znaczący wkład w rozwój kraju uznawanego obecnie za gospodarczą stolicę Europy Środkowej, lidera przemian i bramę geopolityczną na Wschód. Podczas ostatnich dziesięciu lat USAID pomogła w restrukturyzacji polskiego zadłużenia, udostępniła środki na finansowanie Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości (PAFP), a także wspierała rozwój sektora bankowego i budowanie instytucji nadzoru. To wszystko pomogło Polsce wyjść z recesji i stworzyć kluczowe struktury sektora finansowego. Od 1995r. USAID wspierała rozwój sektora prywatnego świadcząc pomoc doradczą dla małych i średnich przedsiębiorstw, wspierając także rozwój energooszczędnych technologii. USAID uczestniczyła również w reformie prawa i uregulowań prawnych oraz praktyki sądowej, służących pobudzaniu konkurencji. Doprowadziło to

credit unions; municipal bond markets; and cooperative banking. USAID-funded assistance was also directed at strengthening the SME environment, enabling the sector to generate employment, absorb labor from restructured large-scale enterprises, and contributing significantly to the expansion of the entrepreneurial middle class. USAID support in deregulation, institutional development, information systems and tariff setting has created an effective energy regulatory environment. Finally, in support of extensive fiscal and political decentralization reforms, USAID directed assistance to local governments to improve resource management to meet citizens' needs while developing and strengthening a network of support organizations.

The above activities have been supplemented over the years by a number of special initiatives in collaboration with other U.S. government (USG) agencies: environmental protection (Environmental Protection Agency, EPA); redeployment of redundant mine workers (Department of Labor, DOL); modernizing the criminal justice system (Department of Justice, DOJ); and tax administration (Treasury Department). Again examples of the effectiveness and sustainability of the USAID-Polish development assistance partnership abound. The DOL project will leave in place a sustainable structure to assist workers, enterprises and communities to adapt to economic restructuring. The Department of Energy's Krakow Low Emissions project has eliminated 90 percent of the city's low emission sources.

USAID support to the Warsaw School of Economics has left in place a sustainable dual-degree MBA program and a cooperation agreement between that school and the University of Minnesota, assuring program sustainability. USAID assistance supported the Government of Poland's efforts to implement reforms in local government, education and infrastructure finance including a draft Local Government Finance Act. Fifty local governments have implemented model participatory processes in preparing budgets, long-term investment and economic development plans or housing strategies during the past year, and seventy-four local governments received assistance to strengthen their management and improve service delivery. The Agency has also played a dominant role in introducing Poles to the cultures of volunteerism, grant giving, and philanthropy, many visionaries said.



z czasem do powstania jednego z najbardziej atrakcyjnych sektorów prywatnych w regionie. Również sektor finansowy skorzystał z pomocy, co zaowocowało większą liberalizacją oraz rosnącymi inwestycjami zagranicznymi, a także rosnącym poziomem profesjonalizacji w sektorze bankowym. Ta pomoc wzmocniła także struktury nadzoru w bankowości, ubezpieczeniach i na rynkach kapitałowych, zgodnie ze standardami jawności procesu decyzyjnego powszechnie obowiązującymi w tym sektorze.

USAID udzieliła również pomocy przy tworzeniu otwartych funduszy emerytalnych, co rozszerzyło polski rynek kapitałowy i będzie sprzyjało długotrwałej stabilności finansowej. Przy wsparciu USAID rozpoczęto badanie zdolności kredytowej przedsiębiorstw i gmin, uruchomiono rynek obligacji gminnych i licencjonowane składy zbożowe, usprawniono system finansowania budownictwa mieszkaniowego, wzmocniono stowarzyszenia zawodowe, bankowość spółdzielczą, a także spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe. Z pomocy USAID skorzystały również małe i średnie przedsiębiorstwa, co pozwoliło im na tworzenie nowych miejsc pracy i przyjmowanie pracowników z restrukturyzowanych wielkich przedsiębiorstw. Miało to pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorczości i klasy średniej. USAID włączyła się również w działania na rzecz decentralizacji administracji i finansów państwa, kierując swoją pomoc przede wszystkim do samorządów lokalnych. Celem tych działań była poprawa zarządzania na szczeblu lokalnym, tak aby potrzeby społeczności lokalnych mogły być skuteczniej realizowane. Wsparcie USAID pomogło stworzyć właściwe ramy prawne i zasady regulowania sektora energetycznego, w tym również odpowiednie zaplecze instytucjonalne, informatyczne oraz procedury wyznaczania taryf. Ponadto, pomoc USAID była również skierowana do organizacji szkoleniowych i doradczych, aby podnieść jakość ich usług na rzecz samorządu.

Powyższe działania były uzupełniane szeregiem specjalnych inicjatyw, realizowanych we współpracy z innymi amerykańskimi agencjami rządowymi, jak na przykład: ochrona środowiska (Agencja Ochrony Środowiska, EPA), program przekwalifikowania zwalnianych z pracy górników (Departament Pracy), reforma prawa karnego (Departament Sprawiedliwości) oraz modernizacja administracji podatkowej (Departament Skarbu). Wiele spośród tych inicjatyw przyniosło ciekawe rezultaty. Na przykład, pro-

As part of its close out strategy, USAID has encouraged Poland, now a member of NATO and on the fast track for European Union (EU) accession, to assist its neighboring countries in their development. Poland has become a role model for other transition countries. With USAID support, trilateral cooperation under the Poland-America-Ukraine-Cooperation Initiative (PAUCI) will enable Ukrainian entrepreneurs to obtain training and advice from Poland-based sources of expertise. The GOP is also conducting its own foreign assistance program, focusing on neighboring countries and facilitated through creation of the Polish Know-How Foundation (PKHF), an organization USAID supports.

Poland's graduation from USAID assistance does not mean that the United States is ending its support to the country's transformation process. The ongoing cooperation of the legacy organizations mentioned above, and participation in selected USAID regional projects managed out of Washington, will ensure the continuation of USG collaboration in future development activities.

The decision to close the USAID operation in Poland is fully consistent with current U.S.-Polish relationships, which emphasize partnership on a broad array of economic, political and security fronts. It is also consistent with the objectives of the USAID program and a sovereign, economically strong Poland which, as will be demonstrated throughout this report, contributes to peace and stability throughout Central and Eastern Europe.

While it is impossible in this publication to describe in detail each of the more than 400 activities supported by USAID over the past eleven years (at an approximate cost of one billion dollars), and their contributions to facilitating Poland's transition process to a democratic, open market society, the information included in the following pages highlights some of the most significant accomplishments of the U.S. assistance program in Poland as seen through the eyes of those involved in one of Europe's most successful and dynamic development efforts. These individuals—although sometimes separated by vast differences of geography, culture and history—are firmly joined by the desire to build a better future for the people of Poland.

The stories that follow in this report are varied, yet the themes are the same: Dynamic, driven Poles, many imprisoned under communism for their activism, became partners in the assistance



projekt realizowany wspólnie z Departamentem Pracy wzmocnił organizację, która pomaga pracownikom, przedsiębiorstwom i społecznościom lokalnym radzić sobie z problemami związanymi z restrukturyzacją przemysłu. Dzięki projektowi Amerykańskiego Departamentu Energetyki udało się w Krakowie wyeliminować 90% źródeł niskiej emisji zanieczyszczeń.

W Szkole Głównej Handlowej w Warszawie pomoc USAID owocowała programem MBA oraz umową o współpracy z Uniwersytetem Minnesota. Dzięki temu polscy studenci MBA mają możliwość uzyskiwania dyplomów obu uczelni. USAID wspierała działania rządu polskiego związane z realizacją reformy samorządowej, finansowaniem edukacji i infrastruktury, a także prace nad projektem ustawy o finansowaniu samorządów lokalnych. Przy wsparciu USAID pięćdziesiąt samorządów lokalnych zaangażowało mieszkańców w proces przygotowywania budżetów, wieloletnich planów inwestycyjnych, planów rozwoju gospodarczego oraz strategii budownictwa mieszkaniowego. Siedemdziesiąt cztery gminy skorzystały z pomocy, aby usprawnić zarządzanie i poprawić jakość usług komunalnych. Wielu naszych rozmówców stwierdziło, że USAID odegrała ważną rolę przy wprowadzaniu na polski grunt idei wolontariatu, programów grantowych oraz idei filantropii.

Gdy decyzja o zakończeniu misji USAID w Polsce została podjęta, stało się jasne, że od Polski, już jako członka NATO i kandydata szybko zmierzającego do członkostwa w Unii Europejskiej, USAID może oczekiwać, iż będzie gotowa pomagać krajom sąsiednim. Polska jest bowiem przykładem godnym naśladowania dla krajów przechodzących proces transformacji. Polsko-Amerykańsko-Ukraińska Inicjatywa Współpracy otrzymała wsparcie od USAID, dzięki czemu przedsiębiorcy ukraińscy będą mogli skorzystać z usług szkoleniowych i doradczych polskich ekspertów. Rząd polski uruchomił również własny program pomocy zagranicznej przeznaczony dla krajów sąsiadujących z Polską. Realizacją tego programu zajmuje się Polska Fundacja Transformacji Rynkowej "Wiedzieć Jak", która również uzyskała wsparcie USAID.

Zakończenie misji USAID w Polsce nie oznacza, że Stany Zjednoczone nie będą już wspierać procesu przemian w naszym kraju. Bieżąca współpraca wspomnianych powyżej organizacji oraz uczestnictwo polskich ekspertów w realizacji wybranych regionalnych projektów USAID, zarządzanych z Waszyngtonu, zapewnią



*The Round Table Talks, 1989.  
(Courtesy of PAP)*

*Obrady "Okrągłego Stolu", 1989r.  
(PAP)*

program, and USAID offered a generation of Poles new skills and ideas on how to approach problems. Most of them are visionaries—government ministers and judges, mayors and social activists, leaders in finance and social reform. What follows are their stories in the grand sweep of the Polish Decade.



dalszy udział rządu amerykańskiego w przyszłych działaniach pomocowych.

Decyzja o zakończeniu misji USAID w Polsce jest w pełni zgodna z bieżącymi stosunkami polsko-amerykańskimi, w których ważną rolę odgrywa partnerstwo gospodarcze, polityczne i w sferze bezpieczeństwa. Decyzja ta jest również zgodna z celami programu USAID a także z faktem, że suwerenna i silna ekonomicznie Polska wnosi już swój wkład w proces pokojowy i stabilizację w Europie Środkowej i Wschodniej.

Nie uda się w tej publikacji szczegółowo opisać każdego z ponad 400 projektów (o łącznej wartości 1 miliarda USD) realizowanych przez USAID w Polsce w ciągu ostatnich jedenastu lat. Nie jest także możliwa pełna ocena w jakim stopniu działania te ułatwiły proces przekształcania się Polski w państwo demokratyczne o wolnorynkowej gospodarce. Na następnych stronach niniejszego raportu zawarte są informacje, ukazujące niektóre z najbardziej znaczących rezultatów pomocy amerykańskiej w Polsce. Będzie to obraz widziany oczami osób, które związane były z realizacją jednego z najbardziej udanych i dynamicznych programów pomocowych w Europie. Te osoby – chociaż czasami odległe od siebie w sensie geograficznym, kulturowym i historycznym – łączą wspólne pragnienie zbudowania lepszej przyszłości dla Polski.

Historie przedstawiane w dalszej części raportu są bardzo różne, chociaż pewne wątki są zawsze te same: innowacyjność liderów reformy, powszechny głód wiedzy i chęć poznania doświadczeń innych krajów, ogromny zapał i pasja zmieniania otaczającej rzeczywistości. USAID pomogła całemu pokoleniu Polaków zdobyć nowe umiejętności i nowe sposoby radzenia sobie z problemami. Większość z partnerów Agencji to prawdziwi reformatorzy i wizjonerzy, niezależnie od tego czy są ministrami, sędziami, burmistrzami, czy działaczami społecznymi, liderami w świecie finansów czy reform społecznych. Na następnych stronach przedstawiamy ich historie na tle wydarzeń "Polskiego Dziesięciolecia".

## THE LAND OF PROMISE



Lech Wałęsa, voting during  
Parliamentary elections in 1989.  
(Courtesy of PAP)

Lech Wałęsa,  
wybory do Sejmu Kontraktowego,  
1989r. (PAP)

Only four months into 1989, Poland's communist leaders signed the Round Table agreement with the Solidarity-led opposition. The revolutionary accord, which allowed for the legalization of Solidarity, a popular vote, and the creation of an independent media, was the first hint that 1989 would be a year like no other since 1848, according to the writer and historian Timothy Garton Ash.

Poland's emergence from Communism over the next several months was so smooth that most of the world did not understand until the cataclysmic fall of the Berlin Wall in November that freedom was echoing throughout Central and Eastern Europe, and a number of countries were transforming themselves.

Washington had long been observing the precursors of these events, from the Pope's visit nudging Poles toward democracy in 1979 to Lech Wałęsa scaling the walls of the Gdansk Shipyard, occupied by workers in 1980, to the days of Martial Law from 1981 to 1983. Faced with grim economic realities and fueled by glasnost in what was then the Soviet Union, First Secretary Wojciech Jaruzelski opened negotiations with Solidarity in 1988. It is startling now to recall that after the Round Table accord, Jaruzelski, the architect of Martial Law, resigned from his positions in the Communist Party, became president, and resigned early. Wałęsa, the former shipyard organizer, would be elected to replace him.

There was an urgent pace in the halls of the U.S. government, and everyone was trying to answer at light speed the same questions: What do we know about post-communist reform? How do we hit the ground running in Poland and accelerate the pace of democracy? In July 1989, President George Bush was in Poland announcing the assistance package while the development officers in D.C. continued to hammer out the details.

During 1989, the U.S. Congress fashioned a document called the Support For East European Democracy, or SEED Act. Passed with bipartisan support over the Thanksgiving holiday, the law provided for critical assistance to promote democracy and economic reforms throughout Central and Eastern Europe. "From late November—when the SEED Act was passed—through Christmas we were working night and day," said Donald Pressley. "We had six weeks left in 1989 to develop a plan." Pressley arrived in Poland as a temporary mission director for USAID in 1990, before the arrival of Mission Director Bill Joslin, and again returned in 1993 as mission director.



## ZIEMIA OBIECANA

W kwietniu 1989r. polscy przywódcy komunistyczni podpisali porozumienie "Okrągłego Stołu" z opozycją kierowaną przez "Solidarność". To rewolucyjne wydarzenie, które w konsekwencji umożliwiło zalegalizowanie "Solidarności", powszechne wybory oraz stworzenie niezależnych środków przekazu było pierwszą przesłanką świadczącą o tym, że 1989r. będzie rokiem, jakiego według opinii pisarza i historyka Timothy Garton Asha, nie było od 1848r.

W ciągu następnych paru miesięcy wychodzenie Polski z komunizmu przebiegało na tyle gładko, niemal niepostrzeżenie, że do chwili upadku muru berlińskiego w listopadzie 1989r., większość świata nie zdawała sobie sprawy, że hasła wolności rozbrzmiewały szerokim echem w całej Europie Środkowej i Wschodniej oraz że wiele krajów regionu rozpoczęło już proces gruntownych przemian.

Waszyngton cały czas uważnie obserwował wydarzenia zachodzące w Polsce, począwszy od wizyty Papieża w 1979r., pokazującego Polakom drogę ku demokracji, poprzez Lecha Wałęsę przekakującego przez płot strajkującej w sierpniu 1980r. Stoczni Gdańskiej, aż do stanu wojennego w latach 1981-83. W obliczu trudnej sytuacji ekonomicznej oraz pod presją procesu "glaŝności", który dokonywał się w Związku Radzieckim, pierwszy sekretarz PZPR Wojciech Jaruzelski rozpoczął w 1988r. negocjacje z "Solidarnością". Trudno uwierzyć, że Jaruzelski, który ponosił odpowiedzialność za wprowadzenie stanu wojennego, po podpisaniu porozumienia "Okrągłego Stołu" zrezygnował ze swojego stanowiska w partii komunistycznej, został prezydentem, a następnie ustąpił ze stanowiska przed terminem. Na jego następcę został wybrany były stoczniowiec Lech Wałęsa.

Tymczasem w kuluarach rządu amerykańskiego toczyły się gorączkowe dyskusje. Próbowano znaleźć szybko odpowiedź na pytania: Co wiemy o reformach w kraju postkomunistycznym? Jak możemy przyspieszyć proces demokratyzacji w Polsce? Gdy w lipcu 1989r. prezydent George Bush, podczas swojej wizyty w Polsce, ogłaszał rychłe rozpoczęcie programu pomocowego, specjaliści w Waszyngtonie starali się jak najszybciej dopracować szczegóły tego przedsięwzięcia.

W 1989r. Kongres Stanów Zjednoczonych uchwalił dokument nazwany Ustawą na rzecz Wspierania Demokracji w Europie Wschodniej. Uchwalona podczas Święta Dziękczynienia, przy po-

**Krzysztof Pietraszkiewicz**  
**Director General**  
**Polish Bank Association**

After the Round Table Accord, Krzysztof Pietraszkiewicz, an enthusiastic adviser without any party affiliation, went to work for Poland's first democratically elected government.

And if you visit with him today in his office a stone's throw from Warsaw's National Museum, he'll tell you that those heady days, and the people he knew and worked with on both sides of the political divide, were great preparation for his next career.

"I had contacts in the [Communist] government and contacts in the community, in the opposition and then in the Solidarity-led government," he recalled.

These days, Krzysztof Pietraszkiewicz is one of Poland's leading bank reformers constantly pushing for new institutions and strategies. As general director of the Polish Bank Association (PBA) for the last decade, he has enjoyed a long and fruitful association with USAID, cooperation that led to the establishment of a bank clearinghouse system, rating agency, the Over-the-Counter Market, and the Warsaw Institute of Banking, among other institutions.

When it was founded in 1991, PBA immediately began to develop the institutions that would allow the banking industry not only to develop but to work together.

"We had to create these structures," he said, "we simply couldn't wait. At the beginning of the decade, banks did not know how to talk to each other, about techniques, fresh information, or even individual credit information."

Pietraszkiewicz studied American banking on a USAID sponsored trip to the U.S. and American advisers in Poland have assisted in the creation of a safe, stable, banking sector, he said. Moreover, Pietraszkiewicz noted, the advisers had good ideas on how a post-communist society that missed so much open-market development could usefully drop elements of American banking that were becoming redundant.

"Specialists from the U.S. told us to skip the checking system and go straight to plastic cards," he recalled. Polish banks took the advice and skipped the cumbersome checking account model, which is growing more

The idea of aid to Poland, and all of Central Europe, was seen as a new Marshall Plan designed to revitalize post-Cold War Europe, but "reconstructing" perceptions would prove a lot harder than the brick and mortar post-World War II reconstruction of Western Europe. The first thing the U.S. wanted to do in Poland was help lay the groundwork for a market economy. One way to do that, considering the lumbering, state-owned giants that needed to be privatized, was to help new businesses get started. The earliest and most enduring effort would be the \$254 million Polish-American Enterprise Fund, a precedent-setting loan and investment program that has funneled about \$180-million into the follow-on Polish-American Freedom Foundation, which will continue to provide broad based development assistance and underpin democratic reforms.

Many scholars and economists have tried to answer the question, "Why was Poland so uniquely successful in its transformation?" To fully understand the passion of the early days in Poland's transformation, one must at least glimpse Polish history. Throughout the ages, whether fighting Tatars, Swedes, Germans or Russians, the Poles have shown an indomitable spirit and sense of nationhood. Even during the partition years, when Poland eventually disappeared from the maps, the idea of the nation survived and was nourished in the collective imagination. Poles had seen precious little independence yet they could always taste it. And when 1989 arrived, tens of thousands of Poles had very specific visions of democracy, civil society and a market economy waiting to be realized. USAID quite possibly had its most responsive host country ever. Throughout this text, there are stories of heroes—mayors, activists, consultants, entrepreneurs, advocates, researchers—who took the assistance and ran with it, creating strong institutions where before there were none.



parciu obu partii w Kongresie, ustawa zapewniała pomoc na rzecz wspierania demokracji i reform gospodarczych w całej Europie Środkowej i Wschodniej. "Począwszy od końca listopada – kiedy ustawa została uchwalona – aż do Świąt Bożego Narodzenia pracowaliśmy dzień i noc" – mówi Donald Pressley. "Od uchwalenia dokumentu mieliśmy sześć tygodni na opracowanie szczegółowego planu, tak aby był gotowy przed końcem roku." Pressley przybył do Polski w 1990r. jako tymczasowy Dyrektor Biura USAID i pełnił swoje obowiązki do czasu przejścia stanowiska przez Billa Joslina. W 1993r. Pressley powrócił do Polski już jako Dyrektor Biura USAID w Warszawie.

Pomysł pomocy dla Polski i całej Europy Środkowej był postrzegany jako nowy Plan Marshalla opracowany, aby "odbudować" Europę po okresie zimnej wojny. Okazało się jednak, że rekonstrukcja systemu zarządzania w państwie, a tym bardziej zmiany w mentalności jego obywateli, są o wiele trudniejsze niż fizyczna odbudowa Europy Zachodniej ze zniszczeń II Wojny Światowej. Pierwszą rzeczą, jaką Stany Zjednoczone zamierzały zrobić w Polsce, była pomoc w przygotowaniu fundamentów pod gospodarkę rynkową. Jednym ze sposobów realizacji tego planu było udzielenie pomocy nowo powstającym przedsiębiorstwom prywatnym. Pamiętano również o potrzebie prywatyzacji nierentownych państwowych gigantów. Najwcześniej rozpoczętą i najtrwalszą inicjatywą był Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości (PAFP), dysponujący sumą 254 mln USD przeznaczoną na wprowadzenie pionierskiego programu kredytowania inwestycji. W 2000r. PAFP przekazał około 180 mln USD Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, która będzie kontynuować różnorodne działania na rzecz reform demokratycznych.

Wielu wykładowców uniwersyteckich i ekonomistów próbowało odpowiedzieć na pytanie "Dlaczego proces transformacji w Polsce przebiega z większym niż gdzie indziej powodzeniem?" Aby w pełni zrozumieć tak wielkie zaangażowanie Polaków w proces przemian, trzeba przynajmniej pobieżnie przyjrzeć się polskiej historii. Walcząc z Tatarami, Szwedami, Niemcami i Rosjanami na przestrzeni wieków, Polacy wykazali się dążeniem do niezależności i silnym poczuciem świadomości narodowej. Nawet podczas zaborów, kiedy państwo polskie nie istniało na mapie Europy, duch narodu i wola walki o niepodległość przetrwały, pielęgnowane w sercach Polaków. Choć w okresie międzywojennym

**Krzysztof Pietraszkiewicz**  
Dyrektor Generalny  
Związek Banków Polskich (ZBP)

Po porozumieniu "Okrągłego Stolu", niezależny ekonomista Krzysztof Pietraszkiewicz rozpoczął pracę jako doradca pierwszego demokratycznie wybranego rządu. Odwiedzając go w biurze nieopodal Muzeum Narodowego w Warszawie, można dowiedzieć się, jak doświadczenia tamtego dynamicznego okresu i kontakty z ludźmi z obu stron sceny politycznej, których poznał i z którymi pracował, były doskonałym przygotowaniem do jego dalszej kariery. "Miałem szerokie kontakty zarówno w rządzie komunistycznym, wśród opozycji, jak i w późniejszym rządzie solidarnościowym" – mówi Pietraszkiewicz.

Obecnie Krzysztof Pietraszkiewicz jest jednym z czołowych reformatorów sektora bankowego, stale dążącym do tworzenia nowych instytucji i opracowywania nowych rozwiązań. Przez ostatnie dziesięciolecie, jako dyrektor generalny Związku Banków Polskich z powodzeniem współpracował z USAID. Jego działania doprowadziły między innymi do stworzenia bankowego systemu rozliczeniowego, agencji ratingowej, rynku pozagiełdowego i Warszawskiego Instytutu Bankowości.

Od chwili założenia w 1991r., Związek Banków Polskich od razu przystąpił do tworzenia instytucji, które nie tylko umożliwią rozwój sektora bankowego, ale będą także ze sobą współdziałały.

"Utworzenie tych struktur było konieczne" – mówi Pietraszkiewicz. "Nie mogliśmy czekać. Na początku dziesięciolecia banki nie wiedziały jak ze sobą rozmawiać na temat stosowanych procedur i zasad przepływu informacji, w tym indywidualnych informacji kredytowych".

W tworzeniu bezpiecznego, stabilnego sektora bankowego w Polsce czynny udział brali amerykańscy doradcy. Z kolei polscy finansiści, między innymi Pietraszkiewicz, studiowali amerykański system bankowy podczas sponzorowanych przez USAID wizyt w Stanach Zjednoczonych. Pietraszkiewicz twierdzi, że dzięki pomocy i doświadczeniu amerykańskich doradców można było od razu wyeliminować te elementy i rozwiązania bankowe, które w toku długotrwałego procesu tworze-





*Standing in line was an all-day event  
in Poland during the 1980s.  
(Courtesy of PAP)*

*Przebywanie w kolejkach było zajęciem  
całodziennym w Polsce lat 80-tych (PAP)*

and more obsolete in the U.S., and spent their money developing and promoting the ubiquitous debit and credit cards. "What was important for us was that this advice was coming from independent sources who didn't have business in Polish banks. It was trustworthy."

Through the association, Polish banks now offer their opinions to parliament, the government and the National Bank of Poland on relevant issues. The association's work with USAID led to many other U.S. partners that the association continues to look to for advice and commercial partnerships, according to Pietraszkiewicz.

"Developing the banking industry was and is my mission," he said. Stability achieved, he said, the next concern is accession to the European Union.

"And now," he said, "we must look outward to harmony with the rest of Europe."



krótco cieszyli się upragnioną niepodległością, dobrze znali jej smak. Kiedy więc nadszedł 1989r., dziesiątki tysięcy Polaków miało bardzo konkretną wizję demokracji, społeczeństwa obywatelskiego i gospodarki rynkowej. Czekali tylko na możliwość jej realizacji.

Z punktu widzenia USAID, Polska była prawdopodobnie krajem, który najlepiej wykorzystał amerykańską pomoc. W niniejszym tekście przewijają się historie partnerów Agencji – burmistrzów, działaczy, konsultantów, przedsiębiorców, orędowników zmian, naukowców – którzy potrafili wykorzystać uzyskaną pomoc i stworzyć nową rzeczywistość.

nia się amerykańskiej gospodarki wolnorynkowej, okazały się zbędne.

"Specjaliści ze Stanów Zjednoczonych doradzili nam na przykład, aby zaniechać tworzenia systemu czekowego i przejść bezpośrednio do rozliczeń przy pomocy kart płatniczych." Polskie banki skorzystały z tej rady i pominęły uciążliwy obrót czekowy, który obecnie wychodzi z użycia w Stanach Zjednoczonych, i zainwestowały swoje pieniądze w opracowanie i promocję powszechnie dziś stosowanych kart debetowych i kredytowych. "Dla nas było ważne, że ta rada pochodziła z niezależnych źródeł, które nie miały żadnych związków biznesowych z polskimi bankami. Była po prostu wiarygodna."

Dzięki Związkowi polskie banki zyskały możliwość artykułowania interesów i opinii branży wobec parlamentu, rządu i banku centralnego. Zdaniem Pietraszkiewicza współpraca Związku Banków Polskich z USAID zaowocowała rozszerzeniem kontaktów z amerykańskimi partnerami, do których ZBP dalej zwraca się z prośbą o radę czy z propozycjami komercyjnej współpracy.

"Rozwój sektora bankowego był i jest moją misją" - mówi Pietraszkiewicz. "Sektor bankowy jest stabilny. Następną kwestią jest wstąpienie do Unii Europejskiej. Musimy dostosować polską bankowość do procedur stosowanych w innych krajach Europy."

## SUCCESS AND SHOCK IN THE NEW POLAND

### Alex Bochenski and the First Volunteers

A Solidarity activist, Alex Bochenski, scion of an old noble family, was drawn away from politics and back to the soil. In 1991, he bought a farm in Olsztyn and pondered what to grow.

Bochenski had traveled to the U.S. on study tours and seen the sweet corn growing high in Wisconsin and he wanted that in Poland. The conventional wisdom was that sweet corn could not grow in Poland and even if it could, no one would eat it. Bochenski, the first Polish farmer to grow sweet corn, proved both theories to be false.

His biggest problem would be marketing his product: While corn on the cob had a long tradition in the U.S., Poles looked at it as food for their livestock.

At that time, the first USAID agricultural volunteers were on the ground offering technical assistance to individual farmers. Marcin Opas, who has worked for various USAID projects since the early days, aided Bochenski. "We helped him to approach Kentucky Fried Chicken (KFC), which had been importing all their corn in Poland from Hungary. Once we made contact with KFC, we convinced other farmers to grow corn in Central and Western Poland, and KFC was using it by 1994-95."

Individual farmers like Bochenski received technical assistance from USAID for at least six years. Now Polish sweet corn, cut and frozen, is in most of the supermarkets. And if you travel to the Baltic Sea in the summer, you'll see kiosks selling nothing less than corn on the cob.

At the outset, there was widespread public support for the economic policies of Leszek Balcerowicz, the new finance minister. The immediate implementation of radical economic reforms Balcerowicz ushered in quickly became known as "shock therapy". The main pillars were macroeconomic stabilization, liberalizing the market place, privatization, reform of the social safety net, and international assistance to implement these reforms. Balcerowicz had a strong rapport with Western donors, and he requested a small business credit program in late 1990: Soon afterward, USAID's \$5-million Enterprise Credit Corporation offered \$2,000 to \$3,000 loans to a new wave of entrepreneurs.

1990, however, was a tumultuous year: All price controls were eliminated and subsidies, including food subsidies to families, were slashed. All this was designed to control the hyperinflation that was killing the economy. The zloty was devalued and foreign trade flourished. Harvard University professor Jeffrey Sachs, who assisted Balcerowicz in this now-famous design, recalled those first days in a lecture:

"The average price level jumped by 80 percent in the first two weeks of January. It was a gut-wrenching experience for the public and reformers alike. I was very confident that price explosion would soon end, but it was frightening to watch nonetheless. Would panic set in, would a rock be thrown through a bakery window, setting off social unrest?"

The program was soon called "shock without therapy." Yet a vital street trade—such as selling fresh fruit in the middle of winter for the first time since 1939—had begun. Said Sachs: "The blankets on which the food was placed in January became table stands by March, covered awnings by May, wooden sheds by July, and electrified, refrigerated kiosks by November."

But despite the growth in business start-ups and the deluge of consumer goods that filled once-empty shelves, many Poles were hurting. In 1990, Solidarity leader Lech Walesa was elected President and many hoped that he could stanch the suffering. Balcerowicz, whose purity of purpose would only be understood by some later in the decade, resigned in 1991. Many Poles blamed him for the human cost of the reforms.



## TERAPIA SZOKU, TERAPIA SUKCESU

Na początku istniało szerokie społeczne poparcie dla polityki gospodarczej Leszka Balcerowicza, człowieka, który objął tękę ministra finansów. Natychmiastowe wdrożenie przez niego radykalnych reform ekonomicznych wkrótce stało się znane jako "terapia szokowa". Głównymi filarami reform były: stabilizacja makroekonomiczna, liberalizacja rynku, prywatyzacja, reforma systemu zabezpieczenia socjalnego oraz zapewnienie pomocy międzynarodowej we wdrażaniu reform. Balcerowicz bardzo dobrze współpracował z instytucjami międzynarodowymi. Pod koniec 1990r. zwrócił się do nich z prośbą o stworzenie programu kredytowania małych przedsiębiorstw. Wkrótce potem, założona przez PAFP, Korporacja Finansowania Przedsiębiorczości, z kapitałem 5 mln USD, zaoferowała nowej fali przedsiębiorców pożyczki w wysokości 2000 - 3000 USD.

Rok 1990 był jednak burzliwym rokiem. Zlikwidowano instrumenty kontroli cen i dotacje, włączając w to regulowane ceny żywności. Działania te miały na celu opanowanie hiperinflacji, która zabijała gospodarkę. Dewaluacja złotych umożliwiła rozwój handlu zagranicznego. Profesor Jeffrey Sachs z Uniwersytetu Harvarda, który doradzał Balcerowiczowi w realizacji tego ambitnego programu wspominając pierwsze dni reformy mówi:

"W pierwszych dwóch tygodniach stycznia średni poziom cen wzrósł o 80%. Było to przeżycie mrożące krew w żyłach, zarówno dla społeczeństwa jak i osób odpowiedzialnych za reformę. Byłem pewien, że eksplozja cen wkrótce się skończy, lecz mimo wszystko obserwowanie tego co się dzieje było przerażające. Czy wybuchnie panika? Czy kamień, rzucony przez szybę piekarni, wywoła niepokój społeczny?"

Sceptycy szybko przezwali program Balcerowicza "szokiem bez terapii". Tymczasem rozpoczął się spontaniczny rozwój handlu ulicznego. Po raz pierwszy od 1939r. można było kupić świeże owoce w środku zimy. Zmiany, jakie nastąpiły potem dobrze opisuje wypowiedź Sachsa: "Koce, na których była wyłożona żywność w styczniu, w marcu stały się stolikami, w maju nad stolikami pojawiły się parasole. W lipcu zastąpiły je drewniane budki, zaś w listopadzie pojawiły się kioski z doprowadzoną elektrycznością i lodówkami."

Pomimo lawinowego wzrostu liczby firm oraz zalewu dóbr konsumpcyjnych, które wypełniły puste wcześniej półki sklepów, pierwsze, najtrudniejsze lata reformy ciężko doświadczyły Pola-

### Aleksander Bocheński i pierwsi ochotnicy

Aleksander Bocheński, działacz solidarnościowy i potomek starej szlacheckiej rodziny, zerwał z polityką w 1991r. Kupił gospodarstwo rolne koło Olsztyna i zaczął się zastanawiać, co by tu uprawiać. Bocheński był w Stanach Zjednoczonych podczas jednego z wyjazdów studyjnych organizowanych przez USAID i zapamiętał stamtąd uprawy słodkiej kukurydzy w stanie Wisconsin. Pomyślał "Dlaczego ja nie mogę tego robić?" Według powszechnego wówczas przekonania, w Polsce nie można uprawiać słodkiej kukurydzy, a nie występowała ona powszechnie w jadłospisach. Bocheński, pierwszy polski rolnik, który zaczął uprawiać słodką kukurydzę, obalił oba stereotypy. Jego największym problemem był marketing swojego produktu. Podczas gdy w USA jedzenie słodkiej kukurydzy ma długą tradycję, to Polacy raczej znali kukurydzę pastewną jako karmę dla zwierząt. W tym czasie, w ramach projektu USAID, przybyli do Polski pierwsi ochotnicy oferujący pomoc doradczą dla rolników. Marcin Opas, który od samego początku pracował przy projektach USAID, wspomina: "Pomogliśmy mu dotrzeć do Kentucky Fried Chicken (KFC), które, w owym czasie, importowało całą swoją słodką kukurydzę z Węgier. Kiedy już nawiązaliśmy kontakt z KFC, przekonaliśmy innych rolników z Polski centralnej i zachodniej do uprawy słodkiej kukurydzy. Już w latach 1994-95 KFC zaczęła kupować słodką kukurydzę również w Polsce". Rolnicy prywatni, tacy jak Bocheński, otrzymali od Agencji pomoc przez okres co najmniej sześciu lat. Teraz pochodząca z polskich upraw słodka kukurydza, pocięta i zamrożona jest sprzedawana w większości polskich supermarketów. A jeśli pojedziecie latem nad Bałtyk, to zobaczycie budki sprzedające nie co innego, jak kolby słodkiej kukurydzy.



**The Warsaw Stock Exchange was once the  
Communist Party Headquarters.  
(Grzegorz Galezia)**

*Do dawnej siedziby KC PZPR wprowadziła się  
Giełda Papierów Wartościowych  
(zdjęcie: Grzegorz Gałęzia)*



ków. Gdy w 1990r. lider "Solidarności" Lech Wałęsa został wybrany na prezydenta, Polacy mieli nadzieję, że okres wyrzeczeń dobiega końca. Balcerowicz, którego dalekowzroczność została zrozumiana i doceniona dopiero pod koniec dekady, ustąpił w 1991r. Wielu Polaków winiło go za wysokie społeczne koszty wprowadzanych reform.

## SHOWING SUPPORT IN EVERY WAY POSSIBLE

It was decided in 1989 that USAID in Poland would be run primarily by a task force in Washington, D.C. A handful of Americans at the U.S. Embassy monitored the millions of dollars of assistance that was being pumped into the country. "We thought then that the democracy was very fragile and could easily roll back," said Donald Pressley, who is currently the Assistant Administrator for the Europe and Eurasia Bureau of USAID. "We thought it was important to show support in every way possible. The idea was, just get in there."

One of the most significant and powerful forces in transforming Poland in the early 1990's was the transition to a market economy and USAID clearly played an integral part in early reforms. They include a now-exemplary banking supervision model and general inspectorate for the National Bank of Poland, improvements to the tax system, legislation, technical assistance to the Warsaw Stock Exchange, housed, ironically in the old Communist Party headquarters, and development of a Securities Commission—to name a few.

"This work was a success," said Hanna Gronkiewicz-Waltz, chairwoman of the National Bank of Poland and a longtime observer of USAID. "We have the best banking supervision in Central and Eastern Europe. Hundreds of inspectors were trained by the U.S. And the Polish-American Enterprise Fund helped us develop small and medium enterprises quite early with quite efficient investments."

Those involved in the aid process 10 years ago say there was not so much a plan of what to do first as much as a recognition that a broad approach was essential, and the results are formidable. USAID assisted in the development of the banking system, housing finance, health, local government, non-governmental organizations (NGOs), and legal and regulatory bodies, as well as the private sector. Early projects also helped strengthen the trade union movement with about \$1.5 million of direct support for Solidarity, establishing bureaus for consultation and negotiation in different regions to deal with worker lay-offs.

The program responded to needs expressed by Poles across an incredibly broad spectrum, and many of the results were exciting: USAID helped Parliament develop its first library and research and analyses bureaus. The Emergency Medical Supply Project was set up in 1990 to control deteriorating health stan-



## UDZIELIĆ POLSKIM REFORMOM WSZELKIEGO MOŻLIWEGO WSPARCIA

W 1989r. została podjęta decyzja, że program USAID w Polsce będzie zarządzany przez specjalnie utworzoną grupę zadaniową w Waszyngtonie. Mały zespół specjalistów amerykańskich w warszawskiej ambasadzie USA miał za zadanie monitorowanie wielomilionowej pomocy, która napływała do kraju. "Uważaliśmy wtedy, że demokracja w Polsce jest bardzo krucha i sytuacja łatwo może się odwrócić" – mówi Donald Pressley, obecnie odpowiedzialny z ramienia USAID za wszystkie programy wdrażane w Europie i byłym Związku Radzieckim. "Myśleliśmy, że jest ważne, aby udzielić Polsce wszelkiego możliwego wsparcia. Nasza cała strategia sprawała się do tego, aby po prostu tam być."

Jednym z najważniejszych i najsilniejszych nurtów w polskich reformach na początku lat dziewięćdziesiątych było przejście do gospodarki rynkowej. Pomoc USAID była integralną częścią tej transformacji. Zaliczyć tu można wsparcie we wdrożeniu, wzorcowego dziś, modelu regulacji sektora bankowego i utworzeniu w NBP Generalnego Inspektoratu Nadzoru Bankowego, a także usprawnienie systemu podatkowego, liczne inicjatywy legislacyjne, pomoc doradczą dla Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych, mieszczącej się, o ironio, w byłej siedzibie KC PZPR, wsparcie Komisji Papierów Wartościowych oraz wiele, wiele innych inicjatyw pomocowych.

"Te działania zakończyły się sukcesem" – mówi Hanna Gronkiewicz-Waltz, Prezes Narodowego Banku Polskiego, wieloletni partner i obserwator działań USAID. "Mamy dziś najlepszy system nadzoru bankowego w Europie Środkowej i Wschodniej. Amerykanie wyszkolili setki naszych inspektorów. ... Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości, zachowując atrakcyjną stopę zwrotu ze swych inwestycji, pomógł nam rozwinąć sektor małych i średnich przedsiębiorstw we wczesnej fazie reform."

Osoby związane z programem pomocy USAID na początku lat dziewięćdziesiątych mówią, że w początkowym okresie nie było tak naprawdę szczegółowego planu działań i jasności od czego należy zacząć. Dominowało natomiast przekonanie, że niezbędne jest możliwie szerokie podejście. Rezultaty tych działań okazały się znakomite. Agencja pomagała w rozwoju sektora prywatnego, w reformie systemu bankowego, finansowaniu mieszkalnictwa, ochrony zdrowia, samorządów lokalnych i organizacji pozarządowych oraz tworzeniu instytucji regulacyjnych i rozwiązań prawnych. Wczesne projekty pomogły również wzmocnić ruch związkowy. Między innymi przekazano 1,5 mln USD, jako bezpośrednie wsparcie dla Solidarności na zakła-

dards with coordinated efforts for treatable diseases like influenza and pneumonia. The Water Supply Foundation helped build thousands of miles of water pipes in rural areas for 40,000 households. The East Central European Scholarship Program, administered by Georgetown University, was established in 1990, providing training in the U.S. for thousands of Polish democratic leaders in the areas of public policy, administration, health reform, rural development, finance and banking, business administration and education.

More than 185 agricultural experts were sent all over Poland to provide technical assistance in fruit and vegetable processing, business management and marketing. Armies of volunteers, from MBA graduates to retired business people, arrived in Poland to help all over the emerging private sector.

Volunteerism was an unknown commodity behind the Iron Curtain. The diversified efforts of money and technical support helped the process of dismantling and decentralizing the communist dinosaur known as the "old system," while the continuous flow of people exposed Poles to new ways of working, with reverberations around the country.

In May 1991, the Opportunities Industrialization Center Poland Foundation began, with USAID funding through the U.S. Department of Labor, to promote entrepreneurship and economic development. By mid-1995, OIC Poland had trained and provided advice to more than 9,000 people. Sixty percent of the unemployed participants secured a job by the end of the program and 80 percent of the unemployed women found jobs after the training.

By 1993, highly trained Poles were swiftly catching up to the Western consultants in their skills and they deserved managerial roles inside USAID and in the field. Poland was emerging as THE democracy and THE economy of the region. It was time to hone U.S. activities and come up with well-considered strategies. As the transition process rapidly evolved, the mission could no longer be run out of Washington, D.C.

In the mid-1990s, USAID began some internal changes to shore up its own activities. Implementers had grown to 85 U.S.-based organizations scattered across 1,500 locations all over Poland, yet the management of the operations had been handled out of Washington. Mission Director Donald Pressley arrived in



danie Biur Konsultacji i Negocjacji w różnych regionach kraju. Biura te zajmowały się kwestiami zwolnień pracowniczych.

Program odpowiadał na potrzeby wyrażane przez polskich odbiorców pomocy i dotyczył niezwykle szerokiego spektrum zagadnień i przyniósł ciekawe rezultaty. USAID pomogła Parlamentowi w założeniu jego pierwszej biblioteki i utworzeniu biura studiów i analiz. W 1990r. uruchomiono projekt, który pomagał w zwalczaniu takich chorób, jak zapalenie płuc i grypa. Fundacja Zaopatrzenia Wsi w Wodę pomogła wybudować tysiące kilometrów wodociągów na obszarach wiejskich dla 40 000 gospodarstw domowych. Uruchomiony w 1990r. i zarządzany przez Uniwersytet Georgetown program stypendialny dla Europy Środkowej i Wschodniej umożliwił przeszkolenie w Stanach Zjednoczonych tysięcy liderów polskich przemian demokratycznych w takich dziedzinach jak polityka publiczna, administracja, reforma służby zdrowia, rozwój terenów wiejskich, finanse, bankowość, zarządzanie i edukacja.

Ponad 185 amerykańskich specjalistów rozjechało się po całej Polsce. Doradzali właścicielom przetwórci owocowo-warzywnych, jak zarządzać przedsiębiorstwem i opracować kampanię marketingową. Całe armie ochotników, od absolwentów studiów MBA po emerytowanych przedsiębiorców, przybyło do Polski, aby pomóc wylaniającemu się sektorowi prywatnemu.

Idea wolontariatu była koncepcją nieznaną wcześniej w krajach zza żelaznej Kurliny. Zróżnicowane działania pomocy finansowej i doradczej pomogły w procesie rozmontowywania i decentralizacji komunistycznego dinozaura, znanego jako "stary system". Jednocześnie, ciągły napływ ochotników przedstawiał społeczeństwu polskiemu nowe sposoby pracy. Działalność ta odbiła się szerokim echem w całym kraju.

W maju 1991r. Fundacja OIC-Polska, przy – finansowanym przez Agencję – wsparciu amerykańskiego Departamentu Pracy, rozpoczęła promocję przedsiębiorczości i rozwoju gospodarczego. Do połowy 1995r. Fundacja przeszkoliła i udzieliła pomocy doradczej ponad dziewięciu tysiącom osób. Sześćdziesiąt procent bezrobotnych uczestników kursów znalazło pracę jeszcze przed końcem projektu, zaś ponad osiemdziesiąt procent bezrobotnych kobiet, biorących udział w projekcie, zostało zatrudnionych wkrótce po jego zakończeniu.

W 1993r. polscy specjaliści coraz częściej obejmowali kierownicze stanowiska tak w samej Agencji, jak też w ramach finansowanych przez nią projektów. Polska coraz częściej była postrzegana jako wio-

1993: "Part of what I was doing was focusing on local government and civil society. We were moving from macro to micro." Pressley (together with his successor, Suzanne Olds) presided over a revamping of the USAID program to concentrate on fewer areas, called strategic objectives, which were narrowed from seven to three by the end of 1996: private sector development, financial sector development (including housing finance) and effective and accountable local government. USAID would give direct support to the government's encompassing social policy reforms at the end of the decade and use Poland's experience as an example for the region.

Close to the time of USAID's internal re-engineering, an ambassadorial decision was made in Warsaw by former U.S. Ambassador Nicholas Rey to coordinate more closely with various donors. "We saved a lot of money and made sure there was no replication of efforts between the Western donors," Rey said. By 1995, USAID was generally viewed as a mature operation with both feet on the ground and a significant, strategic presence in Poland contributing to the country's success. By 1997, Poles would have more and more of a say over the direction of the programs, and would rise within the ranks of projects and internally at USAID.



dużą demokracją i wiodącą gospodarką w regionie. Nadszedł czas, aby lepiej ukierunkować amerykańskie działania pomocowe i opracować dobrze przemyślane strategie sektorowe. W miarę jak proces reform szybko postępował, program nie mógł być dłużej kierowany z Waszyngtonu.

W połowie lat dziewięćdziesiątych USAID rozpoczęła wewnętrzną restrukturyzację, aby poprawić sprawność swoich działań. Liczba jednostek zaangażowanych w realizację programu wzrosła do 85 amerykańskich organizacji działających w 1500 miejscach w całej Polsce. Jednocześnie całość programu była wciąż zarządzana z Waszyngtonu. W 1993r. Donald Pressley przyjechał do Polski jako Dyrektor Biura USAID. "Część moich działań skoncentrowała się na samorządach lokalnych i tworzeniu społeczeństwa obywatelskiego" – wspomina Pressley. "Zaczynaliśmy przechodzić od działań makro do działań w skali mikro". Pressley przewodził przebudowie programu USAID, tak aby skoncentrował się on na mniejszej liczbie obszarów, nazwanych celami strategicznymi. Działania te były kontynuowane przez jego następczynię, Suzanne Olds. Liczba obszarów została zmniejszona w 1996r. z siedmiu do trzech: (1) rozwój sektora prywatnego, (2) rozwój sektora finansowego (włączając w to system finansowania mieszkalnictwa) oraz (3) tworzenie efektywnych, odpowiedzialnych i demokratycznych samorządów lokalnych. Dodatkowo, pod koniec dekady, Agencja udzieliła bezpośredniego wsparcia rządowej polityce reform społecznych, które dziś promuje jako przykład dla innych krajów regionu.

W związku z wewnętrzną restrukturyzacją działań USAID, ówczesny ambasador USA w Polsce, Nicholas Rey podjął decyzję o nawiązaniu przez Agencję ścisłej współpracy z innymi instytucjami międzynarodowymi świadczącymi pomoc dla polskich reform. "Zaoszczędziliśmy dużo pieniędzy i upewniliśmy się, że nasze działania nie duplikują się wzajemnie" – powiedział Ambasador Rey. W 1995r. USAID w Polsce była generalnie postrzegana jako dojrzała, praktycznie działająca organizacja, której obecność ma istotne, strategiczne znaczenie i przyczynia się do sukcesów Polski. W kolejnych latach polscy partnerzy i pracownicy Agencji mieli coraz większy wpływ na kierunki jej działania. Ich rola, zarówno w zarządzaniu projektami jak też w samej USAID, była coraz większa.

## POLES VOTE THEIR SUFFERING

After the 1993 parliamentary elections when a left-wing coalition formed a government, it was clear that Solidarity, the power elite of only three years, had been handed a message. The interpretation of that message changed from pundit to pundit. USAID and other foreign donors feared the painstaking reforms, especially in the areas of decentralization and fostering local government, might well be turned back.

But the rollback of reforms never happened. "By the time I arrived in the spring of 1994, we no longer thought there was a pervasive problem dealing with the government," said Nicholas Rey. "My overwhelming impression, and I think that of everyone else at the U.S. Embassy, was that [the post-communists] were bending over backwards to overcome their history and were more cooperative with the U.S. than some people on the right."

In a key address to the Sejm, Poland's Parliament, in 1993, then-Democratic Left Alliance (SLD) party leader and now president Aleksander Kwasniewski apologized to "all those—and some of them are here in this Chamber—who suffered injustice and misdeeds from the authorities and the system before 1989." Kwasniewski said that the SLD wanted to "square past accounts." He said that decentralization would continue, but other SLD officials said that reforms needed to be slowed down. Thus, the early emphasis of USAID on emerging local governments was deemed even more critical by the U.S. About the same time, USAID also became deeply involved with municipalities and housing policy assistance.



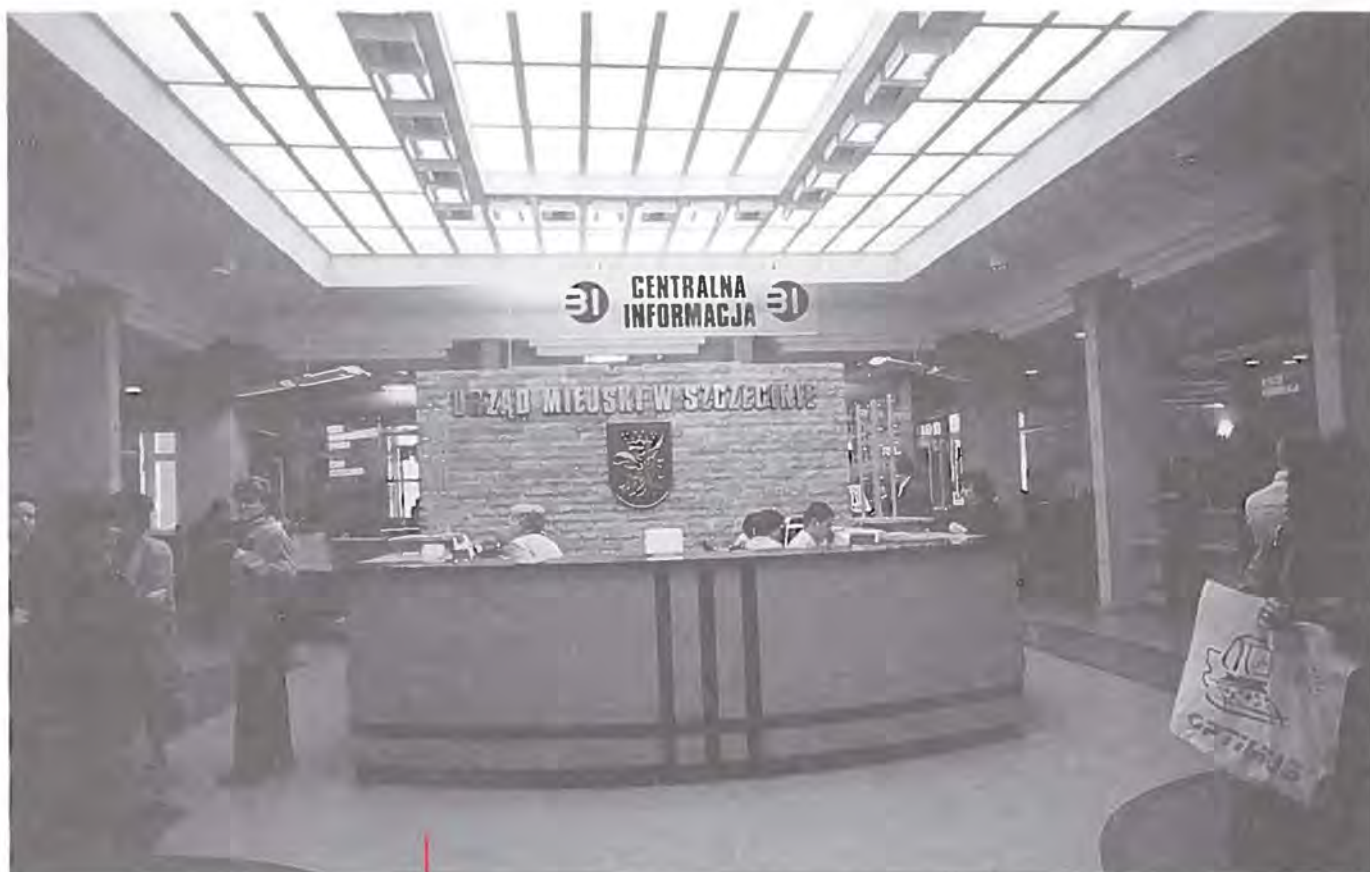
## W POSZUKIWANIU STABILIZACJI

Po wyborach parlamentarnych w 1993r., kiedy lewicowa koalicja utworzyła rząd, stało się jasne, że Solidarność jako elita władzy zdołała przetrwać tylko trzy lata. Nowa sytuacja była różnie interpretowana. USAID i inne zagraniczne organizacje pomocy obawiały się, że trudne reformy, szczególnie w obszarze decentralizacji i rozwoju samorządów lokalnych, mogą zostać zarzucone.

Lecz reformy nie zostały zarzucone. "Kiedy przybyłem do Polski w kwietniu 1994r., nikt już nie twierdził, że współpraca z lewicowym rządem stanowi jakiś szczególny problem" – wspomina Nicholas Rey. "Moje główne wrażenie, podobnie zresztą jak wielu innych pracowników Ambasady, było takie, że elity partii lewicowych podejmują wysiłki, aby przezwyciężyć uwarunkowania historyczne i, czasami, wykazują nawet większą chęć współpracy ze Stanami Zjednoczonymi niż niektórzy ludzie prawicy."

W swoim wystąpieniu w Sejmie w 1993r., ówczesny przywódca Sojuszu Lewicy Demokratycznej (SLD), Aleksander Kwaśniewski, przeprosił "wszystkich – z których niektórzy obecni są na tej sali – którzy cierpieli wskutek niesprawiedliwości i przestępstw dokonywanych przez władze i system przed 1989r." Kwaśniewski powiedział, że SLD chce "rozliczyć przeszłość". Zapewnił, że decentralizacja będzie postępować dalej. Niektórzy wysocy przedstawiciele SLD i Polskiego Stronnictwa Ludowego (PSL) deklarowali jednak, że reformy muszą zostać spowolnione. Nacisk kładziony, od samego początku, przez USAID na wsparcie samorządów lokalnych został uznany w tej sytuacji za jeszcze bardziej istotny, wręcz krytyczny. W tym okresie USAID zaangażowała się w bezpośrednią pomoc dla gmin i rozpoczęła szeroki program wsparcia dla sektora mieszkaniowego.

## USAID GOES LOCAL



*Szczecin municipal government  
one-stop shop for citizens.  
(Photo by Grzegorz Galezia)*

*Centrum obsługi obywateli  
w szczecińskim ratuszu  
(zdjęcie: Grzegorz Gałęzia)*

After the Local Government Act of 1990, The Foundation for the Support of Local Democracy (FSLD)—headed by Prof. Jerzy Regulski, the father of local government in Poland—rapidly became the leading institution helping local governments learn their trade. In 1990, FSLD received support from USAID through Rutgers University, helping to develop the capacity of FSLD's regional training centers and their core training cadre. FSLD was encouraging mayors to share with other municipalities, called *gminas*, what they had learned. Over a decade, FSLD has trained and provided technical assistance to over 300,000 local government officials.

"USAID was very helpful in developing the capacity of Polish institutions," said Regulski. "You can't underestimate the psychological character of USAID's support. It was crucial at the time to our success. People were afraid; we had no experience but we had someone assisting us."



## USAID WYCHODZI W TEREN

Wkrótce po uchwaleniu Ustawy o Samorządzie Lokalnym w 1990r. utworzona przez profesora Jerzego Regulskiego Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej (FRDL) stała się czołową instytucją pomagającą samorządom lokalnym w nauce ich profesji. Sam profesor Regulski jest dziś uznawany za "ojca" reformy samorządowej w Polsce. W 1990r. FRDL uzyskała wsparcie USAID. Finansowany przez Agencję Rutgers University pomógł Fundacji w rozwinięciu sieci regionalnych ośrodków i wzmocnił jej możliwości szkoleniowe. Fundacja zachęcała prezydentów miast, burmistrzów i wójtów do dzielenia się swymi doświadczeniami z przedstawicielami innych gmin. W ciągu dziesięciu lat swojej działalności Fundacja przeszkoliła i zapewniła pomoc doradczą dla ponad 300 000 samorządowców.

"USAID była bardzo pomocna w rozwijaniu polskich instytucji" – mówi profesor Regulski. "Nie można nie doceniać psychologicznego wsparcia udzielonego przez Agencję. W tym czasie było ono krytycznym czynnikiem decydującym o powodzeniu naszych działań. Ludzie się bali. Nie mieliśmy doświadczenia, ale mieliśmy kogoś, kto nam pomagał."

Po dojściu do władzy lewicowej koalicji USAID nie była pewna, czy nowy rząd będzie kontynuował rozpoczęte reformy zmierzające do decentralizacji państwa. Nowy projekt USAID: Demokracja w Zarządzaniu Administracją Publiczną (DGPA), z budżetem w wysokości 12,8 mln USD, nie mógł rozpocząć swoich działań na rzecz instytucji rządowych, włączając w to pomoc dla Ministerstwa Finansów, aż do końca 1996r. Lewicowa koalicja, chociaż niezdolna do podjęcia politycznych decyzji posuwających do przodu proces decentralizacji, zdecydowała się jednak kontynuować prace analityczne. Umożliwiło to przeprowadzenie ważnych eksperymentów lokalnych przygotowujących grunt pod przyszłe reformy.

Obserwując uważnie ten proces, USAID zdecydowała się ustanowić bezpośrednią relację partnerską między polskimi instytucjami samorządu lokalnego a rządem Stanów Zjednoczonych. Podpisane wówczas umowy o współpracy były podstawą wielu dobrych projektów i są kontynuowane po dziś dzień. Wiosną 1996r. rząd amerykański, za pośrednictwem USAID, podpisał porozumienie partnerskie z czterema głównymi stowarzyszeniami samorządów lokalnych. Strony uznały w nim, że ich wspólnym celem jest wspieranie samorządów oraz dalszej decentralizacji państwa. Cztery główne organizacje samorządowe: Związek Miast Polskich, Stowarzyszenie Gmin Wiejskich, Unia Metropolii Polskich oraz Unia Miasteczek Polskich otrzymały



### Ostrow Wielkopolski: Not Just Sitting Around

When Miroslaw Kruszynski was imprisoned in the early 1980s, he was told by an elderly scholar and fellow inmate that he better "not just sit around," but think about what he would do when he and other student activists in jail would be running the country. The young student started developing in his head a plan for transparent local government.

The scholar reappeared in Kruszynski's life in 1990, when he was elected President of Ostrow Wielkopolski. "He said to me, why are you so happy? Anyone could be elected city president today. You have to keep learning." Ten years later, he shows a visitor his well-executed plan for a working, transparent, revenue-building government, and the chart looks suspiciously like a car engine. But then again the city he's presided over for the last decade, Ostrow Wielkopolski, is the Cadillac of Poland's gminas.

It's hard to imagine Kruszynski, the serious-minded three-time president of this city of 75,000, demonstrating during Poland's unrest. But he exhibits a single-mindedness that suits the activist and the visionary leader, and it has helped put Ostrow on the map. The city has participated in a variety of USAID programs, and Kruszynski himself has benefited from USAID study tours. Ostrow has been at the forefront of utilizing many institutions USAID helped to develop: Ostrow issued the first municipal bond publicly traded on the Over-the Counter Market; it was rated by the Central European rating agency; USAID also helped establish.

In 1999, the city issued Bearer Bonds for the third time in the largest offering for the municipality. And so far, Ostrow is still the only municipality to use this means of raising capital. What is so impressive is not the fact that Ostrow was first and fearless, but that it has reaped rewards. In 1990, the city had 150 kilometers of unpaved roads, and a survey made it clear that residents thought that was their biggest problem.

"Achieving a certain means through the bond issues has allowed us to spend money on developing the infrastructure," Miroslaw Kruszynski said. Today, all of Ostrow's roads are paved. Business followed the roads and unemployment fell.

After the left-wing coalition came to power, USAID was not certain whether the new Government was going to continue decentralization reforms. The Democratic Governance and Public Administration Project (DGPA), a new \$12.8 million USAID program, delayed starting assistance to Government institutions, including placement of resident advisers with the Ministry of Finance, till late 1996. At that time, it became clear that the left-wing coalition, although unable to make political decisions on decentralization reforms due to internal disagreements, had decided to continue analytical work in this direction and allowed for important local experiments testing future reforms.

Observing this process, USAID decided that a promising partnership could be nurtured between local governments in Poland and the American government itself – a relationship that endures today. With the objective of supporting local democracy and decentralization reforms, an agreement between the U.S. government and four local government associations was signed in the spring of 1996. DGPA provided these four organizations: Association of Polish Cities, Association of Rural Gminas, Union of Polish Metropolises and Union of Small Polish Towns with a wide range of support, from technical assistance, training, purchasing computers and installing internet software to fund the associations' own analytical research on local government finance. Similar assistance, although of smaller scale, was provided to the Association of Polish Poviats, which was established in 1999. USAID's objective was to help these organizations more effectively represent their constituents.

The government of Nowy Sacz, located in the foothills of the Tatra mountain borderlands with Slovakia, wanted to be a site of a great experiment. DGPA in consultation with the Ministry of Finance and the Ministry of the Interior and Administration, helped Nowy Sacz create a zone to provide public services to test the idea of regional government, called *poviat* in Polish. By late 1997, two other groupings of gminas created similar zones in other parts of Poland. The experience from these pilot experiments—combined with the decentralization policy agenda of the new post-Solidarity government which came to power in late 1997—contributed to legislation that created a system of self-governing *poviats* throughout Poland.

USAID was aware that citizen support in a democratic system begins with their satisfaction at the way their own local government



w ramach projektu DGPA szerokie wsparcie, poczynając od pomocy doradczej, szkoleń, zakupu komputerów i oprogramowania, aż po finansowanie badań analitycznych prowadzonych przez stowarzyszenia, a dotyczących finansów samorządów lokalnych. Podobna pomoc, chociaż na mniejszą skalę, została udzielona Stowarzyszeniu Powiatów Polskich, które zostało utworzone w 1999r. Celem USAID było wsparcie tych organizacji w bardziej skutecznym reprezentowaniu interesów sektora względem rządu centralnego, parlamentu i społeczeństwa.

Władze Nowego Sącza chciały, aby ich region stał się miejscem wielkiego eksperymentu. Projekt DGPA w porozumieniu z Ministerstwem Finansów i Ministerstwem Spraw Wewnętrznych i Administracji pomógł Nowemu Sączowi w stworzeniu specjalnej strefy usług publicznych, która była pilotażem przyszłego samorządu powiatowego. Pod koniec 1997r. dwie inne grupy gmin stworzyły podobne strefy w innych częściach Polski. Doświadczenia zebrane podczas tych eksperymentów – połączone z priorytetem dalszej decentralizacji przyjętym przez nowy solidarnościowy rząd, który doszedł do władzy pod koniec 1997r. – zaowocowały przyjęciem przez Sejm, w 1998r., ustaw wprowadzających powiaty i województwa samorządowe.

W ustroju demokratycznym, poparcie społeczeństwa zależy w pierwszej kolejności od tego, na ile jest ono zadowolone ze sposobu funkcjonowania lokalnego samorządu. Mając to na uwadze, USAID udzielała pomocy poszczególnym gminom w poprawianiu skuteczności działania, podnoszeniu profesjonalizmu i dostosowywaniu strategii władz gminnych do potrzeb lokalnej społeczności. Utworzone w 1990r. gminy przejęły po systemie komunistycznym mocno zdekapitalizowany majątek i wymagającą ogromnych nakładów, zaniedbaną infrastrukturę, niewydolne systemy wodne i kanalizacyjne oraz zaniedbane zasoby mieszkań komunalnych. Aby sprostać wszystkim potrzebom, gminy musiały przyjąć nowoczesne metody zarządzania. Urzędnik gminny nie mógł być jedynie pasywnym administratorem powierzonego majątku, ale aktywnym menedżerem, który potrafi umiejętnie wykorzystać posiadane zasoby. Po ponad czterdziestu latach scentralizowanego systemu, koniecznym było ponowne zaangażowanie społeczeństwa w proces zarządzania gminą oraz przyjęcie jawnych, przejrzystych procedur podejmowania decyzji. Odpowiadając na te wyzwania, od początku lat dziewięćdziesiątych, amerykańscy doradcy USAID, pracując razem z polskimi konsul-



*Mirosław Kruszyński, President of Ostrów Wielkopolski.  
(photo by Gzegorz Golezio)*

*Mirosław Kruszyński, Prezydent Ostrowa Wielkopolskiego (zdjęcie: Gzegorz Golezio)*

#### **Ostrów Wielkopolski**

#### **Nie można tylko siedzieć i czekać**

Kiedy Mirosław Kruszyński został uwięziony na początku lat osiemdziesiątych, pewien stary nauczyciel i współwięzień powiedział mu, że lepiej nie siedzieć beczynnie, lecz myśleć o tym co on i inni działacze studenccy, aresztowani przez władze komunistyczne zrobią, kiedy będą rządzić krajem. Młody student zaczął budować w swojej głowie wizję skutecznego, demokratycznego samorządu. Nauczyciel pojawił się ponownie w życiu Kruszyńskiego w 1990r., kiedy został on wybrany prezydentem Ostrowa Wielkopolskiego. "Spytał mnie" - wspomina Kruszyński - "Dlaczego jesteś taki szczęśliwy? Każdy może teraz zostać prezydentem miasta. Musisz się dalej uczyć." Dziesięć lat później Kruszyński pokazuje odwiedzającemu go gościom opracowany przez siebie schemat efektywnego, otwartego na potrzeby obywateli systemu zarządzania miastem. Na pierwszy rzut oka rysunek przypomina schemat silnika samochodowego, wykonany przez studenta politechniki. I nie jest to przypadek. Miasto, którego prezydentem jest Kruszyński, może być dziś nazwane Cadillacem pośród polskich gmin. Dziś trudno jest sobie wyobrazić Kruszyńskiego, poważnie myślącego trzykrotnego prezydenta 75-cio tysięcznego miasta, jak demonstruje podczas zamieszek studenckich. Te dwa obrazy łatwo jednak łączy w jedno





Outdoor merchants in Ostrow.

(photo by Gzegorz Galezio)

*Handel uliczny w Ostrowie Wielkopolskim*

(zdjęcie: Grzegorz Galezio)

Ostrow is a recipient of assistance in the Local Government Partnership Program, and USAID has helped the city with its economic development strategy, analysis of its opportunities and weaknesses, and measures to attract investors.

One of the most powerful effects of the transformation to a market-driven economy can be seen in Ostrow's limited liability company, Holdikom S.A. – a parent company that includes the city's heating plant, water and sewage treatment plant, bus and housing estate offices and sanitation company.

The city's goal is to sell 49 percent of the shares of Holdikom to the inhabitants of Ostrow, offering the shares at preferential rates.

"All this helps to release us from the old way of thinking and bring us into the new world,"

Kruszynski said.

works. With this in mind, USAID was providing assistance to individual cities, aiming at increasing the effectiveness of local government, its professionalism and its responsiveness to community needs. After 1990, gminas were saddled with communist legacies like unusable water services, poor sanitation and municipal housing stock in staggering states of disrepair. A new approach to municipal management was needed to respond to all these needs. And after over forty years of a centralized system, transparency of decision-making and public participation needed to be revived. Responding to these needs, from the early nineties, USAID advisers, working alongside Polish consultants, helped many cities improve management of existing financial resources and assets, access capital for investment, and encourage involvement of the private sector in the provision of public services.

Over the course of the decade, USAID helped develop a number of modern management tools that have already proved to be crucial for the success of many gminas, for example Szczecin on the German border, Ostrow Wielkopolski, a mid-size city in the center of Poland, Krakow, an historic capital of Poland, and many others. These tools have ungainly titles like task-based budgeting, capital improvement planning, credit worthiness analysis and enterprise accounting. But they have contributed to the increasing professionalism in managing



tantami, pomogli wielu gminom w poprawie systemu zarządzania finansami i posiadanym majątkiem, w uzyskaniu dostępu do środków kapitałowych na konieczne inwestycje i lepszym zrozumieniu potrzeby zaangażowania sektora prywatnego w proces świadczenia usług komunalnych.

W ostatniej dekadzie USAID pomogła opracować szereg nowoczesnych narzędzi wspomagających zarządzanie gminą. Przyczyniły się one do sukcesu wielu gmin, jak choćby Szczecina, Ostrowa Wielkopolskiego czy Krakowa. Narzędzia te znane są pod roboczymi, lecz wiele mówiącymi nazwami, jak "budżet zadaniowy", "wieloletni plan inwestycyjny", "przystosowanie zasad księgowych stosowanych przez przedsiębiorstwa komunalne do wymogów międzynarodowych standardów rachunkowości". Wszystkie one przyczyniły się do bardziej profesjonalnego zarządzania dziesiątkami gmin w całej Polsce. W wyniku ich stosowania powstało więcej dróg, nastąpił rozwój sieci wodnej i kanalizacyjnej, poprawiła się jakość wody, powstały nowoczesne składowiska odpadów, nastąpiła ogólna poprawa warunków życia ludności.

W 1997r. USAID rozpoczęła realizację Programu Partnerstwa dla Samorządu Terytorialnego (LGPP). W dniu dzisiejszym, LGPP wraz z liczną grupą polskich firm konsultingowych, organizacji pozarządowych i placówek edukacyjnych współpracuje z około 150 gminami w całej Polsce i wspiera ich działania mające na celu poprawę gospodarki finansowej, restrukturyzację usług komunalnych, przygotowanie "pod finansowanie" infrastrukturalnych projektów inwestycyjnych, opracowanie planów rozwoju gospodarczego i większe zaangażowanie lokalnych społeczności w proces podejmowania decyzji w gminie.

Nazwy "budżet zadaniowy", "wieloletni plan inwestycyjny", "strategiczne zarządzanie gminą" mogą brzmieć wysoce technicznie, wręcz nudno, prowadzą jednak do bardzo ważnych, jakościowych zmian w sposobie podejmowaniu decyzji. Tomasz J. Kayser, Wiceprezydent Poznania, w wywiadzie dla prasy wyjaśnił, że miasto, poprzez opracowanie pięcioletniego planu inwestycyjnego, przyjęło nowy styl zarządzania, który doprowadził do bardziej wydajnego i skutecznego planowania inwestycji i ich finansowania. Wspominał także, że dzięki jasnym kryteriom szeregowania inwestycji według przyjętych priorytetów, cały proces jest bardziej przejrzysty i mniej podatny na polityczne naciski. Niektórzy politycy mogą tego nie lubić, lecz poma-

wybijająca się cecha - upór w dążeniu do celu. Pasuje ona zarówno do działacza, jak i do wizjonerskiego lidera. To ona wraz z profesjonalnymi umiejętnościami i nutką marzytelstwa pomogła Kruszyńskiemu wyraźnie zaznaczyć Ostrów Wielkopolski na mapie Samorządowej Polski.

Miasto uczestniczyło w szeregu projektów USAID, a sam Kruszyński wiele się nauczył podczas wizyt studyjnych w Stanach Zjednoczonych. Ostrów Wielkopolski, jako pierwsza gmina w Polsce, wyemitował obligacje komunalne na rynku publicznym. Dzisiaj już trzy emisje Ostrowa są w obrocie publicznym na rynku pozagiełdowym. Zostały one wysoko ocenione przez Środkowoeuropejską Agencję Ratingową, nota bene również założoną z pomocą USAID.

Ale to, co robi największe wrażenie, to już nie sam fakt że Ostrów Wielkopolski był pierwszy i nadal przoduje w różnego rodzaju innowacjach, ale to, że potrafił zebrać owoce swej pracy. W 1990r. Ostrów miał 150 km nieutwardzonych dróg i wyniki badania opinii publicznej wyraźnie stwierdzały, że mieszkańcy uważali to za największy problem. "Zdobycie środków finansowych przez emisję obligacji pozwoliło nam na zainwestowanie w rozwój infrastruktury" - powiedział Miroslaw Kruszyński. Dzisiaj wszystkie drogi w Ostrowie są utwardzone. W ślad za drogami w mieście pojawił się prywatny kapitał i spadło bezrobocie.

Ostrów jest jednym z partnerów w Programie Partnerstwa dla Samorządu Terytorialnego (LGPP). Tym razem USAID pomaga miastu przy opracowaniu nowej, wychodzącej z rozpoznania silnych i słabych punktów gminy, strategii rozwoju gospodarczego. Program pomógł również Ostrowowi przeanalizować projektowane przedsięwzięcia pod kątem atrakcyjności dla inwestorów prywatnych. Jednym z efektów nowatorskich, pro rynkowych działań Ostrowa Wielkopolskiego jest utworzenie holdingu przedsiębiorstw komunalnych, Holdikom. Holding obejmuje miejską ciepłownię, zakład utylizacji wody i oczyszczalnie ścieków, firmę transportu miejskiego oraz biuro zarządzania nieruchomościami i firmę oczyszczania miasta. Najbliższym celem władz miasta jest preferencyjnie sprzedaż mieszkańcom Ostrowa 49% akcji Holdikom. "Wszystko to pozwoli nam uwolnić się od starego sposobu myślenia i wprowadzi nas w nowy świat" - mówi Kruszyński.



dozens of gminas across Poland. The result was more roads, water supply systems and improved waste-water treatment.

In 1997, USAID began the Local Government Partnership Program (LGPP). Today, LGPP, with a large group of Polish consulting firms, NGOs and educational institutions, works with about 150 gminas in Poland and supports their efforts to improve financial management, restructure municipal services, prepare infrastructure projects for financing, prepare economic development plans and increase citizen participation.

Task-based budgeting and capital investment planning and strategic management may sound boring but they lead to very important changes in decision-making. As explained in a press interview by Tomasz J. Kayser, Deputy President of Poznan, the city, by developing its five-year investment plan, adopted a new management style that led to more efficient and effective planning of investment and its financing. He also mentioned that with clear criteria for prioritizing investment the whole process is more transparent and much less prone to political pressures. This may not be liked by some of the politicians, but has helped rational decision-making understood and accepted by citizens.

Other gminas see benefits in long-term investment planning as well and Swiecie nad Osa is among them. A plan for 2000 to 2003 includes such investments as a primary school, modernization of the existing water supply system and local sports facilities. The Mayor of Swiecie explained that the plan was very useful because it included both a list of long-term investments and an accounting of how they were going to be funded. Mayor Halina Kowalkowska also stressed that this plan was developed in consultation with the local community and that the involvement of the community in discussions on investment priorities would become a standard when the plan is reviewed each year.

Swiecie nad Osa is among more than 50 gminas assisted by LGPP that have already changed the way they do business and have successfully included citizens in decision-making on budgets, investment priorities, and economic development plans. In these gminas, citizens joined committees or task forces, were surveyed about their priorities and needs, and encouraged to participate in discussions during town hall meetings. In Olecko, a gmina in northern Poland known for its cultural initiatives, a local NGO was formed to participate in the eco-



ga to w zrozumieniu i zaakceptowaniu przez obywateli racjonalnego procesu podejmowania decyzji.

Inne gminy także dostrzegają korzyści płynące z długoterminowego planowania inwestycji. Na przykład w Świeciu nad Osą plan na lata 2000-2003 obejmuje takie inwestycje jak szkoła podstawowa, modernizacja istniejącej sieci wodociągowej i lokalnych obiektów sportowych. Halina Kowalkowska, Burmistrz Świecia, w wywiadzie dla prasy wyjaśniła, że plan był bardzo pożyteczny, ponieważ z jednej strony określił długoterminowe priorytety inwestycyjne, z drugiej zaś – zdefiniował, w jaki sposób zostaną one sfinansowane. Kowalkowska podkreśliła także, że plan został opracowany we współpracy z lokalną społecznością i że włączanie społeczności do dyskusji nad priorytetami inwestycyjnymi stanie się standardową procedurą corocznego badania planu.

Świecie nad Osą jest jedną z 50 gmin, które w pierwszej kolejności uzyskały pomoc w ramach programu LGPP. Te gminy zmieniły już sposób działania, włączając lokalne społeczności do procesu podejmowania decyzji przy układaniu budżetu, nadawaniu priorytetów inwestycjom i opracowywaniu planów rozwoju gospodarczego. Ich obywatele wchodzić w skład gminnych komisji lub grup zadaniowych, biorą udział w dyskusjach podczas zebrań rady miejskiej i wyrażają swoje potrzeby i opinie w ankietach organizowanych przez władze gminy. W Olecku, na przykład, została utworzona organizacja pozarządowa, właśnie po to by umożliwić obywatelom bezpośrednio uczestnictwo w procesie planowania rozwoju gospodarczego. Organizacja ta będzie także obserwować proces realizacji przyjętego planu.

Wiosną 1999r., po warsztatach LGPP na temat strategicznego zarządzania, wiejska gmina Zgierz podjęła decyzję o sprywatyzowaniu swoich przychodni. Była to odpowiedź na trudne pytanie, w obliczu którego stanął burmistrz: jak uratować sześć wiejskich przychodni służby zdrowia, które były bliskie bankructwa. Rok później ta wiejska gmina była jednym z pionierów pomyślnej prywatyzacji podstawowej opieki zdrowotnej w Polsce. Inne gminy uczyły się od niej jak to osiągnąć. W przeciągu roku jakość usług służby zdrowia w sprywatyzowanych przychodniach znacznie się poprawiła, a gmina nie musi ich już dotować. Zaoszczędzone środki władze samorządowe mogły wykorzystać na realizację innych ważnych zadań, jak edukacja i inwestycje w infrastrukturę.

conomic planning process, and will be also involved in monitoring how the plan is implemented.

In Spring 1999, after a strategic management-planning workshop with LGPP consultants, the rural gmina of Zgierz made a decision to privatize its village clinics. This was a response to a tough question that the mayor was faced with: how to restructure six village health clinics that were providing poor quality services and were nearly bankrupt. A year later, the rural gmina of Zgierz was among the pioneers in the successful privatization of primary health care services in Poland. Others are learning from them. Within a year quality of health services in the village clinics increased substantially while the gmina is no longer subsidizing them. Finally, it was able to redirect saved resources to other community priorities like education or infrastructure investments.

LGPP has also made a concerted effort to ensure that as many gminas in Poland as possible know about these examples of good management practices and innovation at the local level. As an example, with a monthly insert into a weekly journal "Wspolnota" LGPP reached nearly all 2,500 Polish gminas with such information. LGPP or gminas that it worked with have appeared for almost a year on the Monday morning TV show "Tea or Coffee" This program reaches an audience of 1.5 million. More than 30 mayors have been interviewed, speaking from experience about the benefits for gminas of introducing task-based budgeting, long-term investment planing and the benefits of increased citizen participation.

Energy is also a critical issue for local governments. Among about 14 successful USAID thermo-modernization demonstrations on public buildings that have been completed under USAID energy efficiency projects, two stand out for their social significance: the primary school in Krapkowice, a Foundation for the Effective Utilization of Energy (FEWE) grantee, and the Rehabilitation Center for Children in Gliwice. Because of the school project, the whole community was mobilized to become more energy conscious, and parents volunteered their time to help with simple carpentry to save energy. The school has become a model for others on how to implement a cost effective and energy efficient heat supply system.

The Rehabilitation Center also reduced its costs which is crucial to its sustainability and therapeutic effectiveness—the exercise rooms are warmer. As a result of the project, Gliwice Power Distribution Company has started to provide pro-bono technical support to the center. Both of these projects were implemented by local small businesses.



Istotną częścią działań LGPP było rozpowszechnianie informacji i promocja opracowanych modelowych rozwiązań tak, aby jak najwięcej gmin w Polsce miało do nich dostęp. Na przykład, dzięki regularnemu zamieszczaniu wkładki w tygodniku "Wspólnota", LGPP zdołał dotrzeć z informacją do prawie 2500 polskich gmin. Konsultanci LGPP oraz współpracujące z nimi gminy od prawie roku uczestniczą w porannym programie telewizyjnym "Kawa czy herbata", którego oglądalność szacuje się na ok. 1,5 miliona widzów. W tym czasie ponad 30 burmistrzów i liderów gminnych wystąpiło w programie, opowiadając o swoich doświadczeniach we wprowadzaniu budżetowania zadaniowego i wieloletnich planów inwestycyjnych oraz przedstawiając korzyści wynikające z zaangażowania mieszkańców w proces podejmowania decyzji.

Efektywne wykorzystanie energii jest jednym z krytycznych zagadnień dla samorządów lokalnych w Polsce. Wśród czternastu udanych projektów modernizacji termicznej budynków publicznych, zrealizowanych w ramach projektów USAID promujących oszczędność energii, dwa zasługują na szczególną uwagę ze względu na swoje społeczne znaczenie. Projekt w Krapkowicach zmobilizował całą społeczność do zwracania większej uwagi na oszczędność energii, a rodzice wspólnie z dziećmi wykonali proste prace stolarskie mające zaoszczędzić energię. Szkoła stała się przykładem dla innych, jak wdrażać efektywne pod względem kosztów i wydajne systemy ciepłone. Projekt ten został wdrożony przez krakowską Fundację na rzecz Efektywnego Wykorzystania Energii.

Modernizacja budynku Dziecięcego Ośrodka Rehabilitacyjnego w Gliwicach istotnie zmniejszyła koszty utrzymania ośrodka. Było to niezbędnym warunkiem utrzymania ośrodka i poprawienia efektywności terapii – sale ćwiczeń stały się po prostu cieplejsze. W wyniku tego projektu Gliwicki Zakład Energetyczny zaoferował ośrodkowi bezpłatne wsparcie doradcze. Obydwa projekty były realizowane przez małe i średnie przedsiębiorstwa z terenu Krapkowic i Gliwic.

## A HOME OF THEIR OWN



*Carrying water home in Lublin before the neighborhood revitalization.*

*Noszenie wody; scena przed rewitalizacją dzielnicy w Lublinie*

### A Renaissance in Lublin

In 1989, parts of the Bronowice and Kosminek neighborhoods in Lublin looked like something out of 19th century Manhattan. Old tenement buildings owned by the city had become flooded, deteriorating shells for forgotten factory workers and their families. New makeshift structures built nearby were illegal and problematic. For thirty years, they had been slated for demolition by the communist government and so residents were denied access to services and infrastructure, yet the buildings were never torn down.

Families without plumbing could be seen hauling water to their homes in the morning. USAID's Housing Finance and Municipal Advisory program came to Lublin to build a bridge between local residents and the city government—a goal that must have seemed noble but naïve. Yet by 1994, Lublin's Local Initiative program was one of only twelve projects in the world to receive international recognition at the United Nations Habitat II Conference for its success.

From 1992 to 1994, USAID paid for Lublin city officials to go to international training programs offered by the Unit for Housing and Urbanization at Harvard University Graduate School of Design, where public private partnerships were the focus of the discussion. The results of a questionnaire sent to residents and their concerns about living conditions were published in the local paper.

At a public meeting in Bronowice, it was announced that the area would not be razed and improvements would begin. Ewa Kipta led this initiative on behalf of the City.

Poles had relatively poor housing in 1989, and the stock had long since stopped keeping up with demand; Poles frequently needed to wait up to 25 years to get a flat. When they did get one, it was heavily subsidized or, for Communist Party members, free. The idea that a family might have to pay market value for their home, in a still-unpredictable marketplace, was a difficult concept. USAID faced more resistance and obstacles to assist that transformation than in any other sector.

Landmark institutions in housing finance started to coalesce in 1993. USAID had been working with other donors to capitalize a Mortgage Fund, including a \$10 million loan guarantee from the Agency. The Fund, which became operational in 1994, was also bolstered by USAID technical assistance to the bank managing the Fund, and later to the Housing Finance Project Office, a Polish governmental agency.

Only a small number of loans were made by the Mortgage Fund. It did, however, serve to demonstrate to banks that mortgage lending was practicable and profitable, and it developed the initial public demand for unsubsidized home loans. The fact that there is a burgeoning middle-class lending market in Poland today, with 30 banks offering mortgages, is in large part due to the Fund and to USAID's education of so many Poles on how mortgage lending works.

Since its arrival in Poland, USAID had a commitment to developing banks as lending institutions, explaining the concept of mortgages and sowing the seeds for affordable home ownership. USAID's journey proved to be a grueling road of policy development, training and infrastructure work and, most significantly, changing the way people think through widespread media initiatives.

Since the State had produced most of the urban housing under communism, there was no such profession as a developer in 1990. Today, the word "developer" has been subsumed into the Polish language much like "internet" and "computer." In the following years, under the USAID program, U.S. professional organizations, like the National Association of Realtors and the U.S. National Association of Homebuilders, provided major input in the establishment and strengthening of Polish organizations of real estate brokers (1,500 members), appraisers (3,000 members), builders and developers (over 1,500 members), and property managers



## MIESZKANIE NA WŁASNOŚĆ

W 1989r. gospodarka mieszkaniowa w Polsce znajdowała się w kryzysie. Dotowana produkcja mieszkań nie była w stanie nadążyć za popytem. Na przydział mieszkania trzeba było czekać nawet 25 lat. Dysponowanie wysoce reglamentowanym, niezwykle wartościowym dobrem, przyznawanym po cenach nie mających nic wspólnego z jego wartością rynkową, było często wykorzystywane przez partię komunistyczną do nagradzania "aparatchyków" lub korumpowania niepokornych.

Wprowadzenie zasady, zgodnie z którą nabywca musi zapłacić rynkową wartość kupowanego mieszkania, klóciła się ewidentnie z promowanym przez dziesięciolecia przez komunistów podejściem do mieszkania jako dobra socjalnego, gwarantowanego przez opiekunów państwa. USAID stanęła wobec konieczności zmiany postaw Polaków i istotnego przewartościowania samej idei zaspokajania potrzeb mieszkaniowych. Podejmując prace w sektorze mieszkalnictwa, Agencja musiała pomóc polskim reformatorom przezwyciężyć dużo większy, niż w innych sektorach, opór i niechęć społeczeństwa.

Podstawową kwestią było stworzenie dostępnego dla obywateli systemu długoterminowego kredytowania zakupu mieszkań. Pierwsze rynkowe instytucje finansujące mieszkalnictwo zaczęły pojawiać się w 1993r. USAID współpracując z Bankiem Światowym i Europejskim Bankiem Odbudowy i Rozwoju utworzyła Fundusz Hipoteczny, gwarantując długoterminową pożyczkę dla rządu polskiego w wysokości 10 mln USD. Celem Funduszu Hipotecznego było refinansowanie kredytów hipotecznych udzielanych przez uczestniczące w projekcie, przeważnie mniejsze, banki detaliczne. Fundusz sfinansował pierwsze kredyty w 1994r. Fundusz Hipoteczny, a później wspierające jego działalność rządowe Biuro Projektu Finansowania Budownictwa Mieszkaniowego, otrzymały istotne wsparcie ze strony USAID w formie pomocy doradczej i szkoleniowej.

Liczba kredytów zrefinansowanych przez Fundusz Hipoteczny nie jest duża. Nie na tym jednak polegał jego główny wkład w rozwój kredytowania hipotecznego w Polsce. Przede wszystkim Fundusz pokazał bankom, że kredyt hipoteczny jest praktycznym i opłacalnym produktem bankowym. To właśnie banki uczestniczące w projekcie, jako pierwsze udzielały w pełni rynkowych kredytów hipotecznych denominowanych w złotych. Dzięki zaprojektowanemu w projekcie kredytowi podwójnie indeksowanemu tworząca się w Polsce klasa średnia uzyskiwała dostęp do kredytu hipotecznego w sytuacji, gdy inflacja sięgała 30%. Wartość kredytów hipotecznych udzielonych na



*Before and after the neighborhood revitalization in Lublin.*

*Przed i po rewitalizacji dzielnicy w Lublinie.*

### Rewitalizacja zaniedbanych dzielnic Lublina

W 1989 r. Bronowice i Kośminek na przedmieściach Lublina były jednymi z najbardziej zaniedbanych dzielnic w mieście. W «starych i zrujnowanych budynkach komunalnych mieszkali robotnicy i ich rodziny. Jeśli coś tam budowano, to bez wymaganych zezwoleń. Przez trzydzieści lat budynki te były przeznaczone do rozbioru a mieszkańcy nie mieli dostępu do usług i infrastruktury komunalnej. Codziennie rano można było zobaczyć mieszkańców noszących wodę, gdyż ich domy nie miały instalacji wodociągowej. Budynki te nie zostały jednak wyburzone.

Wspierany przez USAID Program Inicjatyw Lokalnych pomógł w Lublinie zbudować pomost pomiędzy władzami miasta a mieszkańcami Bronowic i Kośminka. Zwążywszy wieloletnie doświadczenia, cel ten, choć szlachetny, brzmiał nieco naiwnie. W Lublinie uwierzono jednak w sens tego programu i rozpoczęto dyskusję z mieszkańcami Bronowic i Kośminka na temat przyszłości ich dzielnic. W czasie spotkania z mieszkańcami Bronowic ogłoszono, że ich budynki nie zostaną zburzone, a miasto będzie wspierać podejmowane przez mieszkańców prace



In three years, about 300 houses were partially or fully renovated and nearly 100 new ones built. Close to 150 people are working in small businesses in an additional 45 new and converted buildings. And what was once urban blight are now thriving communities. These days, Lublin is working with the "Regardless of Bad Weather Foundation", a grantee working with LGPP. The foundation is preparing a "barometric" report on the cooperation between public administration and NGOs in several cities to analyze how far they've come in the process.

(over 800). In each case Polish partners were assisted not only in organizing issues but supported also through introduction of professional standards and comprehensive training programs.

Clearly, mortgage lending would not reach most Poles in this decade. Interest rates were not yet low enough and incomes not yet high enough, among other obstacles. For this reason, in the mid 1990s, USAID got involved in the development of an effective social housing system at both central and local government levels. U.S. experts contributed to the design and implementation of laws on rents, housing allowances, condominiums, spatial planning and rental housing. Almost 100 Polish gminas were assisted in various aspects of local level housing policy design and implementation. The USAID program directly supported the construction of over 1,700 affordable homes in democratically managed cooperatives, and another 1,000 units under the social housing rental scheme.

Housing production output started to grow in 1996. According to some estimates, the average annual growth in recent years is in the range of 15 to 20 percent. By 1999, well over 100,000 mortgages had been issued. Today, every third purchase of a newly constructed apartment will be supported by a mortgage loan.

These achievements in the housing and housing finance sectors were possible because of the major Polish successes in macro-economic reform, marked by over four percent average annual growth in real wages and significant decreases in inflation. However, housing growth would not gear up until the huge task of restructuring the legal and financial framework of this sector was completed. The reform was accompanied by the difficult process of changing the thinking of Poles—that the government by definition owes a home to every household.

**"Foreign assistance can always do more," according to Zbigniew Brzezinski. "But you can't expect it to be a substitute for government; it cannot carry water on its own. It can only spur or support."**

Clearly, in the development of a housing finance sector, USAID was finding ways to make its support count.



przestrzeni ostatnich czterech lat wzrosła z 40 milionów do miliarda dolarów, zaś ich liczba z 4 tysięcy do ponad stu tysięcy. Dziś prawie 30 banków konkuruje o klienta na rynku hipotecznym. Jest to w dużej mierze zasługą Programu Funduszu Hipotecznego i innych działań USAID.

Od początku swych działań w Polsce, USAID była zaangażowana w rozwój banków kredytujących mieszkalnictwo. Wieloletnia działalność Agencji w tym sektorze miała charakter mało spektakularnej pracy organicznej polegającej na szkoleniach, budowie instytucji i infrastruktury rynku, tworzeniu przystosowanych do środowiska wysokiej inflacji produktów hipotecznych. Z perspektywy lat wydaje się, że najważniejszym efektem tej pracy, poza stworzeniem samego rynku hipotecznego, była zmiana sposobu myślenia Polaków o własnym mieszkaniu.

Trudno w to dziś uwierzyć, ale w 1990r. nie było w polskim języku słowa "deweloper". Nie istniała też określana tym słowem profesja. W tamtym okresie, socjalistyczne państwo, za pośrednictwem wielkich spółdzielni, tworzyło zdecydowaną większość substancji mieszkaniowej. Obecnie słowo "deweloper" zostało włączone do polskiego języka podobnie jak "internet" czy "komputer". W ramach programu USAID, wiodące amerykańskie stowarzyszenia zawodowe (National Association of Realtors – NAR, oraz National Association of Homebuilders – NAHB) pomogły Polakom w stworzeniu profesji związanych z rynkiem nieruchomości oraz w założeniu i wzmocnieniu polskich organizacji zawodowych: pośredników w obrocie nieruchomościami (Polska Federacja Rynku Nieruchomości ma dziś 1500 członków), rzeczoznawców majątkowych (Polska Federacja Stowarzyszeń Rzeczoznawców Majątkowych zrzesza 3000 członków), przedsiębiorców budowlanych i deweloperów (Polskie Stowarzyszenie Budowniczych Domów grupuje dziś ponad 1500 członków) oraz zarządców nieruchomości (ponad 800 członków). Polscy partnerzy uzyskali pomoc nie tylko przy tworzeniu organizacji zawodowych, lecz również przy wprowadzaniu profesjonalnych standardów usług i kompleksowych programów szkoleń.

Pomimo dynamicznego rozwoju sektora, zwłaszcza w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych, kredyty hipoteczne nie stały się w minionej dekadzie produktem dostępnym dla większości polskich rodzin. Stopy procentowe pozostawały na zbyt wysokim poziomie, zaś realne dochody gospodarstw, mimo systematycznego wzrostu, wciąż pozostawały niskie. Były tego świadome polskie władze, wie-

remontowo-budowlane. Liderem działań ze strony miasta była Ewa Kipta, a efekty tych działań były znaczące.

W ciągu trzech lat około 300 budynków zostało częściowo lub całkowicie wyremontowanych, zbudowano także prawie 100 nowych budynków. Ponad 150 osób znalazło zatrudnienie w małych przedsiębiorstwach, które pojawiły się w okolicy w następstwie rewitalizacji. To, co było do niedawna źródłem kłopotów dla miasta, teraz jest szybko rozwijającą się lokalną społecznością. W latach 1992-94, USAID pokryła koszty uczestnictwa lubelskich urzędników w międzynarodowych programach szkoleniowych, organizowanych przez Centrum Mieszkalnictwa i Urbanizacji przy Uniwersytecie Harvarda. Głównymi tematami szkoleń były metody pobudzania lokalnego rozwoju i stymulowanie współpracy ze społecznościami lokalnymi. Obecnie Lublin współpracuje z Fundacją "Bez Względu na Niepogodę" - jednym z grantobiorców programu LGPP - nad przygotowaniem raportu na temat współpracy pomiędzy administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi.



### Zelow

#### Starting from Scrap: Kaczmarek's Yard

In 1994, Bogusław Kaczmarek was down on his luck, and he was not alone. The town, his town, of Zelow, in the central Lodz region of Poland, faced an alarming 38 percent unemployment rate, more than twice Poland's average at the time. When he was forced to scrap his textile looms, he was told that scrapping was bucking the trend, and becoming a good business. Kaczmarek also noted the bustling activity of a small business incubator-also bucking the trend - and the unused land accompanying it. He asked Emilia Kansy-Slowinska of the Zelow Development Foundation if he could start his scrap business on that land. After 6 months, he grossed 4,000 PLN a month.

Today, Kaczmarek's yard is an evocative testament to the idea of transformation. Glistening showerheads pile up next to bright copper coiling, tired teapots rest near a mountain of king-sized cans of beer, all waiting to be melted into molten rivers. You can taste the metal in the back of your throat and you can see it's damn hard work.

This year he'll gross one million PLN. "With my own resources, this would've taken about twenty years," he said. "But with cheap loans and some assistance, I've done this in six years." Kaczmarek's business is sustainable now, and with 11 employees, he's looking to expand.

#### Zelow: No Roof, Two Walls

The business incubator that assisted Kaczmarek is an integral element of the Zelow Development Foundation, which in turn has been at the heart of Zelow's slow but steady revitalization. These days, the Foundation offers consulting and training, entrepreneurial funding, as well as incubation for agriculture and business. "In the early 1990s, consultants actually came here and said there was nothing they could do," said Emilia Kansy-Slowinska, president of the Foundation's board. But she and a handful of other visionaries were already busy proving the naysayers wrong, registering a non-profit foundation



Bogusław Kaczmarek's scrapyard in Zelow. (Photo by Grzegorz Galezia)

Złomowisko Kaczmarka w Zelowie (zdjęcie: Grzegorz Galezia)

Corin, a mid-priced underwear company in Zelow. (Photo by Grzegorz Galezia)

Corin, firma produkująca bieliznę w Zelowie (zdjęcie: Grzegorz Galezia)





działa to również Agencja. Z tego powodu w połowie lat dziewięćdziesiątych USAID zaangażowała się w rozwój systemu efektywnego wspierania dostępu do mieszkania dla niżej uposażonych rodzin. Eksperci amerykańscy i finansowani przez USAID polscy specjaliści współpracowali z rządem centralnym i samorządami nad opracowaniem i wdrożeniem ustawy o najmie lokali i dodatkach mieszkaniowych, ustawy o własności lokali, planowaniu przestrzennym, niektórych formach wspierania budownictwa mieszkaniowego, itp. Prawie 100 polskich gmin uzyskało pomoc w opracowaniu i realizacji polityki mieszkaniowej. Program USAID poprzez sieć Agencji Wspierania Inicjatyw Mieszkaniowych (AWIM) bezpośrednio wsparł inwestycje przeznaczone na budowę ponad 1700 tanich mieszkań w demokratycznie zarządzanych spółdzielniach mieszkaniowych oraz dalszych 1000 mieszkań stworzonych przez Towarzystwa Budownictwa Społecznego (TBS).

Po wieloletnim okresie załamania, w 1996r. produkcja mieszkaniowa zaczęła rosnąć. Według niektórych szacunków (uwzględniających braki oficjalnych statystyk) średnia dynamika wzrostu produkcji mieszkaniowej w ostatnich latach wynosi 15% do 20%. Do 1999r. zostało udzielonych ponad 100 000 kredytów hipotecznych. Obecnie co trzecia transakcja zakupu nowego mieszkania jest zawierana z udziałem kredytu hipotecznego.

Te niewątpliwe osiągnięcia w sektorze budownictwa mieszkaniowego i finansowania mieszkalnictwa były możliwe dzięki sukcesowi makroekonomicznych reform realizowanych przez Polskę. Jednak nawet w sprzyjających warunkach makroekonomicznych wzrost budownictwa mieszkaniowego nie nabrałby tempa bez restrukturyzacji prawnych i finansowych ram tego sektora; bez zaakceptowania rynkowych zasad nabywania mieszkań przez polskie społeczeństwo.

**"Pomoc zagraniczna zawsze może coś dodatkowo wnieść" – twierdzi Zbigniew Brzaziński. "Ale trudno oczekiwać, że zastąpi ona prace rządu. Nie może dokonać zmian, może je jedynie przyspieszyć czy wspierać."**

#### Zelów

##### Zaczynając od zera: Złomowisko Kaczmarka

W 1994r. Bogusław Kaczmarek nie miał zbyt dużo szczęścia. Jego miasto, Zelów (województwo łódzkie), stało w obliczu alarmującej 38%-owej stopy bezrobocia. Było to ponad dwa razy więcej niż średnia krajowa w tym okresie. Kiedy trudności zmusiły Kaczmarka do sprzedaży na złom wyposażenia warsztatów tkackich, ktoś mu powiedział, że złomowanie jest ostatnio najlepszym, jeśli nie jedynym rozwijającym się biznesem.

Kaczmarek dowiedział się o aktywnej działalności inkubatora drobnej przedsiębiorczości w Żelowie. Widząc niewykorzystany w tym czasie kawałek gruntu bezpośrednio przy inkubatorze, zapytał Emilię Kansy-Słowińską z Fundacji Rozwoju Żelowa, czy mogłby otworzyć składowisko złomu na tej działce. Po 6 miesiącach osiągał obroty brutto rzędu 4000 złotych miesięcznie.

Obecnie firma Kaczmarka jest dobitnym świadectwem przemian, które nastąpiły w Żelowie i całej polskiej gospodarce. Błyszczące krany leżą obok miedzianych drutów, zużyte czajniki piętrzą się obok góry puszek po piwie i wszystko to, za chwilę, zostanie stopione i zmieni się we wrzącą rzekę metalu. Opary metalu wżerają się głęboko w gardło, jednoznacznie świadcząc o tym, że jest to niezwykle ciężka praca, ale w tym roku obroty firmy Kaczmarka wyniosły brutto milion złotych.

"Gdybym polegał tylko na swoich środkach, to dojście do tego stanu zajęłoby mi około dwudziestu lat" - mówi Kaczmarek. "Lecz mając dostęp do taniego kredytu i pomocy doradczej dokonałem tego w sześć lat". Przedsiębiorstwo Kaczmarka jest teraz w pełni samowystarczalne, zatrudnia 11 pracowników i bada właśnie możliwości rozszerzenia działalności.

#### Zelów: Bez dachu nad głową

Inkubator przedsiębiorczości, który pomógł Kaczmarkowi, jest integralną częścią Fundacji Rozwoju Żelowa. Fundacja natomiast jest motorem powolnego, lecz konsekwentnie wdrażanego procesu ożywiania gospodarki Żelowa. Obecnie Fundacja oferuje szkolenia i doradztwo,



in 1991 with little more than hope and enthusiasm.

"We were trying to find ways out of our communist inheritance," Kansy-Slowinska recalled. "We were very enthusiastic but we had few skills. You have to remember that in 1993 our phones, when they worked, were operated with a crank and a computer was something exotic. We had to think about how to take advantage of all the assistance."

There are elements of Zelow's story that are familiar to all USAID success stories: An open-minded community with a dynamic leader, and an uneasy hunger by a group to acquire the skills necessary to ease the great needs of the community and get things done fast.

Krzysztof Chmura, then the deputy mayor of Zelow, had traveled extensively and knew what to strive for. He also had the skill to find partners, what Kansy-Slowinska calls "messy, unsatisfied, uncombed people." He believed these kind of people could create something new. To find them in the community, he set up a rural entrepreneurial school. From 20 graduates, he found ten leaders for Zelow. A work team met once a week to discuss ideas and needs and then look for funds. They developed a number of projects with funding from USAID, among other donors. The first USAID project Zelow benefited from was the 1995 Smart project, which helped make its business incubator sustainable. By 1996, it had received grants from the Democracy Network project and was selected as one of 30 business support organizations around Poland to participate in Firma 2000, giving it access to highly technical assistance from U.S. and Polish consultants.

The business incubator, a place that began with "no roof and two walls," has spawned businesses such as Corin, a mid-priced women's underwear company that started with a few sewing machines and now exports its products to Central and Western Europe.

There have been plenty of travails, and Zelow has experienced its share of transformation pains. There was of course a learning curve for applying for grants and developing a foundation. But the real difficulties came when the mayor was



*Corin, a mid-priced underwear company in Zelow.  
(Photo by Grzegorz Galezia)*

*Corin, firma produkująca bieliznę w Żelowie  
(zdjęcie: Grzegorz Galezia)*

ousted, and essentially punished for his own innovations. "It made us realize that what we do and what we think is right isn't always acceptable. How can we make this clearer to people?" Kansy-Slowinska said. The Foundation was heavily audited by local tax inspectors, she said, because of jealousy over the grants it received. "We managed to convince the local authorities that we were not a threat, that what we do is for the community good." The Foundation's work with the Local Government Partnership Program since 1997 has assisted the municipal government in developing trust with the community and promoting Zelow.

A walk through the town shows a modest, proud place with its shops well stocked and gardens maintained, yet still struggling to get to the next level. Just this spring, to endow a scholarship fund, the Zelow foundation raised 100,000 PLN at the prodding of the USAID graduate the Academy for the Development of Philanthropy in Poland, which will match the fund. Half the money came from individuals, local leaders and fundraisers; the other half was donated by the Stefan Batory Foundation. "This is a tangible sign of approval from the local community," she said. "They believe in what we're doing. And we could say that's a tangible outcome of ten years of USAID in Poland."





*A revitalized street in Zelów.  
(Photo by Grzegorz Galezia)*

*Nowy wizerunek Zelowa  
(zdjęcie: Grzegorz Galezia)*

finansowanie przedsiębiorczości, a także inkubator dla rolnictwa i biznesu.

"Na początku lat dziewięćdziesiątych przyjechali tutaj konsultanci i powiedzieli, że nic nie mogą zrobić" - powiedziała Emilia Kansy-Słowińska, prezes zarządu Fundacji. Lecz Pani Emilia, wraz z grupą podobnych jej zapaleńców, postanowiła udowodnić, że konsultanci się mylą. W 1991r. zarejestrowana została organizacja działająca nie dla zysku, której głównym, jeśli nie jedynym, kapitałem były nadzieje i entuzjazm twórców.

"Próbowaliśmy znaleźć sposób, aby przezwyciężyć stagnację społeczną pozostawioną w spadku po komunizmie" - wspomina Kansy-Słowińska. "Byliśmy pełni entuzjazmu,

lecz nie mieliśmy zbyt wiele umiejętności. Trzeba pamiętać, że w 1993r. nasze telefony, o ile w ogóle działały, to były na korbkę, a komputer wydawał się czymś egzotycznym. Musieliśmy pomyśleć, kto może nam pomóc".

W historii Zelowa są elementy wspólne dla wszystkich opowieści o sukcesach USAID w Polsce: społeczeństwo otwarte na nowe idee, dynamiczny przywódca i cechujący wszystkich nienasycony głód wiedzy, pragnienie zdobycia umiejętności, które pozwolą działać i zmieniać rzeczywistość.

Krzysztof Chmura, wówczas zastępca burmistrza Zelowa, dużo podróżował i wiedział już do czego należy dążyć. Posiadał także umiejętność znajdowania liderów, których

Prezes Kansy-Słowińska określała jako "bagażniarskich, niespokojnych, rozczochnych ludzi". Krzysztof Chmura jednak wierzył, że to właśnie marzyciele i pasjonaci są teraz niezbędni, że to właśnie oni, wbrew niesprzyjającym okolicznościom, są w stanie stworzyć nową jakość. Aby ich znaleźć, założył wiejską szkołę przedsiębiorczości i wśród 20 absolwentów znalazł 10 liderów dla Zelowa. Zespół roboczy spotykał się raz na tydzień, aby omówić pomysły i potrzeby, a następnie szukać funduszy. Dzięki finansowemu wsparciu USAID i innych instytucji pomocowych opracowali, a następnie wdrożyli cały szereg innowacyjnych projektów. Pierwszy projekt USAID zrealizowany w Zelowie w 1995r. nosił nazwę Smart. Projekt ten pomógł inkubatorowi przedsiębiorczości w Zelowie osiągnąć samowystarczalność. W 1996 Fundacja uzyskała grant od projektu Sieci Demokratycznej (DemNet), zaś w 1999r., zelowski inkubator został wybrany, jako jedna z 30 lokalnych organizacji wspierających biznes, do udziału w kolejnym projekcie USAID Projekt Firma 2000. Dzięki temu uzyskał dostęp do wysoko wykwalifikowanych konsultantów amerykańskich i polskich.

Inkubator przedsiębiorczości, miejsce które zaczęło swoją działalność "bez dachu nad głową" wydało takie przedsięwzięcia jak Corin, firma produkująca bieliznę dla kobiet. Firma ta rozpoczęła z paroma maszynami do szycia, a teraz eksportuje swoje wyroby do licznych krajów Europy Środkowej i Zachodniej.

Działania Fundacji w ramach Programu LGPP poczynwszy od 1997r. pomogły władzom gminnym w zdobyciu zaufania lokalnej społeczności i promocji Zelowa.

Spacer po mieście potwierdza, że Zelów to skromne, ale dumne i wciąż rozwijające się miasteczko z dobrze zaopatrzonymi sklepami i estetycznie utrzymanymi ogródkami.

Właśnie tej wiosny, Fundacja w Zelowie zebrała 100 000 złotych na gminny fundusz stypendialny. Połowa środków pochodzi od osób prywatnych i lokalnych przedsiębiorstw. Druga połowa została przekazana przez Fundację Stefana Batorego. "Jest to materialna oznaka akceptacji naszych działań ze strony lokalnego społeczeństwa, które wierzy w to co robimy" - mówi prezes Kansy-Słowińska. - "I możemy także powiedzieć, że na skalę Zelowa, jest to materialny dowód sukcesu dziesięciu lat działalności USAID w Polsce".

## POLAND'S EMERGENCE

In 1995, Aleksander Kwasniewski won the presidential election. The former junior minister in the last Communist government beat Solidarity leader Lech Walesa. This time, though, donors and investors and officials understood that the economy was humming along and that the "post-communists," many of them reformist, had no interest in reversing what worked. The heated presidential runoff took the temperature of the investment community and foreign investment continued to flow as Poland completed its fourth year of growth. "We keep on investing and we're still closing deals," one investor told the New York Times in 1995.

Six years after shock therapy was announced, there was a lot of good news in Poland. Foreign investment continued to pour in. Unemployment fell to 13.5 percent by 1996 from a high of 16 percent in 1994. Real pay, buying power and industrial production were rising rapidly. The market for cars, televisions, furniture and appliances had also emerged among everyday people, who were beginning to pay on credit. There was bad news too, not the least of which was the apparent abandonment of one of Balcerowicz's stated pillars—the reform of the social safety net. Privatization had become as politicized and lumbering as the state-owned giants.

"The biggest lesson we learned in Poland," said Brzezinski, "is that shock therapy can only be successful if it is pursued relentlessly without turning back or dilution or de-fanging compromises."

Poland wasn't without its problems, but by 1998, it would be considered the economic engine and corporate capital of the region for several reasons: the early shock therapy that Poles endured, early and continued Western assistance over a decade, and foreign investment, which reached more than \$30 billion by 2000. In 1999 alone, there was \$6.8 billion in foreign investment and Poland projects there will be \$12 billion in the year 2000.

More significant than any other single component of Poland's remarkable success, according to analysts, is the renaissance of the Polish entrepreneur.



## ODRODZONA POLSKA

W 1995r. Aleksander Kwaśniewski wygrał wybory prezydenckie. Były minister komunistycznego rządu zwyciężył przywódcę Solidarności, Lecha Wałęsę. Jednak tym razem zarówno instytucje świadczące pomoc zagraniczną jak i inwestorzy rozumieli, że gospodarka będzie się dalej rozwijać i że post-komuniści, z których wielu było zwolennikami reform, nie byli zainteresowani wstrzymywaniem procesu przynoszącego już pozytywne efekty. Nawet gorąca atmosfera kampanii wyborczej nie wpłynęła na obniżenie poziomu zagranicznych inwestycji. Polska wkraczała w piąty rok dynamicznego rozwoju i środki finansowe z Zachodu nadal napływały. "Wciąż inwestujemy i prowadzimy interesy" – powiedział jeden z inwestorów w wywiadzie dla New York Timesa w 1995r.

Po sześciu latach od wprowadzenia terapii szokowej Polska miała się czym pochwalić. Zagraniczne inwestycje utrzymywały się wciąż na wysokim poziomie. W 1996r. stopa bezrobocia obniżyła się do 13,5% (z 16% w 1994r). Płace realne, siła nabywcza i produkcja przemysłowa gwałtownie rosły. Dzięki rosnącym możliwościom kredytowym gospodarstw rozwijał się rynek zbytu na samochody, meble, sprzęt RTV i artykuły gospodarstwa domowego.

Nie doszło jednak do wdrożenia jednego z filarów planowanych reform Balcerowicza – reformy sektora zabezpieczenia społecznego. Proces prywatyzacji został upolityczniony i nie przebiegał sprawnie, przypominając państwowe molochy, których dotyczył.

"Doświadczenie wyniesione z Polski – powiedział Brzeziński – uświadomiło nam, że terapia szokowa jest w pełni skuteczna tylko wtedy, gdy jest realizowana bez żadnych ustępstw, odwrotów czy też kompromisów".

Polska borykała się z wieloma problemami, ale od 1998r. jej gospodarka była uważana za znaczącą gospodarkę w regionie. Przyczyniły się do tego: wcześniej zastosowana terapia szokowa, inwestycje zagraniczne, które do 2000r. osiągnęły poziom ponad 30 miliardów dolarów i 10-letnia, nieprzerwana pomoc krajów zachodnich. W samym tylko 1999r. inwestycje zagraniczne w Polsce wyniosły 6,8 mld USD. Według prognoz polskich władz w 2000r. wzrosną do 12 mld USD.

Jednak najbardziej znaczącym i zauważalnym elementem sukcesu odniesionego w Polsce, jest – zdaniem analityków – odrodzenie przedsiębiorczości.



## BIG TREASURES FROM SMALL GEMS



*Alicja Janiszewska-Skulimowska  
and her family in the kiosk.  
(Photo by Grzegorz Galezio)*

*Alicja Janiszewska-Skulimowska wraz  
z rodziną w swoim kiosku  
(zdjęcie: Grzegorz Galezio)*

### Fundusz Mikro and Alicja's Kiosk

Ulica Waszyngtona is a busy artery in the working class Warsaw district of Praga. "Alicja's Kiosk" stands proudly at the heart of the street, where buses and trams and cars converge and shoot across the bridge over the Vistula River. Alicja Janiszewska-Skulimowska, funded four times by Fundusz Mikro, owns the store you go to at the end of the day for the ice cream, the macaroni, the milk, the cigarettes, the dog food, and now, night cream and a little lipstick.

Skulimowska opened her kiosk in 1990. Seven years later, she had run out of friends who could loan her money and needed to expand her business to keep up with the competition. She saw an ad in the newspaper for Fundusz Mikro, the microlending child of the Polish-American Enterprise Fund, which loans money to small businesses with no collateral.

"I needed some help," she recalled, sitting on a lawn chair outside her kiosk. "I wasn't a tycoon and couldn't find my own resources. This was the only form of financing available. The banks wouldn't touch us."

Skulimowska offers a stellar example of Fundusz Mikro at work: She organized a group of entrepreneurs who were willing to guarantee each other's loans. (One of them had problems repaying the loan, which means she and the others had to pay for him; eventually he paid his guar-

The Polish-American Enterprise Fund (PAEF), which by its nature assisted small and medium sized businesses like computer stores and manufacturers, was not set up to help Poland's dress-makers, kiosk owners, bakers and candlemakers. From the start, however, there were clues that Poles without collateral—some of them scribbling handwritten notes in Polish to the Fund in 1990—needed money for these very small businesses. In 1995, PAEF established a microlending program called Fundusz Mikro, committing \$20 million; USAID added another \$4 million. The highly successful fund started out with four fundamental assumptions, according to Fundusz Mikro director Witold Szwajkowski: "That we could give loans of \$1,000, and businesses would be happy with this amount. That people are generally honest. That we could do this without collateral. And that people would support each other."

Each of those assumptions has been borne out. Fundusz Mikro offers lower interest loans to groups of people who guarantee each other, often to buy merchandise for their businesses. If one member defaults, the others have to pay the difference, and that's the collateral. The organization has issued 30,000 loans in five years, and 50 percent of them are repeat loans to people who are expanding their businesses.

With 31 branch offices all over Poland, Fundusz Mikro has "created a new profession," according to Szwajkowski. "When I took over in 1997, there were already no foreigners in the operation. All loan decisions are made by a Polish staff. It's something that PAEF has left behind in Poland."

USAID also worked with small and medium enterprises (SME) from the early 1990s, providing technical assistance and training, as well as grants and loans to all kinds of entrepreneurs. The Gemini project started in 1992, offering advice to the government on how to strengthen its advocacy role and deal with the constraints on available credit. By 1994, a foundation was set up with the Ministry of Industry and Trade to help coordinate donor work with government support. Gemini and the foundation worked closely on a number of USAID projects including developing SME policy, passing a market-oriented law on economic activity and helping to establish the Parliamentary SME Committee.

By the end of 1996, USAID had moved away from the approach of helping individual SME firms and instead gave



## NADSPODZIEWANE SUKCESY

Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości (PAFP) nie został utworzony, aby pomagać drobnym wytwórcom ubrań, właścicielom kiosków czy piekarzom. Jego głównym zadaniem była pomoc na rzecz bardziej zaawansowanych technologicznie przedsiębiorstw, takich jak firmy wytwarzające i sprzedające komputery. Jednak od samego początku indywidualne osoby zwracały się do Funduszu (niektórzy w formie odręcznych listów) z nadzieją zdobycia pieniędzy na sfinansowanie swoich przedsięwzięć, nie mając przy tym żadnego zabezpieczenia kredytowego. W związku z tym w 1995r. PAFP utworzył program udzielania małych pożyczek, nazwany Funduszem Mikro, i wraz z USAID przeznaczył 24 mln USD na jego działalność. "Działający z dużym sukcesem Fundusz Mikro funkcjonował opierając się na czterech fundamentalnych założeniach" – mówi Dyrektor Funduszu Witold Sz wajkowski – "Będziemy udzielać pożyczek w wysokości do 1000 dolarów, ludzie na ogół są uczciwi, możemy to robić bez zabezpieczenia kredytowego, a nasi klienci będą się wzajemnie wspierać".

Wszystkie założenia okazały się słuszne. Najkorzystniej Fundusz Mikro oferuje pożyczki osobom, które sobie wzajemnie gwarantują kredyty i przeznaczają je najczęściej na zakup towarów dla swoich firm. Jeśli któryś z członków grupy jest niewypłacalny, pozostali muszą pokryć ratę i to właśnie stanowi zabezpieczenie spłaty kredytu. Fundusz udzielił 30 000 pożyczek w przeciągu pięciu lat i w 50 procentach są to kolejne pożyczki dla tych samych osób, które rozszerzają swoją działalność.

Mając 31 biur na terenie całego kraju Fundusz Mikro, zdaniem Sz wajkowskiego, stworzył nową profesję. "Kiedy obejmowałem funkcję dyrektora funduszu w 1997r., to nie działali w nim już żadeni cudzoziemcy. Wszystkie decyzje kredytowe były podejmowane przez polski personel. Jest to spadek, jaki pozostawił po sobie PAFP".

Począwszy od wczesnych lat dziewięćdziesiątych USAID współpracowała z małymi i średnimi przedsiębiorstwami, świadcząc pomoc doradczą i szkoleniową, a także przyznając granty i pożyczki dla wszelkiego rodzaju przedsiębiorców. Projekt Gemini został uruchomiony w 1992r. oferując rządowi polskiemu działalność doradczą na rzecz umocnienia jego roli jako rzecznika interesów przedsiębiorców i zwiększenia dostępności kredytów. W 1994r. projekt pomógł Ministerstwu Przemysłu i Handlu założyć



The kiosk of Alicja Janiszewska-Skulimowska  
(Photo by Grzegorz Galezia)

Kiosk Alicji Janiszewskiej-Skulimowskiej  
(zdjęcie: Grzegorz Galezia)

### Fundusz Mikro i Kiosk Alicji

Ulica Waszyngtona to ruchliwa arteria robotniczej dzielnicy Warszawy - Pragi. "Kiosk Alicji" stoi dumnie w sercu ulicy, gdzie krzyżują się trasy przejazdowe autobusów, tramwajów i samochodów, mknących mostem przez Wisłę. Alicja Janiszewska-Skulimowska, cztery razy dotowana przez Fundusz Mikro, jest właścicielką sklepika, do którego chętnie wstępujesz wieczorem na lody lub po makaron, mleko, papierosy czy pokarm dla psa, a od niedawna także po krem do twarzy i pomadkę do ust. Skulimowska otworzyła swój kiosk w 1990r. Siedem lat później, kiedy zabrakło już przyjaciół, którzy mogliby pożyczyć pieniądze, a ona musiała rozwinąć interes aby nadążyć za konkurencją, zobaczyła w gazecie ogłoszenie o Funduszu Mikro, dziecku Polsko-Amerykańskiego Funduszu Rozwoju Przedsiębiorczości, który oferował małym przedsiębiorstwom kredyty bez zabezpieczenia. "Potrzebowałam pomocy," wspomina siedząc na ogrodowym krześle przed swoim kioskiem. "Nie byłam bogaczką i sama nie mogłam znaleźć źródeł finansowania. To była jedyna, dostępna dla mnie forma pożyczki. Banki nie wchodziły w grę." Skulimowska stanowi świetny przykład ilustrujący sposób pracy Funduszu Mikro: zorgani-



antors back.) With her first loan in 1997, she expanded the stock of her store, adding frozen foods such as ice cream. With her current loan, she is going to add a ventilation system including air conditioning for the summer.

Her 30-year-old daughter, Isabel, has recently taken her first Fundusz Mikro loan for a stock of cosmetics to join forces with her mother.

"Next we're going to redo the outside," she said.

"Something a little more modern."



*A day-care center run by the Social Welfare Foundation in Sokolka.*

*(Photo by Grzegorz Galezia)*

*Ośrodek opieki zdrowotnej prowadzony przez Fundację Fundusz Pomocy Społecznej w Sokółce*

*(zdjęcie: Grzegorz Galezia)*

### **Sokolka: Hope in the Midst of Hardship**

Sokolka, a town of 20,000 on the Belarussian border, doesn't appear on the surface to have too much going for it. It is, in some respects, a haunted place. Sokolka was a shtetl with a rich Jewish life that was destroyed by Hitler. The only visible legacy of its Jews is the man-made lake they were forced to dig before being sent to Auschwitz. The town is also the unlikely home of an old Muslim community, descendants of the Tatars who fought for Poland's Kings. Four Muslim families remain, clustered around a

broader assistance at a higher level. The Firma 2000 project was established by USAID to help develop Business Support Organizations (BSOs) to offer assistance to SMEs and help them grow and expand. More than 20 of Firma 2000's 30 BSOs around the country are profitable and sustainable now that the project is over, but that isn't the project's only legacy. Firma 2000 recently began its reincarnation as a for-profit consulting firm staffed by Poles. It joins a number of legacy organization that have stemmed from successful projects, including Gemini's successor UNILOB; LEM, a sustainable firm that sprung from the Local Environmental Management Project; and the Academy for the Development of Philanthropy in Poland, which grew out of the Democracy Network Project, among many others.



Fundację Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, której zadaniem jest koordynacja prac prowadzonych na rzecz sektora w ramach programów pomocowych. Gemini i Fundacja ściśle współpracowały przy realizacji szeregu projektów USAID, włączając w to opracowanie polityki wobec małych i średnich przedsiębiorstw, uchwalenie prawa o działalności gospodarczej zgodnego z wymogami rynku i pomoc przy utworzeniu Sejmowej Komisji d/s Małych i Średnich Przedsiębiorstw.

W 1996r. USAID odeszła od podejścia nastawionego na pomaganie poszczególnym małym i średnim przedsiębiorstwom na rzecz zapewnienia pomocy większej grupie podmiotów. Projekt Firma 2000 został stworzony przez USAID, aby rozwinąć sieć ośrodków wspierania biznesu. Ich zadaniem z kolei jest bezpośrednia pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw, stymulująca dalszy rozwój. Obecnie ponad 20 z 30 ośrodków, które uczestniczyły w projekcie w całym kraju, utrzymuje się bez dotacji z zewnątrz, a nawet przynosi zyski. Nie jest to jednak jedyne dziedzictwo projektu. Polscy pracownicy zatrudnieni w Projekcie Firma 2000 założyli prywatną firmę konsultingową. Dołączyła ona do szeregu organizacji założonych przez polski personel realizujący projekty USAID: UNILOB – następca projektu Gemini, LEM – następca Lokalnego Projektu Ochrony Środowiska, oraz Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce – następca Programu Sieci Demokratycznej (DemNet).

zwała grupę przedsiębiorców, którzy byli skłonni poręczyć pożyczki sobie nawzajem. (Jeden z nich miał problem ze spłaceniem pożyczki, co oznacza, że ona i inni musieli zapłacić za niego; ostatecznie jednak spłacił poręczycieli). Z pierwszej swojej pożyczki pani Alicja rozszerzyła asortyment towarów w sklepie dodając mrożoną żywność, między innymi lody. Z bieżącego kredytu zamierza zainstalować system wentylacyjny i klimatyzację bardzo potrzebną latem.

Jej 30 letnia córka, Iza, chcąc przytączyć do matki, wzięła ostatnio swoją pierwszą pożyczkę z Funduszu Mikro i przeznaczyła ją na artykuły kosmetyczne.

"W następnej kolejności zamierzamy zmienić wygląd zewnętrzny kiosku" powiedziała pani Alicja. "Na coś bardziej nowoczesnego."



*A day-care center run by the Social Welfare Foundation in Sokółka.  
(Photo by Grzegorz Galezio)*

*Ośrodek opieki zdrowotnej prowadzony przez Fundację Fundusz Pomocy Społecznej w Sokółce  
(zdjęcie: Grzegorz Galezio)*

#### **Sokółka: Światelko w tunelu**

Sokółka to dwudziestotysięczne miasto położone przy granicy z Białorusią, w którym niewiele się dzieje. Była to niegdyś bogata, tętniąca życiem osada żydowska, która w czasie wojny została zniszczona przez Hitlera. Jedynym widocznym spadkiem po



200-year-old clapboard Mosque and a hill-top graveyard overlooking subsistence farms.

As unemployment increased here in the early 1990s, so did the smuggling of alcohol across the border with Belarus. Plagued by economic hardship, the gmina has had a long struggle with alcoholism, a hazard here for those with no occupation.

Yet beyond the weight of history and social crises is a tightly bound community that is taking care of its own. "After the changes, we saw that alcoholism is the reason for poverty in a lot of families," said Maria Talarczyk, a local activist. "Our statutory objective from the beginning was to help people in need."

And it was clear that alcohol treatment was the biggest need.

In 1991, the town leaders set up a modest Alcoholics Anonymous program. By 1992, they had set up a Social Welfare Foundation. In 1995, their Social and Therapeutic Service Center opened its doors, including a day-care center for children. Sokolka soon began to receive assistance from Democracy Network project, a USAID initiative from 1995-98, whose central aim was to strengthen citizen-based NGOs.

"Thanks to DemNet, we learned how to write applications," said Talarczyk. Because of the technical assistance DemNet offered, Sokolka managed to find other donors from the Stefan Batory Foundation to PHARE. Under the DemNet project, the foundation created a task force of specialists to develop an alcohol abuse prevention program that now receives ongoing funding from the municipal budget. The Foundation also wrote a handbook on treating alcoholism for other gminas facing the same grim realities. Today the Sokolka Welfare Fund is a graduate of USAID assistance, helping other gminas. These days, it is one of the star funds receiving a matching grant from the Academy for the Development of Philanthropy - the successor organization to DemNet - in its community fundraising effort. By the end of March 1999, Sokolka raised 100,000 PLN, which was matched by the Academy for an endowment that will fund at least three scholarships each year for high school students going on to university. As part of the Academy program, Sokolka will continue to fundraise for the endowment.



*A day-care center run by the Social Welfare Foundation in Sokolka.  
(Photo by Grzegorz Galezia)*

*Ośrodek opieki zdrowotnej prowadzony  
przez Fundację Fundusz Pomocy Społecznej w Sokółce  
(zdjęcie: Grzegorz Galezia)*

When Sokolka began its efforts treating alcoholism, one or two people would attend the AA meetings. Parents refused to take their children to the day care center for fear they would be labeled children of alcoholics. Close to forty people now attend AA meetings regularly and another 10 attend group therapy on a regular basis from all over the voivodship.

Iwona Wisniewska has worked for the fund since its inception. She knows that despite many steps forward, Sokolka, part of Poland's textile belt that was hard hit when Russia's currency collapsed two years ago, has an uphill battle toward prosperity. "If it were not for the center," she said, "I think we would have a disaster in this town."





*A day-care center run by the Social Welfare Foundation in Sokółka.  
(Photo by Grzegorz Gąleżia)*

*Ośrodek opieki zdrowotnej prowadzony  
przez Fundację Fundusz Pomocy Społecznej w Sokółce  
(zdjęcie: Grzegorz Gąleżia)*

społeczności żydowskiej jest sztuczne jezioro, do wykopania którego Żydzi zostali zmuszeni zanim wysłano ich do Oświęcimia. Miasteczko jest także siedzibą starej społeczności muzułmańskiej, potomków Tatarów, którzy w przeszłości walczyli pod sztandarami polskich królów. Teraz pozostały już tylko cztery muzułmańskie rodziny, rozrzucone wokół dwuletniego minaretu i położonego na pobliskim wzgórzu cmentarza. Wraz ze wzrostem bezrobocia w latach 90-tych, wzrastał w Sokółce także przemyt alkoholu przez białoruską granicę. Borykająca się z gospodarczymi problemami gmina ma za sobą długą historię walki z alkoholizmem, który często dotyka ludzi pozostających dłużej czas bez pracy.

Jednak niezależnie od uwarunkowań historycznych i aktualnych problemów, mieszkańcy Sokółki stanowią społeczność, która sama potrafi radzić sobie z problemami. "Gdy zaczęły się w Polsce przemiany, stało się jasne, że to alkoholizm jest prawdziwym powodem ubóstwa wielu rodzin" - mówi Maria Talarczyk, lokalna działaczka. "Od samego początku pomoc ludziom będącym w potrzebie była naszym statutowym celem. A stało się jasne, że walka z alkoholizmem była naszą główną misją."

W 1991r. uruchomiono program Anonimowych Alkoholików (AA). W 1992r. założono Fundację Fundusz Pomocy Społecznej. W 1995r. zapoczątkował swoją działalność Ośrodek Usług Socjalnych i Terapeutycznych,

między innymi oferujący dzienną opiekę dla dzieci. Wkrótce potem Sokółka otrzymała pomoc w ramach Programu Sieci Demokratycznej (DemNet), którego głównym celem było wzmocnienie organizacji pozarządowych działających na poziomie lokalnym.

"Dzięki temu projektowi nauczyliśmy się jak pisać wnioski grantowe" - powiedziała Talarczyk. Oferowana pomoc doradczą pozwoliła Fundacji dotrzeć do innych instytucji polskich i zagranicznych poczynając od Fundacji Stefana Batorego do PHARE.

W ramach Programu Sieci Demokratycznej fundacja stworzyła składającą się ze specjalistów grupę zadaniową, której celem było opracowanie programu przeciwdziałania nadużywaniu alkoholu. Obecnie program ten jest finansowany z budżetu miasta.

Fundacja napisała także podręcznik na temat leczenia alkoholizmu z przeznaczeniem dla innych gmin, które stoją w obliczu tej plagi.

Dzisiaj Fundacja Fundusz Pomocy Społecznej nie korzysta już z pomocy USAID, ale sama pomaga innym gminom. Jest jedną z aktywniejszych organizacji, które współpracują z Akademią Rozwoju Filantropii w Polsce (organizacji kontynuującej działalność Programu Sieci Demokratycznej). Do końca marca 2000r. Sokółka zebrała 100 000 złotych na gminny fundusz stypendialny. Akademia zobowiązała się dołożyć taką samą sumę. Fundusz sfinansuje co roku co najmniej trzy stypendia dla uczniów szkół średnich rozpoczynających studia uniwersyteckie. Sokółka zamierza nadal zbierać pieniądze, aby powiększyć fundusz stypendialny.

Kiedy Sokółka rozpoczęła swoje działania na rzecz leczenia alkoholizmu, w zebraniach AA uczestniczyły jedna lub dwie osoby. Rodzice nie chcieli oddawać swych dzieci do ośrodka dziennej opieki z obawy, że przyłgnie do nich się etykieta dzieci alkoholików. Obecnie na zebrania AA uczęszcza około 40 osób, a dodatkowe 10 osób przyjeżdża regularnie na zajęcia terapii grupowej z terenu całego województwa.

Iwona Wiśniewska pracowała w funduszu od samego początku. Wie, że pomimo wielu sukcesów Sokółka, której przemył dwa lata temu został dotknięty rosyjskim kryzysem walutowym, ma przed sobą wciąż daleką drogę. "Gdyby nie ośrodek - powiedziała - to myślę, że sytuacja w mieście byłaby katastrofalna".



## INCUBATING PEOPLE AND NGOs



*The staff of the Academy for the Development of Philanthropy in Poland, the graduate organization of USAID's Democracy Network project.  
(Photo by Grzegorz Galezia)*

*Pracownicy Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, następcy projektu USAID Sieci Demokratycznej (DemNet)  
(zdjęcie: Grzegorz Galezia)*

When Poles interested in volunteerism traveled to the U.S. in the early 1990s, at the invitation of USAID, they were excited by the humanitarian activities of non-government organizations in that country. "If we ever tried to do something on our own," one organizer recalled, "the government took down our names." Forty years of suppression and suspicion had to give way to citizen participation in democracy. But how to foster it with such fresh wounds? Through the work of thousands of dedicated Poles, NGOs went from virtually zero to 35,000 in ten years, according to Jakub Wygnanski of the Association for The Forum of Non-Governmental Initiatives. Wygnanski, an activist since his student days when he coordinated the Flying University during Martial Law, and an institution in the NGO movement, has several times been a beneficiary of USAID.

**USAID has been a catalyst in the NGO effort, Wygnanski said. "USAID was a good training path for all of us, and it has made for healthier, flexible, better NGOs. USAID provided a new culture of grant giving," he continued, "and a whole new concept of transparent funding, and widespread accessibility to grants and technical support."**

In 1995, the Democracy Network Project (DemNet), was set up by USAID to strengthen the NGO sector through grants, training and technical assistance. DemNet worked with foundations and associations all over the country, from Warsaw to Zelow to the small gmina of Sokolka, which managed against the odds to create and sustain its own NGO. Whether one travels to the dusty middle of Poland, or to the harsh beauty of the Belarussian border, one can see DemNet's social contribution through the work of NGOs.

Today, 25 percent of Poles are involved with an NGO, while 7 percent are in a trade union, and membership in political parties is too low to be measurable, according to Wygnanski, who meets visitors in a building on Ulica Szpitalna, in the room where Solidarity had its first meetings. It is now chock full of NGOs, many of whom have had help from USAID.

Most of the recipients spoken to for this review believe USAID's best investment was in the Polish people, skilled leaders who have learned through education, study trips, training and experience how to lead other Poles toward democracy and civil society.



## NAJLEPSZE INWESTYCJE: LUDZIE I ORGANIZACJE POZARZĄDOWE

We wczesnych latach dziewięćdziesiątych USAID umożliwiła wielu Polakom wyjazd do Stanów Zjednoczonych, gdzie zetknęli się oni z działaniami charytatywnymi organizacji pozarządowych. Te kontakty wywarły na polskich uczestnikach duże wrażenie. "Jeśli próbowaliśmy sami coś zrobić – powiedział jeden z uczestników – to rząd spisywał nasze nazwiska". Po czterdziestu latach centralnej kontroli i braku zaufania, trzeba było odbudować chęć uczestnictwa w strukturach demokracji lokalnej. Lecz jak osiągnąć to przy tak świeżych urazach? Dzięki pracy tysięcy oddanych tej sprawie Polaków, a zaczęliśmy niemal od zera, mamy dziś w kraju 35 000 organizacji pozarządowych – powiedział Jakub Wygnański ze Stowarzyszenia na Rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych. Wygnański, który jeszcze w czasach studenckich koordynował działalność Latającego Uniwersytetu podczas stanu wojennego, to człowiek-instytucja w ruchu organizacji pozarządowych. Był on wielokrotnie zaangażowany w projekty wspierane przez USAID.

**USAID była katalizatorem dla wielu działań organizacji pozarządowych – powiedział Wygnański. "Program USAID był dla nas dobrym poligonem doświadczalnym i przyczynił się do stworzenia zdrowszych, bardziej elastycznych i lepszych organizacji pozarządowych. USAID przekazała nam nowe podejście do programów grantowych" – kontynuuje Wygnański – "i zupełnie nowe koncepcje przejrzystych zasad finansowania i szerokiego dostępu do grantów i pomocy doradczej".**

W 1995r. USAID uruchomiła projekt Sieci Demokratycznej (DemNet), aby poprzez granty, szkolenia i pomoc doradczą wzmocnić sektor organizacji pozarządowych. Projekt ten współpracował z fundacjami i stowarzyszeniami z całego kraju, od Warszawy przez Żelów do małej gminy Sokółka, która wbrew wszelkim przeciwnościom zdołała stworzyć i podtrzymać swoją własną organizację pozarządową. Podróżując po Polsce, od zakurzonego środka kraju po pełne surowego piękna tereny na granicy z Białorusią, łatwo dostrzeżemy w działaniach organizacji pozarządowych pozytywny wpływ DemNetu.

Dziś, 25% Polaków jest związanych z organizacjami pozarządowymi, podczas gdy przynależność do związków zawodowych jest na poziomie 7%, a członkostwo w partiach politycznych jest zbyt niskie, aby można je było zmierzyć, powiedział Wygnański, który przyjmuje gości w budynku przy ulicy Szpitalnej, w pokoju gdzie Solidarność odbywała swoje pierwsze zebrania. Teraz mieści się tu grupa organizacji pozarządowych, z których wiele uzyskało wsparcie od USAID.

*Jakub Wygnański sits in Solidarity's first meeting room in Warsaw, now the site of the association for Polish NGOs.  
(Photo by Grzegorz Galezia)*

*Kuba Wygnański w pomieszczeniu, w którym odbywały się pierwsze spotkania "Solidarności" w Warszawie, obecnie siedziba stowarzyszenia organizacji pozarządowych  
(zdjęcie: Grzegorz Galezia)*



They have also learned to ask for the right kind of assistance. A range of Poles say they benefited from study in the U.S., from Mirosław Kruszynski, the mayor of Ostrow Wielkopolski, to Krzysztof Pietraszkiewicz, director general of the Polish Bank Association.

"My personal impression is that one of the most important elements of U.S. assistance was the training of several thousands of professionals in the U.S.," said USAID local government specialist Tomasz Potkowski. "All these people now play key management roles on different sides of the political barricades. They were the best investment in the stability and continued reform of the country regardless of changing governments."

"Before I was a reformer, I thought there was no space for me in professional life," said former Szczecin city councilor Janusz Szewczuk. It almost sounds disingenuous coming from a political insider who is still heavily involved with Szczecin's development as a consultant for USAID's LGPP. But he clearly believes that USAID programs provided direction for an entire generation of Poles, and that its best work has been in "incubating people".

His home, Szczecin, is a city of displaced Poles who moved there after World War II. They were low-skilled, often without families. It is strangely a place with too much and not enough history. Perhaps it was the perfect place for USAID to take root. Szczecin's success in creating professional, transparent and customer-friendly local government—seen most obviously in its gleaming, crisp one-stop customer service center in the heart of City Hall—can also be attributed to USAID programs, from FSLD to LGPP. The School of Public Administration in the city trains people to work in local government and generates research on what Poland's gminas and poviats need. And today Szczecin is bustling with a harvest of leaders like Szewczuk who are changing this border city's image.

The other way USAID has "incubated" Poles is through education. The Warsaw Journalism Center, a USAID project, educated hundreds of Polish journalists in the tradition of a free press. USAID helped establish schools of Public Administration like the one in Szczecin and developed the concept of an MBA degree program in Poland. The Lodz executive MBA program began in 1996 with 26 executives and a distance learning center with the University of Maryland. Lodz began holding conferences for all universities



Większość z tych, którzy skorzystali z pomocy USAID i z którymi rozmawiano dla potrzeb tego raportu, twierdzi, że najważniejsza inwestycja USAID to ludzie. Utalentowani przywódcy, którzy poprzez uczestnictwo w programach edukacyjnych, wyjazdach studyjnych oraz szkoleniach uczyli się jak kierować innymi, jak działać na rzecz demokracji i społeczeństwa obywatelskiego. Wielu z naszych rozmówców twierdzi, że pobyt szkoleniowy w Stanach Zjednoczonych był pożyteczny, poczynając od Mirosława Kruszyńskiego, prezydenta Ostrowa Wielkopolskiego po Krzysztofa Pietraszkiewicza, dyrektora generalnego Związku Banków Polskich.

“Moje osobiste wrażenie jest takie, że jednym z najważniejszych elementów pomocy amerykańskiej było przeszkolenie tysięcy profesjonalistów w Stanach Zjednoczonych” – powiedział specjalista d/s samorządów lokalnych w USAID, Tomasz Potkański. “Wszyscy ci ludzie odgrywają teraz kluczowe kierownicze role po różnych stronach politycznej barykady. Byli oni najlepszą inwestycją, zapewniającą stabilność i kontynuowanie reform w kraju, niezależnie od zmieniających się rządów”.

“Zanim stałem się reformatorem, myślałem że nie znajdę sobie odpowiedniego miejsca w życiu zawodowym” – powiedział były radny Szczecina, Janusz Szewczuk. Brzmi to niemal fałszywie, wypowiedziane przez człowieka pochodzącego z wewnątrz układów politycznych, który wciąż jest silnie zaangażowany w rozwój Szczecina jako konsultant projektu Partnerstwa dla Samorządu Terytorialnego (LGPP). Janusz Szewczuk uważa również, że najlepsze projekty polegały na inwestowaniu w ludzi i jest przekonany, że projekty USAID stworzyły nowe możliwości całemu pokoleniu Polaków.

Jego rodzinne miasto, Szczecin, jest miastem polskich wysiedleńców, którzy znaleźli się tam po II wojnie światowej, słabo wykształceni i często bez rodzin. Jest to dziwne miasto, ze zbyt długą i jednocześnie zbyt krótką historią. Może dlatego było to idealne miejsce, gdzie program USAID mógł zapuścić korzenie. Powodzenie Szczecina w stworzeniu profesjonalnego, przejrzystego i przyjaznego klientom samorządu lokalnego – widziane w najbardziej oczywisty sposób poprzez błyszczącą, pełną ruchu salę obsługi interesantów w sercu ratusza – może także zostać przypisane programom USAID, takim jak wspieranie działań Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, projektowi Inicjatyw Lokalnych Uniwersytetu Harvarda oraz Programowi Partnerstwa dla Samorządu Terytorialnego (LGPP). Szczecińska Szkoła Administracji Publicznej szkoli ludzi do pracy w samorządzie lokalnym

interested in such a partnership. The most renowned executive MBA program in Poland at the Warsaw School of Economics started with assistance of a USAID grant and University of Minnesota technical assistance. USAID was also behind the Credit Union school in Sopot which in May 2000 received accreditation to offer the equivalent of a bachelor's degree and expand its curriculum to include other kinds of financial education. It was USAID assistance that helped foster the credit union movement which grew from zero to more than 450 branches in less than 10 years.

USAID's massive efforts in education over the decade also included collaboration between Central Connecticut State University and Wroclaw Technical University in business education. In 1991, the two universities created the Institute of Business Studies. Also in 1991, New York University and the University of Wisconsin began cooperating with Polish universities. The Solidarity Economic Foundation with the assistance of Ohio State University encouraged universities in Poland to teach market economics starting in 1992. The University of Minnesota began training faculty at the Olsztyn Agricultural College and the Warsaw School of Economics in 1991—by the end of the decade, the Olsztyn Agricultural College was upgraded to university status, in part as a result of this assistance.



i prowadzi badania na temat potrzeb gmin i powiatów w Polsce. Obecnie w Szczecinie wielu jest liderów takich jak Szewczuk, którzy zmieniają wizerunek miasta.

Inne projekty USAID również inwestowały w ludzi. Warszawskie Centrum Dziennikarstwa (WJC) skorzystało z pomocy USAID, aby przekazywać setkom polskich dziennikarzy tradycję wolnej prasy. USAID pomagała także w zakładaniu szkół administracji publicznej, takich jak ta w Szczecinie, i w opracowywaniu koncepcji magisterskiego programu MBA w Polsce. Program MBA w Łodzi zainaugurował działalność w 1996r. z 26-cio osobową grupą przedstawicieli wyższej kadry kierowniczej. Uruchomiony również został, we współpracy z Uniwersytetem Maryland, ośrodek kształcenia na odległość. Wszystkie uniwersytety zainteresowane podobną współpracą, spotykają się teraz na organizowanych w Łodzi konferencjach. Najbardziej znany program MBA w Polsce – w warszawskiej Szkole Głównej Handlowej – dzięki wsparciu USAID mógł współpracować i korzystać z pomocy doradczej Uniwersytetu Minnesota. USAID była także pomocna przy zakładaniu studium licencjackiego przy Kasie Krajowej Spółdzielczej Kasy Oszczędnościowo-Kredytowej w Sopocie, która w maju 2000r. uzyskała zgodę na prowadzenie programu. USAID pomogła rozwinąć ruch związków kredytowych, który, startując od zera, w ciągu niespełna 10-ciu lat rozrósł się do 450 oddziałów.

Zaangażowanie USAID w projekty edukacyjne, w ciągu minionej dekady, obejmuje również współpracę pomiędzy Uniwersytetem Connecticut a Politechniką Wrocławską. W 1991r. te dwa uniwersytety utworzyły Szkołę Biznesu, a rok później – Studium Komunikacji Społecznej. Także w 1991r. Uniwersytet Stanu Nowy York oraz Uniwersytet Wisconsin podjęły współpracę z polskimi uczelniami. Od 1992r. Fundacja Ekonomiczna Solidarności we współpracy z Uniwersytetem Ohio propagowała nauczanie przedsiębiorczości i ekonomii rynkowej. Uniwersytet Minnesota, pomagał w 1991r. szkolić wykładowców Akademii Rolniczo-Technicznej w Olsztynie, a pod koniec dziesięciolecia Akademia uzyskała status uniwersytecki, po części dzięki tej pomocy.

## USAID'S OWN TRANSFORMATION



Entrepreneur Ewa Plucinska with First Lady Hillary Clinton during her most recent visit to Poland in 1999.

*Spotkanie podczas wizyty w Polsce Pierwszej Damy USA, Hillary Clinton, z Ewą Plucinską w 1999r.*

### Ewa Plucinska: One Woman's Journey The Polish Association of Women Entrepreneurs

Ewa Plucinska is one of Poland's high-profile entrepreneurs. She is part owner of the Gdansk Shipyard in a joint venture with the neighboring Gdynia shipyard and runs one of the country's most successful consulting firms, called EVIP. And her firm plans to turn half of the historic yard, birthplace of Solidarity, into a tourist attraction akin to Baltimore's Inner Harbor. When First Lady Hillary Clinton visited Poland last year, Plucinska told the First Lady her story: how, as a teenager in the late 1960s, she moved 200 kilometers from her parents with a suitcase and no money. "I didn't know [Warsaw] and I didn't know anyone here," she said. "In my new life there were moments when I had no money for food and public transportation. I was doing different jobs to earn money and continue my study." Eventually, she became a lawyer and judge. "After 1981, many of my friends left the country," Plucinska recalled. "They emigrated leaving everything they had and I started to manage their properties and their financial savings free of charge. It was then I decided to start my own company."

"On the whole, USAID was a great success," said former ambassador to Poland Daniel Fried. "This country has a banking system in pretty good shape that we helped create. That's not marginal."

The technical assistance took off in the mid-90s, and USAID got off the ground programmatically," he added speaking on his last day in his Warsaw office before returning to Washington, D.C. in May 2000. "They started focusing on the black holes and institutional gaps and they used real experts and it showed. It was really something to be proud of."

When current Mission Director William Frej took the reins three years ago, the process of "Polonizing" USAID was underway. Before the mid-90s, all programs were handled out of Washington, D.C., and much of the USAID and project staffs were American. "We made a major shift from D.C. management to Polish management," Frej said. "It was an absolutely critical move on our part. We were intent on decentralizing and making the shift out of D.C. And now Poland has become a real model for this [kind of] shift."

The internal restructuring of USAID activities in the mid - 90s did make a difference to the morale of Polish staff and recipients. Suddenly, Polish organizations existed where a USAID project once stood, and successor organizations like the Academy for the Development of Philanthropy in Poland, which became a self-sustaining organization in 1998, developed from USAID projects. Polish consulting firms flourished across sectors. USAID has nurtured Polish consultants who now provide training to municipalities, or strengthen the capacity of Polish firms.



## PRZEMIANY W USAID

"Ogólnie rzecz biorąc, program USAID był wielkim sukcesem" – powiedział były ambasador w Polsce, Daniel Fried. "Ten kraj ma system bankowy w bardzo dobrej kondycji, który my pomogliśmy stworzyć. To nie jest marginalne osiągnięcie".

"Pomoc doradcza rozpoczęła się na dobre w połowie lat dziewięćdziesiątych, a USAID ustaliła podstawy swego programu." – dodał ambasador podczas ostatniego dnia swojego pobytu w Polsce przed powrotem do Waszyngtonu w maju 2000r. "USAID skupiła się na czarnych dziurach i na brakach instytucjonalnych. Zaczęła również wykorzystywać prawdziwych ekspertów i to dawało efekty. To było naprawdę coś, z czego można być dumnym".

Kiedy obecny dyrektor USAID w Polsce, William Frej, przejął kierowanie warszawskim Biurem trzy lata temu, proces "polonizacji" USAID był już rozpoczęty. W pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych wszystkie projekty były kierowane z Waszyngtonu, a Amerykanie stanowili znaczną część personelu USAID oraz realizatorów projektów. "Dokonałiśmy wielkiej zmiany, odchodząc od kierowania z Waszyngtonu na rzecz kierowania z Polski" – powiedział Frej. "To było dla nas bardzo istotne posunięcie. Zależało nam na decentralizacji i na przeniesieniu uprawnień decyzyjnych z Waszyngtonu. Teraz Polska stała się dobrym przykładem tego rodzaju zmian."

Wewnętrzna restrukturyzacja działalności USAID w połowie lat dziewięćdziesiątych miała istotny wpływ na morale polskiego personelu oraz na tych, którzy korzystali z pomocy. W miejsce projektów USAID pojawiły się polskie organizacje-następcy takie jak Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, która stała się samodzielną organizacją w 1998r. We wszystkich sektorach powstawały polskie firmy konsultingowe. USAID pomagała kształcić polskich konsultantów, którzy teraz prowadzą szkolenia dla gmin i doradzają polskim firmom.

### Ewa Plucińska: Odważna kobieta Polskie Stowarzyszenie Właścielek Firm

Ewa Plucińska jest jednym z czołowych polskich przedsiębiorców. Jest ona współwłaścicielem Stoczni Gdańskiej, w ramach joint-venture z sąsiednią Stoczną Gdynią, i prowadzi jedną z najlepiej działających polskich firm konsultingowych, EVIP. Jej firma planuje przekształcić połowę historycznej stoczni, kolebki Solidarności, w atrakcję turystyczną.

Kiedy Pierwsza Dama Ameryki, Hillary Clinton, odwiedziła w zeszłym roku Polskę, Plucińska opowiedziała jej swoją historię, a tym jak pod koniec lat sześćdziesiątych jako nastolatka wyprowadziła się od rodziców i wyjechała do oddalonej o 200 km Warszawy z jedną walizką i bez pieniędzy. "Nie znałam [Warszawy] i nikogo w tym mieście" – powiedziała. "W moim nowym życiu były chwile, kiedy nie miałam pieniędzy na jedzenie ani na autobus. Wykonywałam różne prace, aby zarobić na życie i kontynuować moje studia."

W końcu została prawnikiem i sędzią. "Po 1981r. wielu z moich znajomych wyjechało z kraju" – opowiada Plucińska. "Wyjechali, pozostawiając za sobą cały swój dorobek życiowy i ja zaczęłam zarządzać ich majątkiem i oszczędnościami bez żadnych opłat. Wtedy zdecydowałam się założyć własną firmę."

Plucińska jest członkiem-założycielem Polskiego Stowarzyszenia Właścielek Firm, organizacji utworzonej przy pomocy Projektu USAID Firma 2000. Projekt ten działał m.in. na rzecz zwiększenia roli kobiet w nowej gospodarce.

W ramach Projektu Firma 2000 w 1998r. rozslano ankietę do 2200 małych i średnich przedsiębiorstw będących własnością kobiet, w celu zebrania informacji o nich. Na ankietę, która trafiła do przedsiębiorstw w całym kraju, odpowiedziało ponad 200 kobiet, z których ponad 100 uczestniczyło w pierwszej krajowej konferencji "Zawód Bizneswoman" w 1998r. W następnym roku w konferencji uczestniczyło już 240 osób. Te konferencje są niezwykle emocjonującymi wydarzeniami, gdzie kobiety udzielają sobie moralnego wsparcia, a także doskonaliły swoje profesjonalne umiejętności. Konferencja dla kobiet-kierowniczków odbędzie się w październiku 2000r.



## POLAND'S POLITICS AT THE END OF THE CENTURY

Plucinska is a founding member of the Polish Association of Women Entrepreneurs (PAWE), a vital organization that was established with the help of USAID's Firma 2000, a project that has worked to boost the role of women in the new economy.

Firma 2000 conducted a survey of 2,200 women-owned SMEs nationwide to gather information in 1998. More than 200 women responded and more than 100 attended the first National Conference of Women Entrepreneurs in 1998. The next year there were more than 240 attendees. These conferences are highly charged events where women provide each other with moral support as well as help in building professional skills.

A conference for women managers will take place in October 2000.

Plucinska, who has been a central figure in these events, is a role model for business women all over Central Europe. She persevered under trying circumstances in the early 1980s when the state bureaucracy seemed to be doing everything in its power to complicate her professional life. Nonetheless, by 1985, she had found a way to start a consulting firm and rented a Mokotow garage as her first office.

By 1988, new regulations on foreign investment were introduced. "One day a yachting shipyard manager came to my office and asked me if I could prepare documents to establish a joint-venture with Swedish participation, and I said, OK. My colleagues said I was crazy. But I wanted to try."

That deal became the second joint-venture in Poland after the Marriott Hotel. And Plucinska never looked back.

In September 1997, Poland's government changed again, and the outcome was another surprise. This time the remade Communists lost parliamentary elections to the Solidarity movement that started the democratic movement and the Polish Decade.

As in 1995, the results of the election would not make much of a difference in Poland's evolving vision of itself as the westernized gateway to the East. Jane Perlez of The New York Times mused on this topic after the election: "The difference in the origins of Poland's two main political parties could not be more stark: they were, to begin, communists and anti-communists. But each side—in Solidarity's case it is not so much a party as an umbrella for more than three dozen groups—has been nudged toward the center."

And donors like USAID had learned that they could work with many different parties and people in Poland because of the cross-party consensus on the large questions about the country's future.

"The transformation was successful because the Polish government followed through," said Mission Director Frej. "We showed options and exposed people to ideas. It will pay off always if there is a desire for reform."

Poland also showed Leszek Balcerowicz that there are sweet comebacks in a democracy. The political career of shock therapy's author was shortened when the price of eggs was hair-raisingly high in 1991 yet over the decade many Poles came to understand his genius. He returned as the finance minister of the new government and leader of the Freedom Union, the junior partner in the government coalition.

Again his work would be controversial as further reforms needed for European Union (EU) Accession often appeared to be politically unmanageable.

One case in point: A comprehensive study estimated that Poland would have to spend about \$40 billion to bring its water supply treatment and programs up to EU standards. But USAID was already on the ground with an innovative water-pricing project that would help ease that transition. As one of its last prototypes, USAID has worked with the Polish government on water-pricing legislation that provides the regulatory framework to recover outlays. Cost recovery will make the private sector much more interested in investing in utilities, which will, in turn, bring



## POLSKA POLITYKA POD KONIEC WIEKU

We wrześniu 1997r. znowu zmienił się rząd w Polsce i wynik wyborów był kolejną niespodzianką. Tym razem postkomuniści przegrali wybory na rzecz ruchu solidarnościowego, który zapoczątkował polskie dziesięciolecie przemian demokratycznych.

Podobnie jak w 1995r. wyniki wyborów nie miały dużego wpływu na własny wizerunek Polski, coraz wyraźniej postrzegającej siebie jako pomost łączący Zachód ze Wschodem. Jane Perlez, czołowa dziennikarka dziennika New York Times, tak skomentowała sytuację po wyborach: "Różnice w pochodzeniu dwóch głównych partii politycznych w Polsce nie mogły być bardziej wyraziste: byli to przecież komuniści i antykomuniści. Każda ze stron jednak – a w przypadku Solidarności nie jest to partia, lecz raczej parasol dla ponad trzydziestu grup – została popchnięta w kierunku centrum."

Zagraniczne instytucje pomocowe, takie jak USAID nauczyły się, że można współpracować z różnymi partiami politycznymi, ponieważ istnieje między nimi zgoda w najważniejszych kwestiach dotyczących przyszłości kraju.

"Transformacja udała się, ponieważ kolejne polskie rządy kontynuowały potrzebne działania" – powiedział dyrektor Biura USAID w Polsce, William Frej. "Przedstawialiśmy opcje i pokazywaliśmy ludziom idee. To zawsze się opłaca, jeśli istnieje wola reform."

Leszek Balcerowicz przekonał się, że w systemie demokratycznym możliwe są efektywne powroty. Kariera polityczna autora "terapii szokowej" została skrócona, kiedy ceny wzrosły alarmująco w 1991r., lecz w ciągu dziesięciolecia wielu Polaków zaczęło rozumieć jego geniusz. Powrócił on jako wicepremier i minister finansów nowego rządu i lider Unii Wolności, mniejszościowego partnera koalicji rządowej.

Praca ekspertów amerykańskich w przygotowaniu szeregu zmian legislacyjnych była kontynuowana i zaczęła przynosić owoce. Prawo Energetyczne, oparte na rynkowych zasadach ramy prawne dla sektora energetycznego, zostało uchwalone w 1997r. W tym samym czasie został też utworzony Urząd Regulacji Energetyki. W wyniku dalszej współpracy ze stroną polską została uchwalona ustawa o wspieraniu przedsięwzięć termomodernizacyjnych. Ponadto, współpraca USAID ze spółkami energetycznymi pomogła zainicjować prywatyzację tego sektora. USAID sfinansowała także koszty doradców oraz wyjazdów studyj-

Plucińska, która była centralną postacią tych wydarzeń, jest doskonałym wzorem dla wszystkich kobiet biznesu w Europie Środkowej. Wytrwała w ciężkich czasach wczesnych lat osiemdziesiątych, kiedy państwowa biurokracja robiła wszystko, aby utrudnić jej życie zawodowe. Pomimo trudności, w 1985r. założyła firmę konsultingową i wynajęła garaż na Mokotowie na jej pierwszą siedzibę.

W 1988r. wprowadzono nowe przepisy dotyczące inwestycji zagranicznych. "Pewnego dnia przyszedł do mnie kierownik ze stoczni jachtowej i spytał, czy nie przygotowałam dokumentów na tworzenie spółki joint-venture ze szwedzkim partnerem i ja powiedziałam, zgoda. Moi koledzy mówili, że oszalałam, lecz ja chciałam spróbować." Ten interes stał się drugą spółką joint-venture w Polsce po Hotelu Marriott. A Plucińska nigdy nie żałowała tej decyzji.



*USAID Poland Mission Director William Frej  
in his Warsaw office.*

*(Photo by Grzegorz Galezia)*

*Dyrektor Biura USAID w Polsce, William Frej  
(zdjęcie: Grzegorz Galezia)*

some revenue to strapped municipalities. All of this will help Poland in its hard-fought race toward EU accession.

"This project is a model because legislative change was built from the bottom up," said William Frej. "A set of central government agencies were involved and they came together with government representatives and industry specialists. The standards are applicable to all public and private utilities." The legislation, which is before parliament at this writing, is one of the few times Polish industry has participated in the crafting of a law rather than reacting to it after it was drafted. (Business associations also participated in the drafting of the economic activity law under the Gemini project, for example.)

There were many watershed developments for USAID in its final years. The Energy Law, a market-based regulatory framework for the energy sector, was passed in 1997 and the Energy Regulatory Authority was established. USAID had worked for four years on the \$3.6 million project with the Polish government. The Thermo-modernization Law was also passed. USAID's close cooperation with the energy sector companies resulted in the initiation of the privatization of the Polish energy sector. In the interest of reforming the national pension system, USAID funded advisers and study tours to help with the establishment of a pension supervision system for Poland; numerous regulators, for instance, went to Chile, Argentina and Mexico to learn how pension regulation worked in those countries.

Poland's democratic and economic growth continued through the disastrous Central European floods of 1997 and the economic upheaval that seized emerging markets like South Korea in 1998. When the Russian ruble plummeted late that summer, many Polish companies had already shifted to markets in Western Europe and the effects on the Polish economy were less severe than some analysts at first expected.

Through the Harvard School of Public Health, USAID supported health sector reform. The program prepared Krakow for the reform of its primary health service delivery system in 1998. An ongoing project conducted with the Ministry of Education focuses on the financial aspects of educational reform, helping the ministry reformulate educational transfers from the national budget to local government, as well as analyzing the financing of higher education.



nych, aby pomóc w utworzeniu systemu nadzoru ubezpieczeń społecznych w Polsce i wesprzeć reformę polskiego systemu emerytalnego. Liczni przedstawiciele instytucji nadzoru nad funduszami emerytalnymi, Sejmu oraz gremiów opiniotwórczych udali się do Chile, Argentyny i Meksyku, aby przekonać się, jak przepisy emerytalne funkcjonują w tych krajach.

Wzrost ekonomiczny i proces demokratyzacji były w Polsce kontynuowane mimo katastrofalnych powodzi w Europie Środkowej w lecie 1997r. i mimo kryzysu gospodarczego, który w 1998r. dotknął takie rozwijające się rynki jak Korea Południowa. Kiedy latem 1998r. wartość rubla gwałtownie spadła, wiele polskich firm zdążyło już przenieść się na rynki Europy Zachodniej i wpływ rosyjskiego kryzysu walutowego na polską gospodarkę był o wiele mniej dotkliwy, niż wcześniej przewidywali to niektórzy ekonomiści.

Ekspersi Banku Światowego szacują, że Polska będzie musiała wydać około 40 mld USD na doprowadzenie systemów uzdatniania wody i oczyszczania ścieków do standardów Unii Europejskiej. W latach 1998-99, USAID wspierała innowacyjny projekt ustalania standardów usług wodociągowych, w tym także regul ustalania cen. Ekspersi USAID pracowali razem z Urzędem Mieszkalnictwa nad ustawą dotyczącą standardów ustalania cen na wodę i ścieki. Ustawodawstwo to ma stworzyć ramy prawne dla takiego ustalania cen, aby usługodawca mógł odzyskać poniesione koszty i prowadzić potrzebne inwestycje. Taki system ustalania cen spowoduje o wiele większe zainteresowanie sektora prywatnego inwestowaniem w przedsiębiorstwa wodno-kanalizacyjne, a to z kolei może odciążyć budżety gminne od subsydiowania tego sektora. Wszystko to pomoże Polsce w jej trudnych zmaganiach o wstąpienie do Unii Europejskiej.

"Ten projekt jest modelowy, ponieważ projekty zmian legislacyjnych były tworzone oddolnie" – powiedział William Frej. "W działania te był zaangażowany cały szereg centralnych instytucji rządowych, które działały wspólnie z przedstawicielami samorządu i przedsiębiorstw wodno-kanalizacyjnych." Proponowana ustawa została już przesłana do Sejmu. Jest to jeden z niewielu przypadków, kiedy przedstawiciele przemysłu uczestniczyli w opracowywaniu ustawy, zamiast komentować ją, gdy już jest przygotowana (stowarzyszenia przedsiębiorców, na przykład,

During its Polish twilight, USAID has had the privilege of watching and often participating in Poland's geopolitical emergence. Poland's admission to NATO on March 12, 1999, was one of the most important events for this country in recent history. Poland sent troops and humanitarian support to Kosovo without hesitation shortly after it became a member. Today, Poland's military participates in four peacekeeping operations: two in the Balkans, one in the Golan heights and one in Lebanon.



uczestniczyły także w opracowywaniu prawa o działalności gospodarczej w ramach projektu Gemini).

USAID wspierała również działania Szkoły Zdrowia Publicznego Uniwersytetu Harvarda na rzecz reformy sektora służby zdrowia, przygotowując modelowe kontrakty na usługi medyczne i szkoląc menedżerów jednostek służby zdrowia. Inny program realizowany wspólnie z Ministerstwem Edukacji koncentruje się na finansowych aspektach reformy edukacji, pomagając w poprawieniu racjonalności podziału subwencji oświatowej z budżetu centralnego dla samorządów lokalnych.

W okresie swojej działalności USAID miała okazję obserwowania, a często także uczestniczenia w sukcesach Polski na scenie międzynarodowej. Przyjęcie Polski do NATO 12 marca 1999r. było jednym z najważniejszych wydarzeń w ostatnim okresie. Polska bez żadnego wahania wysłała oddziały żołnierzy i pomoc humanitarną do Kosowa, zaraz potem jak stała się członkiem NATO. Obecnie Polska uczestniczy w czterech operacjach pokojowych: dwóch na Bałkanach, jednej na Wzgórzach Golan oraz jednej w Libanie.

## POLAND TAKES THE LEAD AND HELPS ITS NEIGHBORS

### Białystok Sows the Seeds

Two USAID consultants came to Poland in 1990 and sought out a city of 200,000-300,000 people near the Belarus border where one of them had roots and where they could sow the seeds of Western-style community organizing.

Białystok was the right place at the right time.

After the first local government election in the newly democratic Poland, the consultants approached the local city council, most of them members of the former underground movement in Białystok. They created a group to train community organizers under the "Dialogue" program - "Dialog" in Polish - and met in the local centers of the Foundation for the Support of Local Democracy.

In 1991 and 1992, Poland's first "Dialog" program surveyed residents to find out their biggest concerns. Public safety was a growing anxiety, the study found, and a planning group was convened.

"We decided to attract attention right at the neighborhood level," said trainer Barbara Szczerbinska. "We began the first neighborhood watch. What was tough was the real lack of relationship between citizens and police. Neighbors had learned not to trust or confide in each other under communism, she added, and certainly they had learned not to trust the police to help them. The program served as a kind of catharsis to begin to heal old wounds.

The municipal government also became involved right away. "You have to remember, at this time we were very open to all kinds of assistance and ideas," said Janusz Dolecki, the director of Dialog who was the chairman of the city council in 1991.

Neighbors in Białystok slowly began exchanging phone numbers, giving out stickers with the police number and meeting with police. They moved on to neighborhood improvement issues. "There was no tool for punishing people for drinking alcohol in public parks and playgrounds," said Szczerbinska. "We prepared a regulation that was approved by the city council in 1993."

Today Dialog is housed in a gracious 19th century palace on the grounds of a public park. Teenagers sit on the terrace between



Polish NGOs take the lead and help their neighbors further East; a building full of NGOs in Warsaw. (Photo by Grzegorz Gąleżia)

*Polskie organizacje pozarządowe przekazują swe doświadczenia sąsiadom ze wschodu; na zdjęciu budynek, w którym miszczą się różne organizacje pozarządowe (zdjęcie: Grzegorz Gąleżia)*

In ten years, Poland's role in the region has solidified enough that it has shifted from receiver to giver. There could be no higher compliment to USAID and all of the key donors than Poland's current efforts to give aid in all forms to its neighbors, from translating handbooks on community organizing into Russian (as the Dialog program in Białystok did) to large-scale assistance programs like Poland's Know-How Foundation and the Polish America-Ukraine Cooperation Initiative (PAUCI). The U.S., Poland and Ukraine launched this to accelerate Ukraine's democratic and economic reforms through grants and training.

Today Poland has the strongest NGO sector in Central Europe and Polish NGOs are providing assistance to NGOs in the region,



## POLSKA POMAGA SWOIM SĄSIADOM

Na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat pozycja Polski w regionie umocniła się na tyle, że z państwa uzyskującego pomoc zagraniczną przeszła ona do roli państwa tejże pomocy udzielającego. Nie może być większego komplementu pod adresem USAID oraz innych kluczowych instytucji pomocowych, niż obecne działania Polski mające na celu wspieranie rozwoju krajów sąsiednich, poczynając od tłumaczenia na rosyjski podręczników na temat organizowania społeczności (jak to zrobił program Dialog w Białymstoku) do dużych programów pomocowych takich jak Polska Fundacja Transformacji Rynkowej "Wiedzieć Jak" oraz Polsko-Amerykańsko-Ukraińska Inicjatywa Współpracy (PAUCI). Stany Zjednoczone, Polska i Ukraina poprzez granty i szkolenia zainicjowały działania, mające doprowadzić do przyspieszenia reform demokratycznych i gospodarczych.

Obecnie polski sektor organizacji pozarządowych jest najsilniejszy w całej Europie Środkowej i dlatego polskie organizacje pozarządowe udzielają pomocy swoim odpowiednikom w innych krajach regionu, włączając w to pomoc przy tworzeniu nowych organizacji pozarządowych w Kosowie. Działający w Polsce Instytut na rzecz Demokracji w Europie Wschodniej zajmuje się promowaniem niezależnej prasy lokalnej w całym regionie. "Uważam, że stwierdzenie, iż Polska nadal wymaga zagranicznego wsparcia, byłoby nieuczciwe wobec krajów, które naprawdę tej pomocy potrzebują" – powiedział Kuba Wygnański, który kierował polskimi działaniami humanitarnymi w Kosowie. "Czas przejść na następny poziom."

"Strategia USAID uwzględnia fakt, że Polska stała się krajem oferującym pomoc innym krajom" – powiedział Ambasador Daniel Fried. "Jest to przykład kreatywności i elastyczności Agencji. Sytuacja, w której kraj otrzymujący pomoc, zwraca te pieniądze Skarbowi Stanów Zjednoczonych, jest bez wątpienia bezprecedensowa. Lecz Polska tego dokonała."

Rozporządzający sumą 254 mln USD Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości dzięki trafnym inwestycjom i pokaźnym zyskom osiągniętym podczas ostatniego dziesięciolecia, założył Polsko-Amerykańską Fundację Wolności z kapitałem 180 mln USD. Pozostałe 120 mln USD z portfela inwestycyjnego zostało zwrócone do Skarbu Stanów Zjednoczonych. Fundacja Wolności podjęła się kontynuacji działań USAID na rzecz wspierania demokracji lokalnej. Jej mandat obejmuje także przekazywanie doświadczeń polskich krajom ościennym, takim jak Białoruś i Ukraina. Ostatnio Fundacja ogłosiła nawet utworzenie specjalnego funduszu dla studentów z sąsiednich krajów, aby



The Dialog program's historic home in Białystok.  
(Photo by Grzegorz Galezia)

Historyczna siedziba programu Dialog w Białymstoku (zdjęcie: Grzegorz Galezia)

### Białystok sieje ziarno

Dwaj konsultanci USAID przybyli do Polski w 1990r. po to, by przenieść na polski grunt ideę współdziałania społeczności lokalnych. Chcieli rozpocząć swe działania w mieście średniej wielkości (200 000 - 300 000 mieszkańców). Chcieli także, aby miasto to leżało na terenach położonych w pobliżu granicy z Białorusią, skąd jeden z nich pochodził. Miastem, które spełniało te warunki, okazał się Białystok.

Po pierwszych lokalnych wyborach samorządowych w demokratycznej Polsce, konsultanci zwrócili się o pomoc do rady miasta, w której większość stanowili członkowie byłej podziemnej opozycji w Białymstoku. Stworzono wówczas grupę, którym zadaniem było szkolenie lokalnych liderów. Ta grupa spotykała się w lokalnych ośrodkach Fundacji Wspierania Demokracji Lokalnej, a jej działania znane były jako program Dialog. W latach 1991-92 pierwszy polski program Dialog badał opinie mieszkańców na temat najważniejszych problemów w mieście. Bezpieczeństwo publiczne zostało uznane powszechnie za problem. Stworzono zatem grupę, która miała zaplanować dalsze działania.

"Zdecydowaliśmy się rozpocząć pracę od grup sąsiedzkich" – powiedziała szkoleniowiczka Barbara Szczerbińska, która prowadziła wtedy szkolenia. "Zachęciliśmy też mieszkańców do podjęcia pierwszych dyżurów sąsiedzkich. Było to trudne, bo brak było tradycji współdziałania pomiędzy obywatelami a policją. W czasach komunistycznych sąsiedzi nauczyli się nie ufać sobie nawzajem





*Dialog Youth Leader Workshop in 1997*

*(Photo by Grzegorz Galezia)*

*Młodzi liderzy w ośrodku Dialog w Białymstoku*

*(zdjęcie: Grzegorz Galezia)*

classes at the Academy for Youth Leaders established in 1994. The center provides training for young people "who are often quite alone in school with their ideas." The youth leaders have put together projects like New Year's Eve parties for poor families and their children.

USAID has helped Dialog Bialystok with financial support as well as the tools to look for additional support. And the program—spurred by USAID—has replicated itself. By 1995, Dialog had been copied in 5 more cities with training assistance from Dialog Bialystok. And by the year 2000, 20 municipalities had incorporated elements of the Dialog Bialystok program into their own community programs.

Dialog has moved beyond borders as well, helping Romania and Belarus build similar organizations. In February 2000, Dialog was introduced to Tirana, the capital of Albania. "There is a huge need for civic organizing and NGOs in the Balkans," according to Szczerbinska. "At an NGO meeting in Berlin last year, we discussed how graduates of Western aid programs can help foster this movement. It's clear we're in a position to do it."

including helping to start new NGOs in Kosovo. The Poland-based Institute for Democracy in Eastern Europe is promoting an independent local press throughout Central and Eastern Europe. "I think it's unfair to those countries who are really hurting to say that Poland needs assistance now," said Wygnanski, who headed up Polish humanitarian efforts in Kosovo. "It's time to move on."

"Poland's role as donor was integrated in the AID strategy," said Ambassador Daniel Fried. "And it's an example of the agency's creativity and flexibility. There's no precedent for an aid recipient giving back money to the U.S. Treasury. But Poland did."

The \$254 million Polish-American Enterprise Fund, which made good investments and a tidy profit over the last decade, has established the Polish-American Freedom Foundation with \$180 million. And the remaining \$120 million from the final investment portfolio has been returned to the U.S. Treasury. The Freedom Foundation has decided to continue USAID's work of supporting local democracy. Its mandate also includes outreach training for Belarus and Ukraine. The Foundation recently announced a special fund for students from surrounding countries to receive special training at Polish universities and private business schools. "There were long discussions about what the next step should be," said Ryszard Kruk, vice president of PAEF and its new foundation. Those conversations included dialogue with Polish Americans who lobbied the U.S. Congress to keep the money in Poland. "And everyone, the Poles and the Americans, are satisfied," Kruk added.

"The Freedom Foundation is USAID's legacy in Poland," said Zbigniew Brzezinski. "It is a continuous reminder of our presence there."

After USAID closes shop this summer, Poland's presidential election will be held in late 2000. Whatever the result, the country's courage and vision over the last 10 years will continue. "When USAID was at its most successful," said William Frej, "we had an understanding of the problem. Our help came at the right time. There was a desire for change, and we added to the process by accelerating and deepening what had already begun."





Former American Ambassador to Poland Daniel Fried.  
(Photo by Grzegorz Galezia)

Były Ambasador USA w Polsce, Daniel Fried (zdjęcie: Grzegorz Galezia)

mogli oni odbyć szkolenia na polskich uniwersytetach i w prywatnych szkołach biznesu. "Odpowiedź na pytanie, jaki powinien być następny krok, była przedmiotem długich dyskusji" – powiedział Ryszard Kruk, wiceprezes PAFP i nowo powstałej Fundacji. Rozmowy obejmowały dialog z Amerykanami polskiego pochodzenia, którzy przeprowadzali akcję lobbingsową w Kongresie Stanów Zjednoczonych, mającą doprowadzić do pozostawienia tych pieniędzy w Polsce. "Teraz wszyscy, zarówno Polacy jak i Amerykanie, mamy ogromną satysfakcję" – dodał Kruk.

"Fundacja Wolności jest następcą USAID w Polsce" – powiedział Zbigniew Brzeziński. "Jest to trwały ślad naszej obecności w tym kraju."

Po zamknięciu biura USAID w Polsce, pod koniec 2000r. odbędą się wybory prezydenckie. Bez względu na ich wynik, zarówno wizja Polski jak i determinacja w dążeniu do jej realizacji, wykazane w ostatnim 10-leciu, będą miały swój dalszy ciąg. "Największe sukcesy USAID wynikały z gruntownego rozpoznania i zrozumienia problemu" – powiedział William Frej. "Nasza pomoc nadchodziła we właściwym czasie. Istniało silne pragnienie zmian, a nasz wkład w ich przeprowadzenie polegał na przyspieszeniu i pogłębieniu tego, co już się rozpoczęło".

i z całą pewnością nauczyli się nie wierzyć, że policja mogłaby im pomóc. Program służył jako pewien rodzaj oczyszczenia, sprzyjając gojeniu starych ran."

Samorząd gminny został od początku włączony do tych działań. "Trzeba pamiętać, że w tym czasie byliśmy otwarci na wszelkiego rodzaju pomoc i idee" - mówi Janusz Dolecki, dyrektor programu Dialog, który został przewodniczącym rady miejskiej w 1991r.

Sąsiedzi w Białymstoku powoli zaczęli wymieniać numery telefonów, rozdawać nalepki z numerami policji i spotykać się z policją. Zaczęli też interesować się tym, jak poprawić warunki życia w sąsiedztwie. "Nie mieliśmy możliwości karania za picie alkoholu w parkach publicznych i na placach zabaw" - mówi Szczubińska. "Przygotowaliśmy więc przepis, który został następnie przyjęty przez radę miasta w 1993r."

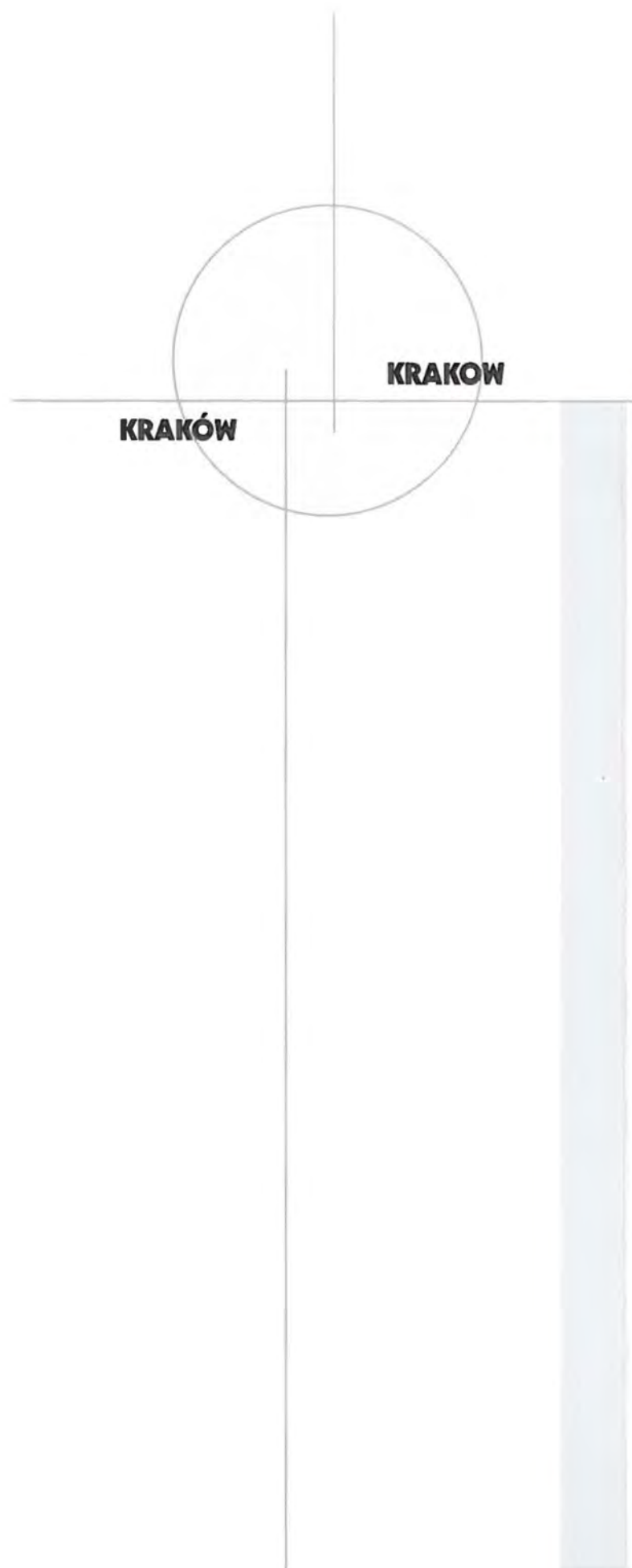
Dzisiaj Dialog mieści się we wspaniałym dziewiętnastowiecznym pałacu na terenie parku publicznego. W czasie przerw w zajęciach Akademii Młodych Liderów młodzież prześiaduje na tarasach pałacu. Akademia powstała w 1994r., służąc młodzieży, która "często nie znajduje wsparcia dla swoich pomysłów w szkole." Młodociani liderzy opracowali takie projekty jak przyjęcia noworoczne dla ubogich rodzin i ich dzieci.

USAID pomogło Dialogowi w Białymstoku przez wsparcie finansowe, a także dostarczyło narzędzi służących poszukiwaniu innych źródeł pomocy. Program zainicjowany przez USAID jest powtarzany w innych miastach. Do 1995r. programy Dialog zostały uruchomione w pięciu dodatkowych miastach w Polsce. Pomagali w tym trenerzy z Białegostoku. Do 2000r. około 20 gmin zaadaptowało elementy białostockiego programu Dialog do potrzeb swoich własnych programów aktywizacji społeczności.

Dialog przeniknął także przez granice, pomagając zbudować podobne organizacje w Rumunii i na Białorusi. W lutym 2000r. Dialog został zaprezentowany w Tiranie, stolicy Albanii. "Na Bałkanach istnieje wielka potrzeba wspierania ruchów obywatelskich i organizacji pozarządowych" - powiedziała Szczubińska. "Na spotkaniu organizacji pozarządowych w Berlinie w zeszłym roku, mówiliśmy o tym w jaki sposób "absolwenci" zachodnich programów pomocowych mogą wesprzeć ten ruch. Jest jasne, że jesteśmy w stanie tego dokonać."







## KRAKOW

**Krakow had survived a millennium of occupations under Swedes, Austrians, Germans and Russians, but the industrial pollution and neglect under Communism threatened to kill it. USAID assistance helped Krakow clean up its act, and become an environmental model for Central Europe.**

Krakow is Poland's most sublime city, a place where Polish history presses in on you unlike any other. As opposed to Warsaw, which was brutally destroyed by the Nazis, and then given a Stalinist uniformity by the Communists, Krakow seeps knowledge and beauty, from its 14th century university and Wawel Cathedral, where Poland's kings are buried, to the River Vistula, where according to legend a boy named Krak killed a man-eating dragon.

It's hard to imagine that in 1981 Krakow looked like Pittsburgh at the turn of the last century. Statistical evidence of the city's environmental devastation was kept "top secret" by the Communist authorities, but its inhabitants knew what they were breathing and drinking was grossly polluted. (The water river was so densely polluted it no longer froze in the winter, according to some observers.) The monuments were becoming disfigured, noses and ears crumbling off sculptures, balconies becoming unhinged. Kaj Romeyko-Hurko, an environmental specialist who now works at the Environmental Education Center, a USAID sponsored library, took the most searing pictures of Krakow in the 1980s, a valley surrounded by soot-producing plants and dark, dirty winds from Silesia. "I stood up on top of one building and shot photos of the smog over the buildings of Nowa Huta, but I could barely see," he recalled. "I was afraid I would be arrested."

From the 1950s until at least 1980, Krakow was dominated by industry. Krakow was a unique matrix of environmental disasters, surrounded as it was by cumbersome chemical, steel and aluminum plants. Huta Lenina produced 7 million tons of steel in the 1970s though its capacity was only 2 million, and it employed 40,000 people. The quality of the water of the Vistula river had so deteriorated that it was no longer drinkable. And emissions from antiquated coal-burning stoves and furnaces accounted for nearly half of the pollution.

When the Americans made their first official visits to Krakow in 1988, the team found the environmental degradation appalling, according to Jerzy Wertz, director of Krakow's Environmental Protection Department. Krakow was indeed sharply aware of its precipitous decline, and many had already spent a decade fighting it with limited success. The transformation of 1989 finally opened the doors wide for these environmental activists. Environmental protection was a key topic of the Round Table discussions and the new times allowed the city to confront its problems fully.

Disfigured sculptures...

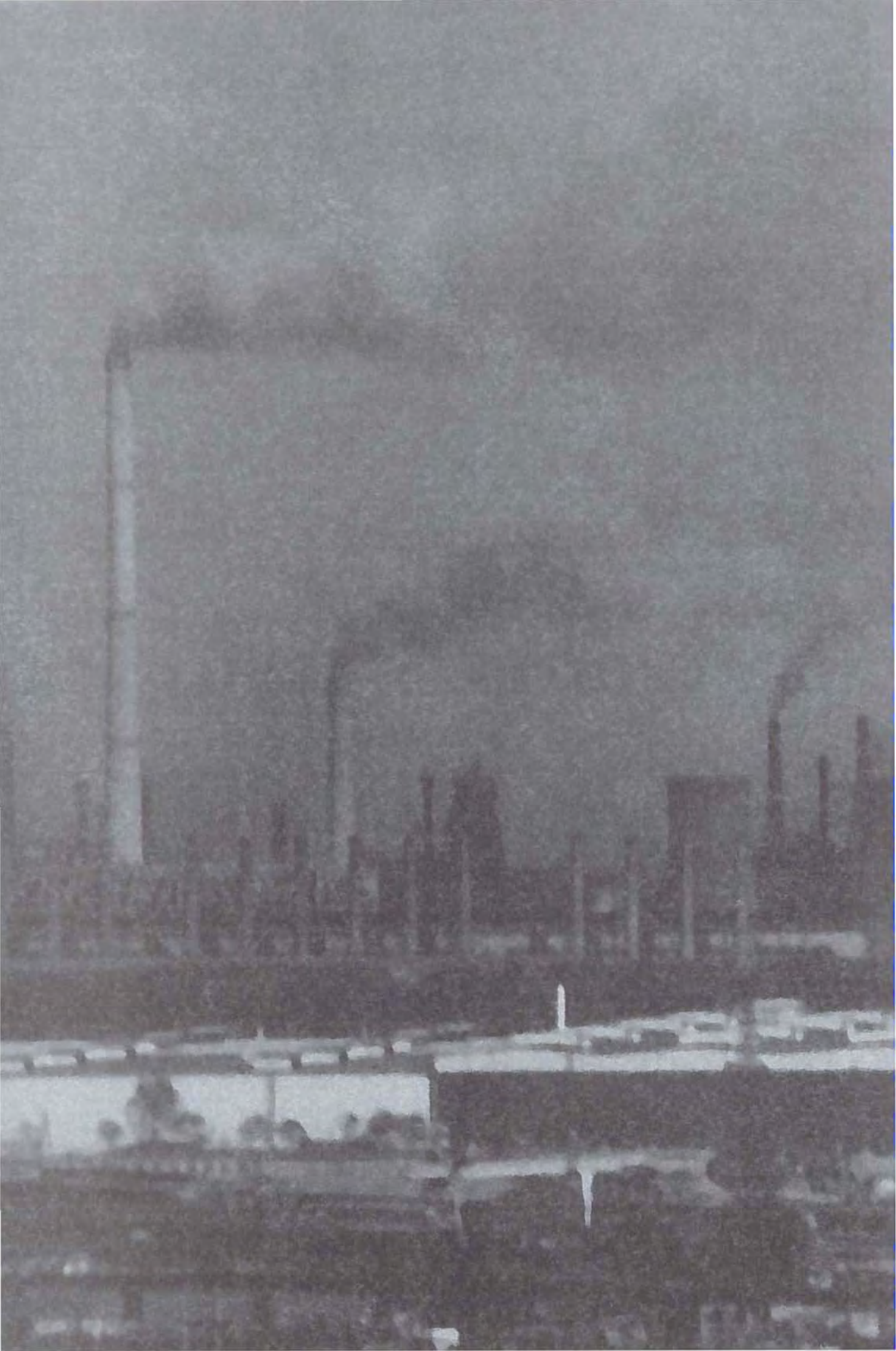
Niszczące pomniki ...

... Restored

... Po renowacji















## KRAKÓW

**Kraków przetrwał najazdy Szwedów, Austriaków, Niemców i Rosjan tysiąc lat, ale zaniedbania ustroju komunistycznego i zanieczyszczenia przemysłowe stworzyły poważne zagrożenie dla miasta. USAID pomogła miastu poradzić sobie z tymi problemami i stać się modelowym przykładem ochrony środowiska dla całej Europy Środkowej.**

Kraków jest najbardziej wyrafinowanym miastem Polski, miejscem gdzie historia odcisnęła swoje wyraźne piętno. W przeciwieństwie do Warszawy, która została brutalnie zniszczona przez nazistów, a potem odbudowana ze stalinowskim, urbanistycznym uniformizmem, Kraków może cieszyć się urodą takich miejsc jak czternastowieczny uniwersytet i Katedra na Wawelu, gdzie pochowani są królowie Polski.

Trudno już sobie przypomnieć, jak Kraków wyglądał w 1981r. Władze komunistyczne utrzymywały w tajemnicy statystyczne dane dowodzące dewastacji środowiska w Krakowie, lecz krakowianie wiedzieli, że powietrze którym oddychają i woda, którą piją, są bardzo zanieczyszczone. (Według niektórych obserwatorów rzeka była tak zanieczyszczona, że już nie zamarzała w zimie). Pomniki ulegały zniszczeniu podobnie jak fasady budynków, balkony traciły punkty zamocowania. Kaj Romeyko-Hurko, ekspert w dziedzinie ochrony środowiska, który obecnie pracuje w Regionalnym Ośrodku Edukacji Ekologicznej (ROEE), sponsorowanym przez USAID, zrobił w latach osiemdziesiątych zdjęcia Krakowa, ukazujące miasto otoczone dymiącymi kominami i chłostane ciemnymi, brudnymi wiatrami wiejącymi ze Śląska. "Stałem na szczycie budynku i fotografowałem smog zalegający nad Nową Hutą, nawet niewiele mogłem zobaczyć" - wspomina Romeyko. "Bałem się, że mogę zostać aresztowany."

Począwszy od lat pięćdziesiątych aż do co najmniej 1980r., Kraków był zdominowany przez przemysł. Otoczony uciążliwymi zakładami chemicznymi, hutami żelaza i aluminium, był znanym przykładem katastrofy ekologicznej. Huta Lenina wytwarzała około 7 mln ton stali w latach siedemdziesiątych (choć jej moce produkcyjne wynosiły tylko 2 mln ton) i zatrudniała 40 000 ludzi. Jakość wody w Wiśle pogorszyła się tak bardzo, że nie nadawała się już do picia. Przestarzałe kotłownie węglowe i piece emitowały niemal 50% wszystkich zanieczyszczeń powietrza.

Kiedy eksperci amerykańscy po raz pierwszy przyjechali do Krakowa w 1988r. z oficjalną wizytą, stwierdzili daleko posuniętą degradację środowiska naturalnego, powiedział Jerzy Wertz, dyrektor Wydziału Ochrony Środowiska Urzędu Wojewódzkiego w Krakowie. Kraków zdawał sobie sprawę z postępującej degradacji i wielu działaczy usiłowało temu przeciwdziałać. Dopiero jednak przemiany 1989r. otworzyły szeroko drzwi dla działaczy

*A brighter future and clean air for renovated buildings at the foot of the Royal Castle*

*Lepsze perspektywy i czyste powietrze dla odnowionych zabytków u stóp Wawelu*



*Krakow Water Week - Blue Festival*

*Krakowski Tydzień Wody  
Błękitny Festiwal*







Krakow Water Week - Blue Festival

Krakowski Tydzień Wody  
Błękitny Festiwal

When Congress passed the SEED act in 1989, it included environmental assistance as one of its mandates. Krakow was easily identified as the pivotal city, and improving air and water was a tangible way for the U.S. to prove itself in its new role: USAID spent at least \$27 million on Krakow in the last decade, with the cooperation of the Department of Energy and the Environmental Protection Agency – more than was spent on any other Polish city.

The Krakow Urban Air Project brought the city the first air monitoring system in Central and Eastern Europe in 1991, along with a training program that led to Polish experts running and maintaining the system. It was the first time that Krakow knew the quality of its air at any given moment. There are now ten air monitoring stations at the vovoidship level. "If we have smog [developing], we know it's happening, We can see the trends and respond," said Wertz. The smog alert system has developed into an ambitious and precise network bringing together health officials, physicians, toxicologists, and university professors, and it is synergy that developed as a result of a number of USAID projects.

"All the assistance here was supervised and coordinated by USAID," said Wertz, a pioneer in Krakow's environmental campaign. "The cooperation here in Krakow involved financial help, professional advice, and training and seminars in different areas of environmental protection. When we made decisions, we made them together."

Similarly, the Low Emissions Program has an impressive record. In the mid-80s, Krakow had about 1,200 local coal-fired boiler houses and 100,000 domestic stoves. The program made a concerted effort to help people make the transition to gas, oil and electricity, leading to improved quality of air, and over time leading to a remarkable decline in low emissions. Dangerous boiler houses were removed and replaced in dozens of sites and tens of thousands of home stoves were eliminated. The concentration of particles in the air has dropped by 60% and the levels of sulfur also dropped 65%.

Poland and the U.S. government had a strong partnership in the last decade, sturdy enough to withstand one \$10 million disaster, what former Ambassador Nicholas Rey calls "the biggest and most embarrassing failure the U.S. had in Poland in the 1990s." The construction of a desulfurization mechanism to Skawina Thermal Power Plant in Krakow never worked for myriad, complicated reasons. Jerzy Wertz recalled, "When it didn't work, we were absolutely shocked." In 1998, the Government of Poland, Ministry of Environment (MOE) and the United States Government decided that further continuation of this project would not lead to the expected results. MOE and USAID jointly decided that the remaining amount of money – \$5 million will be used to sup-



ekologicznych. Ochrona środowiska była kluczowym tematem dyskusji "Okrągłego Stołu". Nowe warunki pozwoliły miastu skuteczniej zmierzyć się ze swoimi problemami.

Kiedy Kongres Stanów Zjednoczonych uchwalił w 1989r. Ustawę na rzecz Wspierania Demokracji w Europie Wschodniej (SEED Act), uwzględnił w niej pomoc w dziedzinie ochrony środowiska jako jeden z istotnych celów. Kraków został uznany za kluczowe miasto w programie ochrony środowiska, a poprawa jakości wody i powietrza w mieście stała się wymiernym wskaźnikiem sukcesu programu. Podczas ostatniego dziesięciolecia USAID, we współpracy z Departamentem Energii i Agencją Ochrony Środowiska USA, wydała w Krakowie co najmniej 27 mln USD - więcej niż wydano w jakimkolwiek innym polskim mieście.

W 1991r. projekt Ochrony Powietrza w Krakowie pomógł miastu stworzyć pierwszy w Europie Środkowej i Wschodniej system automatycznego monitoringu jakości powietrza. Odpowiedni program szkoleniowy pozwolił następnie polskim ekspertom przejąć nadzór nad utrzymaniem tego systemu i jego obsługę. Po raz pierwszy w swej historii Kraków w każdej chwili mógł określić jakość powietrza w mieście. Obecnie na obszarze województwa znajduje się dziesięć stacji monitorujących jakość powietrza. "Jeśli jest zagrożenie smogowe, to wiemy, co się dzieje. Możemy obserwować tendencje i reagować na nie" - powiedział Jerzy Wertz. System ostrzegania o zagrożeniu smogowym przekształcił się w ambitną i profesjonalną sieć ekspertów skupiającą przedstawicieli służby zdrowia, lekarzy, toksykologów praktyków i profesorów uniwersytetu. Ten efekt został osiągnięty również dzięki projektom realizowanym w Krakowie przez USAID.

"Cała pomoc dla Krakowa była nadzorowana i koordynowana przez USAID" - powiedział Wertz, pionier kampanii ochrony środowiska w Krakowie. "Współpraca ta obejmowała pomoc finansową, profesjonalne doradztwo i szkolenia oraz seminaria dotyczące różnych aspektów ochrony środowiska. Kiedy podejmowaliśmy decyzje, to podejmowaliśmy je razem."

Ważnymi osiągnięciami może również pochwalić się Projekt Ograniczenia Niskiej Emisji w Krakowie. W połowie lat osiemdziesiątych było w mieście około 1200 lokalnych kotłowni węglowych i około 100 000 domowych pieców węglowych. Projekt koncentrował się na pomocy w zamianie kotłowni i pieców na systemy zasilane gazem, olejem lub elektrycznością, co doprowadziło do poprawy jakości powietrza i, z czasem, znacznego zmniejszenia emisji zanieczyszczeń. Dziesiątki najbardziej uciążliwych dla środowiska kotłowni zostało zlikwidowanych lub zmodernizowanych. Wyłączono z eksploatacji dziesiątki tysięcy domowych pieców węglowych. Stężenie pyłu w powietrzu spadło o 60%. Spadł także o 65% poziom stężenia dwutlenku siarki.



Krakow Water Week - Blue Festival

Krakowski Tydzień Wody  
Błękitny Festiwal



port certain policy and institutional reforms mitigating global climate change and the purchase of American environmental and energy efficiency equipment to be installed in the Krakow region and other parts of Poland.

Krakow's Regional Environmental Education Centre (REEC), an NGO that has received assistance from USAID since 1995, is the repository for every drop of regional environmental information. This tiny hub is essentially a walk-up apartment so filled with books that each shelf is bowed. Yet many evenings it is full of college students, hunched over a rickety table. The Center has also been charged with the highly successful Blue Thumb public awareness program. Six to seven thousand children participate in the clubs, which help them learn about the importance of saving water. The Krakow water festival, replete with family activities such as the creation of the "Vistula of your Dreams", has become a well-known, well-attended event.

The Krakow Air/Water Technical Exchange Program supported the REECs "Blue Thumb" program and provided technical assistance to the Upper Raba River Basin to maintain clean drinking water for the residents of Krakow. And under the rubric of USAID's Local Government Partnership Program, more than a dozen gminas got together and financed their own comprehensive water protection program, an innovative idea in Poland. Nearly 2,500 people in Krakow alone were trained by USAID's Local Environmental Management Project in the areas of strategic planning, project financing, bidding, waste water management and public outreach among others.

"We went from being one of the worst environmental disasters on the planet to a model for other cities," said Miroslaw Gaweda, director of REEC. "It makes you think anything is possible."



Podczas ostatniego dziesięciolecia, rządy Polski i Stanów Zjednoczonych zbudowały silne partnerskie stosunki, wystarczająco mocne, aby wytrzymać katastrofę kosztującą 10 mln USD, którą ambasador Nicholas Rey nazywa "największym i najbardziej wstydliwym niepowodzeniem Stanów Zjednoczonych w Polsce w latach dziewięćdziesiątych". Sfinansowana przez USAID instalacja odsiarczania spalin w Elektrowni Skawina pod Krakowem nigdy nie zadziałała. Jerzy Wertz mówi - "Kiedy okazało się że instalacja nie działa, byliśmy tym absolutnie zaszokowani." W 1998r. rząd Polski, reprezentowany przez Ministerstwo Ochrony Środowiska, oraz rząd Stanów Zjednoczonych razem zdecydowały, że kontynuowanie tego projektu nie doprowadzi do oczekiwanych rezultatów. Podjęto wspólną decyzję, że pozostała suma (5 mln USD) pierwotnie przeznaczona na ten projekt zostanie wykorzystana na wsparcie konkretnej polityki i reform instytucjonalnych zapobiegających globalnym zmianom klimatu oraz na zakup amerykańskiego sprzętu z dziedziny ochrony środowiska i oszczędności energii, który zostanie zainstalowany w województwie małopolskim i innych częściach Polski.

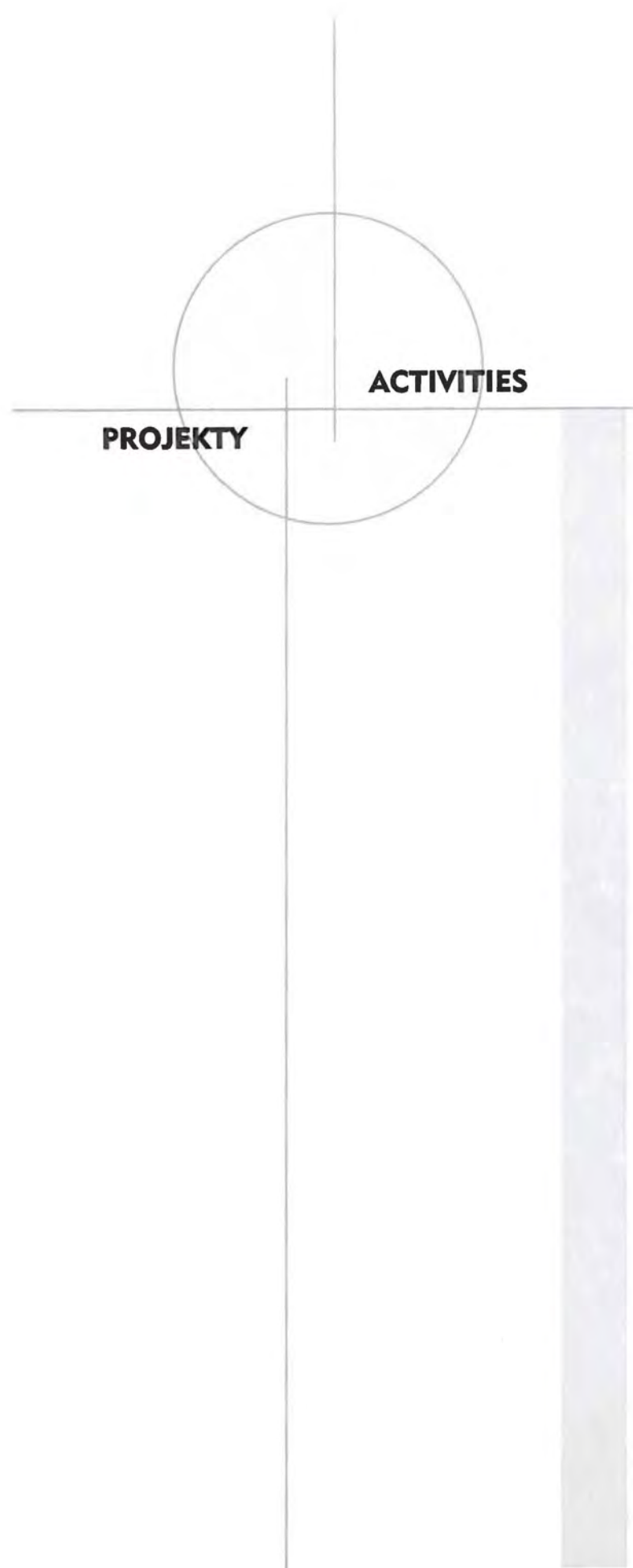
Krakowski Regionalny Ośrodek Edukacji Ekologicznej (ROEE), organizacja pozarządowa, która uzyskiwała pomoc ze strony USAID od 1995r., jest centrum informacji na temat ochrony środowiska w regionie. Niewielki lokal, w którym mieści się ośrodek, jest po brzegi wypełniony książkami. Wieczorami można tu spotkać studentów, którzy wertują dostępne publikacje. Ośrodek prowadzi bardzo udany program "Błękitny Kciuk", służący budzeniu świadomości społecznej. W ramach tego programu grupa około 7000 dzieci działa w klubach, w których uczą się rozumieć znaczenie i wagę problemu oszczędzania wody. Krakowski festiwal wody, pełen takich atrakcji jak tworzenie "Wisły twoich marzeń" i urozmaicony atrakcjami dla rodzin, stał się dobrze znanym wydarzeniem.

Dzięki pomocy krakowskiego programu Ochrony Wód, również realizowanego przez ROEE, gminy dorzecza górnej Raby uzyskały pomoc doradczą w utrzymaniu czystości zbiornika wody pitnej dla mieszkańców Krakowa. Ponad dziesięć gmin skorzystało z pomocy Programu Partnerstwa dla Samorządu Terytorialnego (LGPP) w przygotowaniu i sfinansowaniu innowacyjnych projektów ochrony wód. Projekt Lokalnego Zarządzania Ochroną Środowiska (LEM) w samym tylko Krakowie przeszkolił, przy wsparciu USAID, prawie 2500 osób w takich dziedzinach jak: planowanie strategiczne, finansowanie projektów, procesy przetargowe, gospodarka ściekowa oraz partycypacja społeczna.

"Odbyliśmy długą drogę, aby z jednej z największych katastrof ekologicznych stać się przykładem dla innych miast" - powiedział Mirosław Gawęda, Dyrektor ROEE. "Pozwala to wierzyć, że wszystko jest możliwe."







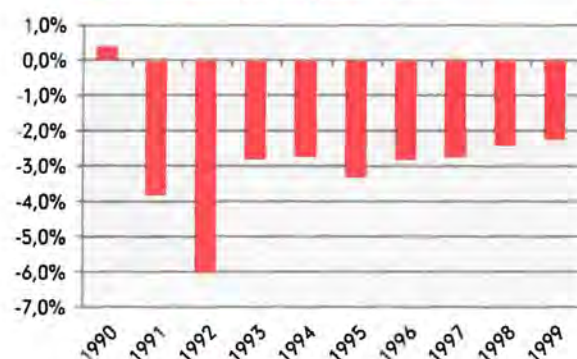
**ACTIVITY NAME  
NAZWA PROJEKTU**

**POLISH COUNTERPART  
PARTNER POLSKI**

**STRENGTHENING DEMOCRATIC INSTITUTIONS  
WZMACNIANIE INSTYTUCJI DEMOKRATYCZNYCH**

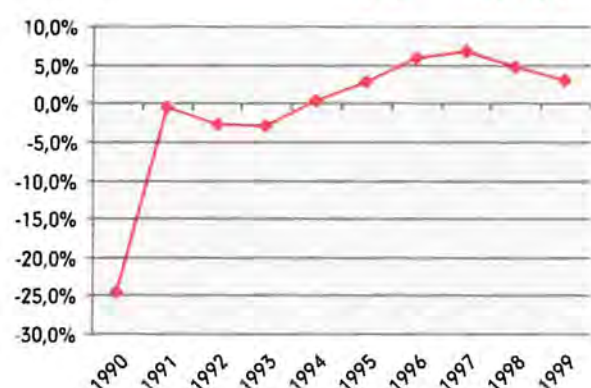
**Budget Surplus/Deficit (% of GDP)**

**Nadwyżka / deficyt na rachunku  
obrotów bieżących (jako % PKB)**



**Real Wages (as compared to each prior year)**

**Płace w ujęciu rzeczywistym  
(w odniesieniu do roku poprzedzającego)**



NGO Development project

Polish NGOs, YMCA  
Organizacje pozarządowe, YMCA

Support Democratic Initiatives

NGOs and Solidarity Trade Union  
Organizacje pozarządowe, NSZZ "Solidarność"

Local Government Training (FSLD)

Foundation for Support of Local Democracy  
Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej

Democratic Governance and Public Administration Assistance

Parliament, Foundation in Support of Local Democracy, National School of Public Administration  
Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Parlament RP, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej

GMF Dialog/Community action

Foundation for Support of Local Democracy in Białystok, NGOs  
Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej w Białymstoku, organizacje pozarządowe

Independent Media

Warsaw Journalism Center, independent TV and radio stations  
Warszawskie Centrum Dziennikarstwa (WJC) niezależne rozgłośnie radiowe i telewizyjne

Internship for local Govt. Officials

Local government officials  
Samorząd lokalny

Criminal Justice

Ministry of Justice  
Ministerstwo Sprawiedliwości

Support to Solidarity BKN

Solidarity Bureaus for Consulting and Negotiation  
Biura Konsultacji i Negocjacji NSZZ "Solidarność"

Democracy Network  
Sieć Demokratyczna (DemNet)

65 public policy NGOs  
65 organizacji pozarządowych

The National Forum Foundation Program

Polish NGOs  
Organizacje pozarządowe

Democratic Governance and Public Administration

Polish Municipal Association, Ministry of Education, Związek Miast Polskich, Ministerstwo Edukacji,

NGO Umbrella grant

Polish NGOs  
Organizacje pozarządowe

Local Government

Foundation in Support of Local Democracy  
Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej

Independent Media

Various journalists  
Dziennikarze

Market Mediation Center

Private enterprises  
Prywatni przedsiębiorcy

Political Party Building

Political parties  
Partie polityczne

Municipal Development

Municipal Development Agency  
Agencja Rozwoju Komunalnego

Local Government Partnership Program  
Program Partnerstwo dla Samorządu Terytorialnego

Gminas nationwide  
Gminy

Regional Development Strategy

Parliament, Voivodships, Prime Minister's Chancellery  
Parlament RP, Województwa, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

Community Development



| IMPLEMENTING PARTNER<br>JEDNOSTKA WDRAŻAJĄCA                                              | YEARS OF OPERATIONS<br>LATA DZIAŁANIA |               | LIFE OF PROJECT FUNDING<br>FUNDUSZE PROJEKTU |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------|----------------------------------------------|
|                                                                                           | START<br>POCZĄTEK                     | END<br>KONIEC | US(\$)                                       |
| Polish American Congress Charitable Foundation, OIC,<br>DELPHI, Technoserve, Project HOPE | 1989                                  | 1994          | 7 250 000                                    |
| National Endowment for Democracy                                                          | 1990                                  | 1993          | 4 257 000                                    |
| Rutgers University                                                                        | 1991                                  | 1996          | 3 319 743                                    |
| Rutgers University, International Executive Service Corps,<br>Team Technologies           | 1992                                  | 1995          | 4 091 000                                    |
| German Marshall Fund                                                                      | 1992                                  | 1998          | 714 622                                      |
| U.S. Information Agency                                                                   | 1992                                  | 1995          | 1 599 000                                    |
| Milwaukee Co-Intern Health                                                                | 1992                                  | 1996          | 822 453                                      |
| U.S. Department of Justice                                                                | 1992                                  | 1998          | 535 511                                      |
| Free Trade Union Institute                                                                | 1994                                  | 1999          | 5 883 955                                    |
| Academy for Educational Development                                                       | 1995                                  | 1998          | 4 819 948                                    |
| The National Forum Foundation                                                             | 1995                                  | 1998          | 133 040                                      |
| Development Alternatives Inc.                                                             | 1995                                  | 1999          | 12 761 520                                   |
| German Marshall Fund                                                                      | 1995                                  | 1999          | 649 822                                      |
| Foundation in Support of Local Democracy<br>Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej          | 1995                                  | 2000          | 1 378 237                                    |
| Warsaw Journalism Center<br>Warszawskie Centrum Dziennikarstwa                            | 1995                                  | 1998          | 800 000                                      |
| Partners for Democratic Change                                                            | 1996                                  | 1998          | 177 531                                      |
| National Democratic Institute                                                             | 1996                                  | 1999          | 750 000                                      |
| Municipal Development Agency<br>Agencja Rozwoju Komunalnego                               | 1996                                  | 1999          | 1 331 828                                    |
| Chemonics Intl.                                                                           | 1997                                  | 2001          | 25 912 247                                   |
| Gdansk Institute for Market Economics<br>Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową            | 1998                                  | 2000          | 348 000                                      |
|                                                                                           | 1999                                  | 2000          | 226 400                                      |

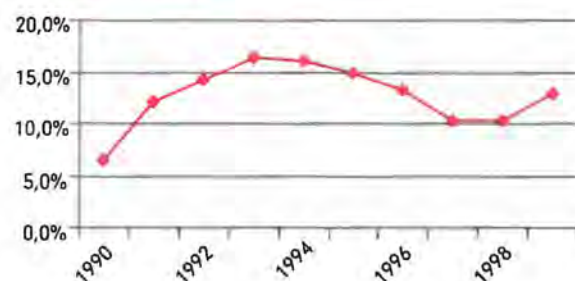
**ACTIVITY NAME  
NAZWA PROJEKTU**

**POLISH COUNTERPART  
PARTNER POLSKI**

**ECONOMIC RESTRUCTURING  
REFORMY EKONOMICZNE**

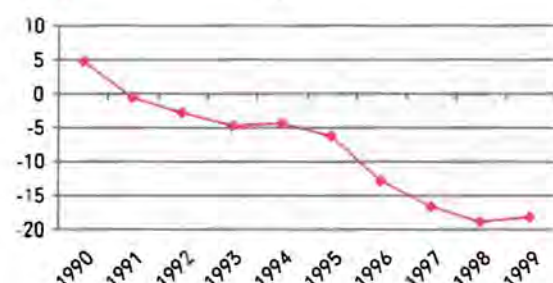
**Unemployment**

**Bezrobocie**



**Foreign Trade Surplus/Deficit (In \$ billions)**

**Nadwyżka / deficyt handlu zagranicznego  
(w miliardach USD)**



Stabilization Fund

Government of Poland  
Rząd RP

Polish-American Enterprise Fund

Various private enterprises, entrepreneurs and micro-enterprises  
Prywatni przedsiębiorcy

Skawina Fossil Energy

Ministry of Environment  
Ministerstwo Ochrony Środowiska

Restructuring Agriculture and Agribusiness

Private agribusiness, private cooperatives and government agencies, cooperative banks  
Prywatne przedsiębiorstwa rolne, spółdzielnie i agencje rządowe, banki spółdzielcze

Training for Financial Sector

Securities and Exchange Commission, Warsaw Institute of Banking, General Inspectorate of Banking Supervision  
Komisja Papierów Wartościowych, Warszawski Instytut Bankowości, Główny Inspektorat Nadzoru Bankowego

Competition Policy, Law and Regulations

Ministry of Finance, Tax Offices, Anti-Monopoly Office, Warsaw's Commercial Law Center, Polish Bar Association  
Ministerstwo Finansów, Urzędy i Izby Skarbowe, Urząd Antymonopolowy, Fundacja Centrum Prawa Gospodarczego, Fundacja Adwokatury Polskiej, Okręgowa Izba Radców Prawnych w Warszawie, Zrzeszenie Prawników Polskich

Housing sector assistance

Banking Sector, Krakow Real Estate Institute  
Sektor bankowy, Krakowski Instytut Nieruchomości

Management Training Large Grants

Gdansk University, Wroclaw Technical University, Krakow University  
Uniwersytet Gdański, Politechnika Śląska, Uniwersytet Jagielloński

Management Training Large Grants

Olsztyn University, Warsaw School of Economics  
Uniwersytet w Olsztynie, Szkoła Główna Handlowa

Krakow Clean Fossil Fuels and Energy Efficiency

City of Krakow  
Miasto Kraków

Technical Assistance to Enterprises

Foundation for the Promotion and Development of SMEs, Polish Business Advisory Service, Polish Federation of Independent Entrepreneurs, Polish companies  
Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, 3-P Pomoc Polskim Przedsiębiorcom, Polska Federacja Niezależnych Przedsiębiorców

Gemini

Polish SME Foundation, Ministry of Economy, Senate, Parliament, Polish Business Associations, NGOs  
Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Ministerstwo Gospodarki, Parlament RP, organizacje pozarządowe, stowarzyszenia polskich przedsiębiorców

Bank Sector Financial Reform

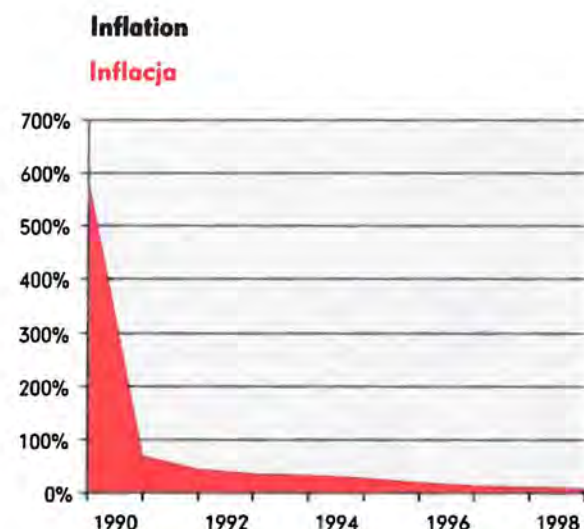
National Bank of Poland, Ministry of Finance, Polish banks  
Narodowy Bank Polski, Ministerstwo Finansów, banki



| IMPLEMENTING PARTNER<br>JEDNOSTKA WDRAŻAJĄCA                                                                                                                                                                                                                                                                            | YEARS OF OPERATIONS<br>LATA DZIAŁANIA |               | LIFE OF PROJECT FUNDING<br>FUNDUSZE PROJEKTU |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------|----------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | START<br>POCZĄTEK                     | END<br>KONIEC | US(\$)                                       |
| U.S. Government                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1989                                  | 1995          | 199 140 000                                  |
| Polish American Enterprise Fund, Polish-American Freedom Foundation, Fundusz Mikro<br>Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości, Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, Fundusz Mikro                                                                                                                                | 1990                                  | 2005          | 254 500 000                                  |
| U.S. Department of Energy                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1990                                  | 1998          | 9 776 000                                    |
| U.S. Department of Agriculture, ACDI/VOCA, Land O'Lakes                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1990                                  | 1998          | 25 717 000                                   |
| Financial Services Volunteer Corps                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1990                                  | 2000          | 6 765 492                                    |
| Federal Trade Commission, International Development Law Institute, U.S. Department of Treasury, American Bar Association                                                                                                                                                                                                | 1990                                  | 2000          | 4 358 000                                    |
| Planning & Development Collaborative Intl., International City Managers Association, Cooperative Housing Foundation                                                                                                                                                                                                     | 1991                                  | 1998          | 18 506 000                                   |
| Central Connecticut State University, Ohio University, Wisconsin Madison Consortium, MUCIA                                                                                                                                                                                                                              | 1991                                  | 1998          | 11 926 000                                   |
| University of Minnesota                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1991                                  | 2000          | 9 910 524                                    |
| Department of Energy                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1991                                  | 2000          | 20 000 000                                   |
| Peace Corps, Citizens' Democracy Corps, Polish Business Advisory Service, Institutional Reform and the Informal Sector (IRIS), International Executive Service Corps, Entrepreneurial Management and Executive Development, Center for International Private Enterprise, Center for Strategic and International Studies | 1991                                  | 1997          | 7 896 291                                    |
| Development Alternatives Inc, Coopers & Lybrand, HIID                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1991                                  | 1999          | 5 884 027                                    |
| U.S. Department of Treasury                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1991                                  | 1997          | 4 769 815                                    |

## ACTIVITY NAME NAZWA PROJEKTU

## POLISH COUNTERPART PARTNER POLSKI



Regional Energy Efficiency and Restructuring Program

Ministry of Industry and Trade, Power Grid Company, Power distribution sector, Power generation sector, municipalities  
Ministerstwo Przemysłu i Handlu, Polskie Sieci Elektroenergetyczne, sektor dystrybucji energii, sektor wytwarzania energii, samorząd lokalny

Privatization and Enterprise Restructuring

Polish Banks, LOT Polish Airlines, Polish Securities Commission, glass and furniture sector enterprises  
Banki, PLL LOT, Giełda Papierów Wartościowych, Przedsiębiorstwa sektora meblarskiego i produkcji szkła

American Business and Private Sector Development Initiative

Private enterprises, local and central authorities  
Prywatni przedsiębiorcy, władze centralne i lokalne

Polish Business Development

Agribusiness SMEs  
Małe i średnie przedsiębiorstwa sektora rolnego

Small Projects Assistance

Various  
Różni beneficjenci

Warsaw Institute of Banking

Warsaw Institute of Banking  
Warszawski Instytut Bankowości

Regional Privatisation Initiative (WIP)

Ministry of Privatization, Polish enterprises  
Ministerstwo Przekształceń Własnościowych, przedsiębiorstwa

Common Brokerage Operations

Brokerage Houses Association  
Stowarzyszenie Polskich Domów Maklerskich

Management Training Large Grants

Lodz University  
Uniwersytet Łódzki

Housing Finance and Municipal Technical Assistance

Mortgage Fund  
Fundusz Hipoteczny

Housing Finance

Banking Sector  
Sektor bankowy

Building Skills for US Polish Trade

Private businesses  
Prywatne przedsiębiorstwa, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

Financial Services Resource Center

Banking Sector  
Sektor bankowy

Bank System Development

National Bank of Poland, Over-The-Counter Market (CeTO)  
Narodowy Bank Polski, Centralna Tabela Ofert

Economic and Social Reform

CASE Foundation  
Fundacja Naukowa CASE

Business Information Network

SME Foundation  
Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw

SMART Project

Polish agribusinesses  
Przedsiębiorstwa rolne

Polish-American Enterprise Clubs

Foundation for the Support of Local Democracy, Polish-American Enterprise Clubs  
Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Polsko-Amerykańskie Kluby Przedsiębiorczości

Local Economic Development

Opportunities Industrialization Center in Lublin  
Fundacja OIC-Poland w Lublinie

OTC - Over the Counter Market

Polish Brokerage Houses  
Domy maklerskie, CeTO S.A.





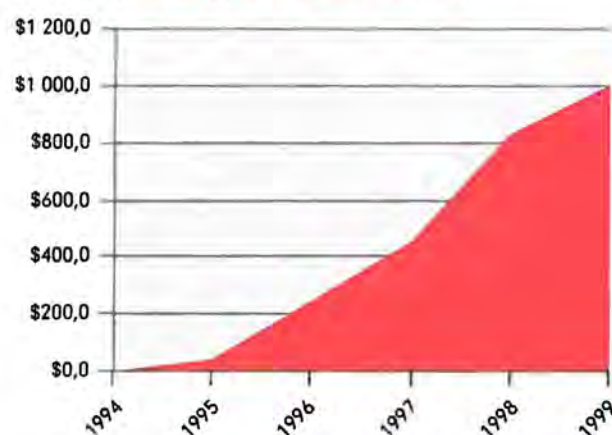
| IMPLEMENTING PARTNER<br>JEDNOSTKA WDRAŻAJĄCA                                                             | YEARS OF OPERATIONS<br>LATA DZIAŁANIA |               | LIFE OF PROJECT FUNDING<br>FUNDUSZE PROJEKTU |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------|----------------------------------------------|
|                                                                                                          | START<br>POCZĄTEK                     | END<br>KONIEC | US(\$)                                       |
| Bechtel, RCG Hagler Bailey & Company, Electrotek, U.S. Energy Association, New York State Electric & Gas | 1991                                  | 1999          | 16 700 152                                   |
| Coopers & Lybrand, KPMG, Price Waterhouse, Deloitte & Touche                                             | 1991                                  | 1996          | 24 680 000                                   |
| U.S. Department of Commerce, Overseas Private Investment Corporation, Trade and Development Agency       | 1992                                  | 1993          | 3 648 000                                    |
| Land O'Lakes                                                                                             | 1992                                  | 1997          | 3 048 647                                    |
| Peace Corps                                                                                              | 1992                                  | 2000          | 1 529 519                                    |
| Barents, U.S. Department of Treasury                                                                     | 1992                                  | 1999          | 2 148 000                                    |
| Price Waterhouse                                                                                         | 1994                                  | 1996          | 1 161 702                                    |
| KPMG Peat Marwick                                                                                        | 1994                                  | 1996          | 1 583 671                                    |
| University of Maryland                                                                                   | 1994                                  | 2000          | 2 693 138                                    |
| PADCO                                                                                                    | 1994                                  | 1997          | 12 368 311                                   |
| Urban Institute                                                                                          | 1995                                  | 2000          | 2 675 000                                    |
| American University                                                                                      | 1995                                  | 1998          | 380 000                                      |
| Crimson Capital Corporation                                                                              | 1995                                  | 1997          | 3 883 629                                    |
| First Washington Associates                                                                              | 1995                                  | 1999          | 2 823 226                                    |
| CASE Foundation<br>Fundacja Naukowa CASE                                                                 | 1995                                  | 1997          | 92 013                                       |
| Development Alternatives Inc.                                                                            | 1995                                  | 1997          | 792 301                                      |
| VOCA                                                                                                     | 1995                                  | 1996          | 1 200 000                                    |
| Foundation for the Support of Local Democracy<br>Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej                    | 1995                                  | 1997          | 299 632                                      |
| Opportunities Industrialization Center                                                                   | 1995                                  | 1998          | 895 849                                      |
| KPMG/Barents                                                                                             | 1995                                  | 1998          | 5 087 984                                    |

## ACTIVITY NAME NAZWA PROJEKTU

## POLISH COUNTERPART PARTNER POLSKI

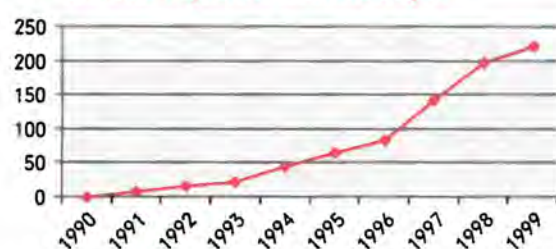
### Cumulative Mortgage Debt (In \$ Millions)

Zadłużenie z tytułu kredytów mieszkaniowych  
(narastająco w milionach USD)



### # of Companies Listed on the Warsaw Stock Exchange

Liczba spółek notowanych na Warszawskiej  
Giełdzie Papierów Wartościowych



Building the savings and credit union system

National Association of Cooperative Savings and Credit Unions  
Krajowa Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo-Kredytowa

Private Pension Funds

Ministry of Labor, Superintendency of Pension Funds (UNFE), Pension Funds Association  
Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Urząd Nadzoru nad Funduszami Emerytalnymi, Stowarzyszenie Funduszy Emerytalnych

Bank Supervision

National Bank of Poland, General Inspectorate of Banking Supervision  
Narodowy Bank Polski, Główny Inspektorat Nadzoru Bankowego

Regional Transaction Support

Voivodship offices, Polish enterprises  
Urzędy Wojewódzkie, przedsiębiorstwa

Small Enterprise Assistance Fund

Caresbac, Polish entrepreneurs  
Caresbac, przedsiębiorcy

Grain Storage and Marketing

Polish Foundation of Grain and Feed Exchange  
Polska Izba Zbożowo-Paszowa

Competition Advisors/Sensitive sectors

Ministry of Privatization, Ministry of Industry and Trade  
Ministerstwo Przekształceń Własnościowych, Ministerstwo Przemysłu i Handlu

Business Support Project (FIRMA2000)

38 business support organizations nationwide, business consultants, women entrepreneurs  
38 ośrodków wspierania przedsiębiorczości, konsultanci, kobiety przedsiębiorcy

Sustaining Growth

CASE Foundation  
Fundacja Naukowa CASE

East - East dissemination

CASE Foundation  
Fundacja Naukowa CASE

Rural entrepreneurship promotion (WRED)

Foundation for the Development of Polish Agriculture  
Fundacja na rzecz Rozwoju Polskiego Rolnictwa

Energy Cities

Foundation for the Effective Use of Energy, 6 cities  
Fundacja Efektywnego Wykorzystania Energii (Kraków), 6 miast

Energy Regulatory Authority

Energy Regulatory Authority  
Urząd Regulacji Energetyki

Technology Transfer/FABRYKAT 2000

4 technology transfer centers, Polish private businesses  
4 Centra Transferu Technologii, przedsiębiorstwa prywatne

Ad Valorem Property Tax

Ministry of Finance  
Ministerstwo Finansów

Housing Finance Conferences

Polish Bank Association  
Związek Banków Polskich

## SOCIAL SECTOR / IMPROVING THE QUALITY OF LIFE SEKTOR SPOŁECZNY / POPRAWA WARUNKÓW ŻYCIA

Polish-American Children's Hospital (1)

Polish-American Children's Hospital in Krakow  
Polsko-Amerykański Szpital Pediatryczny w Krakowie

Donation of equipment

Water Supply Foundation  
Fundacja Zaopatrzenia Wsi w Wodę

Emergency Medical Supply Project

CARITAS Polska



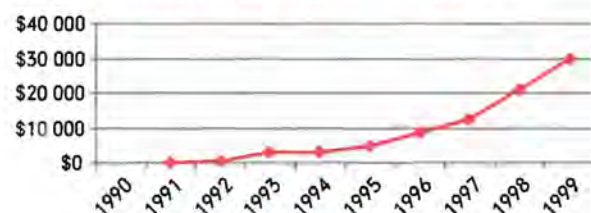
| IMPLEMENTING PARTNER<br>JEDNOSTKA WDRAŻAJĄCA                                                          | YEARS OF OPERATIONS<br>LATA DZIAŁANIA |               | LIFE OF PROJECT FUNDING<br>FUNDUSZE PROJEKTU |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------|----------------------------------------------|
|                                                                                                       | START<br>POCZĄTEK                     | END<br>KONIEC | US(\$)                                       |
| World Council of Credit Unions                                                                        | 1995                                  | 1999          | 3 500 000                                    |
| PriceWaterhouseCoopers                                                                                | 1995                                  | 2000          | 6 921 842                                    |
| Barents                                                                                               | 1995                                  | 2000          | 7 887 134                                    |
| Doradca                                                                                               | 1995                                  | 1996          | 189 005                                      |
| SEAF                                                                                                  | 1995                                  | 1998          | 9 017 709                                    |
| ACDI/VOCA                                                                                             | 1995                                  | 1998          | 2 278 805                                    |
| Bancroft Group                                                                                        | 1996                                  | 1996          | 164 212                                      |
| ACDI/VOCA                                                                                             | 1996                                  | 2000          | 6 680 069                                    |
| CASE Foundation<br>Fundacja Naukowa CASE                                                              | 1997                                  | 1999          | 230 000                                      |
| CASE Foundation<br>Fundacja Naukowa CASE                                                              | 1997                                  | 1999          | 150 000                                      |
| Foundation for the Development of Polish Agriculture<br>Fundacja na rzecz Rozwoju Polskiego Rolnictwa | 1997                                  | 1999          | 221 467                                      |
| Foundation for the Effective Use of Energy<br>Fundacja Efektywnego Wykorzystania Energii (Kraków)     | 1997                                  | 2000          | 533 000                                      |
| Bechtel                                                                                               | 1998                                  | 1999          | 643 672                                      |
| Mendez England & Associates                                                                           | 1998                                  | 2000          | 4 243 928                                    |
| Barents                                                                                               | 1999                                  | 2000          | 322 289                                      |
| PriceWaterhouseCoopers / Urban Institute                                                              | 1999                                  | 2000          | 235 000                                      |
| Polish American Congress Charitable Foundation                                                        | 1965                                  | 1994          | 42 529 565                                   |
| Catholic Relief Services                                                                              | 1988                                  | 1994          | 9 872 018                                    |
| Project HOPE                                                                                          | 1990                                  | 1992          | 308 000                                      |

**ACTIVITY NAME  
NAZWA PROJEKTU**

**POLISH COUNTERPART  
PARTNER POLSKI**

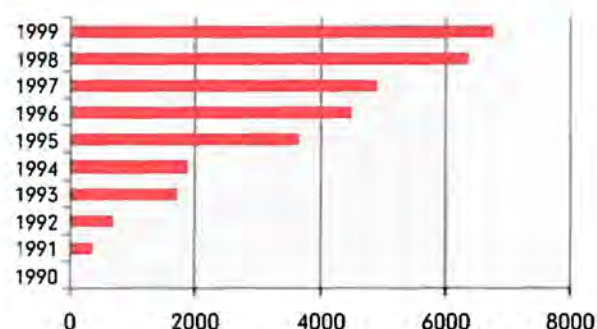
**Value of Shares (in \$ millions)**

**Kapitalizacja rynku papierów  
wartościowych (w milionach USD)**



**Total Foreign Direct Investment (in \$ million)**

**Bezpośrednie inwestycje zagraniczne  
(w milionach USD)**



World Environment Center

Ministry of Environment, National Fund for Environmental Protection, Pollution Prevention Centers in Opole, Katowice and Lodz  
Ministerstwo Ochrony Środowiska, Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska, Ośrodki Minimalizacji Odpadów Przemysłowych w Opolu, Katowicach i Łodzi

Privatization of Healthcare

Public Healthcare Institutions, ZOZ Lodz Baluty  
Państwowa Służba Zdrowia, ZOZ Łódź Baluty

Labor Market Transition

National Labor Office, State Employment Service  
Agencies, Construction Skills Training Centers  
Krajowy Urząd Pracy, Wojewódzkie Urzędy Pracy

Environmental Initiatives

Ministry of Environment, Krakow Voivodship Office  
Ministerstwo Ochrony Środowiska, Urząd Wojewódzki w Krakowie

American Committee for Aid to Poland

Polish NGOs  
Organizacje pozarządowe

HIID Environmental Policy

Ministry of Environment  
Ministerstwo Ochrony Środowiska

Partnerships in Health care

Emergency Medical Service Organization  
Pogotowie Ratunkowe

Housing Support for Partner Cities

Agencje Wspierania Inicjatyw Mieszkaniowych

Environmental Training Project

Local authorities and business sector  
Władze lokalne i sektor prywatny

Housing Finance Advisory Services

Stowarzyszenie Banków Polskich

Local Environmental Management

Local authorities in Katowice, Wrocław and Zielona Góra  
Władze lokalne w Katowicach, Wrocławiu i Zielonej Górze

American-Polish Home Builder's Institute

American-Polish Home Builders Institute  
Amerykańsko - Polski Instytut Budownictwa

Joint Commission on Accreditation of Hospitals

National Quality Assurance Center in Krakow  
Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia w Krakowie

Creation and Development of Real Estate Institutions

Krakow Real Estate Institute, Polish Real Estate Federation, Polish Federation of Valuers' Association  
Krakowski Instytut Nieruchomości, Polska Federacja Rynku Nieruchomości, Polska Federacja Stowarzyszeń Rzeczoznawców Majątkowych

Environmental Health Project

School of Public Health at Jagiellonian University  
Szkoła Zdrowia Publicznego Uniwersytetu Jagiellońskiego

Polish Association of Home Builders

Polish Association of Home Builders  
Polskie Stowarzyszenie Budowniczych Domów

Local Government Health Management

Ministry of Health, Krakow, Suwałki  
Ministerstwo Zdrowia, Kraków, Suwałki

Improved Public Sector Environmental Services

Ministry of Environment, National Environmental Fund, National Environmental Education Center, Malopolska and Upper Silesia regions  
Ministerstwo Ochrony Środowiska, Fundusz Ochrony Środowiska, Krajowe Centrum Edukacji, Województwa Malopolskie i Śląskie, Centrum Edukacji Ekologicznej

Wrocław Demonstration Housing

Masonry Institute Ventures



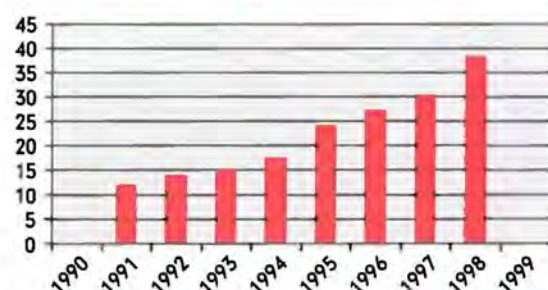
| IMPLEMENTING PARTNER<br>JEDNOSTKA WDRAŻAJĄCA                           | YEARS OF OPERATIONS<br>LATA DZIAŁANIA |               | LIFE OF PROJECT FUNDING<br>FUNDUSZE PROJEKTU |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------|----------------------------------------------|
|                                                                        | START<br>POCZĄTEK                     | END<br>KONIEC | US(\$)                                       |
| World Environment Center                                               | 1990                                  | 1999          | 5 298 353                                    |
| Healthcare Enterprise Intl.                                            | 1991                                  | 1995          | 1 644 000                                    |
| U.S. Department of Labor                                               | 1991                                  | 1998          | 19 596 000                                   |
| Environmental Protection Agency                                        | 1991                                  | 1995          | 4 607 647                                    |
| American Committee for Aid to Poland                                   | 1991                                  | 1995          | 159 543                                      |
| Harvard University                                                     | 1991                                  | 1999          | 1 780 000                                    |
| Albany Medical College, Milwaukee International Health Training Center | 1992                                  | 1995          | 4 883 000                                    |
| Cooperative Housing Foundation                                         | 1992                                  | 1996          | 2 150 949                                    |
| Minnesota University                                                   | 1992                                  | 1997          | 3 728 000                                    |
| Urban Institute                                                        | 1992                                  | 1996          | 8 474 863                                    |
| Research Triangle Institute                                            | 1992                                  | 1998          | 3 836 758                                    |
| Home Builders Institute                                                | 1992                                  | 1995          | 4 749 240                                    |
| Joint Commission on Accreditation                                      | 1992                                  | 1998          | 133 163                                      |
| Eastern European Real Property Foundation                              | 1992                                  | 1998          | 1 550 000                                    |
| Camp Dresser & McKee Intl.                                             | 1994                                  | 1998          | 477 000                                      |
| National Association of Home Builders                                  | 1995                                  | 1998          | 2 160 000                                    |
| Harvard University                                                     | 1995                                  | 1997          | 3 000 000                                    |
| Environmental Protection Agency                                        | 1995                                  | 1998          | 2 819 242                                    |
| International Masonry Institute                                        | 1996                                  | 1998          | 382 594                                      |

## ACTIVITY NAME NAZWA PROJEKTU

## POLISH COUNTERPART PARTNER POLSKI

### Personal Bank Accounts (in \$ billions)

Depozyty bankowe klientów indywidualnych  
(w miliardach USD)

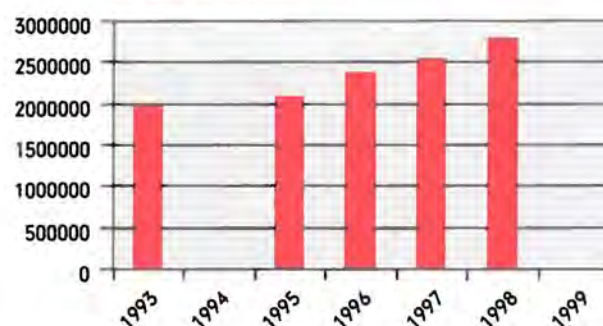


1990 and 1999 - no data

1990 i 1999 - brak danych

### Private Small and Medium-sized Enterprises (from 0-250 employees)

Prywatne małe i średnie przedsiębiorstwa  
(0-250 pracujących)



1994 and 1999 - no data

1994 i 1999 - brak danych

Mine Health and Safety

Solidarity Trade Union, Katowice Voivodship Office,  
Technical University of Silesia  
NSZZ Solidarność, Urząd Wojewody Katowickiego,  
Politechnika Śląska

Urban Management

Cooperation Fund  
Fundusz Współpracy

Historic revitalization

Bielsko-Biała, Kłodzko

Cooperative Housing in a Market Economy

Center for Housing Initiatives  
Centrum Inicjatyw Mieszkaniowych

Workforce Development Program

Katowice Voivodship Office, Silesian Labor Office  
Urząd Wojewody Katowickiego, Śląski Urząd Pracy

Red Cross Disaster Relief

Polish Red Cross  
Polski Czerwony Krzyż

Assistance to flooded areas

Silesian and Lower Silesian cities and gminas  
Gminy i miasta Śląska i Dolnego Śląska

Flood Damage Assessment

Association of Polish Cities, Kłodzko, Limanowa  
Związek Miast Polskich, Kłodzko, Limanowa

Municipal Utility Pricing policy

Housing and Urban Development Authority  
Urząd Mieszkalnictwa i Rozwoju Miast

Pension Reform Education

Solidarity Trade Union  
NSZZ Solidarność

Housing and Municipal policy

Housing and Urban Development Authority  
Urząd Mieszkalnictwa i Rozwoju Miast

Utility Regulation and Municipal Credit

Housing and Urban Development Authority  
Urząd Mieszkalnictwa i Rozwoju Miast

Social Sector Reforms / Strategic communications

Prime Minister's Chancellery, Ministry of Education,  
Ministry of Health  
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwo Edukacji,  
Ministerstwo Zdrowia

TA in Health Sector Reform

Ministry of Health, Regional Health Funds  
Ministerstwo Zdrowia, Kasy Chorych

Technical Assistance to Ministry of Education

Ministry of Education  
Ministerstwo Edukacji

Global Climate Change

Ministry of Environment, National Environmental Fund  
Ministerstwo Ochrony Środowiska, Narodowy Fundusz  
Ochrony Środowiska

Development Credit Authority

BISE Bank  
Bank Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych



| IMPLEMENTING PARTNER<br>JEDNOSTKA WDRAŻAJĄCA               | YEARS OF OPERATIONS<br>LATA DZIAŁANIA |               | LIFE OF PROJECT FUNDING<br>FUNDUSZE PROJEKTU |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------|----------------------------------------------|
|                                                            | START<br>POCZĄTEK                     | END<br>KONIEC | US(\$)                                       |
| Partners for International Economic Reforms                | 1996                                  | 1998          | 599 966                                      |
| Cooperation Fund<br>Fundusz Współpracy                     | 1996                                  | 1998          | 1 650 000                                    |
| Cooperative Housing Foundation                             | 1996                                  | 1999          | 1 073 643                                    |
| Cooperative Housing Foundation                             | 1996                                  | 2000          | 2 300 000                                    |
| U.S. Department of Labor                                   | 1997                                  | 2000          | 1 731 000                                    |
| Polish Red Cross<br>Polski Czerwony Krzyż                  | 1997                                  | 1997          | 98 899                                       |
| Project HOPE                                               | 1997                                  | 1997          | 132 901                                      |
| Association of Polish Cities<br>Związek Miast Polskich     | 1997                                  | 1998          | 200 000                                      |
| Research Triangle Institute                                | 1998                                  | 1999          | 376 553                                      |
| American Center for International Labor Solidarity         | 1999                                  | 1999          | 502 812                                      |
| PriceWaterhouseCoopers / Urban Institute                   | 1999                                  | 2000          | 227 980                                      |
| Research Triangle Institute                                | 1999                                  | 2000          | 573 243                                      |
| Chemonics Intl.                                            | 1999                                  | 2000          | 1 600 000                                    |
| Harvard School of Public Health                            | 1999                                  | 2000          | 156 822                                      |
| Research Triangle Institute                                | 1999                                  | 2000          | 195 296                                      |
| Ministry of Environment<br>Ministerstwo Ochrony Środowiska | 1999                                  | 2000          | 5 000 000                                    |
| BISE Bank<br>Bank Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych        | 1999                                  | 2000          | 364 500                                      |

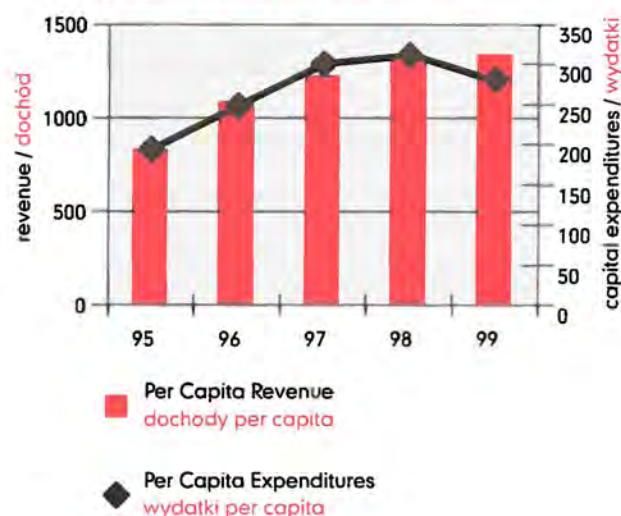
ACTIVITY NAME  
NAZWA PROJEKTU

POLISH COUNTERPART  
PARTNER POLSKI

CROSS-SECTORAL ACTIVITIES  
INNE PROJEKTY

Per Capita Revenue and Expenditures  
Related to Assets in Local Governments  
(1995-1999)

Dochody i wydatki majątkowe per capita  
gmin w latach 1995-1999



Participant Training

various trainees  
Uczestnicy szkoleń

Georgetown University Training Program

various trainees from public and local sectors  
Uczestnicy szkoleń z administracji centralnej i lokalnej

Small projects and special initiatives (app.300 projects  
under \$100,000)  
Różne projekty o wartości poniżej 100 000 USD każdy

various  
Różni beneficjenci

Audit, Evaluation and Project Support

n/a  
nie dotyczy

Emergency Management Training Program

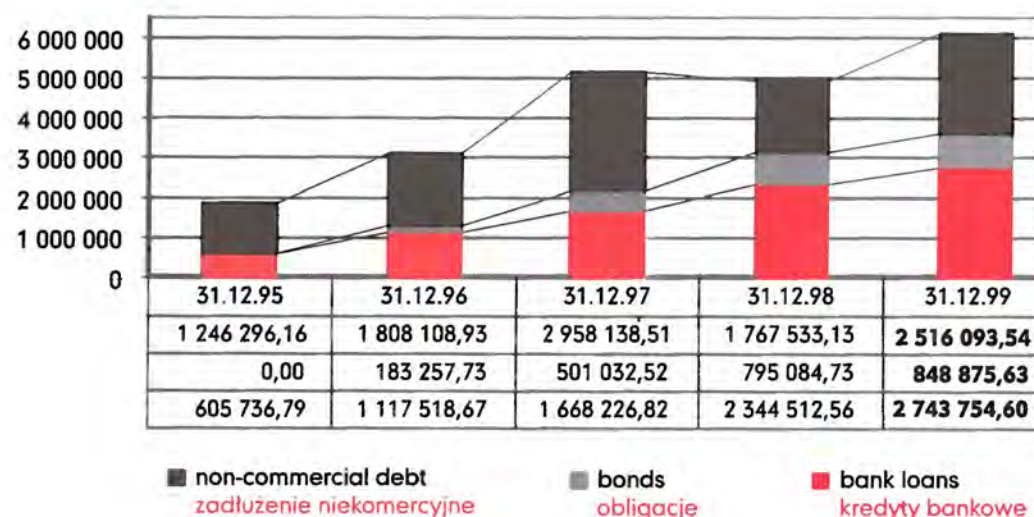
National and local administration  
Administracja krajowa i lokalna

Polish Know-How Foundation

Polish Know-How Foundation  
Polska Fundacja Transformacji Rynkowej "Wiedzieć Jak"

Municipal Debt 1995 - 1999 (in PLN thousands)

Zadłużenie gmin 1995 - 1999 (w tysiącach złotych)





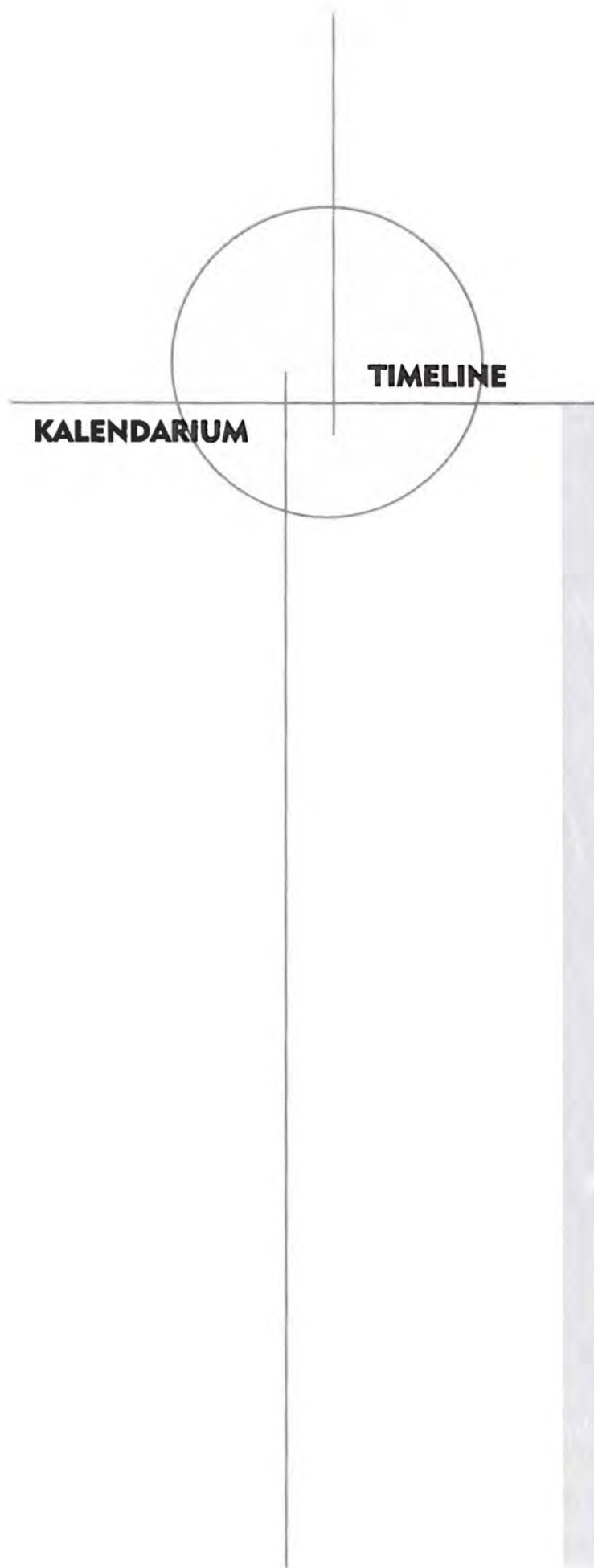
| IMPLEMENTING PARTNER<br>JEDNOSTKA WDRAŻAJĄCA                                        | YEARS OF OPERATIONS<br>LATA DZIAŁANIA |               | LIFE OF PROJECT FUNDING<br>FUNDUSZE PROJEKTU |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------|----------------------------------------------|
|                                                                                     | START<br>POCZĄTEK                     | END<br>KONIEC | US(\$)                                       |
| Partners for International Education and Training, World Learning                   | 1990                                  | 1993          | 4 050 432                                    |
| Georgetown University                                                               | 1990                                  | 1999          | 10 116 060                                   |
| various<br>różni kontraktorzy                                                       | 1990                                  | 2000          | 11 921 862                                   |
| various<br>różni kontraktorzy                                                       | 1990                                  | 2000          | 4 811 954                                    |
| World Learning                                                                      | 1996                                  | 1999          | 300 000                                      |
| Polish Know-How Foundation<br>Polska Fundacja Transformacji Rynkowej "Wiedzieć Jak" | 2000                                  | 2000          | 600 000                                      |

**TOTAL ASSISTANCE TO POLAND  
KWOTA POMOCY DLA POLSKI**

**960 543 769**







April 1989

Solidarity signs the "Round Table Agreement" which includes a Guarantee of full trade union freedom. [PL](#)

National Environmental Fund is established by the Government of Poland to provide grants and preferential loans for environmental investments. [PL](#)

May 1989

East European Environmental Initiative is announced by President Bush, launching several environmental projects in Krakow to reduce industrial pollution, improve drinking water quality and supply and set up an air monitoring network. [US](#)

July 1989

President Bush pays state visit to Poland. [PL](#)

Joint Commission on Humanitarian Assistance is established with proceeds from the sale of U.S.- donated agricultural commodities, which generated approximately \$46 million for quality of life for Polish people and to support private, non-governmental and independent institutions in Poland. [US](#)



September 1989

Solidarity Government under journalist / Solidarity activist, Prime Minister Tadeusz Mazowiecki, is approved by Sejm. [PL](#)

Foundation in Support of Local Democracy (FSLD) is established to build NGO support for the legal activities concerning local government. By 1990, FSLD will receive its first support from USAID which will help the institution evolve into the major support organization for local government programs. [PL](#)

Humanitarian Assistance of emergency equipment, medicines, vaccines, antibiotics and improvement in rapid response to infectious diseases in over 140 hospitals. [US](#)

October 1989

Under the "Frost Committee," the U.S. Congress authorizes Gift of Democracy Program donating equipment and a library to the Polish Parliament – later supplemented by USAID grants. [US](#)



Podpisanie przez rząd i "Solidarność" porozumienia "Okrągłego Stołu", gwarantującego m.in. wolne związki zawodowe. [PL]

Kwiecień 1989

Utworzenie przez rząd polski Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska, do którego zadań należy udzielanie dotacji i preferencyjnych pożyczek na inwestycje ekologiczne. [PL]

Ogłoszenie przez prezydenta Busha Inicjatywy Ochrony Środowiska w Europie Wschodniej (EEEI), obejmującej szereg projektów ekologicznych w Krakowie (redukcja zanieczyszczeń przemysłowych, poprawa jakości i dostaw wody pitnej, założenie sieci monitorowania powietrza). [US]

Maj 1989

Oficjalna wizyta prezydenta Busha w Polsce. [PL]

Lipiec 1989



Utworzenie Amerykańsko-Polskiej Wspólnej Komisji d/s Pomocy Humanitarnej, której działalność na rzecz poprawy warunków życia społeczeństwa polskiego oraz wsparcia instytucji prywatnych, pozarządowych i niezależnych finansowana jest ze środków uzyskanych ze sprzedaży towarów rolnych darowanych przez USA (na łączną kwotę ok. 46 mln USD). [US]

Powołanie przez Sejm rządu solidarnościowego kierowanego przez dziennikarza i działacza "Solidarności", Premiera Tadeusza Mazowieckiego. [PL]

Wrzesień 1989

Utworzenie Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej (FRDL) w celu wspierania reform samorządowych; FRDL otrzymuje pierwsze wsparcie ze strony USAID w 1990r i w następnych latach staje się czołową organizacją wspierającą rozwój samorządu lokalnego. [PL]

November 1989

U.S. Congress enacts the Support for East European Democracy (SEED) Act, authorizing \$1 billion for Central and Eastern European assistance. [US](#)

December 1989

The Sejm approves "shock therapy" reform program to transform the Polish economy rapidly from centrally planned to free-market, removing price controls, eliminating most subsidies to industry, opening markets to international competition, and imposing monetary discipline. The country is renamed the "Republic of Poland". [PL](#)

Polish Stabilization Fund is established (\$200 million USAID contribution) to support the convertibility and stabilization of the Polish zloty by creating a \$1 billion hard currency reserve fund. [US](#)

Law on Associations is adopted, following the earlier (1984) adoption of the Law on Foundations and thus establishing a legal framework for NGOs in Poland. [PL](#)





Udzielenie pilnej pomocy humanitarnej w postaci sprzętu ratunkowego, leków, szczepionek oraz antybiotyków w odpowiedzi na choroby zakaźne w ponad 140 szpitalach. [US](#)

Przekazanie Parlamentowi sprzętu i biblioteki w ramach Programu "Dar Demokracji", uchwalonego przez "Komitet Frosta" Kongresu USA; pomoc ta jest następnie uzupełniana grantami USAID. [US](#)

Październik 1989

Uchwalenie przez Kongres USA Ustawy na rzecz Wspierania Demokracji w Europie Wschodniej (SEED Act), która przeznaczyła 1 mld USD na pomoc dla krajów Europy Centralnej i Wschodniej. [US](#)

Listopad 1989

1995 1996 1997 1998 1999 2000

Przegłoszowanie przez Sejm programu reformy szokowej mającej na celu szybkie przekształcenie polskiej gospodarki z centralnie planowanej na wolnorynkową, zlikwidowanie ograniczeń cenowych, zlikwidowanie większości dotacji dla przemysłu, otwarcie rynków na międzynarodową konkurencję, oraz nałożenie dyscypliny fiskalnej; kraj zostaje oficjalnie nazwany "Rzeczpospolitą Polską". [PL](#)

Grudzień 1989

Utworzenie Funduszu Stabilizacyjnego Złotówki dla wsparcia wymienialności i stabilizacji złotówki przez stworzenie rezerw walutowych w wysokości 1 mld USD (wkład USAID wynosi 200 mln USD). [US](#)

Uchwalenie prawa o stowarzyszeniach, które wraz z prawem o fundacjach (z 1984r.) tworzy ramy prawne działania organizacji pozarządowych w Polsce. [PL](#)

January 1990

New Currency Law ends the previous artificial exchange rate for the zloty and full domestic convertibility is introduced. [PL](#)

The Polish YMCA is re-established after being closed in 1948 by the communist government. A USAID grant in 1991 provides funding for youth leadership to address problems of social, environmental and economic concerns. [US](#)

February 1990

First U.S. volunteer from U.S.-based private voluntary organization arrives in Poland to assist Olsztyn Farmers' Solidarity Union in establishing a farmer-owned commercial enterprise to replace the state monopolies. [US](#)

Anti-trust Law is passed, ensuring consumer protection and equitable economic development. [PL](#)



National Endowment for Democracy begins distributing USAID funds to a variety of institutions to meet the needs of pro-democratic forces, independent cultural and publishing groups. [US](#)

March 1990

Local Government Act is passed creating 2,489 gminas (villages, towns and cities) and communalizing state-owned assets. [PL](#)

April 1990

Antimonopoly office is established. In cooperation with the U.S. Federal Trade Commission and the U.S. Department of Justice, USAID initiates long-term assistance to develop a strong legal and institutional framework to address consumer protection and mergers and acquisitions. [PL](#)

May 1990

Polish-American Enterprise Fund (PAEF) is established with \$254 million for a broad investment program of financing to small, medium, and large-scale businesses, introducing Western business and legal practices, technical expertise, management tools and free market concepts. [US](#)



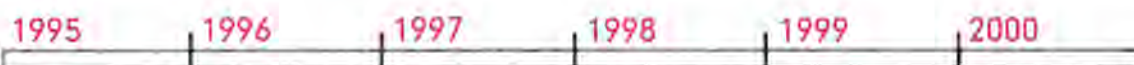
Wprowadzenie nowego prawa dewizowego zapewniającego pełną wewnętrzną wymienialność złotówki zamiast sztucznego kursu wymiany <sup>[PL]</sup>

Styczeń 1990

Odrodzenie polskiej YMCA, zlikwidowanej w 1948r. przez władze komunistyczne; w 1991r. YMCA otrzymuje grant USAID wspierający działania młodych liderów na rzecz rozwiązywania problemów społecznych, ekologicznych i gospodarczych. <sup>[US]</sup>

Przyjazd do Polski pierwszego amerykańskiego wolontariusza; podejmuje on pracę z olsztyńskim oddziałem NSZZ "S" Rolników Indywidualnych nad zastępowaniem państwowych monopolii przedsiębiorstwami będącymi własnością rolników. <sup>[US]</sup>

Luty 1990



Uchwalenie prawa antymonopolowego, zapewniającego ochronę konsumenta i zrównoważony rozwój gospodarczy. <sup>[PL]</sup>

Za pośrednictwem National Endowment for Democracy przyznanie grantów USAID dla szeregu instytucji pracujących na rzecz przemian pro-demokratycznych oraz niezależnych grup kulturalnych i wydawniczych. <sup>[US]</sup>

Uchwalenie prawa o samorządzie terytorialnym, które tworzy 2489 gmin i komunalizuje mienie państwowe. <sup>[PL]</sup>

Marzec 1990

Utworzenie Urzędu Antymonopolowego; wdrożenie przez USAID, przy współpracy z Federalną Komisją Handlu (FTC) oraz Departamentem Sprawiedliwości USA, długoterminowej pomocy doradczej przy opracowywaniu silnych ram prawnych i instytucjonalnych na rzecz ochrony konsumentów oraz regulacji dotyczących fuzji i przejęć. <sup>[PL]</sup>

Kwiecień 1990

Local Elections are held with over 146,000 candidates campaigning for 52,000 local government elected seats. [PL](#)

June 1990

First Peace Corps volunteers arrive in Poland to provide advisory services across a wide range of areas, including business, privatization, municipal government, and secondary education. [US](#)

The first competition for local independent press organized by the Institute for Democracy in Eastern Europe (IDEE). Since then, more than 300 local press received funding by USAID. Since 1994 IDEE has provided training, advisory services and scholarships for NGOs and journalists from the region. [US](#)

July 1990

Privatization Law for State-Owned Enterprises is passed, establishing the framework for Poland's privatization program. [PL](#)



First USAID-supported international educational / training program is established, the East Central European Scholarship Program (ECESP), providing U.S.- based training programs for Polish leaders in democratic leadership, public administration, public policy, health care administration and reform, rural development, finance and banking, business administration, and education. [US](#)

September 1990

USAID provides long-term advisers to the Ministry of Environmental Protection to assist with environmental policies and to strengthen financial institutions such as the National Fund for Environmental Protection. [US](#)

KLON / JAWOR Data Base on NGOs is established at the initiative of a group of sociologists from the University of Warsaw and with start-up assistance from USAID. In 1991 it becomes a part of the Regardless of Bad Weather Foundation. Since then, the data-base has become the largest in Europe and is also available on the Internet. [US](#)



Utworzenie Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości (PAFP) o kapitale 254 mln USD przeznaczonym na szeroki program finansowania małych, średnich i dużych przedsiębiorstw, oraz na wprowadzanie zachodnich praktyk prawnych i biznesowych, wiedzy technicznej, narzędzi wspomagających zarządzanie, oraz koncepcji wolnorynkowych. [US](#)

Maj 1990

Wybory samorządowe; ponad 146 000 kandydatów ubiega się o 52 000 mandatów w samorządach lokalnych. [PL](#)

Przyjazd do Polski pierwszych ochotników Korpusu Pokoju; pomagać oni będą gminom rozwiązywać problemy z dziedziny zarządzania, prywatyzacji oraz edukacji na poziomie szkół średnich. [US](#)

Czerwiec 1990

Zorganizowanie przez Instytut na rzecz Demokracji w Europie Wschodniej (IDEE) pierwszego konkursu dla lokalnej, niezależnej prasy; w ramach kolejnych konkursów ponad 300 lokalnych tytułów prasowych uzyskało dofinansowanie od USAID; od 1994r. IDEE finansuje także szkolenia, usługi doradcze i stypendia dla organizacji pozarządowych i dziennikarzy z krajów sąsiednich. [US](#)

1995

1996

1997

1998

1999

2000

Uchwalenie ustawy o prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, tworzącej ramy programu prywatyzacji w Polsce. [PL](#)

Lipiec 1990

Rozpoczęcie pierwszego programu szkoleniowego finansowanego przez USAID - Program Stypendialny Georgetown (ECESP) - umożliwiającego wyjazdy szkoleniowe do USA polskim specjalistom w dziedzinie administracji publicznej, administracji i reformy służby zdrowia, rozwoju terenów wiejskich, finansów i bankowości, zarządzania biznesem oraz edukacji. [US](#)

Sfinansowanie przez USAID długoterminowej pomocy doradców dla Ministerstwa Ochrony Środowiska, celem opracowywania polityki ochrony środowiska i wzmocnienia instytucji jak np. Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska. [US](#)

Wrzesień 1990

**October 1990**

The Foundation for the Effective Utilization of Energy (FEWE), is established in Krakow and supported by USAID to provide training, energy auditing, and consulting services to gminas and small businesses. [PL](#)

First free presidential elections: Lech Walesa is elected President. [PL](#)

**November 1990**

Enterprise Credit Corporation, a small loan program of PAEF, is established, utilizing the staffs and facilities of nine Polish banks processing loan applications at over fifty locations throughout Poland. [US](#)

Emergency Energy program is launched to provide quick-impact, low cost assistance to improve energy efficiency, reduce oil import costs, and promote energy rationalization. [US](#)

**December 1990**

First fifty companies receive direct investments of \$180 million from PAEF; by the end of 1999, \$505 million of loans and direct investments will have supported 700 enterprises employing more than 21,000 people. [US](#)





Utworzenie bazy danych KLON / JAWOR z informacjami o organizacjach pozarządowych, dzięki inicjatywie grupy socjologów z Uniwersytetu Warszawskiego i pomocy udzielonej przez USAID; od 1991r. baza danych jest częścią Fundacji "Bez Względu na Niepogodę"; jedna z największych baz danych o organizacjach pozarządowych w Europie, dostępna w Internecie. [US](#)

Utworzenie Fundacji Efektywnego Wykorzystania Energii (FEWE) w Krakowie; przy wsparciu USAID, FEWE prowadzi szkolenia, audyty energetyczne oraz usługi doradcze dla gmin i małych przedsiębiorstw. [PL](#)

Październik 1990

Pierwsze wolne wybory prezydenckie; Lech Wałęsa wybrany Prezydentem RP. [PL](#)

Listopad 1990

Utworzenie Korporacji Finansowania Przedsiębiorczości - programu małych pożyczek PAFP współpracującego z dziewięcioma polskimi bankami oceniającymi wnioski kredytowe w ponad 50 lokalizacjach na terenie Polski. [US](#)



Zapoczątkowanie projektu Doraźnej Pomocy Energetycznej zapewniającego doradztwo w celu poprawy efektywności wykorzystania energii, zmniejszeniu kosztu importu ropy naftowej oraz promowaniu racjonalizacji zużycia energii. [US](#)

Zainwestowanie przez PAFP około 180 mln USD w pierwsze pięćdziesiąt firm; do końca 1999r. pożyczki i inwestycje bezpośrednie na łączną sumę 505 mln USD wespół 700 przedsiębiorstw zatrudniających ponad 21 000 osób. [US](#)

Grudzień 1990

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| January 1991  | <p>Polish Bank Association is established to promote the transformation of the Polish banking system. <a href="#">PL</a></p> <p>The Association of Polish Cities, along with three other local government associations, is re-established, with 60 cities joining initially. Today, 232 cities are members, representing over 70% of the urban population in Poland. The Association was first established in 1917 and functioned until 1939. <a href="#">PL</a></p> |
| February 1991 | First Polish-American Bank is established with an investment from PAEF, providing for twenty branches and representative offices. <a href="#">US</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| March 1991    | Under U.S. leadership, 50% of Poland's foreign debt owed to official bilateral creditors, referred to as the Paris Club, is forgiven. The U.S.'s portion of the forgiven debt is approximately \$2.4 billion. <a href="#">PL</a>                                                                                                                                                                                                                                     |



|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <p>The U.S. Department of Labor, with USAID assistance initiates, the Labor Market Transition Project to assist workers adversely affected by economic reforms through employment re-training and to assist in the reform of employment services, social benefit payment systems, labor-management relations, and statistical collection and analysis. <a href="#">US</a></p>                                                                                                                                                                                |
| April 1991 | <p>Warsaw Stock Exchange opens. <a href="#">PL</a></p> <p>The Central and East European Law Initiative (CEELI) begins work with the Government of Poland and Polish Universities in the area of legal reform in addition to training judges, prosecutors, lawyers, and faculty of law schools. At the request of the Bureau of Research and Analysis of the Polish Parliament, CEELI provided comments on the White Collar Crime Law (June, 1992), Poland's draft Constitution (July, 1991), and draft Housing Laws (December, 1991). <a href="#">US</a></p> |



Utworzenie Związku Banków Polskich promującego transformację polskiego systemu bankowego. <sup>[PL]</sup>

Styczeń 1991

Odrodzenie Związku Miast Polskich oraz trzech innych związków samorządów lokalnych; Związek skupia 232 miasta członkowskie zamieszkałe przez ponad 70% ludności miejskiej w Polsce; Związek działał w latach 1917-39. <sup>[PL]</sup>

Utworzenie, dzięki inwestycji PAFP, Pierwszego Polsko-Amerykańskiego Banku z 20 oddziałami i przedstawicielstwami. <sup>[US]</sup>

Luty 1991

Umorzenie, dzięki poparciu USA, 50% zadłużenia zagranicznego Polski, należnego państwom-wierzycielom (tzw. Klubu Paryskiego); amerykańska część umorzonego zadłużenia wynosi około 2,4 mld USD. <sup>[PL]</sup>

Marzec 1991



Wdrożenie projektu reform na rynku pracy (dzięki finansowaniu USAID i Departamentu Pracy USA), obejmującego szkolenia zawodowe dla pracowników restrukturyzowanych przedsiębiorstw, pomoc w reformowaniu urzędów pracy oraz zbieraniu i analizowaniu danych statystycznych. <sup>[US]</sup>

Otwarcie Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych. <sup>[PL]</sup>

Kwiecień 1991

Rozpoczęcie współpracy Inicjatywy Prawnej dla Europy Środkowej i Wschodniej Stowarzyszenia Prawników Amerykańskich (ABA / CEELI) z rządem polskim i polskimi uniwersytetami przy reformie ustawodawstwa, oraz szkoleniu sędziów, prokuratorów, adwokatów i wykładowców szkół prawniczych; na wniosek Biura Studiów i Analiz Sejmu RP, opiniowane są także projekty ustawy o ograniczeniu działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne (czerwiec 1992r.), Konstytucji (lipiec 1991r.) oraz ustawy mieszkaniowej (grudzień 1991r.). <sup>[US]</sup>

May 1991

Trade Union Act is passed, including a small provision allowing for the formation of Workers' Credit Unions. [PL](#)

Educational Enterprise Fundation is founded with PAEF providing publications, help with conferences and scholarships. [US](#)

Opportunities Industrialization Center Poland Foundation is established with USAID funding through the U.S. Department of Labor to promote entrepreneurship and economic development. OIC offers a wide range of training services aimed at entrepreneurs, unemployed, youth, disabled, and women. As a result, OIC Poland helped to decrease budget spending on unemployment benefits and Labor Fund payments by saving the government of Poland an estimated \$1 million. [US](#)

June 1991

Foreign Investment Law is passed, providing a legal framework for foreign direct investment; as a result, FDI in Poland will grow to over \$30 billion by the end of 1999. [PL](#)



USAID collaborates with eleven bi-lateral and multi-lateral donors to implement the Polish Business Advisory Service (PBAS) project to provide assistance to SMEs in preparing investment proposals, identifying appropriate equipment and machinery, and developing market outlets. By pairing expatriate consultants with Polish professionals, the project also aims to upgrade Polish consultancy services. [US](#)

With a USAID grant and technical assistance, Solidarity opens a model construction skills center in Warsaw to provide training in U.S. building technologies to Polish construction workers. [US](#)

A variety of partnerships between Polish and U.S. universities under the Management Training and Economics Education Project begins, including: cooperation between the University of Minnesota with the Warsaw School of Economics and the Agricultural College in Olsztyn; Central Connecticut State University with Wroclaw Technical University and Gdansk University; University of Maryland with University of Lodz; and DePaul University, whose certificates in business management are offered by the Lublin School of Business. [US](#)



Maj 1991

Uchwalenie prawa o związkach zawodowych, które pozwala także na tworzenie spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych (SKOK). [PL](#)

Utworzenie przez PAFP Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości; wydawanie publikacji, pomoc przy organizowaniu konferencji i stypendiów. [US](#)

Utworzenie przy wsparciu Departamentu Pracy USA Polskiej Fundacji Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego (Fundacji OIC-Poland), w oparciu o fundusze USAID, aby promować przedsiębiorczość i rozwój ekonomiczny; Fundacja oferuje szeroką gamę usług szkoleniowych skierowanych do przedsiębiorców, młodzieży, osób bezrobotnych i niepełnosprawnych oraz kobiet; dzięki działalności Fundacji Fundusz Pracy zaoszczędził około 1 mln USD w postaci niewypłaconych zasiłków i wypłat dla bezrobotnych. [US](#)

1995 1996 1997 1998 1999 2000

Uchwalenie ustawy o spółkach z udziałem zagranicznym, regulującej kwestię bezpośrednich inwestycji zagranicznych; do końca 1999r. inwestycje wzrosną do 30 mld USD. [PL](#)

Czerwiec 1991

Wdrożenie przez USAID oraz 11 innych organizacji pomocowych projektu Pomocy Polskim Przedsiębiorcom (3P / PBAS); wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw w przygotowywaniu propozycji inwestycyjnych, identyfikowaniu odpowiedniego wyposażenia i maszyn oraz rozwijaniu rynków sprzedaży; współpraca konsultantów zagranicznych i polskich ekspertów ma także na celu wzrost jakości polskich usług doradczych. [US](#)

Utworzenie przez NSZZ "S", dzięki grantowi i pomocy doradczej USAID, modelowego ośrodka w Warszawie prowadzącego szkolenia na temat amerykańskich technologii budowlanych. [US](#)

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| August 1991    | <p>Long-term assistance is initiated to the National Union of Cooperative Banks in developing a private system of cooperative banks and to promote banks' capacity to provide financial services to rural communities. <a href="#">US</a></p> <p>New wing of the Polish-American Children's Hospital in Krakow is dedicated, marking USAID support to provide specialized medical care for eight Provinces of southern Poland, and to serve as the pediatric training center for the Copernicus Medical Academy of Krakow. With a capacity of 560 beds, the facility is the largest all-pediatric facility in Europe. <a href="#">US</a></p> |
| September 1991 | <p>Regional Council for Economic Solidarity establishes the 1st Rural Telephone Cooperative in Rzeszow region (south-east Poland) with USAID assistance, which results in over 20,000 new telephone lines with more than 3,000 subscribers. <a href="#">US</a></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |



The CASE Foundation, now a leading macro-economic think-tank, is established to facilitate economic research, as well as conduct educational and publishing activities and provide advisory services for government. USAID funding is provided to address future reform requirements and provide support for enactment of government policies. [PL](#)

USAID assists the Polish Power Grid Company (PPGC) and the power generating and distribution sectors to restructure and improve the Polish energy sector. By September 1995, PPGC will have connected to the Western European UCPT system, mobilizing Polish power enterprises to export to the European electricity market and enhance Poland's energy security. [US](#)

The Gemini project initiates long-term assistance to the Ministry of Industry and Trade to strengthen its advocacy role for small business development growth. Gemini advisers draft the statute for the establishment of the parastatal small business development support organization, the Foundation for the Promotion and Development of Small and Medium-sized Enterprises. [US](#)



Rozpoczęcie współpracy między polskimi i amerykańskimi uniwersytetami w ramach programu wspierającego reformę kształcenia menadżerów i edukacji ekonomicznej (Management Training and Economics Education Project); w projekcie uczestniczyły między innymi następujące uniwersyte-ty: Szkoła Główna Handlowa oraz Akademia Rolniczo-Techniczna w Olsztynie we współpracy z Uniwersytetem Minnesota, Politechnika Wrocławska i Uniwersytet Gdański z Centralnym Uniwersytetem Stanowym w Connecticut, Uniwersytet Łódzki z Uniwersytetem Maryland, Lubelska Szkoła Biznesu przyznaje certyfikaty Uniwersytetu DePaul z zarządzania biznesem. US

Rozpoczęcie długoterminowej pomocy dla Krajowego Związku Banków Spółdzielczych w celu poprawy ich zdolności świadczenia usług finan-sowych dla społeczności wiejskich. US

Sierpień 1991

1995 1996 1997 1998 1999 2000

Otworzenie nowego skrzydła Polsko-Amerykańskiego Szpitala Pediatricznego w Krakowie (największa jednostka pediatryczna w Europie z 560 łózkami); znaczące wsparcie USAID przy zapewnieniu specjalisty-cznych usług medycznych dla ośmiu województw Polski południowej; Szpital służy jako ośrodek szkoleń pediatrycznych Akademii Medycznej w Krakowie. US

Założenie pierwszej wiejskiej spółdzielni telefonicznej w okolicach Rzeszowa przy pomocy Regionalnej Rady Solidarności Gospodarczej oraz przy wsparciu USAID; ogółem doprowadzono 20 000 nowych linii tele-fonicznych do ponad 3000 abonentów. US

Wrzesień 1991

Utworzenie Fundacji Naukowej CASE, obecnie wiodącego ośrodka badań makroekonomicznych, prowadzącego badania, działalność edukacyjną i wydawniczą, oraz świadczącego usługi doradcze dla rządu; finan-sowanie USAID umożliwia badania nad kolejnymi reformami i ich wdroże-niem. PL

October 1991

First completely democratic Parliamentary elections are held. [PL](#)

Training of Polish municipal leaders begins through a series of workshops conducted in Poland by Polish-Americans. Later, USAID service providers will partner with FSLD to develop training modules in response to the needs of local governments in Poland. [US](#)

The FSLD Regional Center in Bialystok initiates the citizen participation "Dialog" program with USAID support through the German Marshall Fund. By 1997, Dialog will have been replicated in seven more Polish communities, as well as Romania, Belarus and Albania. [US](#)

November 1991

Supported by USAID assistance to the National Union of Cooperative Banks, 300 Local Cooperative Banks democratically vote to stay out of State control, as a first step towards becoming financially sustainable. [PL](#)



The National Clearing House is established by sixteen banks and the Polish Bank Association to build a reliable and safe system for exchanging payment orders between banks. [PL](#)

Warsaw Journalism Center is established with USAID funding from the International Media Fund to assist the development of independent radio and TV stations, newspapers and journals, and to cooperate with the Polish Journalists Association in training working journalists and students. [US](#)

December 1991

USAID begins work to strengthen Solidarity as a viable national trade union center by helping to establish 13 regional Consulting and Negotiating Bureaus (BKN) to support union representatives on legal and economic issues. The project provides training and support to 25 regional Legal Aid Centers to counsel union members on such matters as their civil rights in enterprise disputes, lay-offs, etc. [US](#)



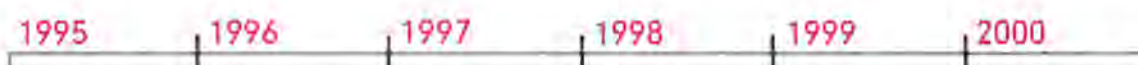
Uruchomienie pomocy USAID na rzecz Polskich Sieci Energetycznych (PSE) oraz sektora wytwarzania i przesyłania energii w celu restrukturyzacji i poprawy polskiego sektora energetycznego; do września 1995r. PSE zostaną podłączone do zachodnioeuropejskiego systemu UCPT, mobilizując polskie elektrownie do eksportu na europejskie rynki energetyczne i zwiększając bezpieczeństwo energetyczne Polski. <sup>[US]</sup>

Rozpoczęcie w ramach projektu Gemini długoterminowej pomocy doradczej dla Ministerstwa Przemysłu i Handlu, mającej na celu wzmocnienie jego roli jako rzecznika interesów drobnej przedsiębiorczości; doradcy Gemini opracowują statut Fundacji Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw. <sup>[US]</sup>

Pierwsze w pełni demokratyczne wybory parlamentarne. <sup>[PL]</sup>

Październik 1991

Rozpoczęcie szkoleń dla polskich liderów samorządowych prowadzonych przez Polaków i Amerykanów; doradcy amerykańscy we współpracy



z FRDL opracowują programy szkoleniowe zgodnie z zapotrzebowaniem samorządu lokalnego w Polsce. <sup>[US]</sup>

Inauguracja programu aktywizacji społecznej Dialog prowadzonego przez ośrodek FRDL w Białymstoku na bazie środków USAID / German Marshall Fund; do 1997r. program Dialog zostanie powtórzony w siedmiu innych miastach Polski, a także w Rumunii, Białorusi i Albanii. <sup>[US]</sup>

Opowiedzenie się 300 lokalnych banków spółdzielczych za wyjściem spod kontroli państwa, jako krok zmierzający ku finansowej niezależności (efekt wsparcia USAID udzielonego Krajowemu Związkowi Banków Spółdzielczych). <sup>[PL]</sup>

Listopad 1991

Założenie Krajowej Izby Rozliczeniowej przez 16 banków oraz Związek Banków Polskich, tworząc wiarygodny i bezpieczny system wymiany poleceń wypłaty pomiędzy bankami. <sup>[PL]</sup>

USAID initiates long-term aid to the National Bank of Poland to develop policies, strategies, legislation, human resources and necessary manuals in the Department of Banking Supervision in addition to the creation of a "crisis management unit" to assist troubled banks. [US](#)





Utworzenie Warszawskiego Centrum Dziennikarstwa (WJC) przy pomocy USAID i USIA oraz Międzynarodowego Funduszu Mediów, w celu wspierania niezależnych stacji radiowych i telewizyjnych oraz doskonalenia projektu szkolenia dziennikarzy (we współpracy ze Stowarzyszeniem Dziennikarzy Polskich). [US](#)

Powołanie, przy wsparciu USAID, 13 regionalnych Biur Konsultacji i Negocjacji NSZZ "S", służących przedstawicielom związkowym pomocą w rozwiązywaniu problemów prawnych i ekonomicznych; projekt zapewnia szkolenia i wsparcie dla 25 regionalnych Ośrodków Pomocy Prawnej doradzających członkom związku w zakresie praw obywatelskich podczas sporów w przedsiębiorstwie, zwolnieniach pracowników itp. [US](#)

Grudzień 1991

Początek długoterminowej współpracy USAID z Narodowym Bankiem Polskim; pomoc obejmuje opracowywanie polityki, strategii i ustawodawstwa, podręczników zarządzania zasobami ludzkimi i innych spraw w Departamencie Nadzoru Bankowego; projekt prowadzi do utworzenia jednostki zarządzania w sytuacjach kryzysowych współpracującej z bankami borykającymi się z problemami. [US](#)

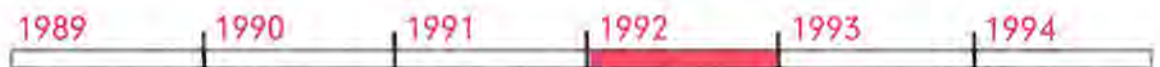
1995 1996 1997 1998 1999 2000

January 1992

USAID-funded work is initiated to support public policy change to promote sustainable private health care markets and strengthen existing public health care institutions to become attractive partners for private investors. [US](#)

In anticipation of the passage of the Mass Privatization Law, USAID begins work with the Ministry of Privatization to prepare a realistic implementation plan for Poland's Mass Privatization program through the establishment of National Investment Funds. [US](#)

The Enterprise Promotion and Support Center in Sandomierz is established with USAID funding as a counselling center for agriculturally related enterprises in the southeastern region of Poland. Within a year, the center will undertake a demonstration project to grow Russet-Burbank potatoes in Poland, harvesting nearly 1,000 tons in 1993. [US](#)



February 1992

USAID supports work to establish Emergency Medical Service Information and Learning Resource Centers in Bialystok, Lodz, Krakow and at the Ministry of Health and Social Welfare in Warsaw. [US](#)

The Environmental Training Project (ETP) begins, focusing on training private business owners, environmental NGOs, academicians and local government officials with regard to financial management of environmental investments, policy making procedures at the local level, strategies for pollution mitigation and management, business plans for environmental companies, etc. Graduates of the program will subsequently invest \$1.2 billion in environment-related projects. [US](#)

April 1992

EcoFund is established, allowing for 10% of Poland's debt to the U.S. Treasury to be used to fund environmental projects in Poland. [US](#)



Rozpoczęcie prac finansowanych przez USAID promujących powstawanie prywatnych jednostek służby zdrowia oraz wzmacnianie istniejących publicznych placówek służby zdrowia, aby stały się atrakcyjnymi partnerami dla inwestorów prywatnych. [US](#)

Rozpoczęcie współpracy USAID z Ministerstwem Przekształceń Własnościowych nad realistycznym planem wdrożenia programu powszechnej prywatyzacji i nad przygotowaniem Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. [US](#)

Założenie Ośrodka Promocji i Wsparcia Przedsiębiorczości Rolnej w Sandomierzu przy finansowym udziale USAID; ośrodek prowadzi doradztwo na rzecz firm związanych z rolnictwem w południowo-wschodniej Polsce; w 1993r. ośrodek przeprowadził pokazowy projekt hodowli ziemniaków odmiany Russet-Burbank w Polsce, z plonami w wysokości 1000 ton. [US](#)

Styczeń 1992

1995 1996 1997 1998 1999 2000

Rozpoczęcie prac wspieranych przez USAID zmierzających do usprawnienia szybkiej pomocy medycznej i ośrodków informacji i nauczania w Łodzi, Białymstoku i Krakowie, we współpracy z Ministerstwem Zdrowia i Opieki Społecznej. [US](#)

Rozpoczęcie Programu Edukacji Ekologicznej (ETP) ze szkoleniami dla właścicieli prywatnych firm, organizacji pozarządowych zajmujących się ochroną środowiska, wykładowców uniwersyteckich oraz urzędników samorządowych; szkolenia obejmują zarządzanie inwestycjami w ochronie środowiska, procedury podejmowania decyzji na poziomie lokalnym, strategię redukcji oraz zarządzania zanieczyszczeniami, biznes plany dla firm działających w ochronie środowiska itp.; absolwenci programu zainwestowali 1,2 mld USD w projekty związane z ochroną środowiska. [US](#)

Luty 1992

Utworzenie EkoFunduszu dzięki przeznaczeniu 10% zadłużenia Polski wobec USA na finansowanie projektów ekologicznych w Polsce. [US](#)

Kwiecień 1992

The Atlantic Council of the United States begins work with the National Security Bureau and the Ministry of Defense to introduce Polish officials to western mechanisms that provide a system of checks and balances over military forces, including the transfer of control over military establishments to democratically elected civilian authorities. [US](#)

May 1992

Poland Participates in the drafting of the Framework Convention on Climate Change. [PL](#)

U.S. Internal Revenue Service through a USAID inter-agency agreement, begins long-term assistance to the Ministry of Finance to assist Poland with the establishment and sustainability of modern tax systems, including review of tax laws and audit procedures, automated data processing and taxpayer services. [US](#)



Krakow Real Estate Institute is established to assist with USAID housing conference, later evolving into a think tank and USAID technical assistance provider in the real estate and urban development sectors. [US](#)

USAID service providers begin work training Polish Securities Commission staff and developing regulatory reporting procedures and standards for companies listed on the Warsaw Stock Exchange. [US](#)

June 1992

USAID volunteer advisers initiate the Defense Conversion Program, assisting Polish defense enterprises in transforming their manufacturing capabilities from defense goods to consumer goods. [US](#)

July 1992

American-Polish Homebuilder's Institute (APHBI) is established in Gdansk to introduce modern construction technologies and business practices in a free-market environment and to establish a trade association to represent the Polish private housing industry. APBHI will establish the Polish Association of Home Builders which will become Poland's premier member-based association representing builders of single family homes and associated industries. [US](#)



Rozpoczęcie współpracy pomiędzy Radą Atlantycką Stanów Zjednoczonych a Biurem Bezpieczeństwa Narodowego i Ministerstwem Obrony Narodowej nad wprowadzeniem polskich urzędników w zagadnienia zachodnich mechanizmów zapewniających system kontroli nad siłami zbrojnymi, w tym kontroli przez demokratycznie wybrane władze cywilne. [US](#)

Uczestnictwo Polski w przygotowywaniu Ramowej Konwencji NZ w sprawie Zmian Klimatu. [PL](#)

Maj 1992

Początek długoterminowej pomocy Amerykańskiego Urzędu Podatkowego, w porozumieniu z USAID, na rzecz Ministerstwa Finansów, aby ułatwić Polsce stworzenie nowoczesnego systemu podatkowego; na pomoc składa się badanie prawa podatkowego i procedur audytowych, zautomatyzowanie przetwarzania danych oraz poprawa usług dla podatników. [US](#)

1995 1996 1997 1998 1999 2000

Utworzenie Krakowskiego Instytutu Nieruchomości, którego początkowym zadaniem była pomoc USAID w organizacji konferencji nt. mieszkalnictwa; Instytut przekształcił się potem w ośrodek za pośrednictwem którego świadczona była pomoc doradcza USAID na rzecz rozwoju rynku nieruchomości w Polsce. [US](#)

Rozpoczęcie szkoleń personelu Komisji Papierów Wartościowych przez doradców amerykańskich oraz opracowanie procedur sprawozdawczych i standardów dla firm notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. [US](#)

Inauguracja programu prowadzonego przez doradców-wolontariuszy USAID, pomagających polskiemu przemysłowi zbrojeniowemu w przekształceniu zbrojeniowych mocy produkcyjnych w kierunku wytwarzania towarów konsumpcyjnych. [US](#)

Czerwiec 1992

The Local Environmental Management (LEM) Project is launched to assist local authorities in Poland to improve their capacity to manage their environmental problems more efficiently, including technical solutions for local wastewater treatment plants, investment planning, management and organization of water utilities, etc. [US](#)

August 1992

Warsaw Institute of Banking, supported with USAID long-term advisers and trainers, is established by eight of the largest Polish banks and the Polish Bank Association. [US](#)

First Credit Union is formed at the Gdansk District Heating Company. [PL](#)

September 1992

Eastern European Real Property Foundation (EERPF) is founded to establish associations of real estate professionals; with USAID assistance, it will establish the Polish Real Estate Federation in 1995 (19 regional associations with 1,500 member brokers); and the Polish Federation of Valuers' Associations (29 regional associations with well over 3,000 member appraisers). [US](#)



With assistance from the Institutional Reform & the Informal Sector (IRIS) project, a coalition of Polish academics, government leaders, and business associations is formed to draft a new collateral law, creating a system for credit based upon pledges of moveable property. [US](#)

The Automatic Air Pollution Monitoring Network opens in Krakow with seven stations and one mobile monitor constantly measuring air quality with three of the stations also registering meteorological data. [US](#)

October 1992

Polish-American Mortgage Bank is founded with 50% capital from the PAEF – first private banking institution to provide construction loans and mortgage financing. [US](#)

November 1992

Participant Training Project for Europe commences with the establishment of a Warsaw-based office to provide academic education, on-the-job training and internships in the United States for approximately 300 Poles per year. [US](#)



Lipiec 1992

Utworzenie Amerykańsko-Polskiego Instytutu Budownictwa w Gdańsku; jego działalność ma na celu wprowadzenie nowoczesnych technologii budowania domów, ułatwienie prowadzenia działalności w warunkach gospodarki wolnorynkowej oraz stworzenie stowarzyszenia branżowego mającego reprezentować prywatny sektor budownictwa mieszkaniowego; Instytut stworzy Polskie Stowarzyszenie Budowniczych Domów, które stanie się główną polską organizacją członkowską reprezentującą budowniczych domów jednorodzinnych. [US](#)

Rozpoczęcie Projektu Lokalnego Zarządzania Ochroną Środowiska (LEM), działającego na rzecz wsparcia władz lokalnych w rozwiązywaniu problemów związanych z ochroną środowiska przez proponowanie rozwiązań technicznych dla oczyszczalni ścieków, planowania inwestycji, zarządzania zakładami uzdatniania wody itp. [US](#)

1995 1996 1997 1998 1999 2000

Sierpień 1992

Założenie przez osiem największych polskich banków i Związek Banków Polskich Warszawskiego Instytutu Bankowości, przy wsparciu amerykańskich doradców i szkoleniowców [US](#)

Założenie pierwszej Spółdzielczej Kasy Oszczędnościowo-Kredytowej w Elektrociepłowni Gdańsk. [PL](#)

Wrzesień 1992

Utworzenie Wschodnioeuropejskiej Fundacji Rynku Nieruchomości, pracującej na rzecz stowarzyszeń branżowych pośredników nieruchomości; przy wsparciu USAID, utworzono w 1995r. Polską Federację Nieruchomości (19 regionalnych stowarzyszeń skupiających 1500 członków-pośredników) oraz Polską Federację Rzeczoznawców Nieruchomości (29 regionalnych stowarzyszeń - ponad 3000 członków). [US](#)

Powołanie w ramach projektu IRIS koalicji polskich wykładowców uniwersyteckich, liderów rządowych i stowarzyszeń biznesowych na rzecz opracowania prawa rejestru zastawów i stworzenia systemu kredytów opartych na zastawach rejestrowanych. [US](#)

USAID and the Polish Government sign an intergovernmental agreement to establish the Housing Assistance Program. Under the agreement, USAID guarantees a \$10 million long-term loan available for the Polish Government in the U.S. capital market and initiates a substantial technical assistance program to reform the housing finance system in Poland. The so-called Housing Guaranty capital resources are used together with the World Bank, EBRD and Polish Government funds to capitalize a newly established \$400 million Mortgage Fund, an apex mortgage re-financing entity, designed to leverage commercial interest in mortgage lending. [US](#)

First local housing support agency (AWIM) is created with USAID assistance; the network of AWIMs will later support the construction of 1,700 affordable homes leveraging more than \$30 million in investment by 1999. [US](#)



#### December 1992

USAID leads other donors in converting the Polish Stabilization Fund into the Bank Stabilization fund with \$200 million of U.S. funding to restructure bad debts and support the privatization of nine regional state banks. [US](#)

Twelve Polish American Enterprise Clubs are founded with PAEF assistance, serving several thousand members. [US](#)



Uruchomienie sieci siedmiu stałych i jednej ruchomej stacji automatycznego monitorowania zanieczyszczeń powietrza w Krakowie, kontrolujących jakość powietrza w powiązaniu z danymi meteorologicznymi. [US](#)

Utworzenie Polsko-Amerykańskiego Banku Hipotecznego, pierwszej prywatnej instytucji bankowej udzielającej kredytów budowlanych i hipotecznych (50% kapitału wniesione przez PAFP). [US](#)

Październik 1992

Założenie w Warszawie Biura d/s organizacji wyjazdów szkoleniowych finansowanych przez USAID (PTPE / PIET); w tych szkoleniach i stażach w Stanach Zjednoczonych uczestniczy około 300 Polaków rocznie. [US](#)

Listopad 1992



Podpisanie umowy międzyrządowej pomiędzy polskim rządem i USAID, dotyczącej stworzenia programu Pomocy dla Budownictwa Mieszkaniowego; USAID gwarantuje długoterminową pożyczkę w wysokości 10 mln USD dla rządu polskiego (zaciągniętą na amerykańskim rynku kapitałowym) i rozpoczyna program pomocy doradczej na rzecz reformy systemu finansowania budownictwa mieszkaniowego w Polsce; tzw. mieszkaniowe fundusze gwarancyjne razem ze środkami Banku Światowego, EBOiR i rządu polskiego zostają wykorzystane na dokapitalizowanie nowo utworzonego Funduszu Hipotecznego (kapitałem w wysokości 400 mln USD); jest to apekсовy podmiot współfinansujący pożyczki hipoteczne, opracowany z myślą o zrównoważeniu komercyjnego oprocentowania w zakresie pożyczek hipotecznych. [US](#)

Stworzenie przy pomocy USAID pierwszej lokalnej agencji wspierania inicjatyw mieszkaniowych (AWIM); sieć agencji AWIM do końca 1999r. wesprze budowę 1700 tanich mieszkań, stymulując inwestycje rządu ponad 30 mln USD. [US](#)





Przekształcenie Funduszu Stabilizacyjnego Złotówki w Bankowy Fundusz Stabilizacyjny (wkład USAID wynosi 200 mln USD), celem restrukturyzacji trudnych kredytów oraz wsparcia prywatyzacji dziewięciu regionalnych banków państwowych. 

Grudzień 1992

Utworzenie przez PAFP dwunastu Polsko-Amerykańskich Klubów Przedsiębiorczości, obsługujących kilka tysięcy członków. 

1995 1996 1997 1998 1999 2000

- January 1993** Energy Restructuring Group (ERG) is formed at the Ministry of Industry and Trade with the collaboration of USAID, PHARE, British Know-How Fund and IBRD. U.S. long-term advisers support the ERG in the reform of the energy sector, including the development of the Energy Law and the creation of the Energy Regulatory Authority. [US](#)
- February 1993** To take advantage of the Bank Stabilization Fund, the Government of Poland enacts the Financial Restructuring of Enterprises and Banks Act, enabling state-owned banks to be involved in the restructuring of state-owned enterprises with delinquent debts, thereby improving their portfolios in preparation for privatization. [PL](#)
- March 1993** First Breast Cancer Screening Site is established in Warsaw with USAID-funded assistance. [US](#)
- April 1993** Law on National Investment Funds is passed, providing the legal framework for Poland's Mass Privatization Program. [PL](#)



- May 1993** Support Office for the Movement of Self-Help Initiatives (BORIS) is established to provide support to the NGO sector with a start-up grant from USAID through the German Marshall Fund. BORIS provides technical assistance in management issues, program planning, proposal writing, and fundraising. By June 2000, BORIS will have helped establish 60 Local Initiatives Centers that help communities organize for local problem solving. [US](#)
- September 1993** First US dollar-denominated mortgage given at First Polish-American Bank. [US](#)
- October 1993** New government is elected comprised of Democratic Left Alliance and the Polish Peasant Party. [PL](#)
- December 1993** First Polish-American Bank signs first loan agreement through its "windows" loan program for small business; it will provide over 7,000 businesses with \$272 million in financing. [US](#)



Utworzenie przy Ministerstwie Przemysłu i Handlu Grupy Roboczej d/s Restrukturyzacji Energetyki (ERG), przy współpracy USAID z europejskimi i brytyjskimi programami pomocowymi, oraz z Bankiem Światowym; długoterminowi doradcy amerykańscy wspierają prace Grupy nad reformą sektora energetycznego, w tym także pomagają przy opracowywaniu prawa energetycznego oraz przy tworzeniu Urzędu Regulacji Energetyki. [US](#)

Styczeń 1993

Uchwalenie przez polski rząd ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków, umożliwiającej - przy wsparciu Bankowego Funduszu Stabilizacyjnego - udział banków państwowych w restrukturyzacji zadłużonych przedsiębiorstw państwowych. [PL](#)

Luty 1993

Utworzenie w Warszawie, przy finansowym wsparciu USAID, pierwszej jednostki do diagnozy raka piersi. [US](#)

Marzec 1993

Uchwalenie ustawy o narodowych funduszach inwestycyjnych, tworzącej ramy prawne dla programu powszechnej prywatyzacji. [PL](#)

Kwiecień 1993



Przyznanie grantu USAID, przekazanego za pośrednictwem German Marshall Fund, wspiera utworzenie Biura Obsługi Inicjatyw Samopomocowych - BORIS, działającego na rzecz organizacji pozarządowych; BORIS doradza w dziedzinie zarządzania, planowania programów i pozyskiwania funduszy; do czerwca 2000r. BORIS pomógł w utworzeniu 60 Ośrodków Inicjatyw Lokalnych, które pomagają społecznościom w rozwiązywaniu lokalnych problemów. [US](#)

Maj 1993

Pierwszy Polsko-Amerykański Bank udziela pierwszej pożyczki hipotecznej denominowanej w USD. [US](#)

Wrzesień 1993

Wybór rządu koalicyjnego Sojuszu Lewicy Demokratycznej i Polskiego Stronnictwa Ludowego. [PL](#)

Październik 1993

Pierwszy Polsko-Amerykański Bank podpisuje pierwsze umowy pożyczkowe w ramach programu pożyczek dla małych i średnich przedsiębiorstw; w sumie udzieli ponad 7000 pożyczek na łączną sumę 272 mln USD. [US](#)

Grudzień 1993

February 1994

European Communities-Poland Association Agreement, a precursor to Poland's eventual membership in the EU, becomes fully effective. [PL](#)

The law on copyrights is adopted, improving the protection of intellectual property rights; assistance was provided by USAID's CEELI project. [PL](#)

March 1994

With USAID technical assistance and training in fundraising and organizing volunteers, the Litewska Children's Hospital in Warsaw kicks-off a highly successful capital development fundraising effort which, by October 1994, will have raised nearly \$1.5 million. [US](#)

First market-rate-based, dual-interest mortgages for individuals are re-financed by the Mortgage Fund. [US](#)



April 1994

Commercial Law Center is established as a collaborative effort between the American Bar Association and three Polish bar associations (the Advocates' Association, the Chamber of Legal Advisors, and the Polish Lawyers' Association). [US](#)

Poland applies for membership in the European Union. [PL](#)

May 1994

Banking Inspectorate carries out its first on-site bank inspection based on internationally accepted standards, utilizing the complete On-Site Inspection Manual provided by USAID advisers. [US](#)

June 1994

Condominium Law, drafted with USAID assistance, is passed, setting a new standard for a mixed-ownership concept between municipalities and private owners of individual condominiums, boosting the property management and construction housing markets. [PL](#)



Wchodzi w życie Umowa Stowarzyszeniowa zawarta pomiędzy Wspólnotami Europejskimi a Polską, poprzedzająca ewentualne członkostwo Polski w Unii Europejskiej. <sup>[PL]</sup>

Luty 1994

Uchwalenie ustawy o prawach autorskich, wzmacniającej ochronę praw autorskich i własności intelektualnej; pomoc doradcza przy opracowaniu ustawy udzielona została przez projekt ABA / CEELI ze środków USAID. <sup>[PL]</sup>

Pomoc doradcza i szkolenia finansowane przez USAID na temat pozyskiwania funduszy i pracy z wolontariuszami pozwalają Szpitalowi Dziecięcemu przy ul. Litewskiej w Warszawie na wysoce udaną kampanię zdobywania środków na inwestycje (do października 1994r. zebrano prawie 1,5 mln USD). <sup>[US]</sup>

Marzec 1994

Fundusz Hipoteczny współfinansuje pierwsze kredyty hipoteczne dla osób fizycznych o podwójnym oprocentowaniu opartym na rynkowej stopie procentowej. <sup>[US]</sup>



Utworzenie Fundacji Centrum Prawa Gospodarczego w ramach programu ABA / CEELI i przy udziale trzech polskich partnerów (Fundacja Adwokatów Polskich, Izba Radców Prawnych, Zrzeszenie Prawników Polskich). <sup>[US]</sup>

Kwiecień 1994

Polska składa wniosek o członkostwo w Unii Europejskiej. <sup>[PL]</sup>

Przeprowadzenie przez Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego pierwszych inspekcji "na miejscu", zgodnie ze standardami międzynarodowymi; w tym celu wykorzystano podręcznik inspekcji "na miejscu" przygotowany w ramach programu USAID. <sup>[US]</sup>

Maj 1994

Uchwalenie ustawy o własności lokali opracowanej przy pomocy USAID; ustawa wprowadza nowe standardy dla koncepcji mieszanej własności z udziałem gmin i właścicieli prywatnych, ożywiając rynki zarządzania nieruchomościami oraz budownictwa mieszkaniowego. <sup>[PL]</sup>

Czerwiec 1994

Polish Public Procurement Law is passed with subsequent amendments, allowing equal access to government contracts by SMEs. [PL](#)

July 1994

Rental Reform Law is passed, allowing for the rationalization of rental policy; setting the groundwork for the proper and economic management of existing buildings. [PL](#)

Fundusz Mikro, the micro-lending spin-off of the Polish-American Enterprise Fund, is established with \$20 million from PAEF and \$4 million of USAID funding; by the end of 1999, Fundusz Mikro will have expanded its portfolio to over 31,000 loans valued at about \$50 million. [US](#)

August 1994

Polish National Energy Conservation Agency (KAPE) is established; USAID later provides support to KAPE in the drafting of the Thermo-modernization Law. [PL](#)



September 1994

Foundation for the Promotion and Development of Small and Medium-sized Enterprises (SME) is established to facilitate and coordinate government and donor-funded activities supporting SMEs; earlier work by Gemini advisers helped the Ministry of Industry and Trade with the concept of an advocacy organization and helped develop its statutes. [PL](#)

SPLIT (formerly known as the Open Society Network) is established as a Network of NGO-support and resource centers, providing NGOs throughout Poland with advice and training. Between 1995 and 1998, USAID's Democracy Network Project (DemNet) will help the Network improve the standard of its services and access other sources of funding. [PL](#)

The first civic education program is introduced in 50 secondary schools. The "Civic Education in Local Government Schools" program was developed in cooperation with the Merhson Center of Ohio State University by the Center for Civic Education. Today, this program is implemented by the majority of secondary schools (3,000 out of 5,000). [US](#)



Uchwalenie ustawy o zamówieniach publicznych (później modyfikowanej), stanowiącej równy dostęp do kontraktów rządowych małym i średnim przedsiębiorstwom. PL

Uchwalenie ustawy o reformie wynajmu pozwalającej na racjonalizację polityki wynajmu i wyznaczającej podstawy pod prawidłowe i ekonomiczne zarządzanie istniejącymi budynkami. PL

Lipiec 1994

Założenie Funduszu Mikro, jako ramienia PAFP udzielającego drobnych pożyczek, z kapitałem 20 mln USD przekazanych przez PAFP plus 4 mln USD przekazane przez USAID; do końca 1999r. Fundusz Mikro udzielił ponad 31 000 pożyczek na łączną sumę około 50 mln USD. program

Utworzenie Krajowej Agencji Poszanowania Energii (KAPE); w późniejszym okresie USAID udziela wsparcia KAPE przy przygotowaniu prawa termomodernizacyjnego. PL

Sierpień 1994

1995 1996 1997 1998 1999 2000

Utworzenie Fundacji Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw celem uproszczenia i koordynacji działań rządowych finansowanych przez organizacje międzynarodowe, a wspierających małe i średnie przedsiębiorstwa; wcześniejsza praca doradców projektu Gemini pomogła Ministerstwu Przemysłu i Handlu w opracowaniu koncepcji fundacji i jej statutu. PL

Wrzesień 1994

Utworzenie Sieci Wspierania Organizacji Pozarządowych - SPLOT (znanej przedtem jako Sieć Współpracy Społeczeństwo Otwarte) jako sieci ośrodków udzielających porad i szkoleń na rzecz organizacji pozarządowych w Polsce; w latach 1995-98 Projekt Sieci Demokratycznej (DemNet) finansowany przez USAID pomógł SPLOT poprawić standardy oferowanych przez siebie usług. PL

National Association of Cooperative Savings and Credit Unions is organized with USAID assistance and becomes an associate member of the World Council of Credit Unions; by the end of May 2000, there will be 446 credit unions and branches in Poland bringing together 320,000 members with over \$173 million in deposits. [US](#)

October 1994

Warsaw Stock Exchange is given member status in the International Federation of Stock Exchanges. [PL](#)

Poland reaches agreement with its western commercial bank creditors known as the London Club to forgive nearly 50%, approximately \$5.3 billion, of Poland's official debt. [PL](#)

November 1994

National Depository of Securities is established to carry out clearances and settlements on securities. [PL](#)



First Pollution Control Centers are established in Katowice and Lodz to help Polish industries reduce their environmental liabilities. By the end of 1996, 43 waste minimization projects are completed, decreasing total pollution emission by 70,000 tons and bringing annual savings of over \$7.2 million. [US](#)

December 1994

Polish Association of Homebuilders is founded to lobby for the legal and regulatory framework necessary for private housing developers; it will grow to over 1,500 members. [US](#)



Wprowadzenie pierwszego programu edukacji obywatelskiej w 50 szkołach w ramach programu opracowanego przez Ośrodek Edukacji Obywatelskiej we współpracy z Merston Center Uniwersytetu Ohio finansowanego przez USAID; program obecnie jest realizowany przez większość szkół średnich (3000 z ogólnej liczby 5000 szkół) <sup>US</sup>

Przy pomocy USAID, utworzenie Krajowego Stowarzyszenia Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych (SKOK), które staje się członkiem Światowej Rady SKOK (WOCCU); do końca maja 2000r. w Polsce utworzono 446 oddziałów SKOK o łącznej liczbie 320 000 członków i z oszczędnościami ponad 173 mln USD. <sup>US</sup>

Warszawska Giełda Papierów Wartościowych uzyskuje status członka Międzynarodowej Federacji Giełd Papierów Wartościowych. <sup>PL</sup>

Październik 1994

1995 1996 1997 1998 1999 2000

Porozumienie Polski z zachodnimi bankami wierzycielami, tzw. Klubem Londyńskim, i umorzenie prawie 50% zadłużenia wobec tych podmiotów (około 5,3 mld USD). <sup>PL</sup>

Utworzenie Krajowego Depozytu Papierów Wartościowych na rzecz rozliczania transakcji na papierach wartościowych. <sup>PL</sup>

Listopad 1994

Utworzenie pierwszych ośrodków minimalizacji odpadów przemysłowych w Katowicach i Łodzi celem zmniejszenia zobowiązań polskiego przemysłu z tytułu ochrony środowiska; do końca 1996r. ukończono 43 projekty minimalizacji odpadów, zmniejszając łączną emisję zanieczyszczeń o 70 000 ton oraz przynosząc roczne oszczędności rzędu 7,2 mln USD. <sup>US</sup>

Założenie Polskiego Stowarzyszenia Budowniczych Domów, działającego na rzecz stworzenia ram prawnych i regulacyjnych niezbędnych dla prywatnych deweloperów z sektora budownictwa mieszkaniowego; w kolejnych latach liczba członków wzrosła do ponad 1500. <sup>US</sup>

Grudzień 1994

January 1995

Polish Federation of Real Estate Brokers' Associations (PFREB) is established, (later to be renamed as the Polish Real Estate Federation), representing 19 regional associations with 1,500 member brokers. [US](#)

The zloty is redenominated with one new zloty equalling 10,000 old zlotys. [PL](#)

US Department of Justice (DOJ) begins work with the Sejm's Judiciary Committee and Committee on Internal Affairs to propose and review reforms such as Poland's new Code of Criminal Procedure and the allowance of immunized testimony in connection with organized crime cases. Additionally, DOJ advisers assisted prosecutors' offices in several major cities with case management and investigative techniques. [US](#)

1989

1990

1991

1992

1993

1994

February 1995

USAID's Public Administration Reform project begins, providing assistance to the Government of Poland in re-defining the role of the voivodship. [US](#)

Democracy Network Program is launched to provide broad-based institutional development support to NGOs to enhance their capacity to participate effectively in policy debate. As a result 65 NGOs become stronger and more effective in advocating for policy changes on behalf of their constituents as evidenced by: 59 local government ordinances, four ministerial decisions, three amendments to national legislation and one article in the new Constitution. [US](#)

March 1995

With USAID policy advice on the parameters for the new deposit insurance scheme, the Bank Deposit Guarantee Fund is enacted to cover losses up to 3,000 ECU per account in Poland's commercial banks. [PL](#)



Powstanie Polskiej Federacji Stowarzyszeń Pośredników w Obrocie Nieruchomościami; dziś jako Polska Federacja Rynku Nieruchomości reprezentuje 19 regionalnych stowarzyszeń i liczy ponad 1500 członków. [US](#)

Styczeń 1995

Denominacja złotego (1 nowy złoty równa się 10 000 starych złotych). [PL](#)

Rozpoczęcie prac Departamentu Sprawiedliwości USA z Sejmowymi Komisjami Sprawiedliwości i Spraw Wewnętrznych nad analizą propozycji nowego prawa karnego, w tym nad wdrożeniem instytucji świadka koronnego w związku z walką ze zorganizowaną przestępczością; specjaliści Departamentu Sprawiedliwości doradzają następnie biuram prokuratorów w większych miastach jak zarządzać pracą i technikami przesłuchań [US](#)

Rozpoczęcie projektu Reformy Administracji Publicznej USAID, służącego pomocą rządowi polskiemu w określeniu nowej roli województw [US](#)

Luty 1995



Rozpoczęcie Programu Sieci Demokratycznej (DemNet), służącego wzmocnieniu organizacji pozarządowych jako ważnego partnera w kształtowaniu polityki społecznej i ekonomicznej; w wyniku projektu 65 organizacji wzmocniło swe umiejętności wpływania na regulacje prawne i doprowadziło do zmiany 59 rozporządzeń władz lokalnych, czterech decyzji ministerialnych, trzech poprawek ustawodawczych oraz jednego z artykułów nowej Konstytucji. [US](#)

Założenie Funduszu Gwarancyjnego Depozytów Bankowych, który pokrywa straty w wysokości do 3000 ECU na każdym rachunku w bankach komercyjnych; program USAID doradzał w zakresie polityki ubezpieczenia systemu lokat bankowych. [PL](#)

Marzec 1995

Powstanie Agencji Rozwoju Komunalnego (ARK), do zadań której należy pomoc gminom w dostępie do źródeł finansowania inwestycji oraz zapewnienie samorządom lokalnym informacji, szkoleń i usług doradczych mających poprawić jakość zarządzania; w latach następnych ARK otrzyma granty od USAID na pracę nad nowoczesnymi narzędziami zarządzania w gminach. [US](#)

Municipal Development Agency is established to assist municipalities in obtaining access to capital financing and to provide local government with information, training and advisory services to improve standards in municipal management. USAID initiates long-term assistance to MDA to help build its organizational and financial viability. [US](#)

May 1995

The Grain Storage and Marketing Project begins, providing long-term assistance to the Ministry of Agriculture and the Warsaw Board of Trade to develop a licensed warehouse receipt system in Poland, to enable farmers to leverage the value of their crops for short-term loans as well as help organize grain trading and a commodities futures market. [US](#)

Warsaw Board of Trade is established. [PL](#)

Following assistance from the Gemini project, the Council of Ministers approves Poland's first national SME Policy. [US](#)



June 1995

Moody's gives Poland an "investment grade" credit rating, enabling it to return to international capital markets for the first time since the 1980's with a highly successful Eurobond issue of \$250 million. [PL](#)

PBK Bank makes first commercial mortgage in zloty outside of the Mortgage Fund. [PL](#)

July 1995

Poland joins the World Trade Organization. [PL](#)

Poland pays back all of its obligations to the International Monetary Fund ahead of schedule and graduates from IMF assistance. [PL](#)

August 1995

USAID provides the Loan Guarantee Portfolio facility to Amerbank as first participating bank, providing a 50% guarantee on losses to small to medium-sized businesses. [US](#)



Rozpoczęcie projektu Przechowalnictwa i Marketingu Zboża (GSMP), przy długoterminowej współpracy z Ministerstwem Rolnictwa i Warszawską Giełdą Towarową; celem projektu jest opracowanie systemu licencjonowanych kwitów składowych w Polsce, co pozwoli rolnikom na zaciąganie krótkoterminowych pożyczek pod wartość ich zbiorów; projekt ma również pomóc w zorganizowaniu handlu zbożem oraz rynku opcji towarowych. [US](#)

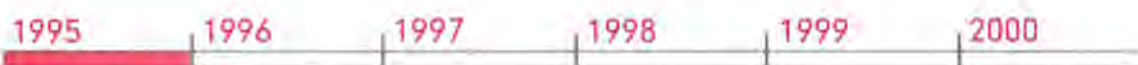
Maj 1999

Utworzenie Warszawskiej Giełdy Towarowej. [PL](#)

Zatwierdzenie przez Radę Ministrów pierwszej polityki wobec małych i średnich przedsiębiorstw, opracowanej przy pomocy programu USAID - Gemini. [US](#)

Przyznanie Polsce przez agencję ratingową Moody's oceny ratingowej na poziomie inwestycyjnym, co pozwala Polsce, po raz pierwszy od lat osiemdziesiątych, na powrót na międzynarodowe rynki kapitałowe oraz na doprowadzenie do wysoce pomyślnej emisji Euroobligacji na sumę 250 mln USD. [PL](#)

Czerwiec 1995



Udzielenie przez Powszechny Bank Kredytowy pierwszych komercyjnych kredytów hipotecznych denominowanych w złotych, bez udziału Funduszu Hipotecznego. [PL](#)

Wstąpienie Polski do Światowej Organizacji Handlu. [PL](#)

Lipiec 1995

Spłacenie przez Polskę przedterminowo wszystkich zobowiązań wobec Międzynarodowego Funduszu Walutowego. [PL](#)

Udzielenie przez USAID gwarancji pożyczkowych dla Amerbanku, zapewniających pokrycie 50% strat przy pożyczkach na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw. [US](#)

Sierpień 1995

Przyznanie przez USAID środków w wysokości 9,5 mln USD na rzecz inwestycji kapitałowych w małe i średnie przedsiębiorstwa (Fundusz Inwestycyjny Caresbac); stopa zwrotu inwestycji w wybrane przedsiębiorstwa wynosi przed opodatkowaniem 30%; średnio portfel 15 przedsiębiorstw zwiększa sprzedaż o 104% i poziom zatrudnienia o 70%. [US](#)

USAID provides \$9.5 million in grant funding for equity investments in small Polish enterprises by Caresbac-Polska. As a result, the profitability of SME equity fund investments is demonstrated with pre-tax return on investment of 30%. Additionally, the portfolio of 15 SMEs will on average increase sales revenue by 104% and employment by 70%. [US](#)

## September 1995

Gdynia passes the first local ordinance in Poland regarding cooperation with NGOs. Later, between 1996 and 1998, DemNet will have helped eleven other gminas develop similar regulations. Through DemNet and the Local Government Partnership Program (LGPP), USAID has been supporting similar efforts in gminas all over Poland. [US](#)

USAID funds the Urban Management Support Program, providing grants and subcontracts to Polish organizations that support local governments through research, training and technical advisory services. [US](#)



The Mine Health and Safety in Silesia project is initiated, training over 18,000 coal miners in 43 coal mines as well as post-diploma students at the Technical University of Silesia on measures to reduce risk to life and health in coal mines.. [US](#)

MBA Program between Warsaw School of Economics and University of Minnesota is established. [US](#)

## November 1995

Voters choose Aleksander Kwasniewski as Poland's President. [PL](#)

Mass Privatization Program is finally launched after four years of debates; 512 state-owned enterprises' assets are distributed among 15 National Investment Funds which own the majority share of the enterprises and manage them; 93% of Poles entitled to buy the certificates at about USD 8.- each do so. [PL](#)

## December 1995

Credit Union Act is passed, providing for a better legal and regulatory framework for credit unions. [PL](#)



Wrzesień 1995

Uchwalenie przez Gdynię pierwszych w Polsce przepisów dotyczący współpracy z organizacjami pozarządowymi; w latach 1996-98, projekt Sieci Demokratycznej (DemNet) pomoże jedenastu gminom w opracowaniu podobnych regulacji; w kolejnych latach Program Partnerstwa dla Samorządu Terytorialnego (LGPP) wesprze podobne działania w gminach na terenie całego kraju. [US](#)

Przyznanie dotacji przez USAID na finansowanie Programu Wspierania Gospodarki Komunalnej koordynowanego przez Fundusz Współpracy, który następnie będzie udzielał dotacji polskim organizacjom oraz wspierał badania, szkolenia oraz pomoc doradczą dla samorządów lokalnych. [US](#)

Rozpoczęcie Projektu Bezpieczeństwa i Higieny Pracy w Górnictwie na Śląsku; projekt ten umożliwi szkolenie na temat sposobów ograniczania zagrożeń dla zdrowia w kopalniach węgla kamiennego; projekt umożliwi szkolenia ponad 18 000 górników w 43 kopalniach oraz studentów studiów podyplomowych Politechniki Śląskiej. [US](#)

1995 1996 1997 1998 1999 2000

Rozpoczęcie pierwszego polsko-amerykańskiego programu studiów MBA w Szkole Głównej Handlowej we współpracy z Uniwersytetem Minnesota. [US](#)

Wybór Aleksandra Kwaśniewskiego na Prezydenta RP. [PL](#)

Listopad 1995

Rozpoczęcie, po czterech latach dyskusji, Programu Powszechnej Prywatyzacji; aktywa 512 przedsiębiorstw państwowych zostają rozdzielone pomiędzy 15 Narodowych Funduszy Inwestycyjnych, które zarządzają większością akcji przedsiębiorstw; 93% osób uprawnionych nabywa świadectwa udziałowe NFI po cenie 20 złotych. [PL](#)

Uchwalenie ustawy o Spółdzielczych Kasach Oszczędnościowo-Kredytowych tworzy ramy prawne i regulacyjne ich działalności. [PL](#)

Grudzień 1995

**January 1996** The Local Government Partnership Program (LGPP) begins with eight gminas in a pilot project to strengthen local government. Today LGPP is the final, large technical assistance program and will work with 150 gminas in strengthening local government. [US](#)

**March 1996** First not-for-profit Rental Housing Society (TBSs) is established to provide subsidies to develop new middle-income rental housing; the network of TBSs, after receiving USAID technical assistance in business and investment planning, developed 8,500 rental units by the end of 1999. [PL](#)

Over-The-Counter Market (OTC) is established as a result of USAID-funded assistance. [US](#)

**April 1996** Ostrow Wielkopolski issues first publicly traded Municipal Bond with USAID assistance; public and private bond placements will grow from zero in 1995 to over \$71.5 million by the end of 1999. [US](#)

1989 1990 1991 1992 1993 1994

**May 1996** Polish Real Estate Fund is established with \$5 million of PAEF capital. [US](#)

Synopsis Foundation (DemNet grantee) organizes one of the first social advertising campaigns promoting the need to integrate autistic children into society. [PL](#)

USAID's Local Environmental Management (LEM) Project Polish staff establish "successor" organization, LEM S.C., to provide continuing assistance to local governments in environmental management and infrastructure development. [PL](#)

**June 1996** As a result of USAID assistance, the Lublin community development project is selected from among 600 submissions worldwide to receive Best Practices Award for Excellence in Improving the Living Environment at the U.N. HABITAT II conference in Istanbul, Turkey. [US](#)



Rozpoczęcie pilotażowego programu Partnerstwa dla Samorządu Terytorialnego (LGPP) w ośmiu gminach; LGPP jest ostatnim, dużym programem pomocy doradczej USAID w Polsce; do marca 2000r. programem objęto ponad 150 gmin. [US](#)

Styczeń 1996

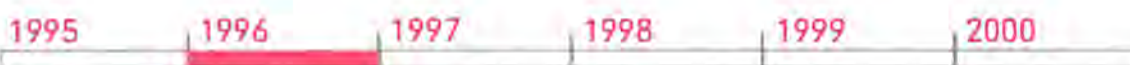
Założenie pierwszego Towarzystwa Budownictwa Społecznego (TBS); do końca 1998r. sieć TBS, dzięki pomocy doradczej USAID w zakresie planowania działalności i inwestycji, wybudowała 8500 mieszkań pod wynajem dla rodzin o średnich dochodach. [PL](#)

Marzec 1996

Utworzenie regulowanego rynku pozagiełdowego w wyniku pomocy doradczej finansowanej przez USAID. [US](#)

Przy wsparciu ze strony USAID, Ostrów Wielkopolski przeprowadza pierwszą publiczną emisję obligacji komunalnych; do końca 1999r. środki uzyskane z prywatnych i publicznych emisji obligacji wyniosły 71,5 mln USD (w 1995r. wartość emisji wynosiła "zero"). [US](#)

Kwiecień 1996



Utworzenie Polskiego Funduszu Nieruchomości z kapitałem 5 mln USD zapewnionym przez PAFN. [US](#)

Maj 1996

Zorganizowanie przez Fundację Synapsis (odbiorca grantu Sieci Demokratycznej - DemNet) jednej z pierwszych społecznych kampanii reklamowych, promujących potrzebę społecznej integracji dzieci autystycznych. [PL](#)

Utworzenie Spółki LEM przez polski personel Projektu USAID Lokalnego Zarządzania Ochroną Środowiska; LEM świadczy usługi doradcze na rzecz samorządów lokalnych w dziedzinie zarządzania ochroną środowiska i rozwoju infrastruktury. [PL](#)

Wyróżnienie projektu rozwoju lokalnego z Lublina pierwszą nagrodą w międzynarodowym konkursie na najlepsze projekty służące poprawie warunków życia; projekt ten był wspierany przez USAID, a nagroda została wręczona w Istambule na Konferencji Mieszkalnictwa ONZ, Habitat II. [US](#)

Czerwiec 1996

## September 1996

Under the USAID DemNet Project, 800 NGOs participate in the first national NGO conference in Poland, focusing on the role of NGOs in building civil society. [us](#).

The Rural Entrepreneurship Promotion (WRED) program receives USAID assistance to develop entrepreneurial skills and to provide access to credit in economically depressed areas of rural Poland. By the end of 1999, WRED will have extended over 2,000 loans valued at about \$3 million. [us](#)

First Polish Executive MBA Program is established at Lodz University with the assistance of University of Maryland and new distance-learning facilities. [us](#)

1989

1990

1991

1992

1993

1994

The Council of Ministers approves the "White Paper on Power Sector Demonopolization and Privatization," drafted with the assistance of USAID advisers and the Energy Restructuring Group, marking the first official commitment by the Government of Poland to establish a competitive market in the energy sector. [us](#)

## October 1996

In anticipation of USAID graduation from Poland, the Business Support Program, later known as Project Firma 2000, is launched to strengthen Polish business service and consulting organizations. By the end of 1999, the participating Business Support Organizations (BSOs) will have delivered consulting services to 5,995 SME clients, trained 28,741 middle and upper managers of SMEs and secured nearly \$23 million in equity and debt financing for 626 of their SME clients. [us](#)



Zorganizowanie, w ramach projektu USAID Sieci Demokratycznej (DemNet) pierwszego ogólnopolskiego Forum Organizacji Pozarządowych; uczestniczy w nim 800 organizacji pozarządowych, które podejmują dyskusję na temat roli organizacji pozarządowych w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego. [US](#)

Wrzesień 1996

Przyznanie pomocy USAID na Program Promocji Przedsiębiorczości Wiejskiej (WRED); program ten wspiera rozwój umiejętności przedsiębiorczych i ułatwia dostęp do kredytu na terenach wiejskich objętych kryzysem gospodarczym; do końca 1999r. projekt udzielił ponad 2000 pożyczek o wartości około 3 mln USD. [US](#)

Inauguracja polsko-amerykańskiego programu studiów MBA i zainstalowanie sprzętu do kształcenia na odległość na Uniwersytecie Łódzkim przy współpracy Uniwersytetu Maryland. [US](#)

1995 1996 1997 1998 1999 2000

Zaakceptowanie przez Radę Ministrów białej księgi demonopolizacji i prywatyzacji sektora energetycznego; księga została opracowana przez grupę międzynarodowych doradców (ERG, w tym również z USAID); jest to pierwsze oficjalne zobowiązanie rządu polskiego dotyczące tworzenia rynku w sektorze energetycznym. [US](#)

Rozpoczęcie Programu Wspierania Biznesu, później znanego pod nazwą Projekt Firma 2000, mającego wzmocnić polski biznes i firmy doradcze; do końca 1999r. ośrodki wspierania biznesu uczestniczące w programie doradziły 5995 klientom, przeszkoliły 28 741 kierowników średniego i wyższego szczebla oraz zdobyły prawie 23 mln USD kapitału i środków na finansowanie zadłużenia dla 626 swoich klientów. [US](#)

Październik 1996

Przyjęcie Polski na członka Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). [PL](#)

Listopad 1996

November 1996

Poland is admitted into the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). [PL](#)

Democratic Governance & Public Administration advisers commence working with the Ministry of Finance's Department of Local Government Finance to design and implement a system to decentralize local government finances. [US](#)

December 1996

USAID-funded consultants and the Municipal Development Agency publish a manual introducing the concept of task-based budgeting for municipalities. [US](#)

1989

1990

1991

1992

1993

1994



Rozpoczęcie współpracy doradców projektu Demokracja w Zarządzaniu Administracją Publiczną (DGPA) z Ministerstwem Finansów w celu przygotowania decentralizacji finansów publicznych. [us](#)

Opublikowanie przez Agencję Rozwoju Komunalnego podręcznika prezentującego koncepcję budżetu zadaniowego dla gmin; publikacja powstała przy współpracy konsultantów USAID. [us](#)

Grudzień 1996



**January 1997** | USAID assistance enables the Polish Bank Association to establish the Central European Rating Agency with Polish and international investors. [US](#)

**February 1997** | The Housing Finance Committee within the Polish Bank Association is established. By the end of the decade, the committee brings together representatives of over 30 mortgage lenders and will have a primary role in lobbying for the development of a safe, stable and profitable mortgage-lending industry in Poland. [US](#)

**March 1997** | REAS Sp. z o.o., a Polish "successor" organization to the Housing Finance Technical Assistance and Municipal Advisory Program, is established by local project staff. [PL](#)

With the assistance of the DGPA Project, an experimental Public Services City Zone is created in Nowy Sacz to test an intermediate level of government, a precursor to the poviat. The success and popularity of the initiative was a factor in the enactment of the 1998 legislation creating a complete system of poviats throughout the country. [US](#)

1989 1990 1991 1992 1993 1994

**May 1997** | Warsaw Stock Exchange receives the status as a designated offshore securities market from U.S. Securities and Exchange Commission. [US](#)

USAID hosts first national conference on market-driven housing finance. [US](#)

**June 1997** | Polish experts under the Gemini project initiate work with the Ministry of Industry and Trade and later with its successor, the Ministry of Economy, to draft a new economic activity law, using a consultative process between business associations, government, and legislators. [US](#)

The Energy Law passes, following four and a half years of USAID assistance to the Energy Restructuring Group in drafting and supporting the passage of the law to develop a regulatory framework for utilities, including an independent Energy Regulatory Authority. [US](#)

**July 1997** | Central European flood disaster affects 500 gminas in south-western Poland. [PL](#)



Utworzenie Agencji Ratingowej CERA S.A., przy współpracy USAID ze Związkiem Banków Polskich i z udziałem polskich i międzynarodowych inwestorów. [us](#)

Styczeń 1997

Utworzenie komisji finansowania mieszkalnictwa w ramach Związku Banków Polskich; komisja reprezentuje 30 banków działających na rynku kredytów hipotecznych; jej podstawowa rola polega na prowadzeniu lobbingu na rzecz rozwoju bezpiecznego, stabilnego i zyskowego sektora kredytów hipotecznych w Polsce. [us](#)

Luty 1997

Założenie spółki REAS - polskiego następcy Programu Pomocy Technicznej na rzecz Finansowania Budownictwa Mieszkaniowego oraz Doradztwa dla Gmin. [PL](#)

Marzec 1997



Utworzenie przez samorządy gminne sądeczyczyny, przy wsparciu eksperckim projektu Demokracja w Zarządzaniu Administracją Publiczną (DGPA), eksperymentalnej Miejskiej Strefy Usług Publicznych w Nowym Sączu; celem tego eksperymentu było zbadanie funkcjonowania pośredniego poziomu samorządu lokalnego - prekursora powiatu ziemskiego; powodzenie tej inicjatywy wsparło decyzje polityczne o reformie powiatowej w 1998r. [us](#)

Warszawska Giełda Papierów Wartościowych uzyskuje status desygnowanego zagranicznego rynku papierów wartościowych od amerykańskiej Komisji Papierów Wartościowych. [us](#)

Maj 1997

USAID organizuje pierwszą krajową konferencję na temat rynkowego finansowania budownictwa mieszkaniowego. [us](#)

Relief assistance valued at \$233,000 is provided by USAID to fund emergency supplies to victims of the disastrous flood in southern Poland. The Polish Red Cross receives a grant of \$100,000 to provide supplies of food, toiletries and blankets to 1,000 families affected by the flood. A second grant of \$133,000 is provided to Project Hope to cover the cost of chemical and biological reagents for testing municipal water supply and for the transportation cost of the \$6 million worth of Hepatitis A vaccines that Merck and Co. donated to Poland. [us](#)

August 1997

The Association of Polish Cities (APC), on behalf of the four municipal associations, requests USAID assistance to establish a local damage assessment system and a system of monitoring the effectiveness and fairness of the reconstruction process financed by the central government. [us](#)



Mortgage Bank Legislation is passed, providing for the creation of specialized mortgage banks, the first in Poland since World War II. Mortgage banks are entitled to refinance their mortgage loans directly at the capital market, issuing "listy zastawne", a special type of long-term security backed by the pull of mortgages. [PL](#)

September 1997

USAID launches a 15-month Gmina Assistance and Reconstruction Program to provide advisory services to gminas that have been affected by the 1997 flood to help them undertake infrastructure repairs and access financing. [us](#)

October 1997

Solidarity and Freedom Union Coalition government is elected. [PL](#)

Poland's new Constitution is passed. [PL](#)

The Constitution includes an article, guaranteeing children's rights as advocated by the DemNet grantee, Children's Letter to the World Foundation. [us](#)



W ramach projektu Gemini, polscy eksperci rozpoczynają współpracę z Ministerstwem Przemysłu i Handlu, a później z Ministerstwem Gospodarki, aby opracować nową ustawę o działalności gospodarczej; konsultacje na temat opracowywanej ustawy prowadzone są ze stowarzyszeniami biznesu, rządem i parlamentem. [US](#)

Czerwiec 1997

Uchwalenie prawa stanowiącego ramy dla tworzenia rynku w sektorze energetycznym i podstawę prawną dla powstania Urzędu Regulacji Energetyki; prace przez prawie pięć lat wspierane przez grupę międzynarodowych doradców (ERG), w tym również z USAID. [US](#)

Powódź w Europie Środkowej dotyka 500 gmin w południowo-zachodniej Polsce. [PL](#)

Lipiec 1997

Przekazanie przez USAID pomocy doraźnej 233 000 USD dla ofiar powodzi w południowej Polsce; Polski Czerwony Krzyż otrzymuje grant 100 000 USD, a Project Hope 133 000 USD na sfinansowanie odczynników chemicznych i kosztów transportu szczepionki przeciw wirusowemu zapaleniu wątroby typu A, wartej 6 mln USD a podarowanej Polsce przez firmę Merck & Co. [US](#)

1995 1996 1997 1998 1999 2000

Przyznanie grantu Związkowi Miast Polskich na pomoc w tworzeniu systemu szacowania lokalnych szkód powodziowych i monitorowania skuteczności procesu odbudowy, finansowanego przez władze centralne. [US](#)

Sierpień 1997

Uchwalenie ustawy o bankach hipotecznych, stanowiącej podstawę prawną dla tworzenia, po raz pierwszy od czasów II wojny światowej, specjalistycznych banków hipotecznych; banki hipoteczne mogą finansować udzielane przez siebie kredyty hipoteczne bezpośrednio na rynkach kapitałowych przez emisję listów zastawnych. [PL](#)

Rozpoczęcie piętnastomiesięcznego programu USAID dla gmin dotkniętych powodzią (Program Pomocy i Odbudowy dla Gmin); w ramach projektu opracowano między innymi przewodnik na temat zarządzania strategicznego terenami zalewowymi. [US](#)

Wrzesień 1997

Energy Regulatory Authority is established to oversee the electricity, gas and heat markets, ensuring customer protection and promoting market forces, an outcome of USAID assistance to the Energy Restructuring Group commencing in 1993. [US](#)

November 1997

2,000 enterprises receive \$3.5 million for flood disaster relief from Fundusz Mikro. [US](#)





Utworzenie rządu koalicji Akcji Wyborczej Solidarność i Unii Wolności. [PL](#)

Październik 1997

Uchwalenie nowej Konstytucji. [PL](#)

Umieszczenie w Konstytucji artykułu gwarantującego prawa dzieci zgodnie z sugestią Fundacji Dziecięce Listy do Świata - grantodbiórca projektu Sieci Demokratycznej (DemNet). [US](#)

Utworzenie Urzędu Regulacji Energetyki, zapewniającego ochronę konsumenta i nadzorującego rozwój rynku w sektorze energetyki; USAID zapewniła pomoc doradczą w ustalaniu taryf i wydawaniu koncesji. [US](#)

Przyznanie 2000 przedsiębiorstw pożyczek z Funduszu Mikro o wartości 3,5 mln USD na złagodzenie skutków powodzi. [US](#)

Listopad 1997



**January 1998** | The DGPA Project begins working with the Ministry of Finance to determine the revenue needs of poviats. [US](#)

European Institute for Democracy is established as a "successor" organization to the USAID political party building program to support Poland's multiparty system. [PL](#)

**June 1998** | Superintendency of Pension Funds Supervision is established and supported with \$4.5 million of USAID assistance to build the regulator's capacity and to support a public education campaign for pension reform. [PL](#)

New Housing Strategy is drafted to increase the effectiveness of government interventions in the housing market. [PL](#)

1989 1990 1991 1992 1993 1994

Polish Association of Women Entrepreneurs is founded; with USAID assistance the Association reaches 167 dues-paying members by the end of 1999. [PL](#)

**July 1998** | Water Standards Board is established to advise the President of the Housing and Urban Development Authority in drafting standards for water provision services and tariff setting. [US](#)

Academy for the Development of Philanthropy in Poland, a "successor" organization of the USAID DemNet Project, is established. [PL](#)

**September 1998** | Intermediate Law on Local Government Finance is passed. [PL](#)

Criminal Code and Code of Criminal Procedure are amended, enhancing the efficiency of Poland's criminal justice system. [PL](#)



Rozpoczęcie współpracy pomiędzy projektem Demokracja w Zarządzaniu Administracją Publiczną (DGPA) a Ministerstwem Finansów w celu określenia niezbędnych dochodów powiatów. [US](#)

Styczeń 1998

Utworzenie Europejskiego Instytutu na Rzecz Demokracji - następcy programu USAID na rzecz wspierania wielopartyjnego systemu politycznego w Polsce. [PL](#)

Utworzenie Urzędu Nadzoru nad Funduszami Emerytalnymi, który uzyskuje pomoc doradczą USAID o wartości 4,5 mln USD na wsparcie instytucjonalne i na rzecz kampanii edukacyjnej na temat reformy emerytalnej. [PL](#)

Czerwiec 1998

Opracowanie przez rząd polski nowej strategii budownictwa mieszkaniowego celem zwiększenia skuteczności polityki mieszkaniowej państwa. [PL](#)

Założenie Polskiego Stowarzyszenia Właścicieli Firm; przy pomocy USAID, Stowarzyszenie do końca 1999r. zdobywa 167 członków. [PL](#)



Utworzenie Rady d/s Standardów i Regulacji Ekonomicznych w sektorze wodno-kanalizacyjnym, która doradza prezesowi Urzędu Mieszkalnictwa i Rozwoju Miast przy opracowywaniu standardów jakości usług i ustalania taryf dla firm wodociągowo-kanalizacyjnych. [US](#)

Lipiec 1998

Utworzenie Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, następcy projektu Sieci Demokratycznej (DemNet). [PL](#)

Uchwalenie tymczasowego prawa o finansach samorządów lokalnych. [PL](#)

Wrzesień 1998

Wprowadzenie zmian w Kodeksie Karnym i Kodeksie Postępowania Karnego, zwiększających skuteczność polskiego systemu sprawiedliwości. [PL](#)

Following USAID Emergency Management Training of 40 officials from central and local government, NGO leaders and flood experts begin drafting the Civil Preparedness Law and other relevant legislation. [PL](#)

First loan using a licensed grain warehouse receipt is made to a farmer by Cukro Bank in Wroclaw, as a result of USAID assistance under the Grain Storage and Marketing Project. [US](#)

Polish-American Association for Worker's Health and Safety and Environmental Safety is established as a "successor" organization to the Mine Health and Safety in Silesia project to continue providing job safety training as well as measuring health conditions in the mines. [US](#)

Opportunities Industrialization Center Poland Foundation graduates from USAID's organizational development grant having trained 35,000 people in business development, management and employment preparation services. [US](#)



October 1998

Poland-America-Ukraine Cooperation Initiative (PAUCI) is launched to help Ukraine use Poland's experience in implementing market reforms. [US](#)

Third local government elections mark an important step in shifting significant authority from the central government to local governments in several spheres of civic administration. [PL](#)

November 1998

Polish Know-How Foundation establishes operations to provide technical assistance and training to other transition countries. [PL](#)

The European Union and Poland close negotiations regarding small and medium enterprises, in recognition of Poland's conformance to EU regulatory standards. [PL](#)



Rozpoczęcie prac nad ustawą o obronie cywilnej m.in. przez 40 uczestników szkolenia w Stanach Zjednoczonych zorganizowanego przez USAID na temat zarządzania sytuacjami kryzysowymi; w pracach biorą udział przedstawiciele urzędów centralnych i lokalnych, liderzy organizacji pozarządowych i eksperci d/s powodzi. PL

Cukro Bank we Wrocławiu udziela pierwszemu rolnikowi pożyczki na podstawie licencjonowanych kwitów składowych, wynik pomocy USAID w ramach Projektu Przechowalnictwa i Marketingu Zboża. US

Utworzenie Polsko-Amerykańskiego Stowarzyszenia na Rzecz Bezpieczeństwa i Higieny Pracy oraz Bezpieczeństwa Środowiskowego - następcy Projektu USAID; stowarzyszenie kontynuuje szkolenia na temat bezpieczeństwa pracy oraz analizuje warunki zdrowotne w kopalniach. US



Zakończenie grantu USAID dla Fundacji OIC-Poland; w czasie trwania grantu Fundacja przeszkoliła 35 000 osób, oferując różnorodne formy kształcenia od studiów podyplomowych z zakresu zarządzania, po gimnazjum. US

Ogłoszenie Polsko-Amerykańsko-Ukraińskiej Inicjatywy Współpracy (PAUCI), mającej pomóc Ukrainie w wykorzystaniu polskich doświadczeń we wdrażaniu reform. US

Październik 1998

Trzecie wybory do samorządów terytorialnych; po raz pierwszy wybierane są samorządy powiatowe i wojewódzkie. PL

Rozpoczęcie działalności przez Polską Fundację Transformacji Rynkowej "Wiedzieć Jak"; Fundacja prowadzi pomoc doradczą i szkolenia dla innych krajów przeprowadzających reformy. PL

Listopad 1998

December 1998

The Thermo-modernization Act is passed, allowing for substantial new investment to improve energy efficiency with reliance on the private sector, an initiative supported by USAID in the preparatory phase with assistance to the Polish National Energy Conservation Agency. [PL](#)

First Mortgage Banks are licensed. [PL](#)

Training of 1,200 senior representatives of the new poviat level of local government by trainers from the Krakow-based Poviat Advisory Consortium and FSLD thanks to funding provided by USAID under the DGPA program. [us](#)





Zamknięcie negocjacji z Unią Europejską na temat dostosowania Polski do wymagań Unii w dziedzinie małych i średnich przedsiębiorstw; uznano dostosowanie Polski do wymagań Unii. <sup>PL</sup>

Uchwalenie ustawy o wspieraniu przedsięwzięć termo-modernizacyjnych, służącej promowaniu energooszczędnych inwestycji; inicjatywa wspierana przez USAID na etapie przygotowywania projektu ustawy przez Krajową Agencję Poszanowania Energii. <sup>PL</sup>

Wydanie pierwszej licencji dla banku hipotecznego. <sup>PL</sup>

Przeprowadzenie ogólnopolskich szkoleń dla 1200 dyrektorów wydziałów 360 powiatów przez trenerów Doradczego Konsorcjum Powiatowego z Krakowa i Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, sfinansowane przez USAID w ramach projektu Demokracja w Zarządzaniu Administracją Publiczną (DGPA). <sup>us</sup>

Grudzień 1998

1995 1996 1997 1998 1999 2000

## January 1999

Financial and Administrative Decentralization Reform commences with voivodships consolidated from 49 to 16 and a new poviats (county) level of government introduced, establishing 373 poviats. [PL](#)

Health Reform Law is passed and Ministry of Health initiates health sector reform with USAID assistance focused on strengthening the management of 16 newly created HMO-like health insurance funds. [PL](#)

Pension Reform Legislation comes into effect. [PL](#)

## February 1999

With a USAID grant, the Association of Polish Poviats is formed, serving 85% of all poviats, joining with the four municipal associations to lobby the Government of Poland and Parliament. [US](#)

Collateral Law comes into effect, creating the legal framework for secured asset-based lending, and thus promoting greater private sector investment. Passage of the Collateral and Registry Laws represents the culmina-



tion of five years of USAID assistance to the Ministry of Justice in bringing about secured transactions reform. [PL](#)

First Private Pension Funds are introduced; more than 9 million Poles participate in the private funds. [PL](#)

## March 1999

Poland joins NATO. First Polish troops sent to Kosovo as part of NATO peace-keeping force. [PL](#)

USAID advisers begin assistance to the Ministry of Finance to draft the Local Government Finance Act which would provide for a local supplement to the national personal income tax as the key source of local revenue. [US](#)



Rozpoczęcie reformy administracyjnej kraju; liczba województw zostaje zmniejszona z 49 do 16, utworzenie 373 powiatów. [PL](#)

Styczeń 1999

Uchwalenie ustawy o reformie służby zdrowia; Ministerstwo Zdrowia rozpoczyna reformę służby zdrowia; USAID skupia pomoc na wzmacnianiu jakości zarządzania w 16 nowo utworzonych kasach chorych. [PL](#)

Wchodzi w życie ustawodawstwo dotyczące reformy emerytalnej. [PL](#)

Utworzenie, przy wsparciu USAID, Związku Powiatów Polskich, obejmującego 85% powiatów; Związek współpracuje z czterema stowarzyszeniami gminnymi w celu reprezentowania interesów powiatów wobec rządu i sejmu. [US](#)

Luty 1999

Wchodzi w życie ustawa o rejestrze zastawów i zastawach rejestrowanych; możliwość zastawiania pożyczek posiadaniem mieniem zwiększa możli-

1995 1996 1997 1998 1999 2000

wości inwestycyjne sektora prywatnego; uchwalenie ustawy wieńczy pięć lat współpracy USAID z Ministerstwem Sprawiedliwości. [PL](#)

Udzielenie licencji pierwszym otwartym funduszom emerytalnym; ponad 9 mln osób uczestniczy w funduszach. [PL](#)

Wstąpienie Polski do NATO; pierwsze polskie oddziały wysłane do Kosowa w ramach sił pokojowych NATO. [PL](#)

Marzec 1999

Rozpoczęcie współpracy doradców USAID z Ministerstwem Finansów nad przygotowaniem nowelizacji ustawy o finansach samorządów lokalnych, która miała zapewnić możliwość wprowadzenia lokalnego dodatku do krajowego podatku dochodowego jako kluczowego źródła dochodów lokalnych. [US](#)

April 1999

USAID advisers under the DGPA project begin intensive work with the Ministry of Education to prepare a unified system for the distribution of education subsidies to local governments which accounts for 13% of the national budget. The system is adopted by the government and took effect January, 2000. [US](#)

Fourteen organizations receive grants from the Local Government Partnership Project (LGPP) worth approximately \$400,000 to implement projects that aim to support local government through: increased public participation, increased access for women to local government positions, and improved management of financial resources. By the end of March, 2000, LGPP provided grants worth \$1.2 million to over 60 organizations that support local government by providing them with training, advisory or information services. [US](#)

1989

1990

1991

1992

1993

1994

An effective advocacy campaign by NGOs results in Parliamentary changes to article 118 of the Public Finance Law, improving NGO access to financing from local government. [PL](#)

June 1999

Association for Public Administration Education is established with USAID support to facilitate cooperation among universities and schools of public administration, share experiences and set educational standards. [US](#)

Municipal Development Agency publishes the first handbook on multi-year capital investment planning (CIP) for local governments. The publication presents important steps in the planning process, including criteria for prioritizing investment, financial analyses and forecasts needed to ensure sufficient funding and suggestions of public participation in the process. [US](#)



Rozpoczęcie współpracy z Ministerstwem Edukacji Narodowej w ramach projektu Demokracja w Zarządzaniu Administracją Publiczną (DGPA) w celu poprawy racjonalności algorytmu podziału subwencji oświatowej dla samorządów, która wynosi 13% budżetu państwa; system, uzgadniany przez Komisję Wspólną Rządu i Samorządu, wszedł w życie w styczniu 2000r. [us](#)

Przyznanie pierwszych 14 grantów w ramach programu LGPP o łącznej wartości około 400 000 USD na wdrożenie projektów: zwiększających partycypację społeczną, poprawiających dostęp kobiet do stanowisk w samorządzie lokalnym, oraz usprawniających zarządzanie finansami; do końca marca 2000r. LGPP przeznaczył na granty dla ponad 60 organizacji wspierających samorząd lokalny sumę 1,2 mln USD. [us](#)

Kwiecień 1999



Skuteczna kampania organizacji pozarządowych zaowocowała przyjęciem przez Sejm poprawki do artykułu 118 ustawy o finansach publicznych, umożliwiając organizacjom pozarządowym dostęp do finansowania ze strony samorządów lokalnych. [PL](#)

Utworzenie Stowarzyszenia Edukacji Administracji Publicznej, przy wsparciu USAID; stowarzyszenie działa na rzecz współpracy pomiędzy uniwersytetami i szkołami administracji publicznej, wymiany doświadczeń i poprawy standardów kształcenia. [us](#)

Czerwiec 1999

Agencja Rozwoju Komunalnego publikuje pierwszy podręcznik na temat wieloletniego planowania inwestycyjnego przez samorządy lokalne; publikacja finansowana przez USAID. [us](#)

- July 1999** | Number of mortgages issued passes 100,000. [PL](#)
- August 1999** | FIRMA 2000 Sp. z o.o. is established by local project staff as a "successor" organization to the Business Support Program. [PL](#)
- Over 100 Polish and American women leaders from business, academia, social services, NGOs, and government participate in First U.S. all-women's Trade and Study Mission to Poland. [US](#)
- September 1999** | Poland Global Climate Change Program is initiated with \$5 million to mitigate climate change and to lay the groundwork for Poland's accession into the EU. The grant is contingent upon government progress with legislative and policy reforms that enhance the prospects for environmental protection and greater energy efficiency. [US](#)



- October 1999** | USAID signs a Memorandum of Understanding with the Bank for Socio-Economic Initiatives (BISE) to promote energy efficiency projects in an effort to help Poland comply with the newly-enacted Thermo-modernization Law. Through the Development Credit Authority, a USAID loan guarantee program, \$300,000 of USAID funding will be used to leverage \$10 million in bank loans for energy efficiency improvement projects, many of which will be initiated by local governments. [US](#)
- Poland opens negotiations with the EU with regard to environmental protection. [PL](#)
- USAID assistance to the Polish Bank Association establishes the Working Group on Municipal Credit to address the various legislative, administrative, and market barriers to increasing the role of private banks in financing municipal infrastructure. [US](#)



Liczba udzielonych kredytów hipotecznych przekracza 100 000. <sup>[PL]</sup>

Lipiec 1999

Utworzenie przez polski personel spółki Firma 2000 jako następcy Programu Wspierania Biznesu - Projekt Firma 2000. <sup>[PL]</sup>

Sierpień 1999

Ponad 100 polskich i amerykańskich kobiet, liderów ze świata biznesu, nauki, sektora socjalnego, organizacji pozarządowych i rządu uczestniczy w Pierwszej Amerykańskiej Kobiecej Misji Handlowej w Polsce. <sup>[US]</sup>

Przyznanie grantu, na mocy porozumienia z rządem polskim, na wspieranie działań zapobiegających globalnym zmianom klimatycznym; budżet programu wynosi 5 mln USD; pieniądze te zostaną wykorzystane na wsparcie reform instytucjonalno-prawnych oraz na zakup amerykańskiego sprzętu z dziedziny ochrony środowiska i oszczędności energii. <sup>[US]</sup>

Wrzesień 1999



Podpisanie Memorandum przez USAID i Bank Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych o wspieraniu projektów poszanowania energii mających na celu pomóc Polsce we wdrażaniu nowego prawa termo-modernizacyjnego; USAID przeznacza 300 000 USD na program gwarantowania pożyczek (DCA); zostanie to wykorzystane na zabezpieczenie pożyczek bankowych na sumę 10 mln USD, przeznaczonych na projekty z dziedziny efektywnego wykorzystania energii. <sup>[US]</sup>

Październik 1999

Polska otwiera negocjacje z Unią Europejską dotyczące ochrony środowiska. <sup>[PL]</sup>

Utworzenie, w ramach współpracy USAID i Związku Banków Polskich, grupy roboczej zajmującej się przeszkodami legislacyjnymi, administracyjnymi i rynkowymi stojącymi na drodze wzmocnienia roli banków prywatnych w finansowaniu infrastruktury komunalnej. <sup>[US]</sup>

First Town Meeting is held as part of a Strategic Communications Activity launched by the Prime Minister's Chancellery to build Public support for Social Sector Reform. [US](#)

November 1999

Economic Activity Law is passed after nearly two-and-a-half years of USAID assistance from the Gemini project, laying down fundamental regulations for business in Poland. [US](#)

USAID-funded Gemini Project local staff establish a "successor" organization, UNILOB, S.C., to assist governmental and non-governmental organizations in developing the institutional capacity to identify, analyze and advocate policies in support of private sector development, especially small business development. [PL](#)





Zorganizowanie pierwszych spotkań publicznych jako część Projektu Strategia Komunikacyjna dla Polskich Reform Sektora Społecznego; spotkania zainicjowane przez premiera Jerzego Buzka służą budowaniu poparcia społecznego dla reform socjalnych. [US](#)

Uchwalenie ustawy o działalności gospodarczej, po prawie dwu i pół latach współpracy z projektem Gemini. [US](#)

Listopad 1999

Założenie przez polski personel spółki UNILOB - jako następcy projektu Gemini, aby pomagać organizacjom rządowym i pozarządowym w rozwijaniu instytucjonalnych możliwości identyfikowania, analizy i przekonywania do polityk wspierających rozwój sektora prywatnego, a szczególnie rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. [PL](#)



January 2000

Ministry of Education implements reform of educational finance with the new system for distribution of education subsidies to local governments. For the first time, money is allocated on a purely weighted per pupil basis. [PL](#)

March 2000

Nine local philanthropic organizations raise funds and establish endowments for community foundations valued at 2.2 million PLN, to provide grant and scholarship programs helping youth access better education, promoting job creation, supporting local cultural and sport events. Local funds are matched by the Academy for the Development of Philanthropy in Poland. [PL](#)

Housing and Urban Development Authority initiates work to draft legislation to standardize and rationalize water and wastewater utility pricing. [US](#)

Polish-American Freedom Foundation is established with \$180 million from the liquidation of more than half of the value of the Polish-American Enterprise Fund's investment portfolio with the remaining \$120 million returning to the U.S. Treasury. [US](#)

1989

1990

1991

1992

1993

1994

May 2000

With assistance from USAID's Increasing Municipal Access to Capital Program, the Bond Law is amended, enabling the issuance of revenue bonds for the first time in Poland. [PL](#)

USAID provides the Polish Know-How Foundation with an institution-building grant to enhance its capacity to transfer Polish transition experience to other countries in CEE. [PL](#)

International conference on Ethics in Public Administration is organized by the School of Public Administration in Bialystok (SPAB), with participants from Central and Eastern Europe, Western Europe and the United States. Two other organizations, Malopolski Institute of Local Government and Public Administration (MISTIA) and the Federation of Gminas and Poviats of the Republic of Poland also engaged in activities to promote ethical standards in local government. [US](#)



Ministerstwo Edukacji wdraża reformę finansowania szkolnictwa z nowym systemem rozdziału subwencji oświatowej pomiędzy władze lokalne; nowy system ma udrożnić przepływ środków do szkolnictwa ponadpodstawowego. [PL](#)

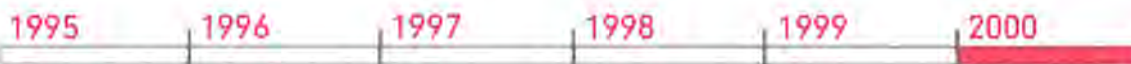
Styczeń 2000

Zebranie przez dziewięć lokalnych organizacji charytatywnych, wspieranych przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce, funduszy w wysokości ponad 2,2 miliony złotych na granty i programy stypendialne. [PL](#)

Marzec 2000

Opracowanie przez Urząd Mieszkalnictwa i Rozwoju Miast, przy współpracy z USAID, projektu ustawy o zaopatrzeniu wody i odbiorze ścieków, określający sposób ustalania cen na wodę i ścieki. [US](#)

Otwarcie Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności z kapitałem 180 mln USD pochodzącym ze sprzedaży ponad połowy wartości portfela inwestycyjnego PAFP; pozostałe 120 mln USD zostanie zwrócone USA. [US](#)



Zmiana ustawy o obligacjach, przy udziale programu USAID dotyczącego dostępu gmin do źródeł finansowania; po raz pierwszy emisję obligacji można zabezpieczyć dochodami z określonego obiektu. [PL](#)

Maj 2000

USAID przekazuje grant instytucjonalny Polskiej Fundacji Transformacji Rynkowej "Wiedzieć Jak"; grant ma wesprzeć działania Fundacji na rzecz przekazywania innym krajom polskich doświadczeń w przeprowadzaniu reform. [PL](#)

Zorganizowanie przez Szkołę Administracji Publicznej w Białymstoku międzynarodowej konferencji na temat etyki w administracji publicznej; konferencja sfinansowana z grantu LGPP, podobnie jak działania Małopolskiego Instytutu Samorządu Terytorialnego i Administracji oraz Federacji Gmin i Powiatów RP promujące przestrzeganie norm etycznych w instytucjach samorządu lokalnego. [US](#)

June 2000

A new electronic quarterly local government finance report system is established with USAID assistance to provide equalizing subsidies and grants from the central budget to local governments. **US**

Council of Ministers approves the new National Environmental Policy. **PL**

Poland hosts World Democracy Forum, a joint initiative of the Stefan Batory Foundation and Freedom House of New York. The Forum gathers hundreds of activists, academic experts, representatives of NGOs, leaders of civic and religious organizations, the business community, labor and the media to discuss the continued advancement of democratic governance and values. **PL**

1989

1990

1991

1992

1993

1994



Przy pomocy USAID, stworzenie nowego elektronicznego kwartalnego systemu sprawozdawczości finansowej samorządu lokalnego; system ma poprawić jakość danych finansowych, na podstawie których Ministerstwo Finansów oblicza dotacje i subwencje dla samorządów. [US](#)

Czerwiec 2000

Rada Ministrów przyjmuje II Politykę Ekonomiczną Państwa. [PL](#)

Polska gospodarzem Forum na rzecz Demokracji, wspólnej inicjatywy Fundacji Stefana Batorego i Freedom House z Nowego Jorku; Forum gromadzi setki działaczy, ekspertów uniwersyteckich, przedstawicieli organizacji pozarządowych, liderów organizacji obywatelskich i religijnych, świata biznesu, związków zawodowych i mediów w celu dyskusji na temat rozwoju demokracji. [PL](#)

1995 1996 1997 1998 1999 2000







## **Acknowledgements**

This publication could not have been reported or written without the attention and care of the USAID Poland Mission, in particular: Tim Bertotti, Scott Dobberstein, William Frej, Howard Handler, Steven Horn, Maryla Jakubowicz, Krzysztof Janiak, Krzysztof Jaszczołt, Joanna Kamińska, Mikołaj Łepkowski, Paweł Krzeczunowicz, Michael Lee, Nina Majer, Barbara Matusiewicz-Protas and Tomasz Potkański.

## **Podziękowania**

Napisanie i opublikowanie raportu byłoby niemożliwe bez udziału pracowników Biura Amerykańskiej Agencji Rozwoju Międzynarodowego (USAID) w Warszawie. W szczególności dziękujemy następującym osobom: Tim Bertotti, Scott Dobberstein, William Frej, Howard Handler, Steven Horn, Maryla Jakubowicz, Krzysztof Janiak, Krzysztof Jaszczołt, Joanna Kamińska, Mikołaj Łepkowski, Paweł Krzeczunowicz, Michael Lee, Nina Majer, Barbara Matusiewicz-Protas and Tomasz Potkański.







