

2/2015



INNOWACJE BEZ GRANIC

BIULETYN KRAJOWEJ INSTYTUCJI WSPOMAGAJĄCEJ PROGRAMU OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI

DESIGN... DO USŁUG!

KONTRAKT NA JAKOŚĆ

UDERZYĆ W PRZEMOC

**SUKCESJA – CZYLI JAK
PRZEKAZAĆ FIRME
W DOBRE RĘCE**

Spis treści



**INNOWACJE
BEZ GRANIC**

INNOWACJE BEZ GRANIC
Biuletyn Krajowej Instytucji
Wspomagającej PO KL

WYDAWCA

Centrum Projektów Europejskich
ul. Domaniewska 39A
02-672 Warszawa
tel. 22 378 31 00
faks 22 201 97 25

ZESPÓŁ REDAKCYJNY

Edyta Smolarska
(redaktor naczelna)
Tomasz Mrożek
Łukasz Nowak
Marcin Grabski

OPRACOWANIE GRAFICZNE,

SKŁAD I ŁAMANIE

Studio Zakład Sp. z o.o.

DRUK

Legra Sp. z o.o.

Przekazując teksty i materiały
ilustracyjne do redakcji, autorzy
przenoszą na wydawcę prawo
do publikacji (prawa autorskie
i wydawnicze). Redakcja zastrzeża
sobie prawo skracania i adiustowania
nadesłanych tekstów.

Biuletyn jest współfinansowany
przez Unię Europejską ze środków
Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach realizacji Programu
Operacyjnego Kapitał Ludzki
i rozprowadzany bezpłatnie.

ISSN 2080-8194

Nakład: 6000 egz.

- 3 **Od redakcji**
- 4 **Nad czym pracujemy... Jak wspieramy...**
- 6 **Mniej „fabryk magistrów”, więcej specjalistów**
Artykuł na temat projektu „Monitoring losów absolwentów – drogą do sukcesu uczelni XXI wieku”, realizowanego przez Politechnikę Krakowską
- 9 **Uderzyć w przemoc**
Rozmowa z Joanną Kot, kierownikiem projektu „Model wsparcia jako innowacyjne narzędzie wzmacniające współpracę publicznych i niepublicznych instytucji pomocy społecznej oraz przedsiębiorców dedykowane gminnym zespołom interdyscyplinarnym”, realizowanego przez Gminę Wrocław
- 12 **Lubuskie – *mission possible***
Artykuł na temat przedsięwzięć współpracy ponadnarodowej, podejmowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w województwie lubuskim
- 16 **Kontrakt na jakość**
Rozmowa z Natalią Szalk, członkinią zarządu Fundacji Niesiemy Pomoc, realizującej projekt „Kontrakt na jakość – Innowacyjne rozwiązania w Gminie Sopot na rzecz kontraktowania usług społecznych”
- 18 **Humanisci na rynku pracy**
Artykuł i wywiad na temat projektów „Młodzi kompetentni w sektorze kultury” oraz „Humanisci skuteczni na rynku pracy”, realizowanych przez Stowarzyszenie Inicjatywa
- 22 **Konkursy na realizację projektów współpracy ponadnarodowej w ramach Działania 4.3 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój**
- 24 **Design... do usług!**
Rozmowa z Ewelina Budzińska-Górą z Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego, realizującego projekt „Design Silesia”
- 28 **Zmniejszyć margines edukacyjny**
Artykuł na temat projektu „PWP: Terapia przez rozwój. Program rozwoju sieci placówek dla młodzieży zagrożonej przedwczesnym wypadnięciem z systemu oświaty”, realizowanego przez Uniwersytet Łódzki
- 30 **Platforma SKAi – lepsza przyszłość absolwentów**
Rozmowa z dr Małgorzatą Skrzek-Lubasińską i Markiem Przepiórskim, prorektorem Wyższej Szkoły Zarządzania Personalem w Warszawie, uczelni realizującej projekt „PI Czas na zmiany – e-platforma jako narzędzie pozwalające na dostosowanie wyższym uczelniom swojej oferty edukacyjnej do oczekiwań rynku pracy”
- 34 **Sztuczna inteligencja w zarządzaniu zasobami ludzkimi**
Artykuł na temat projektu „PARP HR eSkills Manager”, realizowanego przez firmę CompSecur Sp. z o.o.
- 36 **Kontrakty dla organizacji pozarządowych**
Rozmowa z Bartoszem Wiśniewskim ze Stowarzyszenia Instytut Zachodni, realizującego projekt „STAR model kontraktowania usług społecznych na poziomie gmin”
- 40 **KARnet na przyszłość**
Artykuł na temat projektu „KARnet15+ – model współpracy trójsektorowej”, realizowanego przez spółkę Wrocławska Rewitalizacja
- 42 **Sukcesja – czyli jak przekazać firmę w dobre ręce**
Artykuł na temat projektu „Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych”, realizowanego przez PM Doradztwo Gospodarcze Sp. z o.o.
- 44 **Centralny Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich**
Innowacje w szkoleniach

Od redakcji

Drugi tegoroczny numer biuletynu pozwala przyjrzeć się ciekawym rozwiązaniom innowacyjnym i projektom realizowanym we współpracy ponadnarodowej w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki. Opisywane przedsięwzięcia dotyczą wielu różnych dziedzin – od monitorowania losów zawodowych absolwentów, przez budowanie współpracy instytucji działających na rynku pracy i wsparcie młodych ludzi zagrożonych wykluczeniem społecznym, po wykorzystanie designu w podnoszeniu jakości usług publicznych. Warto zapoznać się z tymi inicjatywami i nowymi rozwiązaniami, żeby uświadomić sobie, że zmiany na lepsze są możliwe. Tak naprawdę znajdują się na wyciągnięcie ręki.

Szczególnie zachęcamy do zapoznania się z jednym z innowacyjnych przedsięwzięć – projektem „**Nowy model kształcenia przez całe życie w budowaniu potencjału rozwojowego uczelni**”, zrealizowanym przez Wyższą Szkołę Biznesu w Pile. Projekt ten dotyczy problematyki kształcenia ustawicznego i zawodowego, stanowiącej jedno z głównych wyzwań w politykach publicznych. Nikogo bowiem nie trzeba już przekonywać o konieczności stałego podnoszenia kompetencji oraz zdobywania i potwierdzania kwalifikacji zgodnie z wymaganiami rynku pracy.

Jaki jest cel zastosowania rozwiązania?

Zaproponowane w projekcie rozwiązanie ma na celu dostosowanie oferty edukacyjnej uczelni do sytuacji społeczno-ekonomicznej i zwiększenie zainteresowania kształceniem ustawicznym osób dorosłych. Wypracowane rozwiązanie to model kształcenia przez całe życie oparty na koncepcji dzielenia się wiedzą i adaptacji założeń *coachingu* i mentoringu na gruncie edukacji ustawicznej. Zakłada ono organizację kształcenia każdorazowo w ramach dwóch ścieżek:

- związanej z rozwojem potencjału osobistego (w zakresie umiejętności skutecznej komunikacji, bycia asertywnym, radzenia sobie ze stresem i z negatywnymi emocjami w sytuacjach zawodowych oraz przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu),
- związanej z nabyciem wiedzy z obszaru określonych zawodów (ścieżka kierunkowa).

Podstawową formą pracy z uczestnikami jest praca w parach, która umożliwi wzajemne uczenie się. Model zakłada, że jedna osoba w parze powinna być w wieku od osiemnastu do dwudziestu czterech lat, druga – w wieku od dwudziestu pięciu do sześćdziesięciu czterech lat. W koncepcji dzielenia się wiedzą przyjęto, że *coaching* i mentoring będą wykorzystywane zarówno w partnerstwie między prowadzącym i uczestnikami, jak i między samymi uczestnikami, którzy mogą uczyć się od siebie nawzajem, wykorzystując różnicę w poziomie posiadanych doświadczeń i kompetencji.

Z rozwiązania tego mogą skorzystać uczelnie i szkoły wyższe oraz osoby w wieku od osiemnastu do sześćdziesięciu czterech lat, zainteresowane kształceniem przez całe życie, bez względu na ich status zawodowy.

Narzędzia innowacyjne do zastosowania w praktyce

- Cztery programy zajęć w ramach bloków szkoleniowych – jako formy kształcenia przez całe życie realizowanej na uczelni: menedżer w sektorze publicznym (nowe zarządzanie publiczne), menedżer w organizacji społecznie odpowiedzialnej, profesjonalny menedżer e-biznesu, *project management* (profesjonalny menedżer projektu).
- Zestaw materiałów do realizacji zajęć w ramach czterech bloków szkoleniowych.
- Cztery części programu warsztatów metodycznych dla prowadzących zajęcia w ramach bloków szkoleniowych.
- Nawigator LLL (aplikacja informatyczna dla prowadzących zajęcia w ramach bloków tematycznych i uczestników tych zajęć).
- Narzędzie diagnozowania luk kompetencyjnych (aplikacja informatyczna dla prowadzących zajęcia w ramach bloków tematycznych i uczestników tych zajęć).
- Podręcznik przygotowania programów zajęć zgodnie z koncepcją dzielenia się wiedzą.

Zapraszamy do lektury!

Zespół Krajowej Instytucji Wspomagającej

Nad czym pracujemy... Jak wspieramy...

Innowacyjność

Sieci Tematyczne

W drugim kwartale 2015 roku prace Sieci Tematycznych dotyczyły głównie walidacji produktów finalnych projektów innowacyjnych. Kolejne sieci na poziomie regionalnym i krajowym kończyły prace związane z walidacją produktów. W maju 2015 roku odbyło się dwudniowe spotkanie wszystkich Krajowych Sieci Tematycznych z udziałem przedstawicieli sieci regionalnych, poświęcone podsumowaniu działalności sieci w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Podczas spotkania przeprowadzono warsztaty, w trakcie których uczestnicy w ramach stolików tematycznych oceniali m.in. kształt systemu realizacji projektów innowacyjnych, szczególnie jego mocne i słabe strony w perspektywie finansowej 2007–2013, a także wypracowywali wnioski dla rozpoczynającej się perspektywy finansowej w zakresie funkcjonowania podobnych gremiów oceniających projekty i realizacji projektów innowacyjnych. Drugiego dnia seminarium podsumowano sesje warsztatowe oraz zaprezentowano działania Krajowej Instytucji Wspomagającej i Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju w zakresie realizacji działań IV Osi Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój *Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa*.

Współpraca ponadnarodowa

Spotkanie przedstawicieli Sieci Współpracy „Ponadnarodowe mechanizmy mobilności skierowane do młodzieży wykluczonej i młodych dorosłych”

Jak informowaliśmy w poprzednim numerze biuletynu, formalnie działania sieci zakończyły się w lutym 2015 roku konferencją podsumowującą jej dokonania. Niemniej jednak – w związku z tym, że ogłaszanie konkursów dotyczących mobilności w poszczególnych krajach jest rozłożone w czasie, wymaga więc wzajemnego wspierania się członków sieci w tych działaniach i wymieniania się doświadczeniami – wszyscy uczestnicy sieci potwierdzili wolę dalszej niesformalizowanej współpracy. Wynikiem tej deklaracji było kolejne spotkanie sieci w Wenecji, zorganizowane w dniach 28–30 maja 2015 roku, poświęcone wymianie informacji na temat ogłaszanych konkursów przez dotychczasowych i nowych członków sieci, na przykład regiony Emilia-Romania, Piemont i Wenecja Euganejska. Polska zaprezentowała informacje na temat swojego konkursu ogłoszonego na początku kwietnia (Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju).



Fot. Krajowa Instytucja Wspomagająca

Sieć Państw Morza Bałtyckiego

W czerwcu 2015 roku w miejscowości Jurmała na Łotwie odbyło się kolejne spotkanie członków Sieci Regionu Morza Bałtyckiego, organizowane przy okazji corocznego Forum Strategii Państw Morza Bałtyckiego. Podczas spotkania – poza omówieniem bieżącego stanu przygotowania konkursów przez poszczególne kraje i planów w zakresie współpracy ponadnarodowej – omówiono strukturę, finansowanie i warunki techniczne kontynuowania prac sieci w nowej perspektywie. Strona polska zaprezentowała stan prac nad pierwszym konkursem dotyczącym współpracy ponadnarodowej i plany do końca 2015 roku.

Centrum Projektów Europejskich w nowej perspektywie finansowej

Na mocy *Porozumienia w sprawie realizacji Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020*, zawartego 13 stycznia 2015 roku między Ministerstwem Infrastruktury i Rozwoju a Centrum Projektów Europejskich, powierzono centrum realizację zadań Instytucji Pośredniczącej dla Działania 4.3 *Współpraca ponadnarodowa* w ramach czwartej osi priorytetowej Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój. W działaniu tym będą dofinansowane projekty ukierunkowane na rozwój współpracy polskich podmiotów z partnerami zagranicznymi, w tym przedsięwzięcia mające na celu wypracowanie wspólnych rozwiązań z zakresu aktywizacji zawodowej, kształcenia przez całe życie oraz tworzenia i realizacji polityk publicznych. Projekty współpracy ponadnarodowej są możliwe do realizacji we wszystkich priorytetach inwestycyjnych przewidzianych w ósmym, dziewiątym, dziesiątym i jedenastym celu tematycznym.

Kwota alokacji na finansowanie projektów w ramach Działania 4.3 w latach 2014–2020 wynosi ponad 100 milionów euro. Pierwsze konkursy w ramach tego działania Centrum Projektów Europejskich ogłosi już w 2015 roku.



Fot. Krajowa Instytucja Wspomagająca

Do najważniejszych zadań Centrum Projektów Europejskich zaliczono:

- dokonywanie wyboru projektów na podstawie kryteriów zatwierdzonych przez Komitet Monitorujący dla Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój,
- zawieranie z wnioskodawcami, których projekty zostały wybrane do dofinansowania, umów o dofinansowanie projektu,
- monitorowanie postępów i rozliczanie z beneficjentami umów o dofinansowanie projektu (zgodnie z przyjętymi procedurami),
- kontrola realizacji dofinansowanych projektów,
- monitorowanie postępów w realizacji Działania 4.3,
- prowadzenie ewaluacji na podstawie planu ewaluacji Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój,
- prowadzenie działań informacyjnych i promocyjnych.

Więcej informacji w tym zakresie znajduje się na stronie internetowej www.cpe.gov.pl (sekcja „DZIAŁALNOŚĆ CPE”).

Strona internetowa Centrum Projektów Europejskich jako Instytucji Pośredniczącej Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój

Świadomi oczekiwań użytkowników w zakresie kanału komunikacyjnego, jakim powinna być strona internetowa Instytucji Pośredniczącej, przykładamy wielką wagę do trwających prac nad budową takiego serwisu, którego uruchomienie planujemy do końca 2015 roku. Narzędzie to jest projektowane w taki sposób, aby spełnić wymagania Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju co do:

- jednolitości szaty graficznej z innymi stronami internetowymi poświęconymi funduszom europejskim,
- zawartości merytorycznej,
- dostępności informacji dla osób niepełnosprawnych.

W nowym serwisie internetowym zapewnimy dostęp między innymi do:

- pełnej informacji o konkursach i ich wynikach,
- dokumentacji programowej i publikacji,
- bazy danych projektodawców zagranicznych poszukujących partnerów w Polsce,
- rezultatów projektów współpracy ponadnarodowej w Programie Operacyjnym Wiedza Edukacja Rozwój.

Do czasu uruchomienia nowej strony internetowej zapraszamy do odwiedzania zakładki „Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój” na portalu Centrum Projektów Europejskich www.cpe.gov.pl (sekcja „DZIAŁALNOŚĆ CPE”).

Mniej „fabryk magistrów”, więcej specjalistów

Jakie studia gwarantują zdobycie dobrej pracy? Takie pytanie każdego roku zadają sobie tysiące młodych ludzi, wybierając uczelnię i kierunek studiów. Szkoły wyższe, chcąc pozyskać jak największą liczbę studentów, prześcigają się w tworzeniu nowych, modnych kierunków. Pracodawcy jednak wciąż mówią: „Nie szkolicie kompetentnie!” – i zamiast absolwenta wolą zatrudnić doświadczonego pracownika.



Czy można zmodyfikować system szkolnictwa wyższego tak, aby na rynek pracy trafiali ludzie posiadający przydatne dla przedsiębiorców umiejętności? Z pomocą przychodzi Elektroniczna Platforma Analizy Kompetencji (EPAK) – innowacyjne rozwiązanie opracowane w ramach projektu „Monitoring losów absolwentów – drogą do sukcesu uczelni XXI wieku”, służące do ciągłego monitoringu podaży i popytu kompetencji przekazywanych absolwentom uczelni oraz do oceny użyteczności poszczególnych kompetencji.

Wysokie bezrobocie wśród osób młodych, także kończących studia, to duży problem Polski. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego, ponad 20% absolwentów uczelni pozostaje bez pracy. „Takie zjawisko może być rezultatem zbyt wysokiej podaży absolwentów kierunków, na które nie ma w danym momencie odpowiednio dużego zapotrzebowania na rynku pracy. Bardzo często jednak powodem niechęci do zatrudnienia młodych ludzi tuż po studiach są niedostateczne kompetencje tych osób, wynikające z poziomu kształcenia. Okazuje się, że dyplom studiów wyższych nie otwiera drzwi do

kariery. Wiedza i umiejętności, a nawet postawy absolwenta, nie zawsze są zbieżne z oczekiwaniami pracodawcy i dynamicznym rynkiem pracy” – mówi dr Joanna Żyra z Politechniki Krakowskiej, kierownik projektu „Monitoring losów absolwentów – drogą do sukcesu uczelni XXI wieku”.

W konsekwencji tracą wszyscy: absolwenci nie mają pracy, pracodawcy ponoszą wyższe koszty związane z zatrudnieniem doświadczonego pracownika, uczelnie otrzymują etykietę „fabryk bezrobotnych”. Takie zjawisko – negatywnej relacji między eduka-

cją wyższą a radzeniem sobie na rynku pracy, brakiem komunikacji między sferą szkolnictwa wyższego i przedstawicielami pracodawców – to tak zwana luka kompetencyjna. Szkoły wyższe, mimo stosowania wielu narzędzi modyfikujących ofertę dydaktyczną, są powszechnie krytykowane za niewystarczający poziom kształcenia w zakresie umiejętności stosowanych (komunikacja w języku ojczystym i w języku obcym, wykonywanie obliczeń) i miękkich kompetencji. Potwierdza to Jakub Pawłaszek z firmy rekrutacyjnej Fair Recruitment, specjalizującej się w pozyskiwaniu kadr inżynierskich i technicznych, który diagnozuje braki kompetencyjne absol-

wentów szukających pracy tuż po studiach: „Niestety, większość absolwentów nie potrafi «sprzedać się» podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Zauważamy widoczne braki właśnie w zakresie tych miękkich umiejętności, które mają ogromne znaczenie. W porównaniu ze swoimi zagranicznymi kolegami, Polacy wypadają bardzo słabo. Może dlatego, że w odróżnieniu od zagranicznych uczelni, w naszych programach kształcenia nie uwzględnia się takich zagadnień, jak prezentowanie oferty, sztuka negocjacji, prowadzenie rozmowy. Dla nas, firmy rekrutującej kadrę inżynierską, nie jest

Okazuje się, że dyplom studiów wyższych nie otwiera drzwi do kariery. Wiedza i umiejętności, a nawet postawy absolwenta, nie zawsze są zbieżne z oczekiwaniami pracodawcy i dynamicznym rynkiem pracy.

Okazuje się, że dyplom studiów wyższych nie otwiera drzwi do kariery. Wiedza i umiejętności, a nawet postawy absolwenta, nie zawsze są zbieżne z oczekiwaniami pracodawcy i dynamicznym rynkiem pracy” – mówi dr Joanna Żyra z Politechniki Krakowskiej, kierownik projektu „Monitoring losów absolwentów – drogą do sukcesu uczelni XXI wieku”.

problemem znalezienie inżyniera, ale obsadzenie wakat inżyniera sprzedaży – to o wiele trudniejsze zadanie”.

Może dlatego pracodawcy wolą zatrudnić doświadczonego pracownika, zamiast kandydata bezpośrednio po studiach, którego

trzeba na początku przeszkolić do wykonywanej pracy. Im bardziej skomplikowane obowiązki, tym dłuższe i droższe jest przygotowanie pracownika, a co za tym idzie – bardziej ryzykowne. Pracodawca nie ma gwarancji, czy po przeszkoleniu przygotowany do pracy pracownik nie opuści firmy. Choć poruszane tematy wydają się oczywiste, każdego roku polskie uczelnie wypuszczają tysiące młodych ludzi nieprzygotowanych (według pracodawców) do pracy. Konsekwencją są problemy absolwentów, którzy nie mogą znaleźć dla siebie satysfakcjonującego zajęcia, wykonują więc pracę niezgodną z uzyskanym profilem wykształcenia. Zwykle oznacza to, że jest ona poniżej aspiracji i możliwości młodych ludzi. Globalnie jest to problem całej gospodarki, publiczne środki są bowiem wydawane niewłaściwie i nie wracają do budżetu w formie podatków płaconych przez dobrze zarabiających absolwentów i świetnie prosperujące przedsiębiorstwa.

EPAK przychodzi z pomocą

Czy można zmodyfikować system szkolnictwa wyższego tak, aby na rynek pracy trafiali ludzie posiadający przydatne dla pracodawców umiejętności? „Do tej pory pracodawcy nie stworzyli wspólnego forum, na którym mogliby się wypowiedzieć o swoich

Jedynie uwzględniając opinie i potrzeby pracodawców, można skutecznie zmodyfikować programy kształcenia, aby studiujący zgodnie z nimi studenci stali się w przyszłości cenionymi specjalistami.

potrzebach w zakresie umiejętności, jakie powinni posiadać absolwenci szkół wyższych. W zasadzie nie było miejsca, w którym można by poznać aktualne i przyszłe wymagania przedsiębiorców wobec pracowników. Dlatego wymyśliliśmy EPAK, aby skutecznie zmienić

polski system szkolnictwa wyższego” – tłumaczy dr Joanna Żyra. Elektroniczna Platforma Analizy Kompetencji (EPAK) to internetowa platforma, na której zarówno pracodawcy, jak i absolwenci wypełniają elektroniczne ankiety. Przystąpienie do projektu jest proste i wymaga niewiele czasu. Jeśli chodzi o pracodawców, to wszystkie umiejętności oceniają oni na dziś i w perspektywie najbliższych pięciu lat (uwzględniając plany rozwoju firmy i dynamikę rozwoju branży lub sektora). Pracodawcy uzyskują także dostęp do raportów wygenerowanych dla ich branży. Jest to więc doskonały materiał służący do weryfikacji planów rozwojowych firmy i wprowadzenia w nich ewentualnych korekt. Umiejętności wymieniane najczęściej przez przedstawicieli firm jako przydatne w bliższej i dalszej perspektywie będą się układały automatycznie w listę najcenniejszych kompetencji w danej branży, tworząc mapę umiejętności najbardziej poszukiwanych u pracowników.

Wysłana przez pracodawców wiadomość trafia wprost do pracowników uczelni. Jedynie uwzględniając opinie i potrzeby pracodawców, można skutecznie zmodyfikować programy kształcenia, aby studiujący zgodnie z nimi studenci stali się w przyszłości cenionymi specjalistami. „Jeśli uczelnia wykorzysta właściwie wnioski płynące z raportów, może znacznie podnieść jakość kształcenia. Praco-



Prezentacja platformy EPAK na Targach Pracy we Wrocławiu
Fot. Archiwum projektu



Fot. Fotolia


dawcy stają się partnerami, mającymi realny wpływ na kształcenie” – przekonuje Izabela Średzińska z biura karier studenckich Akademii Morskiej w Gdyni, która testowała Elektroniczną Platformę Analizy Kompetencji.

Drugi moduł systemu EPAK jest skierowany do absolwentów uczelni (będących po roku, po trzech i po pięciu latach od ukończenia studiów), oceniających, czy nabyte w trakcie studiów umiejętności są przez nich wykorzystywane w pracy, które zaś z uznanych za kluczowe nie zostały im przekazane w trakcie studiów (pytani są między innymi o status zawodowy, poziom satysfakcji z ukończonych studiów i wykonywanej pracy).

Dotychczas monitoring losów zawodowych napotykał istotną przeszkodę – brak prostego w obsłudze narzędzia umożliwiającego automatyzację wysyłania ankiet, sprawne przetwarzanie informacji i dynamiczne generowanie raportów dostosowanych do zmieniających się wymagań użytkownika. Oferta firm komercyjnych w tym zakresie jest kosztowna, z kolei forma stosowanych narzędzi jest niewydajna, szczególnie w wypadku analiz wielowymiarowych, zmiennych wskaźników, różnych problemów badawczych. „Rozwiązanie stanowi istotne wsparcie w procesie efektywnego monitorowania losów absolwentów uczelni i szkół wyższych (zgodnie z wdrażaną reformą szkolnictwa wyższego i wymaganiami Ustawy o szkolnictwie wyższym). Może być także wsparciem dla wykładowców w zakresie możliwości oceny osiągniętych wyników kształcenia, doboru narzędzi dydaktycznych oraz poprawy programów nauczania” – mówi dr hab. Agnieszka Dejnaka, prorektor Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu.

Dane pochodzące z zebranych ankiet mogą być jednym z ważniejszych kanałów informacyjnych, wskazując między innymi mocne i słabe strony prowadzonego procesu dydaktycznego, pozwalając poznać źródła sukcesów i porażek absolwentów na rynku pracy, ścieżek kariery zawodowej, branż, w których najczęściej znajdują

zatrudnienie, różnicowania (zmienności lub stałości) ról zawodowych odgrywanych w różnych okresach od ukończenia studiów. „Stworzono bardzo potrzebne na rynku szkolnictwa wyższego narzędzie monitorowania losów absolwentów. System działa sprawnie i bardzo szybko, dostarcza potrzebne dane w formie raportów. Elektroniczna Platforma Analizy Kompetencji jest bardziej efektywna od tradycyjnych narzędzi służących do badania losów absolwentów” – potwierdza dr Andrzej Pietrych, pełnomocnik rektora do spraw jakości kształcenia Collegium Mazovia.

Dane z Elektronicznej Platformy Analizy Kompetencji mogą być także użyteczne dla władz lokalnych i regionalnych lub centralnych szczebla ministerialnego przy podejmowaniu decyzji strategicznych związanych z system kształcenia i wspierania rynku pracy. 

Opracowanie

**Zespół Elektronicznej Platformy
Analizy Kompetencji**

Monitoring losów absolwentów – droga do sukcesu uczelni XXI wieku

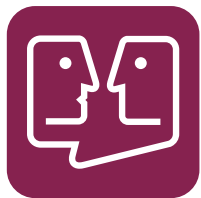
- instytucja (firma):
Politechnika Krakowska
- strona internetowa instytucji:
www.pk.edu.pl

osoba do kontaktu:

dr Joanna Żyra (kierownik projektu)

e-mail: marketingepak@pk.edu.pl, jzyra@pk.edu.pl

strona internetowa projektu: <http://projekt.epak.edu.pl>



Uderzyć w przemoc



Rozmowa z **Joanną Kot**, kierownikiem projektu „Model wsparcia jako innowacyjne narzędzie wzmacniające współpracę publicznych i niepublicznych instytucji pomocy społecznej oraz przedsiębiorców dedykowane gminnym zespołom interdyscyplinarnym”, realizowanego przez Gminę Wrocław we współpracy z Centrum Praw Kobiet i firmą Biurovita



Dane pochodzące z Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej wskazują, że problem przemocy domowej, którym zajmują się Państwo w projekcie, występuje w prawie co trzeciej rodzinie w Polsce. Skala zjawiska jest więc bardzo duża. Jednocześnie wokół przemocy domowej narosło wiele mitów, traktuje się ją na przykład jako zjawisko dotykające głównie rodziny z tak zwanego marginesu społecznego. Jak jest naprawdę?

J.K. Przemoc domowa jest jednym z tych problemów, których rozwiązanie wymaga wypracowania skutecznych narzędzi. Dane Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej na temat przemocy budzą ogromny niepokój, także dane Eurobarometru za 2012 rok pokazują, że Polacy – stosunkowo częściej niż inni obywatele Unii Europejskiej – stykają się w swoim otoczeniu z osobami doświadczającymi przemocy. Sprawcami i ofiarami przemocy są najczęściej członkowie najbliższej rodziny. W trakcie realizacji projektu przekonał się ponadto, że przemoc może dotknąć każdego – osoby biorące udział w projekcie pochodziły z bardzo różnych środowisk, miały zarówno podstawowe czy średnie, jak i wyższe wykształcenie oraz bardzo zróżnicowany status materialny. Jak wynika z danych zespołów interdyscyplinarnych, z którymi współpracowaliśmy, coraz więcej osób stosujących przemoc to osoby z wyższym czy

W trakcie realizacji projektu przekonał się [...], że przemoc może dotknąć każdego – osoby biorące udział w projekcie pochodziły z bardzo różnych środowisk, miały zarówno podstawowe czy średnie, jak i wyższe wykształcenie oraz bardzo zróżnicowany status materialny.

ustabilizowanym statusem zawodowym: kierownicy, dyrektorzy, pracownicy służb mundurowych. Presja czasu, wysoki poziom stresu i odpowiedzialności zawodowej powodują, że osoby te negatywne emocje rozładują w domu na swoich najbliższych.



Wydaje się, że jednym z głównych problemów w Polsce, który dotyczy całości systemu pomocy społecznej – nie tylko kwestii związanych z przeciwdziałaniem zjawisku przemocy – jest koncentrowanie się na działaniach interwencyjnych, zamiast na profilaktyce. Jak, Pani zdaniem, należy walczyć z problemem przemocy domowej?

Jak, Pani zdaniem, należy walczyć z problemem przemocy domowej?

J.K. Problem przemocy domowej, podobnie jak inne problemy społeczne, wymaga systemowych i całościowych rozwiązań, które będą się opierały na profilaktyce, interwencji i integracji. Konieczne jest, żeby na poszczególnych szczeblach w działania na rzecz ofiar przemocy były zaangażowane wszystkie służby pomocowe. Zwykle, gdy ofiary decydują się zgłosić po pomoc, problem jest już tak rozwinięty, że wymaga wielowymiarowego wsparcia,

czyli zapewnienia bezpieczeństwa, pomocy lekarskiej, prawnej, terapeutycznej czy ekonomicznej. Podejmowane działania mają charakter interwencyjny i są ukierunkowane na jak najszybsze odseparowanie od sprawcy, często jednak to nie wystarcza, aby doprowadzić do uniezależnienia ofiary od sprawcy. Zdecydowana większość kobiet, które doświadczają przemocy, pozostaje bez zatrudnienia, często są to osoby nieaktywne zawodowo przez wiele lat. Nie mając środków do życia i pozostając w zależności ekonomicznej od sprawcy przemocy, nie podejmują działań na rzecz wyjścia z sytuacji przemocowej. Obok pomocy prawnej i psychologicznej to właśnie zatrudnienie jest tym elementem, który pozwala kobiecie uzyskać niezależność ekonomiczną. Praca jest źródłem satysfakcji i jednocześnie ważnym aspektem odbudowania poczucia własnej wartości. Dlatego tak ważne jest całościowe wsparcie, łączące pomoc psychologiczną i prawną z aktywizacją zawodową, z drugiej zaś strony – indywidualne podejście i zapewnienie wspar-



**MODEL
WSPARCIA**





Fot. Fotolia

cia opartego na instytucjach pomocy społecznej, rynku pracy, organizacjach pozarządowych i podmiotach sektora prywatnego. Oferowane wsparcie powinno uwzględniać potrzeby kobiet w konkretnej sytuacji i być ukierunkowane na doprowadzenie ofiary do uniezależnienia się od sprawcy.



Co Państwa skłoniło do podjęcia tego tematu i realizacji dotyczącego go innowacyjnego projektu?

J.K. Przemoc domowa jest zjawiskiem, które przekłada się na wiele aspektów życia, pogarszając lub nawet uniemożliwiając funkcjonowanie ofiary w życiu rodzinnym, zawodowym czy publicznym. Obecny system przeciwdziałania przemocy w rodzinie skupia się na pomocy prawnej, psychologicznej i terapeutycznej skierowanej do ofiar, a także na działaniach korekcyjno-edukacyjnych wobec sprawców przemocy. Wymienione narzędzia nie kładą jednak nacisku na uzyskanie niezależności ekonomicznej przez kobiety. Z badań przeprowadzanych na potrzeby projektu jednoznacznie wynika, że podjęcie zatrudnienia, które daje niezależność ekonomiczną, jest czynnikiem mającym największy wpływ na wyjście z sytuacji przemocowej. Dlatego w Centrum Integracji Społecznej zdecydowaliśmy się stworzyć model, który oferowałby kobietom doświadczającym przemocy w rodzinie wielotorowe wsparcie, prowadzące je do podjęcia zatrudnienia, w konsekwencji zaś wyswobodzenie się z sytuacji kryzysowej.



Na czym polega zaproponowane przez Państwa rozwiązanie?

J.K. Opisany model zakłada połączenie kilku różnych działań: pomocy indywidualnej (oferowanej przez koordynatora wsparcia), programu szkoleniowo-terapeutycznego, praktyk zawodowych u pracodawców i współpracy trójsektorowej (publicznych i niepublicznych instytucji pomocowych, w tym instytucji rynku pracy, oraz lokalnych przedsiębiorców). Dzięki nim powstaje całościowy system pomocy niezatrudnionym kobietom doświadczającym przemocy, umożliwiający uzyskanie przez nie zatrudnienia i niezależności ekonomicznej. Zapewne gdyby zastosować każ-

dy element osobno i w różnym czasie, oczekiwanego rezultatu mogłoby w ogóle nie być albo byłby on znacznie mniejszy. Ważne jest, aby oferować wsparcie całościowe, ponieważ tylko wtedy pojawia się efekt synergii, co przyczynia się do obniżenia kosztów i osiągnięcia lepszych rezultatów w krótszym czasie. Wszystkie elementy modelu są zatem bardzo istotne, chciałabym jednak poświęcić szczególną uwagę koordynatorowi wsparcia, stanowiącemu swoistą oś modelu. To osoba, która koordynuje pomoc różnych instytucji, zapewnia wsparcie ofierze przemocy, aby ponownie mogła się ona włączyć w życie społeczne i zawodowe. Funkcję koordynatora może pełnić psycholog, pedagog, socjolog czy prawnik. Ważne, aby osoba ta miała predyspozycje do pracy z ludźmi znajdującymi się w trudnych, kryzysowych sytuacjach i przede wszystkich lubiła mądrze pomagać: z jednej strony, musi wzmacniać osobę doświadczającą przemocy, z drugiej zaś strony – obiektywizować sytuację i zachowywać zdrowy rozsądek oraz ustalać jasne zasady udzielania pomocy.



W jaki sposób przebiegło testowanie i jak dobrano grupę testującą?

J.K. Opracowany program trwa sześć miesięcy – obejmuje trzymiesięczny okres szkoleń, następnie zaś trzymiesięczne praktyki zawodowe – i zakłada udział piętnastu kobiet w jednym cyklu. Przez ten czas uczestniczkom towarzyszy koordynator wsparcia. Podczas trzech pierwszych miesięcy kobiety uczestniczą w zajęciach

Z badań przeprowadzanych na potrzeby projektu jednoznacznie wynika, że podjęcie zatrudnienia, które daje niezależność ekonomiczną, jest czynnikiem mającym największy wpływ na wyswobodzenie się z sytuacji przemocowej.

składających się z dwóch modułów „Nowa Ja” i „Rozwój – szkolenie – praca”. Pierwszy z nich jest ukierunkowany na odbudowę poczucia własnej wartości i wzmocnienie indywidualnych kompetencji w radzeniu sobie z sytuacją przemocy. Drugi moduł jest związany z rynkiem pracy, jego celem jest zaś dostarczenie wiedzy i kwalifikacji wymaganych na współczesnym rynku pracy. Na program składają się warsztaty grupowe, konsultacje indywidualne i spotkania grupy wsparcia. Po zakończeniu programu terapeutyczno-szkoleniowego uczestniczki odbywają trzymiesięczne praktyki zawodowe. Praktyki są organizowane we współpracy z lokalnymi pracodawcami. Miejsca praktyk dobiera się adekwatnie do kwalifikacji klientek, z uwzględnieniem możliwości późniejszego podjęcia zatrudnienia. Model testowaliśmy na niepracujących kobietach powyżej pięćdziesiątego roku życia, znajdujących się pod opieką wrocławskiego zespołu interdyscyplinarnego, czyli takich, które mają założoną procedurę „Niebieskiej Karty”. Według członków zespołu interdyscyplinarnego, jest to jedna z najtrudniejszych grup, ze względu na wieloletni okres pozostawania bez zatrudnienia.



Jaki był udział gminnych zespołów interdyscyplinarnych w pracy nad modelem?

J.K. Współpraca przebiegała wielotorowo. Na etapie przygotowania przeprowadziliśmy w całej Polsce siedemdziesiąt badań fokusowych z członkami gminnych zespołów interdyscyplinarnych, składających się ze specjalistów realizujących w gminach działania w zakresie przeciwdziałania przemocy w rodzinie i ochrony ofiar przemocy, oraz sto trzydzieści trzy wywiady indywidualne z ich klientkami. Celem badań było pogłębienie wiedzy na temat dotychczasowego funkcjonowania gminnych zespołów interdyscyplinarnych przez poznanie ich potrzeb, oczekiwań i problemów, z jakimi borykają się w codziennej pracy. Wyniki pomogły nam w lepszym dostosowaniu produktu finalnego do realnych potrzeb zarówno klientek, jak i samych zespołów interdyscyplinarnych. Na etapie przygotowania i testowania spotkaliśmy się z przedstawicielami grup docelowych, w tym z członkami wrocławskiego zespołu interdyscyplinarnego, gromadziliśmy ponadto informacje zwrotne o testowanym modelu wsparcia (uwagi, sugestie, opinie, analiza mocnych i słabych punktów modelu). Dodatkowo członkinią Komitetu Sterującego, który miał za zadanie opracowanie zarówno wstępnej, jak i ostatecznej wersji modelu wsparcia, była przewodnicząca gminnego zespołu interdyscyplinarnego w Bielanach Wrocławskich, która na bieżąco służyła nam swoją wiedzą i swoim doświadczeniem.



Czy coś Państwa zaskoczyło podczas realizacji projektu? Czy pojawiły się jakieś interesujące wnioski i rekomendacje, które istotnie wpłynęły na zmianę kształtu produktu finalnego?

J.K. Bardzo pozytywnym zaskoczeniem była grupa wsparcia, jeden z elementów terapeutycznych, w pewnym momencie wy-

szła bowiem poza ramy projektu – z formalnych spotkań grupa wsparcia przekształciła się w bliskie relacje oparte na przyjaźni i wzajemnej pomocy. Kobiety nawzajem się motywowały. Szybko wymieniły się numerami telefonów, sprawdzały, dlaczego którejś z nich nie ma na zajęciach, dzwoniły do siebie i zachęcały do dalszego uczestnictwa. Zaczęły się także spotykać poza zajęciami, wychodzić razem na kawę, na spotkania towarzyskie. Jeśli zaś chodzi o zmianę kształtu produktu finalnego, to rozszerzyliśmy zakres grupy docelowej, rezygnując z kryterium wieku.




Państwa produkt został pozytywnie zwalidowany i skierowany do upowszechniania i włączania. Jakie działania Państwo zaplanowali?

J.K. Przez cały okres realizacji projektu prowadzimy intensywne działania upowszechniające, teraz skupiamy się zaś przede wszystkim na zorganizowaniu seminariów i konferencji w Zabrzu, Kielcach, Gdańsku i Białymstoku oraz konferencji we Wrocławiu, która będzie wydarzeniem kończącym cykl spotkań propagujących wypracowany w ramach projektu model wsparcia. Wszystkie wydarzenia zostały objęte patronatem honorowym Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.



Czy zamierzają Państwo wdrożyć model wsparcia na stałe do działań swojej instytucji?

J.K. Tak naprawdę to już udało nam się wdrożyć model w Centrum Integracji Społecznej we Wrocławiu, ponieważ od początku kwietnia 2015 roku realizujemy projekt „Model wsparcia”, oparty na rozwiązaniach wypracowanych w ramach naszego projektu. 

Rozmawiała

Paulina Chodyra

Krajowa Instytucja Wspomagająca

Model wsparcia jako innowacyjne narzędzie wzmacniające współpracę publicznych i niepublicznych instytucji pomocy społecznej oraz przedsiębiorców dedykowane gminnym zespołom interdyscyplinarnym

- instytucja (firma):
Gmina Wrocław, projekt w imieniu gminy realizuje Centrum Integracji Społecznej we Wrocławiu
- strona internetowa instytucji:
www.cis.wroclaw.pl

osoba do kontaktu: **Joanna Kot**

e-mail: **joanna.kot@cis.wroclaw.pl**

strona projektu: **www.modelwsparcia.cis.wroclaw.pl**

¹ Procedura „Niebieskie Karty” obejmuje ogół czynności podejmowanych i realizowanych w związku z uzasadnionym podejrzeniem zaistnienia przemocy w rodzinie (źródło: Wikipedia).



Lubuskie – *mission possible*

W Szwecji ukazała się niedawno publikacja *Mission Possible*, do której wstęp napisała Åsa Lindh, dyrektor generalna szwedzkiej rady Europejskiego Funduszu Społecznego. Publikacja prezentuje proces tworzenia sieci współpracy europejskich instytucji i organizacji (polskich, szwedzkich i niemieckich) w zakresie aktywizacji społeczno-zawodowej młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym.

W publikacji zamieszczono informacje na temat sieci (w jaki sposób została zainicjowana, jakie były początkowe etapy jej prac, jakie wyzwania pojawiły się w ciągu dwóch lat współpracy podmiotów z różnych krajów), wpływu czynnika ponadnarodowości na jakość pracy i poziom osiągnięcia celów, a także sukcesów i porażek oraz możliwości kontynuowania kooperacji. *Mission Possible* może być więc przewodnikiem dla wszystkich, którzy chcą rozwiązywać problemy lokalne przy współpracy partnerów zagranicznych. Publikacja jest dowodem na to, że działania ponadnarodowe, prowadzone od 2012 roku przez Urząd Marszałkowski Wojewódz-

stwa Lubuskiego we współpracy z Krajową Instytucją Wspomagającą – Centrum Projektów Europejskich, okazały się owocne. Zapraszamy do zapoznania się z informacjami na temat działań ponadnarodowych w województwie lubuskim, które mogą być przydatne dla tych osób i podmiotów, które w przyszłości chcą realizować działania z partnerami zagranicznymi.

Jak to się zaczęło?

Na początku na stronie internetowej www.efs.lubuskie.pl powstała zakładka poświęcona realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym, zawierająca wytyczne, podręczniki,



Gorzów Wielkopolski
Fot. Fotolia

przewodniki, fiszki projektowe, kontakty do bazy partnerów europejskich oraz bieżące ogłoszenia Krajowej Instytucji Wspomagającej i Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju.

Kolejnym krokiem służącym pobudzeniu zainteresowania projektami ponadnarodowymi w województwie lubuskim było zorganizowanie spotkań dla potencjalnych beneficjentów, na których prezentowano zasady nawiązywania kontaktów i budowania partnerstw, wyjaśniano różne aspekty realizacji i rozliczania projektów ponadnarodowych, omawiano także elementy wniosku aplikacyjnego i tworzenie fiszki projektowej, podjęto więc wszystkie kwestie, które mogły mieć znaczenie przy realizacji przedsięwzięć z partnerami zagranicznymi.

Niezbędne było również ustalenie wewnętrznych procedur w urzędzie, dotyczących rozszerzania projektów standardowych o komponent ponadnarodowy.

Za sukces należy uznać to, że pierwsze umowy ponadnarodowe w województwie lubuskim zostały podpisane w 2013 roku. Były to projekty „Od bezdomności do normalności” (adaptacja angielskiego modelu pracy z bezdomnymi), „Program IDA – pokonywać granice poprzez wspólne inwestowanie w człowieka” (adaptacja niemieckich rozwiązań dotyczących zagadnień związanych z mobilnością zawodową) i „Aktywizacja społeczno-zawodowa młodzieży bezrobotnej zagrożonej wykluczeniem społecznym w oparciu o model szwedzki i niemiecki”.

Pomoc dla beneficjentów

W celu ułatwienia realizacji projektów w partnerstwie ponadnarodowym stworzono narzędzia, które beneficjenci mogli wyko-

rzysywać w prowadzonych przedsięwzięciach. Po pierwsze, mogli skorzystać z opracowanego wniosku o rozszerzenie projektu standardowego o komponent ponadnarodowy, wymagającego uwzględnienia w przygotowanym aneksie do wniosku wszystkich elementów obowiązkowych związanych z ponadnarodowością. Po drugie, uzyskali dostęp do zestawienia dokumentów do refundowania wydatków poniesionych przez partnerów zagranicznych.

Urząd Marszałkowski wspierał również beneficjentów, umieszczając fiszki projektowe (dokumenty zawierające najistotniejsze informacje na temat projektu, w tym dane kontaktowe czy kwestie dotyczące zakresu i obszaru potencjalnej współpracy) z województwa lubuskiego w bazie „Fishing Pool”, prowadzonej przez Krajową Instytucję Wspomagającą, i w bazie na własnej stronie internetowej.

Beneficjenci mogli korzystać ze wsparcia Urzędu Marszałkowskiego, Krajowej Instytucji Wspomagającej i regionalnych ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego, także na etapie funkcjonowania (utrwalania) partnerstw. Konsultowano między innymi aneksy do umów, listy intencyjne, umowy ponadnarodowe, co było istotne we właściwej realizacji projektów ponadnarodowych.

Ponadnarodowe Forum Partnerskie

Ważnymi inicjatywami wspomagającymi zawiązywanie partnerstw ponadnarodowych były organizowane przez Krajową Instytucję Wspomagającą – Centrum Projektów Europejskich Ponadnarodowe Fora Partnerskie – wydarzenia z udziałem



ekspertów, decydentów, realizatorów i potencjalnych realizatorów projektów z różnych krajów, podczas których poruszano najważniejsze zagadnienia związane ze współpracą międzynarodową. Była to okazja do zdobycia wiedzy na temat wspólnych problemów europejskich, które można i należałoby rozwiązywać, wykorzystując narzędzia współpracy ponadnarodowej, a także sposobność do zapoznania się z narzędziami i dobrymi praktykami z różnych krajów. W wydarzeniach tych brali aktywny udział przedstawiciele lubuskich podmiotów realizujących projekty, co zaowocowało w kilku wypadkach podpisaniem listów intencyjnych dotyczących współpracy ponadnarodowej. Najważniejszą częścią każdego forum była jednak możliwość nawiązania współpracy z potencjalnymi partnerami i zbudowania bazy kontaktów. Główną częścią wydarzenia były zawsze prace warsztatowe i dyskusje robocze przy stolikach tematycznych (grupach skupionych na określonych obszarach, którymi mogliby się zajmować potencjalni partnerzy). Forum partnerskie ułatwiło właściwy dobór partnerów (dzięki dokładnej prezentacji profilu partnera i realizowanego przez niego projektu lub pomysłu na nowe przedsięwzięcie) oraz zapewniło możliwość bezpośredniego kontaktu i nawiązania relacji. Projekty, które nie znalazły partnerów przy danym stole, były analizowane oddzielnie i miały kolejną szansę na powiązanie z innymi podmiotami.

W wyniku prezentacji idei wspólnych projektów, na przykład podczas IV Ponadnarodowego Forum Partnerskiego w Warszawie (w kwietniu 2012 roku), udało się podpisać dwa listy intencyjne dotyczące partnerstwa w dziedzinie młodzieży i adaptacyjności. Kontakty robocze z osobami obecnymi na forum umożliwiły stworzenie bazy partnerów na kolejne lata.

Współpraca ponadnarodowa – wyzwania

Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego brał udział w konferencjach partnerskich projektów ponadnarodowych, co umożliwiło obserwowanie przebiegu współpracy ponadnarodowej, nawiązanych relacji i kontaktów czy tworzenia wartości dodanej.

Pojawiły się również kwestie problemowe i wyzwania, na które warto zwrócić uwagę także w przedsięwzięciach ponadnarodowych realizowanych w przyszłości. Jednym z takich aspektów była bariera językowa między uczestnikami partnerstwa. Często trzeba było zatrudniać tłumacza, ponieważ poziom znajomości języków obcych, szczególnie niemieckiego i angielskiego, był niewystarczający. Kolejne działania w kierunku rozwoju współpracy ponadnarodowej powinny więc uwzględniać większy nacisk na przygotowanie językowe uczestników projektów. Widoczne były również bardzo różne interpretacje zagadnień finansowych przez partnerów, w tym między innymi Ustawy Prawo zamówień publicznych, rozliczania i dokumentowania wydatków, przygotowywania przez partnerów zestawienia wydatków. Wymagało to długich wyjaśnień i licznych poprawek dokumentów. Z pewnością kolejne przedsięwzięcia ponadnarodowe należałoby poprzedzić uszczegółowieniem technicz-



Fot. Fotolia

nych zasad współpracy. Umowa ponadnarodowa to dokument określający zadania, cele, podział budżetu. Pomocne byłyby uzupełnienia związane z analizą i rozwiązywaniem problemów, dotyczące praktycznej realizacji projektów ponadnarodowych (na przykład w formie warsztatów dla partnerów).

Kolejne problemy dotyczyły uczestników projektów. Mniej trudności związanych z zaangażowaniem uczestnika w różne elementy realizacji przedsięwzięcia występowało w projektach edukacyjnych, gdyż uczeń był z założenia wpisany w strukturę działania instytucji edukacyjnej. Z kolei w projektach ponadnarodowych dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym czy nieuczących się występowały problemy na przykład z punktualnością i zaangażowaniem uczestników. Projektodawcy musieli stosować metody aktywizacyjne i dyscyplinujące, aby wskaźniki w projekcie zostały osiągnięte. Wynika z tego, że przygotowanie uczestników do współpracy ponadnarodowej powinno być zróżnicowane w zależności od ich kategorii i doświadczenia, kształtowanie umiejętności miękkich jest bowiem bardzo istotne w procesie aktywizacji społeczno-zawodowej.

Wartość współpracy ponadnarodowej

W latach 2012–2014 w województwie lubuskim zrealizowano siedemnaście projektów ponadnarodowych na łączną kwotę blisko 16 milionów złotych. Rozszerzono również sześć projektów standardowych o komponent ponadnarodowy o kwotę ponad 4 milionów złotych. We wszystkich zakończonych projektach osiągnięto zakładane cele i uzyskano planowaną wartość dodaną.

Departament Europejskiego Funduszu Społecznego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Lubuskiego nie prowadził, jak dotąd, odrębnych badań jakości realizacji projektów ponadnarodowych, wnioski o ich wpływie i znaczeniu można więc oprzeć jedynie na sprawozdaniach merytorycznych do wniosków o płatność, bezpośrednich spotkaniach z partnerami podczas konferencji organizowanych w Polsce i za granicą, publikacjach wydanych przez partnerstwa czy przeprowadzonych kontrolach projektów ponadnarodowych.

Aby potwierdzić zasadność realizacji przedsięwzięć ponadnarodowych, warto odwołać się do szwedzkiej publikacji *Mission Possible*, w której pojawiają się informacje na temat wspomnianego już projektu „Aktywizacja społeczno-zawodowa młodzieży bezrobotnej zagrożonej wykluczeniem społecznym w oparciu o model szwedzki i niemiecki”. Podkreśla się tam sukcesy przedsięwzięcia, w tym: stworzenie realnej platformy wymiany doświadczeń na poziomie europejskim, umożliwienie bezpośredniej wymiany wiedzy i doświadczenia między projektami, ułatwienie wymiany doświadczeń beneficjentów, podkreślanie wspólnych wyzwań i kierunków rozwoju, podniesienie kompetencji zawodowych uczestników partnerstw.



Zielona Góra
Fot. Fotolia

Dzięki partnerstwom ponadnarodowym można było różnice (na przykład różne sposoby organizacji pracy z młodzieżą czy odmienności kulturowe) między partnerami przekuć w sukces – wzajemna wymiana doświadczeń i dobrych praktyk przyczyniła się także do rozwoju instytucji biorących udział w projektach. Wymiana doświadczeń – co podkreślają uczestnicy projektu i autorzy publikacji *Mission Possible* – stała się żywym przewodnikiem merytorycznej pracy z młodzieżą zagrożoną wykluczeniem społecznym. [🔒](#)

Opracowanie

Małgorzata Jażdżewska

Zastępca Dyrektora Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego, Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego



Kontrakt na jakość

Rozmowa z **Natalią Szalk**, członkinią zarządu Fundacji Niesiemy Pomoc, realizującej projekt „Kontrakt na jakość – Innowacyjne rozwiązania w Gminie Sopot na rzecz kontraktowania usług społecznych”



Kontraktowanie usług społecznych to obecnie gorący temat. Liczba projektów dotyczących tej kwestii – zarówno standardowych, jak i innowacyjnych – jest bardzo duża. Co skłoniło Fundację Niesiemy Pomoc do zaangażowania się w tego typu przedsięwzięcie?

N.Sz. Fundacja Niesiemy Pomoc jest organizacją działającą od dziesięciu lat na rynku usług opiekuńczych i wciąż zmierza w stronę stałego podnoszenia jakości swojej oferty. Jako pierwsza organizacja pozarządowa w województwie pomorskim w 2009 roku opracowała standardy usług opiekuńczych, brała również czynny udział w tworzeniu standardów obowiązujących w trójmiejskich gminach. Kolejnym etapem na drodze do pełnej profesjonalizacji podejmowanych przez fundację działań na rynku usług opiekuńczych jest realizowany proces wieloletniego kontraktowania usług społecznych.



Projekt dotyczy innowacyjnego modelu współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi i podmiotami ekonomii społecznej w obszarze efektywnej kontraktacji usług opiekuńczych. Czy jego koncepcja ma być odpowiedzią na problem braku procedur podejmowania przez organizacje pozarządowe zadań publicznych na zasadzie kontraktowania oraz niedoboru narzędzi oceny efektywności ekonomicznej i społecznej usług społecznych zleconych na zasadzie kontraktowania? Jak Państwo postrzegają ten problem w Polsce?

N.Sz. Fundacja wspólnie z Gminą Sopot, Miejskim Ośrodkiem Pomocy Społecznej w Sopocie i firmą Spectrum Research na podstawie doświadczeń i wieloletniej współpracy upowszechniła efektywną tendencję na polu świadczenia pomocy osobom potrzebującym – wypracowała w partnerstwie trzech sektorów rozwiązania całościowe i profesjonalne, przygotowujące organizacje pozarządowe do wieloletniego, partnerskiego realizowania zadania publicznego w zakresie usług społecznych na zasadzie kontraktowania. Głównym celem naszej pracy jest polepszenie współdziałania gminy i lokalnych organizacji pozarządowych w obszarze świadczenia usług społecznych przez dostarczenie modelu (czterech innowacyjnych

rozwiązań) ułatwiającego wieloletnie kontraktowanie usług społecznych. Nowością w naszym rozwiązaniu, na którą warto zwrócić uwagę, jest opracowana metodologia oceny efektywności ekonomicznej i społecznej oraz oceny jakości realizacji usługi społecznej zleconej na podstawie wieloletniego kontraktu. Opracowane przez nas rozwiązanie to pakiet uniwersalnych narzędzi umożliwiających przeprowadzanie badań efektywności i jakości usług społecznych. W wielu miejscach produkt finalny podkreśla konieczność stosowania standardu realizacji danej usługi społecznej w organizacji pozarządowej i jednostce samorządu terytorialnego, aby można było przystąpić do jej kontraktowania. W Gminie Sopot standard mają usługi opiekuńcze i usługi związane z bezdomnością. Ponieważ od lat są realizowane liczne przedsięwzięcia dotyczące dostarczenia narzędzi na potrzeby walki z bezdomnością, postanowiono zająć się obszarem, w którym tych narzędzi brakuje. Dlatego do fazy testowania wypracowane narzędzia zostały uszczegółowione na potrzeby usług opiekuńczych, w których świadczeniu Fundacja Niesiemy Pomoc i Gmina Sopot mają bogate doświadczenie merytoryczne.



Czy funkcjonowanie modelu wymagało wprowadzenia zmian prawnych, na przykład w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie?

N.Sz. Funkcjonowanie modelu nie wymagało dotychczas wprowadzenia zmian prawnych na poziomie ustawy. Wdrożenie wieloletniego kontraktowania w innych gminach będzie się jednak wiązało z ustanowieniem i przyjęciem lokalnych standardów usług opiekuńczych. Podobnie wdrożenie wieloletniego programu współpracy gminy z organizacjami pozarządowymi, przewidującego kontraktowanie usług społecznych, w tym usług opiekuńczych, będzie wymagało przygotowania odpowiednich uchwał czy zarządzeń na poziomie gmin. Wzory takich zarządzeń znajdują się w przygotowanych produktach cząstkowych modelu.



W jaki sposób narzędzie działa po zakończeniu finansowania w ramach projektu?

N.Sz. W Gminie Sopot jest realizowany kontrakt dwuipółletni, który umożliwił testowanie usług opiekuńczych i standardów



Fot. Fotolia

tych usług w horyzoncie wieloletnim. Kolejnym krokiem będzie przyjęcie do realizacji kontraktu obejmującego wypracowane narzędzia oceny rezultatów i ich stopniowe doskonalenie. Obecnie – po zakończeniu realizacji projektu – partnerzy kontynuują działania włączające produkt do praktyki. Są organizowane spotkania w gminach, podczas których omawia się poszczególne elementy modelu i ich możliwe zastosowanie w najbliższym czasie. Większość gmin jest zainteresowana i otwarta na wdrożenie do praktyki narzędzi wieloletniego kontraktowania usług opiekuńczych. Zespół Fundacji Niesiemy Pomoc i partnerzy projektu pomagają gminom w opracowaniu lokalnego procesu standaryzacji usług opiekuńczych. Najważniejszym zadaniem jest zaszczepienie w gminach podejścia partnerskiego do budowy potencjału kontraktowania. Zespół fundacji informuje miejscowych odbiorców i użytkowników przygotowanych narzędzi, w jaki sposób wdrażać dobre praktyki na swoim terenie.




Zgodnie z założeniami konkursu, w ramach którego otrzymali Państwo dofinansowanie, opracowany model musiał zawierać narzędzia związane z badaniem efektywności społecznej i ekonomicznej zmiany formy realizacji usług społecznych na formę kontraktowania. Jak podeszli Państwo do samego problemu pomiaru jakości świadczonych usług społecznych? Czy udało się znaleźć wskaźniki jakościowe zmiany formy realizacji usług społecznych na formę kontraktowania?

N.Sz. Określenie głównych kryteriów oceny efektywności ekonomicznej i społecznej zmiany na kontraktowanie usług społecznych stanowiło największe wyzwanie w naszym projekcie. W przygotowywanych zestawach narzędzi nie tylko skoncentrowaliśmy się na ilościowym wymiarze instrumentów badających efektywność ekonomiczną i społeczną takiej zmiany, ale także opracowaliśmy ich jakościowe odpowiedniki. Realizatorzy zadania przyjęli założenie, że ewentualny wzrost lub spadek analizowanych wartości wskaźników może być odpowiednio interpretowany jedynie wówczas, kiedy pozna się lokalne uwarunkowania związane z wprowadzoną zmianą. W narzędziu oceny efektywności ekonomiczno-społecznej przejścia na wieloletnie kontraktowanie wprowadzono pomiar sytuacji bieżącej dwojakiego rodzaju – gdy jednostka samorządu terytorialnego własnymi siłami realizuje daną usługę społeczną lub gdy przekazuje to zadanie organizacji pozarządowej (w skali jednego

roku), następnie zaś umożliwiono prognozowanie sytuacji, kiedy jednostka samorządu i organizacja pozarządowa wykonają zadanie w ramach trzyletniego kontraktu. Z chwilą wprowadzenia kontraktowania narzędzie będzie służyło do bieżących pomiarów efektywności ekonomiczno-społecznej.



Czy mimo zakończenia realizacji projektu prowadzą Państwo działania upowszechniające i wdrażające model? Jeśli tak – jakie są to działania?

N.Sz. Oprócz planowych działań propagujących opracowane rozwiązanie, prowadzonych w ramach projektu, w końcowej fazie jego realizacji organizowaliśmy warsztaty włączające – spotkania z przedstawicielami instytucji, które mogłyby pomóc we wprowadzaniu produktu do głównego nurtu polityki lub praktyki. Podejmowane przez nas działania upowszechniające pokazały potrzebę informowania środowisk, szczególnie lokalnych i regionalnych, na temat przetestowanych rozwiązań i ich rezultatów. Obecnie największym wyzwaniem dla partnerów projektu wydaje się przekazanie wiedzy na temat narzędzi kontraktowania i zmotywowanie do ich zastosowania w praktyce przez instytucje pomocowe w gminach. Trudność może tutaj wynikać z innowacyjności narzędzi albo z przeszkód w rozumieniu zakresu modelu i jego elementów składowych. Brakuje rozbudowanej fazy połączenia innowacji z realnym życiem w środowiskach lokalnych czy wskazania możliwości włączenia narzędzi kontraktowania usług społecznych do lokalnych instytucji i strategii rozwoju. Skupiliśmy się zatem na koncepcji włączania modelu u podstaw, kierując swoje działania do powiatowych i gminnych instytucji na terenie województw zgłaszających chęć pogłębienia wiedzy o naszym rozwiązaniu. Wcześniej nie planowaliśmy prowadzenia tego typu działań, ale po fazie testowania pojawiła się potrzeba zastosowania intensywnego narzędzia włączającego. 

Rozmawiała

Anna Elżbieta Strzała

Krajowa Instytucja Wspomagająca

Kontrakt na jakość – Innowacyjne rozwiązania w Gminie Sopot na rzecz kontraktowania usług społecznych

- instytucja (firma):
Fundacja Niesiemy Pomoc
- strona internetowa instytucji:
www.niesiemypomoc.org.pl

osoba do kontaktu: **Natalia Szalk**

e-mail: **fundacjanp@wp.pl**

strona projektu:

www.niesiemypomoc.org.pl/kontraktnajakosc



Fot. Fotolia

Humaniści na rynku pracy

Wdrażane przez dwa ostatnie lata przez katowickie Stowarzyszenie Inicjatywa we współpracy z włoskim partnerem – organizacją Eurocultura – projekty „Humaniści skuteczni na rynku pracy” (w województwie śląskim) i „Młodzi kompetentni w sektorze kultury” (w województwie łódzkim) to działania aktywizacyjne skierowane do absolwentów studiów humanistycznych.

Młodzi i kultura

Oba projekty dotyczyły podobnej grupy – absolwentów studiów humanistycznych, którzy pozostawali bez zatrudnienia. W województwie śląskim grupą docelową były osoby do dwudziestego piątego roku życia, w województwie łódzkim zaś – humaniści do trzydziestego roku życia.

Do stworzenia i realizacji projektu przyczyniła się pogłębiona analiza sytuacji młodych osób na lokalnym rynku pracy. W centrum zainteresowania – ze względu na branżę, w jakiej realizuje działania Stowarzyszenie Inicjatywa – znaleźli się absolwenci studiów humanistycznych. Analiza pokazała, że wśród tych kierunków (częściej niż w innych

dyscyplinach wiedzy) pojawiają się specjalności i fakultety nieprzygotowujące do wykonywania konkretnego zawodu. Ponadto liczba absolwentów kończących co roku studia humanistyczne znacznie przewyższa realne potrzeby rynku zatrudnienia. Problemem w znalezieniu pracy przez młodych humanistów jest także brak ich praktycznego przygotowania i doświadczenia zawodowego.

Jednocześnie charakterystyczna jest sytuacja młodych absolwentów, którzy chcą pracować w sektorze kultury – często ich zawodowe doświadczenia ograniczają się do obowiązkowych studenckich praktyk, które rzadko dają im wyobrażenie o pracy w instytucjach kultury czy zapewniają konkretne umiejętności. Młodzi kończą więc studia

z dużą wiedzą, ale z ograniczonymi kompetencjami. Jeśli aktywnie nie udzielają się w czasie studiów, wchodząc na rynek pracy, są nierzadko w trudnej sytuacji (bez doświadczenia i bez umiejętności). Część kompetencji, jakie przydają się w pracy w kulturze, można zdobyć jedynie dzięki praktyce – stąd pomysł na projekty „Humaniści skuteczni na rynku pracy” i „Młodzi kompetentni w sektorze kultury”.

Przedsięwzięcia te miały odpowiedzieć na problemy i bolączki młodych humanistów, umożliwiając im zdobycie doświadczenia zawodowego. Celem projektów było wspomaganie rozwoju absolwentów, podnoszenie ich kompetencji, zwiększanie wiedzy i zapewnienie im możliwości rozwoju zawodowego. Wzrost kompetencji uczestników był na bieżąco monitorowany przy użyciu metodologii INKAS, wdrażanej wcześniej przez partnera międzynarodowego.

Indywidualizacja i aktywizacja

Kluczowa w realizacji projektów była indywidualizacja procesu aktywizacji. Projekt „Humaniści skuteczni na rynku pracy” obejmował kilka etapów. Na początku uczestnicy i przedstawiciele pracodawców sektora kultury wzięli udział w badaniach (indywidualne wywiady i badania fokusowe), których celem było zdefiniowanie luk kompetencyjnych młodych humanistów, a także określenie oczekiwań ich potencjalnych pracodawców. Badania pozwoliły stworzyć, dostosowaną do realnych potrzeb, ofertę szkoleniową. Następnie uczestnicy projektu odbyli cykl szkoleniowy przygotowujący ich do pracy w konkretnym miejscu. Ostatnim etapem był sześciomiesięczny staż w placówkach sektora kultury, któremu towarzyszyły wizyty superwizyjne.

W realizowanym w województwie łódzkim projekcie „Młodzi kompetentni w sektorze kultury” założenie było podobne – przeprowadzenie cyklu szkoleń i programu stażowego, z uwzględnieniem analizy potrzeb i możliwości uczestników oraz podmiotów oferujących staże. Działania poprzedziła analiza pracodawców sektora kultury, instytucji rynku pracy i absolwentów studiów humanistycznych.

Monitoring i ocena kompetencji

Projekty realizowano z wykorzystaniem metody monitorowania wzrostu kompetencji, stworzonej wspólnie z partnerem międzynarodowym i opartej na metodologii INKAS, wdrażanej w ostatnich latach przez partnera.

Metodologia INKAS stała się podstawą wspólnego wypracowania modelu pomiaru wzrostu kompetencji. W procesie tym kluczowe były nie tylko początkowe badania kompetencji uczestników, ale także superwizje zaplanowane na czas stażu.

W pierwotnej wersji metodologii INKAS ocenę stanu kompetencji potencjalnego pracownika prowadzono wspólnie z pracodawcą i przy aktywnym udziale mediatora, którego rolą było formułowanie obiektywnych stwierdzeń i obiektywnej oceny uczestnika (i jego kwalifikacji). Superwizje miały także na celu niwelowanie słabych stron stażystów w pracy. Ponadto były działaniem o charakterze kształcenia zawodowego, które miało przygotować stażystów do wejścia na rynek pracy już po zakończeniu stażu.

W projektach „Humaniści skuteczni na rynku pracy” i „Młodzi kompetentni w sektorze kultury” rolę mediatora przyjęli superwizorzy. Oso-

by te, przygotowane przez partnera międzynarodowego w zakresie metodologii INKAS, wypracowały model spotkań ze stażystami i z ich opiekunami, których celem było monitorowanie wzrostu kompetencji, zapewnienie wsparcia psychologicznego i wspieranie działań rozwojowych. Superwizje miały pomóc stażystom w funkcjonowaniu w środowisku pracy, zapewniając im czas na uzyskanie odpowiedzi na pytania i rozwianie pojawiających się wątpliwości oraz na planowanie ich indywidualnego rozwoju.

Co ważne, w każdym projekcie realizowanym przez Stowarzyszenie Inicjatywa sposób prowadzenia superwizji i ich schemat był przygotowywany oddzielnie, w związku z tym wypracowane modele aktywizacji w województwie łódzkim i w województwie śląskim różniły się od siebie. W różnym stopniu korzystano także z metodologii partnera międzynarodowego. W projekcie „Humaniści skuteczni na rynku pracy” bardziej skupiono się na proponowanym w metodologii INKAS sposobie pomiaru wzrostu kompetencji, z kolei w projekcie „Młodzi kompetentni w sektorze kultury” zaczerpnięto z metodologii osobę mediatora, którego rolę przejęli superwizorzy. Kluczowe różnice wynikały z odmiennych sytuacji problemowych i różnic między grupami odbiorców projektu w województwach łódzkim i śląskim.

Partner międzynarodowy

Na etapie przygotowywania projektu Stowarzyszenie Inicjatywa – po zdefiniowaniu sytuacji problemowej – rozpoczęło poszukiwanie możliwych rozwiązań. Projekty „Humaniści skuteczni na rynku pracy” i „Młodzi kompetentni w sektorze kultury” powstawały w odniesieniu do dwóch grup potencjalnych odbiorców – w województwie śląskim były to osoby bardzo młode, często dopiero kończące studia, w województwie łódzkim grupą odbiorców były osoby z większym doświadczeniem, do trzydziestego roku życia. W obu wypadkach potrzebna była metoda aktywizacji i monitoringu wzrostu kompetencji, którą będzie można dostosować do różnych warunków i która będzie stanowiła odpowiedź na istniejące problemy. Poszukiwania metody – niestandardowej, nowatorskiej i możliwej do adaptacji w dwóch różnych sytuacjach i na dwóch różnych rynkach – wymusiły konieczność znalezienia partnera międzynarodowego dysponującego wiedzą i doświadczeniem w zakresie aktywizacji i monitoringu kompetencji.

Odpowiednio zdefiniowany problem pozwolił określić charakter poszukiwanej organizacji. Stowarzyszenie Inicjatywa musiało znaleźć partnera, który zajmuje się rynkiem pracy i proponuje interesujące metody aktywizacji. Ważne było także, aby wdrażane narzędzia można było zastosować na innym obszarze i w różnych sektorach. Poszukiwanie zagranicznych rozwiązań i partnera międzynarodowego przebiegało z wykorzystaniem wyszukiwarki Toolkit. Jej opcje pozwalały na określenie pola tematycznego potencjalnej współpracy, co spowodowało, że udało się odszukać organizacje i podmioty zarówno zajmujące się aktywizacją zawodową, jak i pracujące z osobami młodymi.

Ostatecznie został nawiązany kontakt z włoskim stowarzyszeniem Eurocultura z Vicenzy. Jest to organizacja pozarządowa, która specjalizuje się w prowadzeniu badań rynku pracy oraz szkoleń i konsultacji



zawodowych, a także w działaniach na rzecz upowszechniania dialogu międzykulturowego. W realizowanych projektach Eurocultura walczy z wykluczeniem społecznym, przeciwdziała bezrobociu i wdraża projekty mające na celu zwiększenie aktywności zawodowej różnych grup. Stosowana przez Stowarzyszenie Eurocultura metodologia INKAS, po koniecznych modyfikacjach, mogła znaleźć zastosowanie na polskich regionalnych rynkach pracy. Udało się ją także dostosować do konkretnej sytuacji, do sektora kultury i do grupy osób młodych.

Współpraca

Współpraca ponadnarodowa była kluczowa dla realizacji projektu. Włoski partner nie tylko umożliwił skorzystanie z wypracowanej i przetestowanej metodologii, ale także miał udział w jej dostosowaniu do potrzeb konkretnych projektów regionalnych. Dzięki nawiązaniu współpracy udało się wykorzystać najbardziej wartościowe doświadczenia obu partnerów: w wypadku Stowarzyszenia Inicjatywa były to działania związane z realizacją projektów kulturalnych i ze współpracą z podmiotami sektora kultury, w wypadku stowarzyszenia Eurocultura – z aktywizacją zawodową i metodami pomiaru wzrostu kompetencji. Fuzja umiejętności i dotychczasowych praktyk partnerów przełożyła się na sukces projektów, sama współpraca była zaś zarówno owocna, jak i przyjemna. Ze względu na specyfikę projektów niezwykle istotny był stały kontakt z partnerem ponadnarodowym i jego udział w każdym etapie działań. Dobry kontakt z partnerem, jego zaangażowanie i zainteresowanie postępowaniem, znacznie ułatwiały wdrażanie projektów. Korzyści płynące ze współpracy wykraczały poza obszary związane z projektami – Stowarzyszenie Inicjatywa, po raz pierwszy realizujące przedsięwzięcia ponadnarodowe, mogło wzbogacić swoje doświadczenie, rozwijając nowy sposób działania i zarządzania. Ponadto współpraca była znakomitą okazją do wymiany informacji i dobrych praktyk między dwiema organizacjami pozarządowymi.

Korzyści ze współpracy nie ograniczały się do skutecznej realizacji wymienionych projektów, między partnerami nawiązała się bowiem trwała relacja.

Partner ponadnarodowy kilka razy informował Stowarzyszenie Inicjatywa o możliwości realizacji innych, nowych projektów, przekazywał cenne informacje i produkty wypracowane przez siebie w toku prowadzonych działań. Niewątpliwą korzyścią z realizacji wspomnianych projektów było zainicjowanie nowego etapu w funkcjonowaniu Stowarzyszenia Inicjatywa, które wcześniej prowadziło głównie pro-

jekty o charakterze lokalnym czy krajowym. Współpraca z włoskim partnerem zachęciła organizację do inicjowania działań międzynarodowych.

Dobre rady

Przykład Stowarzyszenia Inicjatywa pokazuje, że realizacja projektów współpracy ponadnarodowej wiąże się z licznymi korzyściami. Nawet organizacje początkujące na arenie międzynarodowej mogą z powodzeniem realizować projekty w partnerstwie z zagranicznymi podmiotami – wystarczy mieć dobrze przemyślaną koncepcję i odpowiednio dopasować obszary zainteresowań partnerów, aby wspólne działania zakończyły się sukcesem.

Warto korzystać z dostępnych w Internecie wyszukiwarek partnerów lub z pomocy Krajowej Instytucji Wspomagającej. I choć nawiązanie współpracy może trwać długo, znalezienie dobrego partnera wymaga zaś sporo pracy, nie należy się zniechęcać. Wartość współpracy ponadnarodowej, możliwość wymiany wiedzy i nabycia nowych doświadczeń daleko przewyższa możliwe niedogodności pojawiające się na pierwszym etapie poszukiwań. Nie warto bać się współpracy – korzyści z niej będą z pewnością bardzo duże!

Dla zainteresowanych

Ponadnarodowe projekty Stowarzyszenia Inicjatywa dobiegły już końca – „Młodzi kompetentni w sektorze kultury” w lutym 2015 roku, „Humanisci skuteczni na rynku pracy” w marcu 2015 roku. Oba przedsięwzięcia zakończyły się sukcesem, zatrudnienie znalazło bowiem 90% uczestników w województwie łódzkim i 70% w województwie śląskim.

Informacje o działaniach realizowanych w ramach obu projektów wraz z podsumowującymi podręcznikami można znaleźć na stronach internetowych <http://mlodzikompetentni.pl> i <http://skutecznihumanisci.pl>.

Opracowanie

Hanna Kostrzewska

Koordynatorka projektu

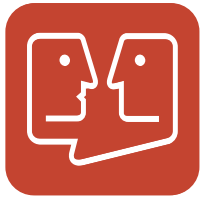
„Humanisci skuteczni na rynku pracy”

Młodzi kompetentni w sektorze kultury, Humanisci skuteczni na rynku pracy

→ instytucja (firma):
Stowarzyszenie Inicjatywa

osoba do kontaktu: **Hanna Kostrzewska**
e-mail: hania@inicjatywa.org
strona projektu: <http://mlodzikompetentni.pl>,
<http://skutecznihumanisci.pl>





Wsparcie celowane



Rozmowa z Tomaszem Szabelskim, prezesem Stowarzyszenia Inicjatywa



Oba realizowane przez Państwa projekty – „Humaniści skuteczni na rynku pracy” i „Młodzi kompetentni w sektorze kultury” – dotyczą absolwentów kierunków humanistycznych. Co skłoniło Państwa do zajęcia się właśnie humanistami na rynku pracy?

T.S. Dobór grupy docelowej wynikał wprost z doświadczeń Stowarzyszenia Inicjatywa, które od wielu lat nawiązuje współpracę – w formie wolontariatu lub praktyk – ze studentami i z absolwentami studiów humanistycznych, między innymi kulturoznawstwa i filologii. Na podstawie rozmów z tymi osobami stowarzyszenie poznało typowe oczekiwania, potrzeby i przeszkody związane z ich funkcjonowaniem na rynku pracy.



Co wyróżnia Państwa projekty na tle innych inicjatyw skierowanych do młodych absolwentów kierunków humanistycznych? Proszę krótko opisać oba przedsięwzięcia.

T.S. Myślę, że kluczowy był całościowy charakter naszych propozycji. Na projekt „Humaniści skuteczni na rynku pracy” złożyły się badania absolwentów i przedstawicieli sektora kultury, a także szkolenia uczestników i ich staże. Z kolei w projekcie „Młodzi kompetentni w sektorze kultury” najpierw analizowaliśmy lokalny rynek pracy i potrzeby absolwentów studiów humanistycznych, następnie zaoferowaliśmy uczestnikom szkolenia i staże. W obu wypadkach szkolenia były odpowiedzią na zdiagnozowane luki kompetencyjne, a w czasie staży uczestnicy i ich opiekunowie byli poddawani superwizji.



Jako miejsce praktyk i staży wybrali Państwo instytucje kultury. Dlaczego?

T.S. Stowarzyszenie Inicjatywa od początku działalności realizuje projekty kulturalne, w związku z tym sektor kultury i jego tematyka są nam szczególnie bliskie. Kontakty z licznymi instytucjami kultury oraz organizacjami i firmami działającymi w obszarze działań kulturalnych pozwoliły nam dogłębnie poznać specyfikę tej dziedziny rynku, a także bolączki sektora kultury jako sektora zatrudnienia.



Ważnym elementem projektów były badania kompetencji i potrzeb, zindywidualizowane szkolenia i staże. Dlaczego położyli Państwo w projektach nacisk na te elementy? Czy okazały się one skuteczne?

T.S. Chcieliśmy, aby oferta wsparcia dla uczestników była w możliwie największym stopniu spersonalizowana. Dzięki badaniom zarówno uczestników, jak i pracodawców sektora kultury została przygotowa-

na oferta szkoleniowa adekwatna do luk kompetencyjnych i potrzeb rynku pracy sektora kultury. Ponadto prowadzone analizy pozwoliły na w miarę trafne dopasowanie stażystów do miejsc stażowych. Dzięki tak prowadzonemu procesowi chcieliśmy zmaksymalizować obopólne korzyści ze stażu. W rezultacie stażyści byli odpowiednio przygotowani do podjęcia zajęć w interesujących miejscach, z kolei instytucje oferujące staże otrzymywały na ten okres wykwalifikowanego pracownika.



W ramach projektów uczestnicy byli otoczeni opieką. Jaki był jej zakres?

T.S. Zaplanowane na czas stażu superwizje (spotkania superwizora, stażysty i przedstawiciela instytucji oferującej staż) miały na celu monitorowanie wzrostu kompetencji w czasie stażu. Były także formą psychologicznego wsparcia dla stażystów, służącego im do niwelowania własnych słabych stron w pracy. Pomagały stażystom oceniać swoje postępy, ale także znajdować te elementy w pracy, które wymagają poprawy.



Jakie inne elementy mogą ułatwić humanistom wejście na rynek pracy?

T.S. Na pewno aktywność w czasie studiów i różnego rodzaju staże, wolontariat, praktyki. Wszystko, co pozwoli im się sprawdzić, zobaczyć, jaki rodzaj pracy jest dla nich najciekawszy. Często doświadczenia zawodowe młodych humanistów ograniczają się do obowiązkowych studenckich praktyk, które rzadko dają im wyobrażenie o pracy czy zapewniają pozyskanie konkretnych umiejętności.



Jakie najważniejsze rekomendacje dla instytucji rynku pracy płyną z realizacji projektów? Czy – w Państwa ocenie – rozwiązanie może być inspiracją lub dobrą praktyką dla innych podmiotów?

T.S. Jak najbardziej, model aktywizacji wypracowany w województwach łódzkim i śląskim może być pomocny dla podmiotów rynku pracy. Naszym zdaniem, kluczowe jest całościowe i zindywidualizowane podejście – jednoczesna wnikliwa analiza osób poddawanych działaniom aktywizacyjnym i sektora, w którym mogą znaleźć zatrudnienie. Tylko w taki sposób jesteśmy w stanie dostosować formułę i tematy pomocy do realnych potrzeb.

Rozmawiała

Katarzyna Tyczko, Magdalena Karczewska

Krajowa Instytucja Wspomagająca

Konkursy na realizację projektów współpracy ponadnarodowej w ramach Działania 4.3 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój

Centrum Projektów Europejskich (CPE), pełniące funkcję Instytucji Pośredniczącej (IP) dla Działania 4.3 *Współpraca ponadnarodowa* Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER), planuje przeprowadzenie w 2015 roku dwóch konkursów w ramach tego działania.

JAKIE PROJEKTY MOŻNA REALIZOWAĆ?

Aby otrzymać dofinansowanie na wdrożenie projektu współpracy ponadnarodowej **w ramach Działania 4.3, trzeba wypracować – we współpracy z partnerem z zagranicy – nowe rozwiązanie istniejącego problemu społecznego**, szczególnie z zakresu aktywizacji zawodowej, kształcenia przez całe życie lub tworzenia i realizacji polityk publicznych. **Nowe rozwiązanie** może powstawać w takim partnerstwie od podstaw – **można je tworzyć wspólnie lub równoległe z partnerem (każdy dla siebie), może to być także dostosowanie zagranicznego rozwiązania do polskich warunków.**

Również w sytuacji, gdy do realizacji innego projektu (lub jego części) finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego – w tym w ramach regionalnego programu operacyjnego – istnieje potrzeba zaadaptowania rozwiązania z innego kraju, także można otrzymać wsparcie w ramach Działania 4.3. Dofinansujemy ponadto **współpracę zagraniczną polskim instytucjom i podmiotom, które będą chciały w jej ramach stworzyć sieci współpracy** na rzecz rozwiązywania wspólnych problemów, podnoszenia jakości działań oraz wymiany informacji i doświadczeń. W celu realizacji projektów współpracy ponadnarodowej można stworzyć partnerstwo z innymi polskimi instytucjami (tak zwane partnerstwo krajowe), ale **warunkiem otrzymania wsparcia w ramach Działania 4.3** i istotą projektu współpracy ponadnarodowej są **współpraca zagraniczna i wykazanie wartości dodanej tej współpracy dla własnego projektu.** Wartość dodana takiej współpracy oznacza, że bez niej nie można byłoby rozwiązać przedmiotowego problemu. Konieczne jest także – inaczej

niż to było w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki – wdrożenie wypracowanego rozwiązania do praktyki.

Projekty w ramach Działania 4.3 są realizowane wyłącznie w trybie konkursowym. **Ze wsparcia może korzystać przede wszystkim realizator projektu – czyli beneficjent (wnioskodawca)**, który wypracuje rozwiązanie współpracy ponadnarodowej dla siebie lub dla innej instytucji, która będzie chciała później z niego skorzystać. Ponieważ rozwiązania współpracy ponadnarodowej mają być testowane, **w realizacji Działania 4.3 będzie można wziąć udział także jako uczestnik projektu** – czyli osoba, która będzie to rozwiązanie sprawdzała w praktyce.



Fot. Fotolia

Szczegółowe informacje na temat podmiotów uprawnionych do wnioskowania o wsparcie będą każdorazowo publikowane w regulaminie konkursu.

Ubieganie się o środki na realizację projektu współpracy ponadnarodowej wymaga świadomości i wiedzy na temat potrzeby zmiany istniejącej sytuacji. Kiedy już będzie ustalone, jaki obszar wymaga zmiany, należy się zastanowić i poszukać informacji o tym, czy określony problem nie został już rozwiązany. Jeśli nie było takich rozwiązań, możemy założyć, że współpraca z partnerem zagranicznym będzie miała dla rozwiązania tego problemu wartość dodaną. Wówczas należy znaleźć partnera z zagranicy, który dysponuje już gotowym do adaptacji rozwiązaniem lub jest zainteresowany wspólnym jego opracowaniem. Należy także pamiętać, że pracujemy nad własnym rozwiązaniem po to, aby je zastosować w Polsce, tak więc istotna jest również analiza możliwości późniejszego wdrożenia go w kraju.

KONKURSY W 2015 ROKU

Pierwszy **konkurs na projekty z komponentem ponadnarodowym został ogłoszony w drugim kwartale 2015 roku.**

Przez projekt z komponentem ponadnarodowym w ramach Działania 4.3 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój rozumie się przedsięwzięcie realizowane w partnerstwie z co najmniej jednym partnerem zagranicznym, którego cel nie mógłby być osiągnięty bez współpracy ponadnarodowej (została wykazana wartość dodana współpracy ponadnarodowej), dla

którego została podpisana umowa o współpracy ponadnarodowej i który spełnia pozostałe warunki określone w kryteriach wyboru projektów dla danego konkursu. Projekt z komponentem ponadnarodowym nie oznacza projektu standardowego rozszerzonego o komponent ponadnarodowy.

W ramach ogłoszonego konkursu będą dofinansowane projekty wypracowane **we współpracy z partnerem zagranicznym** pochodzącym z państwa Unii Europejskiej, których celem będzie wypracowanie i wdrożenie nowych rozwiązań w zakresie określonym w tematach konkursu.

Konkurs przewiduje możliwość realizacji projektów współpracy ponadnarodowej w następujących tematach:

1. Zwiększenie możliwości zatrudnienia osób młodych bez pracy, w tym w szczególności osób, które nie uczestniczą w kształceniu i szkoleniu (tak zwana młodzież NEET).
2. Zwiększenie dostępu do zatrudnienia dla osób pozostających bez pracy z następujących grup: osób o niskich kwalifikacjach zawodowych, osób powyżej pięćdziesiątego roku życia, kobiet, osób długotrwale bezrobotnych, osób niepełnosprawnych.
3. Zwiększenie liczby lub zakresu usług społecznych świadczonych przez podmioty ekonomii społecznej albo zwiększenie poziomu wykorzystania tych usług przez podmioty administracji publicznej.
4. Godzenie ról zawodowych i życia rodzinnego.
5. Metody utrzymania aktywności zawodowej osób po pięćdziesiątym roku życia w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (w tym zarządzanie wiekiem).
6. Zwiększenie dostępu osób dorosłych do różnych form uczenia się przez całe życie.
7. Zwiększenie zdolności do zatrudnienia uczniów szkół i placówek oświatowych kształcenia zawodowego.

Planowana alokacja na konkurs to **77 637 335 złotych**, przy czym planowana **alokacja na jeden temat to 11 091 047 złotych.**

Na stronie internetowej Centrum Projektów Europejskich (www.cpe.gov.pl), w zakładce „Działalność CPE / Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój / Skorzystaj z programu / Zobacz ogłoszenia i wyniki naborów wniosków / Konkursy”, **znajdą Państwo szczegółowe informacje i dokumenty, z którymi należy się zapoznać przed wzięciem udziału w konkursie.**

Zapraszamy do składania wniosków o dofinansowanie!

Drugi konkurs planowany w 2015 roku obejmie swoim zakresem przedsięwzięcia w ramach sieci współpracy i zostanie ogłoszony w czwartym kwartale. Więcej informacji na ten temat opublikujemy w trzecim tegorocznym numerze biuletynu „Innowacje bez Granic” na przełomie września i października 2015 roku. Szczegóły będą dostępne na stronie internetowej Centrum Projektów Europejskich.



Design... do usług!



Rozmowa z **Eweliną Budzińską-Górá** z Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego, realizującego projekt „Design Silesia”



Przedsięwzięcia łączące design z działaniami urzędu nie są często spotykane. Jak narodziła się idea projektu „Design Silesia”?

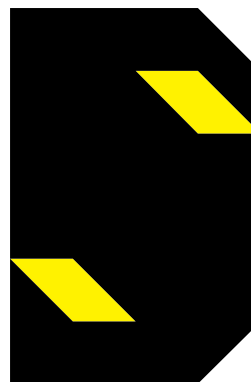
E.B.-G. Kiedy w 2010 roku rozpoczynaliśmy pierwszą edycję projektu, wiele osób się zastanawiało, do czego województwu śląskiemu jest potrzebny design i czym w ogóle jest. Dziś nie mamy wątpliwości, że udało nam się przekonać wiele osób, że design nie tylko odgrywa ważną rolę w tworzeniu nowych produktów, usług i systemów (jako sposób radzenia sobie z problemami i znajdowania rozwiązań nastawionych na użytkowników i klientów), ale ma także fundamentalne znaczenie w podnoszeniu jakości usług publicznych i zarządzaniu kwestiami społecznymi, a właśnie na poprawie życia mieszkańców w jak najszerszym aspekcie zależy nam najbardziej. Rada Unii Europejskiej i Komisja Europejska nie przez przypadek podkreślają znaczenie designu odpowiadającego na wyzwania gospodarcze, społeczne i środowiskowe. Tworzenie platform wymiany wiedzy i dobrych praktyk to podstawa zwiększania konkurencyjności regionów Unii Europejskiej, stąd nasze województwo nie mogło sobie pozwolić na pominięcie kwestii designu w swoich działaniach.



Na czym polegało wykorzystanie designu w Państwa projekcie?

E.B.-G. Najczęściej podejmowane działania dotyczące designu łączą przedsiębiorców i projektantów. Postanowiliśmy pójść krok dalej i obok środowiska akademickiego swoje działania skierowaliśmy także do przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego. Rola designu w kształtowaniu usług oferowanych przez sektor publiczny jest wciąż marginalizowana – chcemy, żeby w naszym województwie było inaczej i żeby samorządowcy na

tych samych prawach co przedsiębiorcy korzystali ze współpracy z projektantami. Z badań przeprowadzonych w pierwszej edycji projektu wynika, że za najistotniejsze dla funkcjonowania i rozwoju gmin uznaje się działania w zakresie podnoszenia estetyki i bezpieczeństwa przestrzeni publicznej, tworzenia identyfikacji gminy czy dobrej komunikacji administracji samorządowej ze społecznością lokalną i z biznesem. Wierzymy, że angażując w swoją działalność szeroki zakres specjalistów i obejmując jej zasięgiem produkty, usługi, wnętrza oraz architekturę, mamy wpływ na podnoszenie jakości życia mieszkańców. Design bowiem jest przez nas traktowany nie jako dobro luksusowe, ale jako działanie, które ma sprawić, żeby żyło się wygodniej i mądrzej. Można oczywiście zapytać: Po co człowiekowi design? Najtrudniej jednak odpowiadać na pytania najprostsze. Według teoretyków, którzy wciąż się spierają w kwe-



**design
silesia**



Fot. Archiwum projektu

stii definicji, dobry design to nic innego, jak twórcze ulepszenie świata, sposób, w jaki ludzie dbają o siebie. Nie tylko projektant, nie tylko pojedynczy ekspert, nie jeden reprezentant, ale – co warto podkreślić – grono ludzi dbających o siebie i o innych.



„Design Silesia” to projekt współpracy ponadnarodowej. Jakie były największe korzyści ze współpracy z partnerem zagranicznym? Z jakich doświadczeń partnera mogli Państwo czerpać najwięcej?

E.B.-G. Dzięki współpracy z Design Wales (walijskiej instytucji działającej przy Cardiff Metropolitan University) w zakresie analizy dostępności usług publicznych przetestowaliśmy innowacyjne narzędzia, co w rezultacie pozwoliło sprawdzić, czy zdobywana wiedza przekłada się na powodzenie zadań realizowanych w terenie. Partnerstwo z Design Wales i dostarczone eksperckie wsparcie merytoryczne było niezwykle istotne z punktu widzenia efektywności wdrażanego zadania, wpływało również na zapewnienie najwyższej jakości wsparcia oferowanego instytucjom publicznym. Proces projektowania usług oparto na innowacyjnej metodzie *de-serv* wprowadzonej w Walii przez Design Wales. Metodologia *de-serv*, która została

zaadaptowana na grunt polski, miała charakter procesowy i składała kilka etapów. Faza badawcza obejmowała zarówno pracę zespołową (posiedzenia zespołu projektowego), jak i pracę indywidualną poszczególnych uczestników (*research*, podział pracy do samodzielnego opracowania, badania terenowe). W tym czasie odbywały się między innymi pogłębione wywiady z pracownikami, klientami i obserwatorami w danym zakresie, tworzyliśmy tak zwane *persony*¹, analizowaliśmy interesariuszy, określaliśmy mapy oczekiwań i krzywe emocji (metodologia działań innowacyjnych, która przedmiotem odniesienia czyni człowieka i jego potrzeby). Z kolei w fazie projektowej wśród wspólnych działań warto wymienić sesje grupowe z pracownikami, generowanie

i filtrowanie pomysłów, tworzenie wizualizacji i *storyboardów*, opracowanie końcowego raportu z rekomendacjami.

Zawiązanie partnerstwa międzynarodowego gwarantowało nie tylko właściwy przebieg analizy w wybranych instytucjach publicznych, ale przede wszystkim umożliwiło zaadaptowanie walijskich rozwiązań w polskim sektorze publicznym.

Rola designu w kształtowaniu usług oferowanych przez sektor publiczny jest wciąż marginalizowana – chcemy, żeby w naszym województwie było inaczej i żeby samorządowcy na tych samych prawach co przedsiębiorcy korzystali ze współpracy z projektantami. Z badań przeprowadzonych w pierwszej edycji projektu wynika, że za najistotniejsze dla funkcjonowania i rozwoju gmin uznaje się działania w zakresie podnoszenia estetyki i bezpieczeństwa przestrzeni publicznej, tworzenia identyfikacji gminy czy dobrej komunikacji administracji samorządowej ze społecznością lokalną i z biznesem.

¹ Persona to fikcyjna postać użytkownika, odbiorcy, klienta, korzystającego z usługi. Zazwyczaj dla jednego projektu opisuje się zestaw kilku person.





Fot. Archiwum projektu



Jak i gdzie wykorzystali Państwo design do projektowania usług publicznych w województwie śląskim?

E.B.-G. Jedną z flagowych inicjatyw projektu było zadanie „Design... do usług!”. W jego ramach eksperci z Design Wales i projektu „Design Silesia” zbadali w sześciu instytucjach w województwie śląskim, czy oferowane przez nie usługi są dostępne bez ograniczeń dla wszystkich, czy odpowiadają na potrzeby mieszkańców, co utrudnia ich realizację i jak je usprawnić. Dzięki temu zadaniu poprawiliśmy funkcjonowanie między innymi Biura Obsługi Inwestorów w tyskim magistracie i obsługę klientów w Powiatowym Urzędzie Pracy w Żorach. Interdyscyplinarny zespół – złożony zarówno ze specjalistów, projektantów, socjologów i ekspertów z Design Wales, jak i z pracowników instytucji – przeprowadził analizę, co zrobić, żeby użytkownicy poczuli się w urzędzie lepiej, obsługa była sprawna i przyjazna, poruszanie się po gmachu instytucji było ułatwione, praca urzędników była zaś efektywniejsza i przyjemniejsza. To wszystko może zaoferować design, a w zasadzie jego gałąź zwana projektowaniem usług (*service design*). W ostatnim czasie to innowacyjne jak na Polskę działanie wprowadziliśmy również do śląskich przedsiębiorstw wybranych w konkursie. Więcej informacji na ten temat można znaleźć na stronie internetowej projektu (www.design-silesia.pl).

„Design Silesia” udowadnia, że urzędnicy mogą współtworzyć innowacyjny w skali kraju projekt, jednocześnie zaś ukazać za jego pośrednictwem inną stronę przemysłowego regionu – jako prężnego ośrodka wzornictwa, designu, nowych technologii.



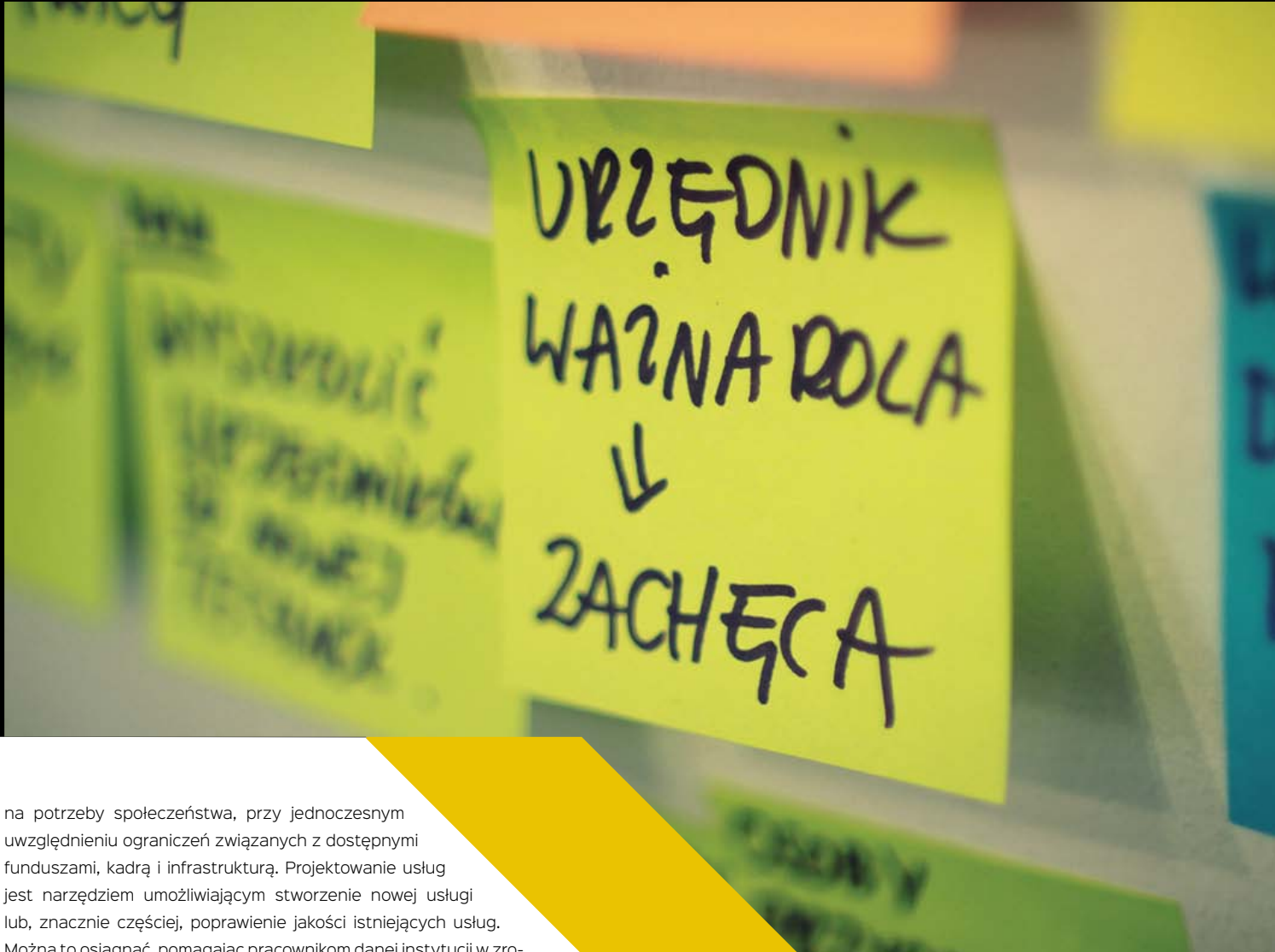
Czy planują Państwo realizację innych projektów związanych z designem?

E.B.-G. Bardzo chcielibyśmy kontynuować nasz projekt i rozwijać kolejne pomysły. Pragniemy, żeby „Design Silesia” nie był jedynie incydentalnym projektem, zależnym od dotacji czy nastrojów politycznych, ale stał się trwałą instytucją, która będzie propagować design, popularyzować go wśród mieszkańców, przedsiębiorców i instytucji publicznych. Mamy ambicję, aby nasza marka była mocniej rozpoznawalna, nasze działanie zaś – jeszcze szerzej zakrojone. Chcielibyśmy również móc planować nasze prace długofalowo, budować wieloletnią strategię, ale do tego potrzebujemy zapewnienia o finansowaniu. Jesteśmy jednak pełni dobrej wiary, ponieważ wielokrotnie wykazaliśmy, że „Design Silesia” jest potrzebny w naszym województwie.



Kogo szczególnie – jakie instytucje publiczne – chcieliby Państwo zainspirować do realizacji podobnych przedsięwzięć w przyszłości?

E.B.-G. Usługi publiczne dostarczane przez instytucje na poziomie krajowym, regionalnym czy lokalnym różnią się od siebie pod względem skali i złożoności. Wszystkie jednak mają jedną wspólną cechę – osoby odpowiedzialne za ich realizację powinny dbać o to, aby w jak największym stopniu odpowiadały one



Fot. Archiwum projektu

na potrzeby społeczeństwa, przy jednoczesnym uwzględnieniu ograniczeń związanych z dostępnymi funduszami, kadrą i infrastrukturą. Projektowanie usług jest narzędziem umożliwiającym stworzenie nowej usługi lub, znacznie częściej, poprawienie jakości istniejących usług. Można to osiągnąć, pomagając pracownikom danej instytucji w zrozumieniu, kto jest ich klientem, jakie ma potrzeby i co czuje, korzystając z dostarczanych przez nich usług. Ta szczegółowa wiedza staje się następnie punktem wyjścia do zaproponowania nowych lub ulepszonych usług. Co istotne, zanim instytucja podejmie się pełnego wdrożenia wypracowanych rozwiązań, może je przetestować na małą skalę, czyli w bezpieczny sposób dla instytucji. Dla innych największą inspiracją powinno być to, że w województwie śląskim z sukcesem stworzono taki projekt, jak „Design Silesia”. Pokonaliśmy przeszkody i przełamaliśmy stereotypy, że urząd to miejsce mało twórcze, gdzie pracują jedynie ludzie przybijający pieczętki. „Design Silesia” udowodnia, że urzędnicy mogą współtworzyć innowacyjny w skali kraju projekt, jednocześnie zaś ukazać za jego pośrednictwem inną stronę poprzemysłowego regionu – jako prężnego ośrodka wzornictwa, designu, nowych technologii. Myślę, że to samo mogą zrobić inne regiony czy instytucje publiczne szczebla centralnego. 📍

Rozmawiała

Katarzyna Tyczko

Krajowa Instytucja Wspomagająca

Design Silesia

- instytucja (firma):
**Urząd Marszałkowski
Województwa Śląskiego**
- strona internetowa instytucji:
www.slaskie.pl

osoba do kontaktu: **Ewelina Budzińska-Góra**

e-mail: **ebudzinska@slaskie.pl**

strona projektu:

www.designsilesia.pl, www.ikonydesignu.pl,

<http://dekalogdesignu.pl>

Zmniejszyć margines edukacyjny

Głównym celem projektu „PWP: Terapia przez rozwój. Program rozwoju sieci placówek dla młodzieży zagrożonej przedwczesnym wypadnięciem z systemu oświaty”, realizowanego przez Uniwersytet Łódzki, jest podwyższenie jakości kształcenia w szkołach dzięki wdrożeniu programu rozwojowego opartego na niemieckim systemie pracy z uczniami niedostosowanymi społecznie, opracowanego przez stowarzyszenie Stuttgarter Jugendhaus GmbH.

Projekt jest odpowiedzią na problem niskiej jakości kształcenia w szkołach działających przy młodzieżowych ośrodkach wychowawczych i młodzieżowych ośrodkach socjoterapii w Łodzi. Czynnikiem bezpośrednio wpływającym na słabą jakość i niewielką atrakcyjność kształcenia jest niski poziom przystosowania szkolnego uczniów, pochodzących często z ubogich kulturowo środowisk i będących ofiarami przemocy fizycznej oraz psychicznej. Niska samoocena i utrwalone formy reagowania nabyte w procesie wadliwej socjalizacji utrudniają takim osobom funkcjonowanie w ramach formalnych i nieformalnych grup społecznych. Nieprzystosowanie szkolne młodych ludzi prowadzi często do ich demoralizacji i degradacji społecznej, łącznie z występowaniem przestępczości w życiu dorosłym. Pozostając na marginesie, nie mają szansy na przemianę, nie uzyskują również wzorców pozytywnego działania. Nie mają pomysłu na siebie, nie znają własnych mocnych stron, brakuje im umiejętności życiowych i zawodowych, które mogłyby dać im nadzieję na odniesienie sukcesu w dorosłym życiu. Uczniowie z takich szkół wykazują także mniejsze niż rówieśnicy możliwości intelektualne, wynikające z braków powstałych już w najwcześniejszych latach edukacji, co przekłada się na ciągle niepowodzenia i problemy w nauce.

Działania podjęte w projekcie uwzględniały powyższe czynniki, były więc prowadzone dwutorowo – w kierunku niwelowania zarówno objawów nieprzystosowania społecznego, jak i braków edukacyjnych uczniów. Działania readaptacyjne – na rzecz rozwoju kompetencji kluczowych (zawodowych) uczniów – uznano za priorytetową kwestię w kształceniu ogólnym osób zagrożonych wypadnięciem z systemu edukacji. Uczniowie z mniejszą zdolnością adaptacyjną do zmieniających się warunków, pozostający na marginesie systemu edukacji, zyskali możliwość rozwijania kompetencji kluczowych, przygotowujących do dorosłego życia oraz stanowiących podstawę dalszej nauki i życia zawodowego.

Wspieraniem zostali objęci również nauczyciele, którzy codziennie pracują z nieprzystosowaną młodzieżą. Warto nadmienić, że do tychczas nie prowadzono badań poświęconych analizie czynników, które kształtują klimat społeczny w szkołach dla młodzieży nieprzystosowanej społecznie. Niezwykle ważne stało się więc określenie znaczenia nauczycieli oraz ich miejsca w systemie socjoterapii i reso-

cializacji uczniów nieprzystosowanych społecznie, ustalenie rodzaju i poziomu ich kompetencji, strategii przezwycięzania problemów i ich warsztatu pracy – czynników, które wpływają na istniejący klimat społeczny w instytucji edukacyjnej.

Rekomendowane kierunki zmian:

- zmodernizowanie w każdej placówce organizacji pracy wychowawczej, uwzględniające większy udział wychowanków w budowaniu systemu zasad, kar i nagród,
- zmiany w kulturze organizacji pracy wychowawczej, zmierzające do stworzenia spójnego systemu wychowawczego,
- zmiany w organizacji czasu wolnego wychowanków,
- opracowanie wewnętrznego systemu motywacji pracowników,
- praca nad zmianą nastawienia pracowników do wychowanków – szukanie mocnych stron, talentów,
- działania na rzecz integracji ze środowiskiem lokalnym,
- stworzenie trwałej organizacji wewnętrznej, służącej wsparciu wychowanków w rozwoju zawodowym i transferze do rynku pracy¹.

Model pracy

W ramach projektu dwanaścioro nauczycieli i dwoje wykładowców z Wydziału Nauk o Wychowaniu Uniwersytetu Łódzkiego, podczas wizyty studyjnej w Stuttgarcie, poznało metodykę pracy stowarzyszenia Stuttgarter Jugendhaus gGmbH. Celem wyjazdu była wymiana doświadczeń i opracowanie programu adaptacji nowatorskiego, systemowego modelu pracy z uczniami niedostosowanymi społecznie. Program wizyty obejmował: prezentację działalności stowarzyszenia, pracę warsztatową w grupach w czterech ośrodkach edukacyjnych, służącą poznaniu metod pracy socjalnej pedagogów stowarzyszenia, zapoznanie się z projektem WORKS2BOKS, zajęcia z zakresu budowania zespołu (*team building*),

¹Por. M. Granosik, A. Gulczyńska, R. Szczepanik, *Klimat społeczny instytucji wychowawczych i jego uwarunkowania. Perspektywa pracowników i wychowanków młodzieżowych ośrodków wychowawczych (MOW) i socjoterapii (MOS)*, [w:] *Zapobieganie wykluczeniu z systemu edukacji dzieci i młodzieży nieprzystosowanej społecznie. Perspektywa pedagogiczna*, red. J.E. Kowalska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 63–71.



TERAPIA PRZEZ ROZWÓJ

udział w warsztatach „Szkoła – praca z młodzieżą” (przejście ze szkoły do życia zawodowego), trening kompetencji społecznych, poznanie pracy *streetworkera*.

Na bazie doświadczeń niemieckich przygotowano bogatą ofertę szkoleniową, skierowaną zarówno do nauczycieli i wychowawców z młodzieżowych ośrodków socjoterapii i młodzieżowych ośrodków wychowawczych, jak i do wychowanków tych placówek.


W ramach zajęć wspomagających rozwój i wyrównujących szanse życiowe wychowanków opracowano cykle zajęć psychoedukacyjnych i profilaktycznych (muzykoterapia – metody i techniki relaksacyjne, aktywizujące i optymalizujące, komunikacja interpersonalna z elementami autoprezentacji, indywidualne wsparcie psychologiczne), a także dydaktyczno-wyrównawczych z matematyki, informatyki, języka angielskiego lub języka niemieckiego i języka polskiego. Uczniowie mogą ponadto wziąć udział w warsztatach z wykorzystania technik twórczej resocjalizacji, technik szybkiego czytania czy nowatorskich metod stymulowania rozwoju i uczenia się.

Oprócz zajęć dla uczniów zaplanowano udział najlepszych wychowanków w Programie Samodoskonalenia Survival. Sztuka przetrwania (*survival*) służy tutaj kształtowaniu twórczego myślenia, innowacyjności, pracy zespołowej i budowaniu zaufania. Celem tego programu jest wywołanie pozytywnych zmian w strukturze wzorców zachowań młodzieży, a także zmiana wcześniejszych relacji i kontaktów z rówieśnikami, opiekunami czy innymi dorosłymi z destruktywnych – opartych głównie na agresji i labilności norm – na relacje zrów-

noważone, oparte na współpracy, konstruktywnym rozwiązywaniu konfliktów, negocjacjach i dyskusjach.

W ramach projektu w placówkach młodzieżowych ośrodków socjoterapii i młodzieżowych ośrodków wychowawczych powstały szkolne ośrodki karier (SzOK) przygotowujące uczniów szkół gimnazjalnych do wyboru ścieżki kształcenia ponadgimnazjalnego i preorientacji zawodowej. Wychowankowie placówek mogli skorzystać z warsztatów doradztwa edukacyjno-zawodowego i doradztwa edukacyjno-zawodowego indywidualnego. Ponadto dla uczniów gimnazjów przygotowano kursy i zajęcia praktyczno-zawodowe, między innymi kurs z uprawnieniami ratownika i kurs gastronomiczny, zorganizowano również dwie wycieczki edukacyjno-zawodowe do zakładów pracy znajdujących się na terenie województwa łódzkiego.

W ramach projektu powstały także dwie publikacje naukowe – *Zapobieganie wykluczeniu z systemu edukacji dzieci i młodzieży nieprzystosowanej społecznie. Perspektywa pedagogiczna* (dotycząca alternatywnej edukacji dzieci i młodzieży zagrożonej wypadnięciem z systemu oświaty) oraz *Zapobieganie wykluczeniu z systemu edukacji dzieci i młodzieży nieprzystosowanej społecznie. Dobre praktyki pracy edukacyjnej* (zawierająca opis dobrych praktyk pracy edukacyjnej z młodzieżą zagrożoną wypadnięciem z systemu oświaty) – dzięki którym z wyników pracy w projekcie będą mogły skorzystać także inne placówki o podobnym profilu działalności.

Partnerstwo zawarte w ramach projektu, szczególnie adaptacja najlepszych rozwiązań i wymiana doświadczeń, to szansa na rozwiązanie problemów, z którymi borykają się łódzkie placówki edukacyjne zajmujące się wsparciem uczniów niedostosowanych społecznie. Zaczerpnięte od partnera zagranicznego schematy otwierają przestrzeń do wdrażania najlepszych systemów oddziaływań edukacyjno-doradczo-readaptacyjnych i wzmacniania zasobów uczniów. 

Opracowanie
Anna Szelest
asystentka projektu

PWP: Terapia przez rozwój. Program rozwoju sieci placówek dla młodzieży zagrożonej przedwczesnym wypadnięciem z systemu oświaty

- instytucja (firma):
**Uniwersytet Łódzki,
Wydział Nauk o Wychowaniu,
Pracownia Pedagogiki Specjalnej**
- strona internetowa instytucji:
www.uni.lodz.pl

osoba do kontaktu: **Anna Szelest**
e-mail: **biuro.terapia@uni.lodz.pl**
strona projektu:
www.terapiaprzezrozwoj.uni.lodz.pl



Fot. Fotolia



Platforma SKAi – lepsza przyszłość absolwentów



Rozmowa z dr Małgorzatą Skrzek-Lubasińską i Markiem Przepiórskim, prorektorem Wyższej Szkoły Zarządzania Personalem w Warszawie, uczelni realizującej projekt „PI Czas na zmianę – e-platforma jako narzędzie pozwalające na dostosowanie wyższym uczelniom swojej oferty edukacyjnej do oczekiwań rynku pracy”



Co było dla Państwa inspiracją do realizacji projektu? Jaka jest geneza przedsięwzięcia?

M.S.-L., M.P. Media bombardują nas nieustannie informacjami o bezrobotnych absolwentach szkół wyższych. Uczelnie się skarżą, że pracodawcy nie współpracują z nimi przy tworzeniu programów kształcenia. Pracodawcy narzekają, że trudno im znaleźć kompetentnych pracowników, a absolwenci są rozszczeniowi i niewiele umieją. Absolwenci z kolei uważają, że tak naprawdę nikt o nich nie myśli i że są pozostawieni sami sobie. Pracownicy Wyższej Szkoły Zarządzania Personalem, przedsiębiorcy i pracownicy międzynarodowego instytutu badawczego Millward Brown spotkali się, aby porozmawiać o oczekiwaniach wszystkich tych grup. Poszukiwali możliwości połączenia pozornie sprzecznych interesów i znalezienia jednej płaszczyzny współpracy. Wymyślili platformę SKAi. Niedługo potem do prac włączył się również Ośrodek Przetwarzania Informacji – Państwowy Instytut Badawczy.



Czym jest platforma SKAi?

M.S.-L., M.P. Platforma pierwotnie miała jedynie monitorować losy absolwentów szkół wyższych. I to zadanie oczywiście spełnia. Jest całościowym narzędziem analityczno-diaagnostycznym z możliwością raportowania, które pozwala na badanie karier absolwentów uczelni i ułatwia szkołom wyższym podejmowanie decyzji o wprowadzeniu koniecznych zmian

w programach kształcenia. Ważną nowością oferowaną przez platformę jest to, że uzyskane dzięki niej wyniki będą skalowalne – oznacza to, że każda uczelnia będzie mogła porównać swoje wyniki ze statystycznie zagregowanymi rezultatami wszystkich szkół wyższych w Polsce. Do tej pory nie było to możliwe. Każda uczelnia stosowała inne narzędzia, w związku z tym nie było wspólnego punktu odniesienia, nie było jednego „wzorca metra” dla badań prowadzonych na różnych uczelniach. Platforma z założenia nie służy jednak tworzeniu rankingu wyższych uczelni. Wszelkie rankingi wiążą się z rywalizacją, platforma zaś ma skłaniać do współpracy.



Mamy więc zdefiniowany problem.

M.S.-L., M.P. To prawda, żeby zaś go rozwiązać, stworzono jedno uniwersalne miejsce współpracy uczelni, pracodawców, studentów, absolwentów szkół wyższych i uczniów. Dzięki platformie SKAi wszyscy mogą wymieniać informacje, komunikować się, mówić o wzajemnych możliwościach i potrzebach.

- Platforma pomoże szkołom wyższym zmienić programy kształcenia tak, aby absolwenci mogli znaleźć pracę.
- Platforma pomoże pracodawcom znaleźć kompetentnych pracowników. I robi to w sposób innowacyjny. Będą wyszukiwane konkretne umiejętności i kompetencje, nie zaś tylko kierunki ukończonych studiów.



Fot. Fotolia

- Platforma pomoże zainicjować współpracę między pracodawcami i szkołami wyższymi. I będzie to dotyczyć wszystkich pracodawców, nie tylko największych. Mali przedsiębiorcy będą mogli korzystać z wiedzy wypracowywanej na uczelniach. Teraz taka współpraca niemal nie istnieje.
- Platforma wskaże studentom, jakich kompetencji oczekują pracodawcy. Dzięki temu studenci jeszcze w trakcie nauki będą mogli oceniać swoje szanse na znalezienie pracy i w miarę potrzeby odpowiednio się dokształcać.
- Platforma umożliwi absolwentom bezpośredni kontakt z pracodawcami. W ankietach absolwenci wyraźnie wskażą, jakie umiejętności i kompetencje posiadają. Dzięki temu otrzymane oferty zatrudnienia będą bardziej dopasowane do ich oczekiwań.
- Platforma pomoże także maturzystom. Po analizie oczekiwań związanych z pracą zarekomenduje im możliwości kształcenia, pozwalając na bardziej świadomy wybór kierunku studiów.
- Platforma zbuduje mosty między grupami o różnych potrzebach związanych z rynkiem wiedzy i pracy, umożliwiając bezpośrednie kontakty między nimi.



Co ponadto oferuje SKAi?

M.S.-L., M.P. Przeanalizujemy najpierw cykl tworzenia zmian programu kształcenia. Uczelnie potrzebują około dwóch lat na opracowanie, uchwalenie i ogłoszenie programu. Przez pięć kolejnych lat jest realizowany pełny cykl kształcenia magistrów. Badanie losów absolwentów kończy się po następnych pięciu latach. Rachunek jest więc wyjątkowo prosty – uczelnie dopiero po około dwunastu latach mogą podejmować próbę zmiany programu kształcenia na podstawie wyników badania losów absolwentów. SKAi umożliwi zmianę tej sytuacji. Student już w czasie nauki może nawiązać współpracę z przedsiębiorstwem. W ramach zaliczenia poszczególnych przedmiotów może wykonywać zadania (analizy, raporty, rekomendacje) na rzecz konkretnej firmy pod opieką naukową kadry dydaktycznej uczelni. Dzięki temu zdobędzie nie tylko wiedzę teoretyczną, ale także praktyczne umiejętności, potrzebne w każdej firmie. Taki student nie będzie musiał długo szukać pracy, przecież będzie współpracował z potencjalnym pracodawcą od wielu lat, dodatkowo pod specjalistyczną opieką kadry naukowo-dydaktycznej uczelni i opiekuna-praktyka z konkretnego przed-





siębiorstwa. W konsekwencji uczelnie na bieżąco, poznawszy potrzeby firm, dostosują do nich treści i formę kształcenia. To jednak nie wszystko. Platforma jest zbudowana z modułów. Istnieje możliwość, aby dołączyć do niej własny moduł, odpowiadający konkretnym potrzebom. Dzięki temu platforma będzie mogła się rozwijać. Rynek pracy zmienia się zbyt szybko, żeby tworzyć statyczne narzędzia. Platforma SKAi daje możliwość rozwoju.



Czy narzędzie jest bezpłatne dla użytkowników? Jak z niego skorzystać?

M.S.-L., M.P. Tak, korzystanie z platformy SKAi jest bezpłatne dla wszystkich użytkowników i nie wymaga posiadania żadnych specjalnych urządzeń technicznych (na przykład odrębnych serwerów). Potrzebny jest tylko komputer z dostępem do Internetu. Platforma nie jest instalowana na serwerach czy komputerach użytkowników, ale jest ogólnodostępnym narzędziem działającym w chmurze, w trybie *online*. Nie wymaga również administrowania. Nie ponosi się w związku

z tym żadnych dodatkowych kosztów.

Uczelnia używająca platformy jest także wolna od prawnych problemów ochrony danych osobowych absolwentów, ponieważ przy badaniu kariery swoich absolwentów korzysta tylko z bazy adresów mailowych absolwentów, co zgodnie z nowym Prawem o szkolnictwie wyższym nie jest klasyfikowane jako przetwarzanie danych osobowych.

Odpowiadając na drugą część pytania – korzystanie z platformy jest bardzo proste, wystarczy bowiem się zalogować i wypełnić ankietę. Dużą wagę przywiązujemy do tego, aby dane zapisywane na platformie były wiarygodne, dlatego administrator platformy autoryzuje dostęp pracodawców i uczelni (aby nikt nie mógł się pod nich podszyć). Absolwentów na platformę zaprasza macierzysta uczelnia. Co więcej, uczelnia nie musi udostępniać żadnych danych osobowych absolwenta – platforma tego nie wymaga. Dzięki temu uczelnia nie przetwarza danych osobowych, nie musi więc uzyskiwać żadnych zgód: ani od absolwentów, ani tym bardziej od Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych.



Fot. Fotolia

S Y S T E M / K O M U N
I K A C J A / A N A L I
Z A / I N N O W A C J A

WWW.SKAI.EDU.PL



W ostatnich latach pojawiło się wiele różnych rozwiązań dotyczących monitorowania losów zawodowych absolwentów. Jak wykorzystać ten potencjał?

M.S.-L., M.P. W ramach konkursu ogłoszonego w 2012 roku przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju jest realizowanych siedem projektów innowacyjnych z zakresu monitorowania losów absolwentów. Siedem szkół wyższych wykonało olbrzymią i znakomitą pracę, przedstawiając różne rozwiązania dotyczące tego problemu. Nie chcemy, aby którekolwiek z tych rozwiązań pozostało niewykorzystane. Byłoby to marnowanie wysiłku

wielu osób i instytucji oraz marnotrawienie funduszy publicznych. Dlatego wspólnie z tymi uczelniami planujemy stworzenie konsorcjum i połączenie pomysłów.

Mamy dwa strategiczne cele rozwojowe:

- rozwój funkcjonalności platformy na bazie produktów finalnych wszystkich siedmiu projektów realizowanych w ramach tego samego konkursu Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, ale także innych zbliżonych tematycznie projektów realizowanych przez instytucje centralne,
- rozwój oprogramowania informatycznego wspomagającego użytkowników w samodzielnym korzystaniu z platformy na podstawie inteligentnego pozyskiwania, przetwarzania i agregowania danych cyfrowych i rozproszonych – dostępnych w Internecie.

Naszym nadrzędnym celem jest jednak to, żeby w Polsce było mniej bezrobotnych absolwentów i niezadowolonych pracodawców, którzy nie mogą znaleźć kompetentnych pracowników, i żeby kandydaci na studia dokonywali bardziej świadomych wyborów, uczelnie zaś miały więcej zadowolonych absolwentów i więcej kandydatów na studia.

Powszechność użytkowania platformy SKAi pozwoli na pełne wykorzystanie jej możliwości. Dlatego zachęcamy do czynnego korzystania z jej funkcjonalności! 

Rozmawiał

Dariusz Pietrzyk

Krajowa Instytucja Wspomagająca

PI Czas na zmianę – e-platforma jako narzędzie pozwalające na dostosowanie wyższym uczelniom swojej oferty edukacyjnej do oczekiwań rynku pracy

- instytucja (firma):
**Wyższa Szkoła Zarządzania
Personelem (lider projektu),
Millward Brown SA (partner projektu)**
- strona internetowa instytucji:
**www.wszp.edu.pl,
www.millwardbrown.com/subsites
/poland/home**

osoba do kontaktu: **Marek Przepiórski**
e-mail: **m.przepiorski@wszp.edu.pl**
strona projektu:
www.uczelniegospodarce.wszp.eu

Sztuczna inteligencja w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Celem każdej firmy jest osiągnięcie przewagi nad konkurencją. Aby przedsiębiorstwo mogło osiągnąć sukces, musi się wyróżnić z grona działających na rynku konkurentów. U podstaw takiego sukcesu leżą odpowiednio wykwalifikowani pracownicy, którzy w najwłaściwszy dla danego przedsiębiorstwa sposób będą osiągać założone cele. To dzięki takim pracownikom firma uzyskuje wyższą efektywność i produktywność. Założenie wydaje się banalnie proste do zrealizowania, aby jednak tak się stało, konieczne jest odpowiednie zarządzanie pracownikami i ich kompetencjami, co w konsekwencji może stanowić realny problem.

Jest ważne, aby zarządzanie firmą opierało się na znajomości tych unikatowych zasobów oraz konieczności ich ciągłego poszerzania i rozwijania. W tym celu należy poznać posiadane przez danego pracownika umiejętności, porównać je z wymaganymi kompetencjami na danym stanowisku i w razie pojawienia się luk zaproponować najodpowiedniejsze szkolenie, które będzie gwarantowało optymalny rozwój.

Monitorowanie realnych umiejętności prowadzi do łatwiejszej identyfikacji luk u pracowników, umożliwia także indywidualne podejście do każdego z nich. Tworzy to przejrzysty obraz kompetencji dotyczących zarówno pracowników, jak i założeń firmy. Dzięki temu zarządzanie kompetencjami pracowników będzie



zgodne z kierunkami działania przedsiębiorstwa. Wykorzystanie i ukierunkowane rozwijanie kompetencji pozwoli oszczędzić firmie czas i pieniądze, ponieważ będzie się inwestować w działania edukacyjne zgodne z rzeczywistym zapotrzebowaniem oraz dostosowane do predyspozycji i możliwości pracownika. W ten sposób można uniknąć nieprzydatnych szkoleń, co zwykle generuje znaczne koszty i przynosi nikłe korzyści. Dodatkowo spersonalizowany rozwój pracownika zwiększa jego zaangażowanie w działania przedsiębiorstwa.

AUTOMATYCZNA
ANALIZA LUKI
KOMPETENCYJNEJ
ICT PRACOWNIKA
ORAZ FIRMY

INTELEKTUalny
DOBÓR ŚCIEŻEK
ROZWOJU
KOMPETENCJI
ICT WZGLĘDEM
STANOWISKA
I WYKONYWANYCH
OBOWIĄZKÓW

CENTRALNA
INTEGRACJA BAZ
DOSTAWCÓW
SZKOLEN
I CERTYFIKATÓW
INFORMATYCZNYCH

NOWE
KOMPETENCJE
ICT PRACOWNIKÓW
TO NOWE PROCESY
W FIRMIE I WZROST
PRODUKTYWNOŚCI

W jaki sposób poprawnie zarządzać wiedzą i kompetencjami pracowników?



1. posiadane kompetencje
2. wykonywane obowiązki
3. zlokalizowanie luki kompetencyjnej pracownika
4. indywidualna ścieżka szkoleniowa



Wspomniane wyżej – a także inne – czynności prowadzące do efektywniejszej i bardziej wydajnej pracy wykona całkowicie bezpłatne narzędzie, stworzone głównie z myślą o małych i średnich przedsiębiorstwach – **PARP HR eSkills Manager** – którego zadaniem jest usprawnienie zarządzania kompetencjami informatycznymi (ICT) pracowników wszystkich polskich firm, nie tylko z branży informatycznej. Jeśli chce się zachować indywidualne podejście do pracownika w tej szczególnej kwestii i zapobiec marnotrawieniu środków na nieodpowiednie szkolenia, to narzędzie eSkills Manager będzie idealnym rozwiązaniem.

Innowacyjna aplikacja eSkills Manager, stworzona przez firmę CompSecur Sp. z o.o. pod patronatem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, jest odpowiedzią na realne zapotrzebowanie firm, które dopiero wchodzą na rynek, spotykając się z ogromną konkurencją, a także dla przedsiębiorstw, które ugruntowały swoją pozycję i szukają rozwiązania gwarantującego poprawę efektywności i zwiększenie konkurencyjności na europejskim rynku tak, aby ich działalność przynosiła większe zyski.

HR eSkills Manager – bezpłatne innowacyjne narzędzie działające w modelu chmury internetowej – umożliwia sprawne zarządzanie kompetencjami informatycznymi, pozwalając skutecznie identyfikować i eliminować luki kadr z zakresu kompetencji informatycznych (u pracowników na stanowiskach zarówno informatycznych, jak i pozostałych). Jego działanie opiera się na inteligentnym systemie, który przez analizę wprowadzonych danych automatycznie identyfikuje posiadane przez danego pracownika luki kompetencyjne i sugeruje odpowiednią do zajmowanego przez niego stanowiska ścieżkę szkoleniową w celu uzupełnienia wiedzy. Narzędzie to – oprócz możliwości identyfikacji i zarządzania kompetencjami – umożliwi pracownikowi wybór własnej ścieżki szkoleniowej dopasowanej do indywidualnych potrzeb. Narzędzie ma na celu odciążenie pracodawców i działów zarządzania zasobami ludzkimi oraz usprawnie-

nie kontroli nad ścieżkami kariery. Pracownikowi firmy oferuje szybki i wygodny sposób na wytyczenie indywidualnej ścieżki rozwoju kariery. Stworzona aplikacja jest rozwiązaniem kompleksowym.

Projekt wykorzystuje elementy sztucznej inteligencji i sieci neuronowych, co sprawia, że aplikacja cały czas będzie się uczyć i proponować nowe rozwiązania dostosowane do aktualnych tendencji. Odpowiednie zarządzanie kadrami – staranny dobór, właściwe rozlokowanie i motywowanie – powoduje u pracowników większe zaangażowanie i rozwój kreatywności, prowadząc w rezultacie do zwiększonej efektywności przedsiębiorstwa.

Z narzędziem eSkills Manager można się zapoznać na stronie internetowej www.eskills.pl. 

Opracowanie
Łukasz Kowalski
CompSecur Sp. z o.o.

PARP HR eSkills Manager

- instytucja (firma):
CompSecur Sp. z o.o.
- strona internetowa instytucji:
www.compsecur.pl

osoba do kontaktu: **Łukasz Kowalski**
e-mail: **info@eskills.pl**
strona projektu:
www.eskills.pl, facebook.com/eSkillsManager



Kontrakty dla organizacji pozarządowych

Rozmowa z [Bartoszem Wiśniewskim](#) ze Stowarzyszenia Instytut Zachodni, realizującego projekt „STAR model kontraktowania usług społecznych na poziomie gmin”



Jakie są najważniejsze założenia realizowanego przez Państwa projektu?

B.W. Główną ideą, jaką chcieliśmy urzeczywistnić, realizując projekt i wdrażając model STAR, było zwiększenie efektywności kontraktowania w zakresie usług społecznych przez jednostki samorządu terytorialnego w Wielkopolsce i stworzenie dogodnych warunków kontraktowania wieloletniego. W projekcie przyjęto szeroką definicję usług społecznych – jako udzielanych przez państwo w odpowiedzi na potrzeby społeczne. Skupiliśmy się jednak na tych usługach, które są realizowane przez gminy. W badaniach, jakie przeprowadziliśmy na grupie osiemdziesięciu pięciu wielkopolskich samorządów w pierwszej połowie 2013 roku, tylko 9% zadeklarowało, że gminy tworzą wieloletnie programy współpracy. Podobne dane pojawiły się w raportach opracowanych w innych projektach dotyczących tej kwestii. Tymczasem nowelizacja Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z 2010 roku wprowadziła możliwość tworzenia wieloletnich programów współpracy, których regulacje wykraczają poza rok budżetowy. Brak długoterminowego rozliczania wyników – co gwarantuje kontraktowanie – powoduje, że współpraca między lokalnymi samorządami a organizacjami pozarządowymi świadczącymi usługi społeczne ma charakter krótkoterminowy, nie zaś systemowy.



Jaki jest cel projektu i do kogo projekt ten jest skierowany?

B.W. Celem, jaki zamierza osiągnąć zespół projektowy, jest zwiększenie efektywności kontraktowania usług społecznych w sześćdziesięciu wielkopolskich gminach. Jego osiągnięcie będzie możliwe dzięki wdrożeniu rozwiązań proponowanych w modelu STAR. To właśnie gminy są najważniejszym odbiorcą innowacji, jaką zaprojektowaliśmy. Głównymi użytkownikami są zaś pracownicy administracji publicznej odpowiedzialni za budowanie relacji współpracy z lokalnymi środowiskami pozarządowymi i przedstawiciele trzeciego sektora.



Z jakich elementów składa się model kontraktowania usług społecznych na poziomie gmin?

B.W. Ideę projektu oparliśmy na założeniu, że standaryzację w obszarze kontraktowania usług społecznych na terenie gmin można osiągnąć w trzech kolejnych etapach, wyznaczając cel (etap *Task*), podejmując działania wdrożeniowe (etap *Action*) i dokonując pomiaru osiągniętych rezultatów (etap *Results*). Dla każdego z nich opracowaliśmy zestaw narzędzi umożliwiających przejście całej ścieżki – od inicjatywy podjęcia działań usprawniających (na przykład instrukcja tworzenia rocznych i wieloletnich programów współpracy przewidujących kontraktację usług społecznych), przez rozwijanie wiedzy i umiejętności przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego w obszarze kontraktowania (programy edukacyjne), do monitoringu jego rezultatów (narzędzie pomiaru efektywności ekonomicznej i społecznej kontraktowania). Z drugiej strony, model został skonstruowany w taki sposób, aby każde narzędzie stanowiło odrębny element, możliwy do wykorzystania samodzielnie i w zależności od potrzeb danego samorządu.



Kontraktowanie usług społecznych przez samorząd organizacjom pozarządowym to obecnie dość modny temat – wieloletnie kontraktowanie jest już podejmowane w wielu jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce. Mimo tego modele wieloletniego kontraktowania nie są w Polsce powszechnie stosowane. Jak Państwa rozwiązanie może wpłynąć na zmianę tej niekorzystnej sytuacji?

B.W. Rzeczywiście, praktyka stosowania podobnych rozwiązań w Polsce to nadal standard nielicznych samorządów. Ponad 80% badanych przez nas wielkopolskich gmin nie tworzy – będących punktem wyjścia w dyskusji na temat kontraktowania wieloletniego – długoterminowych programów współpracy z organizacjami pozarządowymi. Chęć wprowadzenia zmiany, ze względu na obawy natury formalnoprawnej, często nie zostaje urzeczywistniona. Działania są planowane w krótkiej

perspektywie budżetowej, tak bowiem przebiega ich rozliczanie. To powoduje, że urzędnicy niewiele wiedzą o rezultatach realizowanych usług, nie dokonują pomiaru ich skuteczności w perspektywie długoterminowej. W ramach modelu połączone narzędzia „twarde”, służące systematyzowaniu czynności administracyjno-prawnych i pogłębianiu wiedzy dotyczącej przebiegu procesu kontraktowania, z narzędziami „miękkimi”, które zakładają doskonalenie umiejętności interpersonalnych w obszarze kształtowania postaw. Badania w zakresie perswazji dowodzą, że zmiana postawy wymaga nie tylko przekonujących argumentów z poziomu wiedzy, ale także motywacji do zmiany, która narzuca pracownikowi samorządu konieczność opanowania podstawowych technik i radzenia sobie z oporem oraz umiejętności ich wykorzystania.



Model kontraktowania usług społecznych zawiera również narzędzia badania efektywności społecznej i ekonomicznej zmiany formy realizacji usług społecznych na formę kontraktowania. W opinii wielu ekspertów, takie badanie nie jest proste do przeprowadzenia. Czy zaobserwowali Państwo jakieś przeszkody w zastosowaniu tych narzędzi?

B.W. Trudność polega przede wszystkim na zdolności zauważenia i nadania wartości korzyściom niematerialnym, jakie płyną z realizacji zadań publicznych w formie kontraktowania. O ile efektywność ekonomiczna takiego procesu poddaje się pomiarowi na podstawie konkretnych danych, ujmujących nakłady czasu, środków finansowych czy kosztów osobowych oferowania usług społecznych, o tyle zweryfikowanie, w jakim stopniu

podobny sposób realizacji zadania publicznego jest społecznie korzystny dla jego ostatecznych odbiorców, jest bardzo trudne do przeprowadzenia. Jak bowiem pokazać, że zachowanie ciągłości działania placówki opiekuńczej – dzięki kontynuowaniu finansowania przez kolejne lata – wpłynie korzystnie na jej podopiecznych i ich rodziny? Intuicyjnie wiemy, że będą oni korzystali ze wsparcia bez niepokoju o przyszłość, pracownicy zaś chętniej będą się profesjonalizowali i inwestowali w rozwój umiejętności. Jak jednak zobrazować to za pomocą mierzalnych argumentów – i to w trakcie trwania całego procesu?



Czy dostrzegają Państwo różnice w podejściu do modelu kontraktowania usług społecznych w zależności od wielkości samorządu?

B.W. Przygotowując model STAR, postawiliśmy na jego uniwersalność i możliwość wykorzystywania przez jednostki samorządu terytorialnego szczebla gminnego bez względu na ich typ. Zaprojektowane rozwiązania testowaliśmy na grupie siedemnastu wielkopolskich samorządów. Znalazły się wśród nich zarówno miasta na prawach powiatu (Konin), gminy miejskie (Puszczykowo), jak i gminy miejsko-wiejskie (Pogorzela) oraz wiejskie (Sierszewice). Testujący byli zgodni, że dzięki wykorzystaniu proponowanych przez nas rozwiązań może nastąpić wzrost efektywności realizacji usług społecznych zleczanych na zasadzie kontraktowania. Gminy znajdują się na różnym etapie budowania relacji współpracy z lokalnymi organizacjami pozarządowymi. Niektóre jednostki samorządowe wymagały więc wprowadzenia całej ścieżki postępo-



Seminarium upowszechniające „Współpraca w regionie szansą na rozwój lokalny”, 9-10 kwietnia 2015 r. Fot. Archiwum projektu





Seminarium upowszechniające „Współpraca w regionie szansą na rozwój lokalny”, 9-10 kwietnia 2015 r. Fot. Archiwum projektu

wania zawartej w modelu, innym zaś do usprawnienia procesu kontraktowania były potrzebne jedynie wybrane jego elementy. Różnice wyraźniej zaznaczają się również na etapie wdrożeniowym. Zauważyliśmy, że małe gminy są często bardziej otwarte na zmiany i wprowadzanie innowacji. W gminach o bardziej złożonej strukturze organizacyjnej urzędu, ze względu na obowiązujące procedury, spotykamy się z większą rezerwą w podejściu do proponowanych przez nas rozwiązań.



Jakie korzyści z wdrożenia modelu uzyskują samorządy, a jakie – organizacje pozarządowe?

B.W. Model dostarcza samorządom szczebla gminnego rozwiązania umożliwiające planowanie działań w zakresie realizacji usług społecznych, w konsekwencji zaś także monitoring i ewaluację ich rezultatów w perspektywie długoterminowej. Z kolei organizacjom pozarządowym realizującym zadania publiczne gmin oferuje jasne standardy współpracy, a dzięki możliwości zachowania ciągłości finansowania pozwala im na wdrażanie strategii rozwoju w zakresie inwestowania w infrastrukturę i sprzęt czy kształcenia i podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników. Model wspiera również budowanie i rozwijanie wzajemnych relacji partnerskich obu stron procesu kontraktowania, ułatwiając sprawne i skuteczne realizowanie wspólnych przedsięwzięć.



Czy mieszkańcy poszczególnych wspólnot lokalnych, którzy są odbiorcami usług społecznych, dostrzegają różnicę w jakości świadczonych usług w zależności od rodzaju wykonawcy danej usługi? Jakie korzyści przynosi mieszkańcom oferowanie danych usług przez podmioty trzeciego sektora?

B.W. Doświadczenie, jakie wnosimy z wieloletniej pracy ze społecznościami lokalnymi w Wielkopolsce, pokazuje, że zarówno mieszkańcy, jak i przedstawiciele organizacji pozarządowych nadal często są stawiani przez urzędników w roli petentów, nie zaś partnerów. Podmioty trzeciego sektora zaangażowane w realizację zadań publicznych wykazują więcej zrozumienia i cierpliwości dla spraw mieszkańców, zwłaszcza że często są reprezentowane przez osoby spotykające się z podobnym problemem. Łącząc zaangażowanie z pasją działania na rzecz innych, osiągają znakomite rezultaty swojej pracy. To największa korzyść dla lokalnej społeczności.




Jakie działania upowszechniające i wdrażające model Państwo zrealizowali? Które z nich okazały się najbardziej skuteczne? Jakie elementy sprzyjały, jakie zaś utrudniały prowadzenie tych działań?

B.W. Na ostatnim etapie realizacji projektu zaplanowaliśmy kilka działań upowszechniających. Pierwszym z nich było se-

minarium, podczas którego propagowaliśmy ideę kontraktowania z wykorzystaniem modelu STAR. Zaprosiliśmy na nie blisko osiemdziesięciu burmistrzów, wójtów i przedstawicieli środowisk pozarządowych z Wielkopolski. Przygotowaliśmy zestaw publikacji i cykl szkoleń dla pracowników jednostek samorządu terytorialnego. W naszej ofercie znalazł się również *coaching* wdrożeniowy, który jest prowadzony bezpośrednio w zainteresowanych gminach. Sprzyjają nam z pewnością dobre relacje z wielkopolskimi gminami, jakie od lat budujemy, i zrozumienie specyfiki funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego, którą poznajemy szczególnie przez bliską współpracę z samorządem województwa wielkopolskiego, będącym partnerem również w tym projekcie.



Od kilku lat polskie organizacje pozarządowe korzystają ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Czy i w jakim stopniu środki te wpłynęły na pozytywne zmiany zachodzące w funkcjonowaniu sektora pozarządowego?

B.W. Stowarzyszenie Instytut Zachodni prowadzi wiele przedsięwzięć współfinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. O zmianie dokonującej się wśród wielkopolskich organizacji pozarządowych przekonujemy się choćby za sprawą projektów realizowanych w ramach Poddziałania 5.4.2. Projekt „STAR model kontraktowania usług społecznych na poziomie gmin” jest dla nas elementem większej całości działań na rzecz trzeciego sektora. Wśród podmiotów, które kilka lat temu wzięły udział w pierwszych działaniach proponowanych przez nas na rzecz wprowadzania standardów funkcjonowania organizacji pozarządowych, wytworzyła się grupa korzystających z naszego wsparcia przy okazji kolejnych przedsięwzięć. Organizacje – traktujące na początku bardzo zachowawczo pomysł wprowadzania nowych standardów do trzeciego sektora – chętnie uczestniczyły później w projektach wspierających rozwijanie zaangażowania obywatelskiego przez udział w konsultacjach społecznych i przystępowały do powoływanych przez nas zespołów roboczych, obecnie zaś biorą aktywny udział w formalizowaniu struktury sieci wielkopolskich organizacji pozarządowych Działamy Razem. Z każdym kolejnym projektem obserwujemy, jak organizacje dojrzewają i profesjonalizują swoje działania. Zmiany są zauważalne także w społecznościach lokalnych, które działają coraz bardziej świadomie i aktywnie. 

Rozmawiała

Anna Elżbieta Strzała

Krajowa Instytucja Wspomagająca



Fot. Fotolia

STAR model kontraktowania usług społecznych na poziomie gmin

- instytucja (firma):
Stowarzyszenie Instytut Zachodni
- strona internetowa instytucji:
www.siz.poznan.pl

osoba do kontaktu: **Bartosz Wiśniewski**
e-mail: **b.wisniewski@siz.poznan.pl**
strona projektu:
www.uslugispoleczne.org.pl/pistar

KARnet na przyszłość

Od 2012 roku jest realizowany projekt „KARnet15+ – model współpracy trójsektorowej”, którego głównym celem jest opracowanie nowego modelu współpracy między podmiotami pomocy i integracji społecznej a przedsiębiorcami, ułatwiającego wchodzenie na rynek pracy młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym.

W ramach projektu powstał Model KARnet15+, umożliwiający całościowe podejście do tej kwestii. Rozwiązanie to ułatwia młodym ludziom nawiązanie właściwych relacji społecznych i odnalezienie swojego miejsca w życiu zawodowym, pozwalając skupić się wokół wspólnych zainteresowań, nauczyć się nowych umiejętności i poznać możliwości wyboru zawodu i wejścia na rynek pracy.

Testowanie modelu KARnet15+

Rozwiązania testowane w ramach projektu były skierowane do młodzieży w wieku od piętnastu do dwudziestu pięciu lat, szczególnie do młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym. Z metod pracy i narzędzi zawartych w modelu KARnet15+ mogą skorzystać publiczne i niepubliczne instytucje pomocy społecznej, organizacje pozarządowe i pracodawcy.

W okresie od października 2013 do września 2014 roku we Wrocławiu i w Poznaniu testowano działanie sieci Klubów Aktywności Różnorodnych. Stanowiły one dla młodych ludzi miejsce spotkań i rozwijania zainteresowań, jednocześnie zaś umożliwiały nieformalną edukację w zakresie wiedzy o rynku pracy. Były miejscami poszukiwania, eksperymentowania, tworzenia przestrzeni dla edukacji nieformalnej i rozwoju kompetencji społecznych. Zorganizowano w tym czasie łącznie 1059 spotkań, w tym spotkania w ramach aktywności różnorodnych, warsztaty z Liderami Procesów Grupowych, rozwijające kompetencje społeczne, warsztaty



Zajęcia KARnet Wrocław
Fot. M. Zjawin



z Przewodnikiem po Rynku Pracy, dotyczące kompetencji zawodowych, spotkania z pracodawcami z różnych branż i zawodów, konsultacje indywidualne.

Z oferty klubów skorzystało ponad 650 osób. Młodzież we współpracy z kadrami klubów zaangażowała się w rozwój czterdziestu siedmiu aktywności, między innymi „Fotoprojekt”, „Okołomuzyczny”, „Klub Filmowy”, „Zdrowy Styl Życia”, „Kuchenne Przygody”. Uczestnicy wysoko oceniali przede wszystkim formę organizacji aktywności i to, że mieli bezpośredni wpływ na rodzaj działań podejmowanych w klubie. Dzięki temu mogli rozwijać swoje pasje i zainteresowania, a także dowiadywać się, w jaki sposób mogą je wykorzystać w poszukiwaniu zatrudnienia i docelowo w swoim miejscu pracy.

Zdaniem kadry klubów, elementami modelu, które najlepiej się sprawdziły, były:

- zajęcia, na które bezpośredni wpływ miała młodzież,
- szersza od standardowej oferta zajęć dla młodzieży,
- metoda pracy z młodzieżą skoncentrowana na jej zasobach, nie zaś na deficytach,
- pobudzanie kreatywności młodzieży¹.

W projekcie wzięło udział także trzydzieścioro dwoje pracowników instytucji pomocy społecznej z Wrocławia i Poznania, którzy uczestniczyli w szkoleniach dotyczących wdrażanego modelu i narzędzi merytorycznych ułatwiających pracę z wychowankami z rodzinnej pieczy zastępczej.

¹ Ewaluacja zewnętrzna projektu „KARnet 15+ – model współpracy trójsektorowej” w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Priorytet 1: „Zatrudnienie i integracja społeczna”, „Działanie 1.2: „Wsparcie systemowe instytucji pomocy i integracji społecznej”. Raport końcowy, oprac. Logos Centrum Edukacyjne Jan Romańczuk Tomasz Wysocki SC, Warszawa, październik 2014 roku.

„Największą innowacją w tym projekcie była dla mnie jego trójsektorowość – podkreśla Elżbieta Olber, Zastępca Dyrektora Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej we Wrocławiu. – Nieprzypadkowe spotkanie wielu osób, które miały możliwość wspólnego spojrzenia na problem. Każdy z partnerów miał inne doświadczenia, wiedzę i narzędzia pracy. Dlatego sukces, który udało się osiągnąć, cieszy podwójnie. Wspólnie wypracowaliśmy model, który może pomóc młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym, nie tylko tej z pieczy zastępczej”.

Trójsektorowa współpraca daje wiele nowych możliwości, na przykład pozwala usprawnić wymianę informacji o potrzebach i metodach wsparcia młodzieży między różnymi instytucjami, pokonać odium instytucjonalnego wizerunku ośrodków pomocy społecznej, a także – co jest szczególnie istotne w wymiarze zatrudnienia – mocniej zaangażować przedsiębiorców w proces edukacji, przygotowania i adaptacji młodzieży.

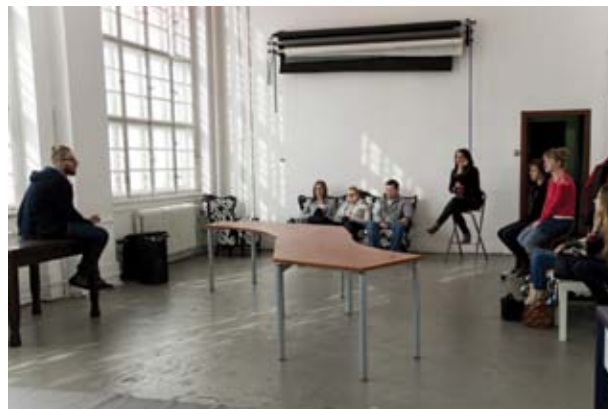
„Wypracowane w projekcie narzędzie «Paszport na rynek pracy» jest już wykorzystywane we wrocławskim Miejskim Ośrodku Pomocy Społecznej przez pracowników Działu Rodzinnej Pieczy Zastępczej i – jak się wydaje – trwale zapisze się jako narzędzie używane w codziennej pracy przez pracowników socjalnych i koordynatorów rodzinnej pieczy zastępczej. Wykorzystanie wypracowanego w projekcie narzędzia poprawi efektywność działań pracowników ośrodka, z kolei usamodzielnianym wychowankom ułatwi zrozumienie szeroko pojętego rynku pracy. Projekt «KARnet15+ – model współpracy trójsektorowej» dał pracownikom Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej we Wrocławiu także możliwość uczestniczenia w szkoleniach i superwizjach, co stanowi wartość dodaną w doskonaleniu kompetencji i standaryzacji usług wsparcia” – mówi Elżbieta Olber.

KARnet15+ – Podręcznik stosowania

Innowacyjny model powstał w wyniku ponad trzyletniej współpracy partnerstwa trójsektorowego – przedsiębiorców, organizacji pozarządowych i publicznych instytucji pomocy społecznej. *Podręcznik stosowania*, programy szkoleń i wsparcia dla osób pracujących z młodzieżą oraz narzędzia edukacyjne dla młodzieży to elementy modelu, z których mogą skorzystać podmioty zainteresowane uruchomieniem Klubów Aktywności Różnorodnych.

W podręczniku szczegółowo opisano zasady współpracy podmiotów z trzech sektorów i metody, dzięki którym jest możliwe wspólne realizowanie działań pomagających młodzieży w wieku od piętnastu do dwudziestu pięciu lat zagrożonej wykluczeniem społecznym właściwie wybrać ścieżkę rozwoju zawodowego. W podręczniku znajduje się również wiele wskazówek dotyczących sposobów zawiązywania partnerstwa i organizowania klubów, w których młodzież może rozwijać zainteresowania, kompetencje społeczne i zawodowe.


Podręcznik stosowania modelu KARnet15+ wraz z pozostałymi materiałami merytorycznymi jest dostępny na stronie internetowej projektu (www.karnet15plus.pl). Znajdują się tam również



Wizyta w studio fotograficznym, KARnet Wrocław
Fot. M. Zjawin



Wystawa zdjęć, KARnet Poznań
Fot. A. Kochaniecka

informacje dotyczące projektu: opis aktywności realizowanych w klubach, zdjęcia z przebiegu zajęć i szczegółowe wnioski z okresu testowania modelu i Klubów Aktywności Różnorodnych. 

Opracowanie

Karolina Serewiś

Wrocławska Rewitalizacja Sp. z o.o.

KARnet15+ – model współpracy trójsektorowej

- instytucja (firma):
Wrocławska Rewitalizacja Sp. z o.o.
- strona internetowa instytucji:
www.w-r.com.pl

osoba do kontaktu: **Karolina Serewiś**
e-mail: karolina.serewis@w-r.com.pl
strona projektu: www.karnet15plus.pl

Sukcesja – czyli jak przekazać firmę w dobre ręce



Czym jest sukcesja w firmie rodzinnej? To proces przekazania przez nestora następcy (sukcesorowi) pełnej odpowiedzialności za bieżące i strategiczne zarządzanie, przy zachowaniu kontroli właścicielskiej przez daną rodzinę. Bardzo istotnym czynnikiem w procesie sukcesji jest gotowość sukcesyjna, czyli takie przygotowanie firmy, które umożliwia zastąpienie dotychczasowego lidera, bez szkody dla bezpiecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Osiągnięcie gotowości sukcesyjnej wymaga przygotowania zarówno firmy, jak i głównych aktorów do zmiany pokoleniowej.

Proces sukcesji, z jednej strony, jest wielką szansą, z drugiej zaś strony – jest także wielkim wyzwaniem, ponieważ łączy się z wieloma zagrożeniami dla przedsiębiorstwa i rodziny. Krótka historia funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce nie pozwoliła jeszcze na ukształtowanie się dobrych praktyk i wzorców sukcesji, które mogłyby stanowić punkt odniesienia dla firm mierzących się z tym wyzwaniem.

Wyniki badań

W pierwszym półroczu 2013 roku, w ramach projektu „Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych”, realizowanego przez firmę PM Doradztwo Gospodarcze, przeprowadzono badania wśród właścicieli firm rodzinnych oraz ekspertów i instytucji otoczenia biznesu wspierających swoimi działaniami sektor małych i średnich przedsiębiorstw. Celem badań było sprawdzenie dostępności w Polsce rozwiązań umożliwiających właścicielom firm rodzinnych samodzielne zaplanowanie zmian sukcesyjnych.

Wyniki badań wykazały, że w Polsce zaledwie 15% przedsiębiorstw o rodzinnym charakterze przeszło przez zmianę sukcesyjną, ponad połowa (59%) ankietowanych właścicieli firm rodzinnych ma zamiar przeprowadzić sukcesję w ciągu dziesięciu lat, a kolejne 13% – w perspektywie przekraczającej dekadę. Blisko 80% nestorów odkłada w czasie rozpoczęcie działań sukcesyjnych, nie zdając sobie jednak sprawy z zakresu i horyzontu czasowego tego procesu. Znikomy odsetek (2%) stanowili przedsiębiorcy, którzy skorzystali wcześniej ze wsparcia zewnętrznego, planując przeprowadzenie zmiany pokoleniowej w firmach.

Niezadowalający stan przygotowań sukcesyjnych w polskich firmach rodzinnych, a także brak całościowych narzędzi wspierających przedsiębiorców w tych przygotowaniach, stały się przesłankami do opracowania *Przewodnika po sukcesji w Firmach Rodzinnych*, stanowiącego kompendium wiedzy w zakresie suk-

cesji. Przewodnik jest dostępny w formie książkowej i audiobooka oraz w wersji multimedialnej. Publikację tę uzupełniają dwie aplikacje narzędziowe wspierające diagnozę przygotowania ramowego planu sukcesyjnego.

Kompendium wiedzy sukcesyjnej

Planowanie sukcesji ma szczególny wymiar, ponieważ obejmuje zapewnienie ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego. Badacze problematyki sukcesyjnej podkreślają, że **planowanie sukcesji jest kluczowym czynnikiem sukcesu w tej zmianie**.

Kompendium, przygotowane przez praktyków biznesu, zawiera informacje na temat przygotowania planu sukcesji, wskazując najważniejsze wyzwania i sposoby radzenia sobie z nimi w kluczowych obszarach:

- **kapitał ludzki** – to kwestie personalne związane z wyborem i przygotowaniem następcy do przejęcia władzy w firmie, przygotowanie pracowników do zmiany sukcesyjnej, określenie roli nestora po przekazaniu przedsiębiorstwa, opracowanie polityki personalnej przedsiębiorstwa,
- **strategia** – opracowanie wspólnej dla sukcesora i nestora wizji rozwoju firmy, określenie celów strategicznych, z uwzględnieniem sukcesji, wdrożenie zarządzania strategicznego,
- **organizacja przedsiębiorstwa** – to zagadnienia dotyczące dostosowania organizacji pracy, struktury organizacyjnej i optymalizacji procesów biznesowych, zasad delegacji uprawnień i odpowiedzialności do zmiany pokoleniowej,
- **aspekty prawne** – obejmują wybór optymalnej z punktu widzenia sukcesji formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa, opracowanie procedur awaryjnych w razie wystąpienia wypadków losowych w trakcie procesu sukcesji,

opracowanie dokumentów konstytuujących wewnętrzny i zewnętrzny ustrój przedsiębiorstwa rodzinnego i jego relacje z rodziną właścicielską,

- **obszar ekonomiczny** – obejmuje ocenę kondycji finansowej firmy, oszacowanie jej wartości, opracowanie planu finansowego sukcesji z uwzględnieniem optymalizacji podatkowej, zabezpieczenie finansowe nestora po przekazaniu firmy.



Aplikacje NOE i NEO

Aplikacja NOE – uzupełnienie kompendium wiedzy sukcesyjnej – to narzędzie, którego zadaniem jest **wsparcie diagnozy poziomu gotowości sukcesyjnej**. Na podstawie odpowiedzi na pytania zgrupowane w pięciu przedstawionych wcześniej obszarach aktywności firmy aplikacja szacuje stopień gotowości sukcesyjnej z podziałem na różne jej aspekty. Każde pytanie jest opatrzone komentarzem wyjaśniającym wpływ badanego aspektu na proces sukcesji. Raport końcowy zawiera omówienie zdiagnozowanych czynników, które ułatwią sukcesję, i wyzwań wymagających szczególnej uwagi – utrudniających proces zmiany pokoleniowej.

Zadaniem aplikacji NEO jest **wsparcie przygotowania ramowego planu sukcesji**, z uwzględnieniem stopnia gotowości sukcesyjnej oszacowanego w aplikacji diagnostycznej. Aplikacja proponuje zakres niezbędnych aktywności w obszarach, w jakich była prowadzona diagnoza. Zakres zadań jest adekwatny do wyników diagnozy, użytkownik może jednak dostosować proponowany plan do własnych uwarunkowań. Plan działań sukcesyjnych jest opatrzone komentarzami opisującymi znaczenie poszczególnych zadań w procesie przygotowań do przekazania władzy zarządczej w przedsiębiorstwie. Raport może być przedstawiony w formie mapy zadań, harmonogramu zbiorczego lub szczegółowego, osi czasu z umiejscowieniem poszczególnych zadań albo listy zadań z atrybutami.

Upowszechnianie produktów projektu

Brak doświadczenia sukcesyjnego wśród polskich nestorów może być przesłanką do skorzystania z narzędzi wypracowanych w ramach projektu „Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych”. Bezpłatne narzędzia wsparcia procesu sukcesji można pobrać ze strony internetowej www.sukcesja.org. Te same narzędzia w formie wydawnictwa zwarteego, a także płyt CD z audiobookiem i wersją multimedialną oraz aplikacjami, są dystrybuowane podczas wydarzeń organizowanych w ramach etapu upowszechniania projektu. Wśród tych wydarzeń warto wymienić choćby dwie ogólnopolskie konferencje o tematyce sukcesyjnej oraz osiemnaście seminariów i warsztatów propagujących kwestie sukcesji i metody stosowania narzędzi wspierających ten proces. Działania upowszechniające są uzupełniane przez kampanie marketingu internetowego, artykuły w czasopismach ogólnopolskich i lokalnych oraz emisje materiałów audiowizualnych. Bezpośrednie kontakty upowszechniające odbywają się podczas indywidualnych spotkań doradców sukcesyjnych z nestorami i sukcesorami firm rodzinnych. Tak prowadzony proces upowszechniania ma się przyczynić do wzrostu świadomości na temat znaczenia zmiany sukcesyjnej w firmach rodzinnych i zwiększenia dostępności narzędzi samodzielnego planowania sukcesji wśród właścicieli firm rodzinnych, specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, sukcesorów, pracowników instytucji otoczenia biznesu i w instytucjach publicznych. 🔒

Opracowanie

Andrzej Bocheński

PM Doradztwo Gospodarcze Sp. z o.o.

Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych

- instytucja (firma):
PM Doradztwo Gospodarcze Sp. z o.o.
- strona internetowa instytucji:
www.pmdg.pl

osoba do kontaktu: **Andrzej Bocheński**

e-mail: **andrzej.bochenski@pmdg.pl**

strona projektu: **www.sukcesja.org**

Bibliografia

Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy, red. M. Adamska, PM Doradztwo Gospodarcze, Kraków 2014.
M. Tiahnybok, *Raport z badań i analiz w I fazie projektu innowacyjnego testującego Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych*, PM Doradztwo Gospodarcze, Kraków 2013.

Innowacje w szkoleniach



**PUNKT
INFORMACYJNY**
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Fundusze Europejskie na lata 2014–2020 wprowadzają nowatorskie podejście do systemu finansowania szkoleń dla przedsiębiorców i osób chcących podnieść swoje kwalifikacje. Zamiast dotychczasowego trybu jest uruchamiany system popytowy, w którym podmioty zainteresowane odbyciem szkolenia będą mogły samodzielnie zgłaszać zapotrzebowanie na usługi rozwojowe realizowane przez certyfikowane firmy i instytucje szkoleniowe.

Perspektywa organizatora szkoleń

Instytucja szkoleniowa zamierzająca organizować dofinansowane szkolenia będzie musiała uzyskać wpis do specjalnego systemu – Rejestru Usług Rozwojowych. Aby stało się to możliwe, będzie musiała spełnić konkretne kryteria wskazane w tak zwanej Karcie Podmiotu. Jest to dokument opracowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, który, z jednej strony, stanowi wykaz warunków, z drugiej zaś – pełni funkcję wniosku o wpis do Rejestru Usług Rozwojowych. Taki „certyfikat” jest niezbędny, żeby instytucja mogła realizować szkolenia i inne projekty rozwojowe dofinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Wszystko to odbywa się po to, aby jakość szkoleń była jak najlepsza – stąd konieczność spełnienia określonych warunków przez firmy szkoleniowe.

Rejestr Usług Rozwojowych będzie internetową bazą zawierającą informacje na temat usług (między innymi szkoleń, doradztwa, studiów podyplomowych, *mentoringu* czy *coachingu*) świadczonych przez różne podmioty (publiczne lub niepubliczne). Innymi słowy – będzie miejscem, w którym przedsiębiorstwa (instytucje) i ich pracownicy, a także pojedyncze osoby, będą mogły zapoznać się z szeroką ofertą działań, które pozwolą na ich rozwój. Rejestr Usług Rozwojowych będzie

zmodyfikowaną bazą ofert szkoleniowych znajdującą się obecnie na stronie internetowej www.inwestycjawkadry.pl.

Funkcjonowanie, utrzymanie i aktualizacja Rejestru Usług Rozwojowych będą finansowane ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, ale finansowanie usług szkoleniowych i rozwojowych dla przedsiębiorców lub osób indywidualnych pojawi się w innym źródle – w regionalnych programach operacyjnych realizowanych w poszczególnych województwach przez urzędy marszałkowskie.

W Rejestrze Usług Rozwojowych swoje usługi będzie mógł bezpłatnie prezentować każdy podmiot, który spełni następujące wymagania:

- zarejestruje się, w tym przedstawi podstawowe informacje na temat podmiotu i jego doświadczenia,
- oświadczy, że nie zalega z zapłatą należności publiczno-prawnych,
- oświadczy, że nie został skazany prawomocnym wyrokiem za przestępstwo: składania fałszywych zeznań, przekupstwa, przeciwko mieniu, wiarygodności dokumentów, obrotowi pieniędzmi i papierami wartościowymi, obrotowi gospodarczemu, systemowi bankowemu, karno-skarbowe albo inne związane z wykonywaniem działalności gospodarczej lub popełnione w celu osiągnięcia korzyści majątkowych.

Dodatkowo – jeśli podmiot jest zainteresowany świadczeniem usług rozwojowych, na które przedsiębiorcy lub osoby indywidualne mogą pozyskać dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego – jest zobowiązany potwierdzić, że spełnia następujące wymagania:

- nie został wykluczony z możliwości otrzymania środków przeznaczonych na realizację programów finansowanych z udziałem środków europejskich,
- dysponuje odpowiednim doświadczeniem w zakresie świadczenia usług rozwojowych, potwierdzonym obrotami lub liczbą zrealizowanych godzin usług oraz opiniami klientów,
- dysponuje odpowiednią kadrą świadczącą usługi rozwojowe,
- ma certyfikację (akredytację) lub spełnia standardy dotyczące wiarygodności świadczenia usług rozwojowych,
- ma doświadczenie w realizacji projektów dofinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego lub projektów komercyjnych.

Podmioty zarejestrowane w Rejestrze Usług Rozwojowych będą mogły bezpłatnie prezentować swoją ofertę na podstawie wystandaryzowanego formularza, tak zwanej Karty usługi.

Wpisywanie usług komercyjnych jest dobrowolne i ma charakter promocyjny. Z kolei usługi, na których realizację przedsiębiorca będzie mógł pozyskać dofinansowanie, muszą obligatoryjnie być wpisane do Rejestru Usług Rozwojowych. Kartę usługi można również znaleźć na stronie internetowej Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Uruchomienie Rejestru Usług Rozwojowych zaplanowano na drugi kwartał 2015 roku, następnie Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości ma ogłosić nabór dla instytucji szkoleniowych, aby mogły uzyskać wpis do rejestru. Po uruchomieniu rejestru zgłoszenia o wpis będą przyjmowane w trybie ciągłym.

Perspektywa uczestnika szkoleń

Po uruchomieniu Rejestru Usług Rozwojowych będzie możliwe rozpoczęcie kolejnego etapu. Jest nim oczywiście możliwość uzyskania dofinansowania przez przedsiębiorców i pojedyncze osoby na odbycie szkolenia czy skorzystanie z innej usługi rozwojowej. W regionalnych programach operacyjnych będzie realizowany tak zwany podmiotowy system finansowania szkoleń.



Fot. Fotolia

W każdym województwie zostaną wybrani koordynatorzy systemu, którzy będą realizować zadania związane z przyznawaniem dofinansowania – bonów lub voucherów szkoleniowych (dokumenty te mogą mieć różne nazwy w różnych regionach).

Osoby lub przedsiębiorcy, którzy pozyskają dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego na usługi rozwojowe, będą zobowiązani do wybrania dostawcy usługi albo organizatora szkolenia wyłącznie spośród podmiotów wpisanych do Rejestru Usług Rozwojowych, i spełniających kryteria, o których pisaliśmy wcześniej.

Podstawowymi założeniami podmiotowego systemu finansowania szkoleń będą:

- zagwarantowanie przedsiębiorcy możliwości dokonania samodzielnego wyboru usług rozwojowych w ramach oferty dostępnej w Rejestrze Usług Rozwojowych, odpowiadających w największym stopniu na aktualne potrzeby,
- zintegrowanie z Rejestrzem Usług Rozwojowych – wybór usług rozwojowych przez przedsiębiorcę następuje wyłącznie przy wykorzystaniu funkcjonalności Rejestru Usług Rozwojowych i po uzyskaniu indywidualnego numeru identyfikacyjnego,
- dystrybucja środków dokonywana w ramach systemu refundacji lub systemu bonów szkoleniowych.

Podmiotowy system finansowania szkoleń dotyczy wyłącznie sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw oraz osób fizycznych. Oznacza to, że duże firmy (zatrudniające ponad 250 osób i mające obroty przekraczające 50 milionów euro w ciągu roku) nie będą mogły korzystać z systemu. System nie jest także skierowany na przykład do organizacji pozarządowych, samorządów czy innych instytucji publicznych. Dla takich podmiotów wsparcie szkoleniowe będzie realizowane z innych źródeł finansowych Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój. Pracownicy takich instytucji mogą ewentualnie, występując indywidualnie, korzystać z systemu Rejestru Usług Rozwojowych jako osoby fizyczne. Kwota dofinansowania pojedynczej usługi rozwojowej dla jednej osoby będzie mogła wynosić do 5 tysięcy złotych. Suma ta będzie mogła sfinansować do 50% wartości takiej usługi. Czasem ten poziom dofinansowania będzie mógł być podniesiony. Samorząd województwa może zdecydować o takim zwiększeniu w odniesieniu do:

- branż, sektorów, typów działalności, kategorii pracowników, których wsparcie jest szczególnie istotne z punktu widzenia celów polityki regionalnej,
- grup docelowych (osoby powyżej pięćdziesiątego roku życia, pracownicy o niskich kwalifikacjach, przedsiębiorstwa wysokiego wzrostu, przedsiębiorstwa, które uzyskały



wcześniej dofinansowanie na analizę potrzeb rozwojowych w Programie Operacyjnym Wiedza Edukacja Rozwój). Każda usługa rozwojowa powinna być zrealizowana zgodnie z założeniami (programem, ramami czasowymi) i zakończyć się wypełnieniem ankiety oceniającej usługi rozwojowe zgodnie z Systemem Oceny Usług Rozwojowych. Dopiero po spełnieniu takich warunków będzie możliwe poprawne rozliczenie usługi.

Inne obszary popytowe


System popytowy w świadczeniu usług w obszarze przedsiębiorczości staje się coraz bardziej popularny – zostaną nim



Fot. Fotolia

objęte w ramach funduszy europejskich na lata 2014–2020 nie tylko opisane wcześniej szkolenia i usługi rozwojowe. Takie rozwiązanie ma być zastosowane także w odniesieniu do usług doradczych – usług instytucji otoczenia biznesu. W tym wypadku również przedsiębiorca będzie mógł uzyskać bon na zrealizowanie takiej usługi doradczej, jej wykonawcami zaś będą mogły być głównie instytucje otoczenia biznesu akredytowane przez Ministerstwo Gospodarki.

Inne obszary wsparcia przedsiębiorstw, na przykład w kwestiach związanych z promocją gospodarczą, także będą zawierać elementy systemu popytowego. Dlaczego takie podejście jest rozwijane? System, z jednej strony, pozwala na jak

największe dopasowanie usługi do potrzeb przedsiębiorcy, z drugiej zaś strony – gwarantuje nadzór nad jakością świadczonych usług. Pomaga również w sposób kontrolowany analizować, w jakim kierunku zmierza rozwój firm i na jakie usługi jest największy popyt. Pozwoli to w bardziej systematycznej formie wspierać przedsiębiorstwa. 

Opracowanie

Agnieszka Pogorzelska

Centralny Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



CENTRUM PROJEKTÓW
EUROPEJSKICH

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja bezpłatna, współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach realizacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



Program Operacyjny Kapitał Ludzki
Krajowa Instytucja Wspomagająca
Centrum Projektów Europejskich

ul. Domaniewska 39A
02-672 Warszawa
tel. 22 378 31 00
faks 22 201 97 25
e-mail: kiw@cpe.gov.pl
www.kiw-pokl.org.pl

ISSN 2080-8194

