



**Staże i praktyki
dobrej jakości**

***Intermentoring*
w małej firmie**

Komercjalizacja wiedzy

**Sukcesja
w firmach rodzinnych**

3 Od Redakcji

4 Nad czym pracujemy... Jak wspieramy...

10 Projekty innowacyjne realizowane w obszarze tematycznym „Adaptacyjność”

11 Transfer wiedzy z uczelni do gospodarki

Artykuł na temat projektu „Przedsiębiorczość akademicka dźwignią innowacyjnej gospodarki województwa kujawsko-pomorskiego”, realizowanego przez Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

13 Komercjalizacja wiedzy

Rozmowa z Katarzyną Rybus z firmy Investin Sp. z o.o., realizującej projekt „Interaktywny system współpracy w zakresie komercjalizacji wynalazków i badań naukowych”

16 Sukcesja w firmach rodzinnych

Rozmowa z dr Adrianną Lewandowską, właścicielką Business Discovery, koordynatorem merytorycznym projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, i Joanną Walentynowicz z Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademia Sp. z o.o., menedżerem projektu

19 Sieci Tematyczne PO KL

Funkcjonowanie Sieci Tematycznych – aktualności

20 Perspektywy dalszego rozwoju współpracy ponadnarodowej w Regionie Morza Bałtyckiego

Rozmowa z Pawłem Szymańskim z Departamentu Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego

24 Intermentoring w małej firmie

Rozmowa z dr Małgorzatą Baran, kierownikiem merytorycznym, i z Anną Sieradzką, koordynatorem projektu „Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami”, realizowanego przez Collegium Civitas

26 Odpowiedzialność drogą do innowacji, innowacja drogą do odpowiedzialności

Artykuł na temat projektu „CSR droga do innowacji”, realizowanego przez Agencję Rozwoju Innowacji z Wrocławia

28 Staże i praktyki dobrej jakości – pierwszy krok na rynku pracy

Artykuł na temat zatwierdzenia Polskich Ram Jakości Staży i Praktyk

30 Innowacyjny Program Szkolnego Doradztwa Zawodowego „Kim chciałbym być – kim będę”

Artykuł na temat rozwiązań wypracowanych w ramach projektu „Kształtowanie kompetencji personalnych i społecznych w szkole zawodowej drogą do sukcesu na rynku pracy”, realizowanego przez Łódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego

32 Krajowy Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego

Rozszerzenie projektów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki o komponent ponadnarodowy

33 Centralny Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich

Fundusze europejskie ponownie wesprą adaptacyjność



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 Mrozek
Łukasz Nowak
Anna Mroczkowska
Marcin Grabski

Opracowanie graficzne, skład i łamanie

FIJN Natalia Kootstra

Druk

Bimart S.C.

Przekazując teksty i materiały ilustracyjne do redakcji, autorzy przenoszą na wydawcę prawo do publikacji (prawa autorskie i wydawnicze). Redakcja zastrzega 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.

Od redakcji

Ostatni w tym roku numer biuletynu „Innowacje bez Granic” jest poświęcony przede wszystkim prezentacji rozwiązań innowacyjnych z obszaru **Adaptacyjność**. W tej grupie tematycznej, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, można się obecnie zapoznać z ponad pięćdziesięcioma produktami innowacyjnymi. Jedno z wypracowanych rozwiązań – „**Re:start**”, czyli **model wsparcia osób ponownie rozpoczynających działalność gospodarczą** – zostało wyróżnione w konkursie „Regaty Rozwoju: Liderzy innowacji i współpracy ponadnarodowej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013”, zorganizowanym w 2013 roku przez Krajową Instytucję Wspomagającą – Centrum Projektów Europejskich.

Jaki jest cel zastosowania rozwiązania?

Wypracowany model odpowiada na problem niskiej przeżywalności przedsiębiorstw w pierwszych latach ich funkcjonowania. Celem rozwiązania jest całościowe wsparcie **restarterów**, czyli osób, które zamierzają po raz kolejny rozpocząć działalność biznesową.

Narzędzia innowacyjne do zastosowania w praktyce:

- zestaw wystandaryzowanych usług *coachingu, mentoringu* i doradztwa eksperckiego, opisanych w podręczniku świadczenia usługi dla *coachów, mentorów* i ekspertów,
- baza *coachów, mentorów* i ekspertów branżowych wraz z systemem wymaganych kompetencji, rozliczania ich pracy i wzorami umów,
- narzędzie komunikacji w formie platformy *online*, stanowiące podstawę procesu świadczenia usługi – od zgłoszenia się restartera, przez diagnozę jego potrzeb, po udzielenie mu profesjonalnej pomocy,
- zasady funkcjonowania Centrum Restart, zebrane w *Podręczniku świadczenia usługi dla użytkowników*,
- programy szkoleń dla nowych uczestników w systemie świadczenia usług (*użytkowników, coachów, mentorów, ekspertów branżowych*).

Korzyści z zastosowania rozwiązania:

- zwiększenie kompetencji restarterów w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej,
- zwiększenie kompetencji pracowników instytucji otoczenia biznesu w zakresie świadczenia usług dla osób, które zamierzają po raz kolejny rozpocząć własną działalność,
- zwiększenie dostępności wysokospecjalistycznych usług eksperckich i mentorskich dla restarterów.

Kto może wykorzystać rozwiązanie?

- osoby, które zamierzają po raz kolejny rozpocząć własną działalność biznesową,
- instytucje rynku pracy (otoczenia biznesu), które w bieżącej działalności oferują wsparcie dla przedsiębiorców, osób planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej lub osób bezrobotnych.

Zaprezentowane rozwiązanie innowacyjne zostało przygotowane we współpracy z partnerem z Wielkiej Brytanii. Jego wykorzystanie jest bezpłatne. Więcej informacji na temat tej innowacji znajdują Państwo na stronie internetowej www.projektrestart.pl.

Inne interesujące rozwiązania innowacyjne oraz zagadnienia związane z innowacyjnością i ze współpracą ponadnarodową prezentujemy w dalszej części biuletynu, a także w specjalnym dodatku – **wkładce zawierającej informacje o pogrupowanych w bloki tematyczne narzędziach innowacyjnych**, wypracowanych w dwóch obszarach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki: **Adaptacyjność** oraz **Edukacja i szkolnictwo wyższe**.

Zapraszamy do lektury!

Zespół Krajowej Instytucji Wspomagającej

Nad czym pracujemy... Jak wspieramy...

„Zdecyduj się na innowację!” – podsumowanie konferencji

W dniu 14 listopada 2013 roku w Bibliotece Narodowej w Warszawie gościliśmy Państwa na naszej konferencji pn. „Zdecyduj się na innowację!”, podsumowującej wdrażanie projektów innowacyjnych i ponadnarodowych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w 2013 roku. Wydarzenie zgromadziło 250 uczestników – m.in. beneficjentów, przedstawicieli administracji, organizacji pracodawców, organizacji pozarządowych, instytucji rynku pracy, związków zawodowych, przedstawicieli sektora edukacyjnego – czyli grona osób szczególnie zainteresowanych wykorzystaniem i upowszechnieniem innowacji społecznych.

Konferencję otworzyła uroczystość wręczenia nagród beneficjentom uhonorowanym w pierwszej edycji konkursu „Regaty Rozwoju. Liderzy Innowacji i Współpracy Ponadnarodowej POKL 2007-2013”. Tytuł Lidera Innowacji przyznano Białostockiej Fundacji Kształcenia Kadr za realizację projektu „Innowacje Rynku Pracy – testowanie i wdrażanie nowych metod promocji zatrudnienia w zawodach niszowych, ginących i mało popularnych”. Wyróżnienia otrzymały projekty: „MOS-t w przyszłość. Wypracowanie nowych form aktywizacji zawodowej dla wychowanków Młodzieżowych Ośrodków Socjoterapii”, realizowany przez Młodzieżowy Ośrodek Socjoterapii w Ustce, i „Re:start”, który realizowała Polska Fundacja Przedsiębiorczości. Nagrody wręczył Pan Paweł Orłowski, podsekretarz stanu w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego, który w swoim przemówieniu

mocno podkreślał znaczenie innowacji społecznych w rozwiązywaniu problemów rynku pracy i podejmowaniu wyzwań stojących przed Polską oraz Europą w nadchodzących latach, a także zaakcentował możliwość wykorzystania tych instrumentów w nowej perspektywie finansowej.

Po wręczeniu nagród w konkursie wybrani realizatorzy projektów innowacyjnych z czterech obszarów tematycznych – **Edukacja i szkolnictwo wyższe, Dobre rządzenie, Adaptacyjność oraz Zatrudnienie i integracja społeczna** – omówili specyfikę wypracowanych nowatorskich rozwiązań oraz przedstawili korzyści, jakie można uzyskać z ich zastosowania w praktyce.

Zaprezentowane zostały następujące projekty:

- „Pomorskie – dobry kurs na edukację. Wspieranie uczniów o szczególnych predyspozycjach w zakresie matematyki, fizyki i informatyki” (Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego),
- „Wielkopolski system monitorowania i prognozowania” (Politechnika Poznańska),
- „Innowacyjny system wspierania oceny regulacji i decyzji inwestycyjnych – iSWORD”, (Fundacja Naukowa Instytut Badań Strukturalnych),
- „Równość standardem dobrego samorządu” (Fundacja Feminoteka),
- „Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia pracowników 50+” (PBS DGA Sp. z o.o.),
- „Diversity Index” (Konfederacja Lewiatan),
- „Silver team czyli potęga doświadczenia” (Centrum Badawczo-Szkoleniowe Dobre Kadry),
- „Program zindywidualizowanego wsparcia” (Euro-Konsult Sp. z o.o.).

Podobnie jak w latach poprzednich integralną częścią konferencji były **targi projektów i produktów**, podczas których na 50 stoiskach wystawienniczych prezentowane były innowacyjne rozwiązania wypracowane w ramach projektów PO KL. Uczestnicy konferencji mogli się z bliska przyjrzeć innowacyjnym rozwiązaniom, poznać nowe sposoby rozwiązywania aktualnych problemów polityki społecznej, a także

Nabór do II edycji konkursu
„Regaty Rozwoju:
Liderzy Innowacji i Współpracy
Ponadnarodowej PO KL 2007-2013”
rozpocznie się na początku 2014 roku.
Szczegółowe informacje dostępne będą
na naszej stronie internetowej:
www.kiw-pokl.org.pl.
Zapraszamy do udziału!



Zdjęcia: Magdalena Karczewska, Kamil Rosiński

porozmawiać z ich twórcami. Mamy nadzieję, że spotkania podczas targów zaowocują zwiększeniem popularności innowacyjnych rozwiązań i ich wykorzystaniem przez coraz szerszy krąg odbiorców w Polsce.

Materiały z konferencji są dostępne na stronie internetowej Krajowej Instytucji Wspomagającej (www.kiw-pokl.org.pl).

Zapraszamy do wirtualnego zwiedzania!



Innowacyjność

Broszura na temat dobrych praktyk w ramach Sieci Tematycznych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki



Krajowa Instytucja Wsparcia opracowała publikację zawierającą przykładowe inicjatywy i narzędzia w zakresie wsparcia procesów upowszechniania i włączania rozwiązań innowa-

cyjnych do praktyki i (lub) polityki, wypracowane przez wybrane Sieci Tematyczne oraz instytucje odpowiadające za organizację ich prac. W materiale zawarto opis ośmiu dobrych praktyk, inicjatyw i narzędzi:

- konkurs na najlepsze rozwiązanie,
- forum partnerskie,
- seminarium konsultacyjne,
- platforma innowacyjnych rozwiązań,
- włączenie rozwiązań innowacyjnych do dokumentów strategicznych,
- dedykowana formatka opisu,
- baza wydarzeń,
- baza ambasadatorów.

Zaprezentowany w broszurze opis dobrych praktyk działania Sieci zawiera informacje o:

- specyfice poszczególnych inicjatyw i narzędzi,
- grupach, do których są one skierowane,
- korzyściach płynących z ich zastosowania,
- kwestiach organizacyjnych.

W celu ułatwienia dotarcia do bardziej szczegółowych informacji podano dane kontaktowe organizatorów poszczególnych inicjatyw. Publikacja jest dostępna na stronie internetowej Krajowej Instytucji Wsparcia (www.kiw-pokl.org.pl).

Upowszechnianie informacji na temat rozwiązań innowacyjnych

Jak informowaliśmy w poprzednich numerach biuletynu, Krajowa Instytucja Wsparcia – we współpracy z Instytucjami Pośredniczącymi I i II stopnia oraz z Instytucją Zarządzającą Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki – wyodrębniła tak zwane bloki tematyczne, czyli grupy rozwiązań innowacyjnych powiązanych tematycznie

w ramach czterech podstawowych obszarów PO KL (Edukacja i szkolnictwo wyższe, Dobre rządzenie, Adaptacyjność oraz Zatrudnienie i integracja społeczna).

Dotychczas Krajowa Instytucja Wsparcia prowadziła wiele działań w zakresie upowszechniania informacji na temat rozwiązań innowacyjnych (ze względu na cykl wydawniczy biuletynu, w tym numerze prezentujemy te, które realizowano w trzecim kwartale 2013 roku):

- zaktualizowano i przesłano do IP/IP2/IZ zestawienie projektów w ramach poszczególnych bloków tematycznych,
- zaktualizowano i zamieszczono na stronie internetowej kalendarze działań upowszechniających i włączających: beneficjentów oraz IP/IP2/ministerstw,
- na spotkaniu Punktów Kontaktowych do spraw innowacyjności i współpracy ponadnarodowej zaprezentowano przedstawicielom IP/P2 charakterystykę bloków tematycznych we wszystkich obszarach PO KL oraz omówiono przykładowy opis bloku tematycznego jako dobrą praktykę do ewentualnego wykorzystania przez Instytucje Pośredniczące w działaniach upowszechniająco-włączających,
- w ramach konferencji organizowanej przez KIW przedstawiono osiem przykładowych rozwiązań innowacyjnych i trzy zwycięskie projekty w konkursie Krajowej Instytucji Wsparcia „Regaty Rozwoju”, a także zaproszono beneficjentów do prezentowania swoich narzędzi na stanowiskach wystawienniczych. Aby zapewnić ukierunkowany przepływ informacji o wypracowanych innowacjach, wybrano ponad sto podmiotów (organizacji), które mogłyby być – w opinii KIW – zainteresowane zapoznaniem się z narzędziami realizowanymi w ramach PO KL, ponadto poproszono beneficjentów o wskazanie swoich propozycji w tym zakresie. Beneficjenci zgłosili 70 propozycji odbiorców potencjalnie zainteresowanych ich produktami. Organizacje te zostały zaproszone do udziału w konferencji KIW,
- na prośbę Warszawskiego Centrum Pomocy Rodzinie, realizatora projektu systemowego „Integracja dla samodzielności”, zaproszono beneficjentów realizujących projekty dla osób niepełnosprawnych do udziału w imprezie organizowanej przez centrum 19 września 2013 roku,
- na prośbę organizatora Ogólnopolskich Spotkań Ekonomii Społecznej (19–20 września 2013 roku) zaproszono do udziału w tym wydarzeniu beneficjentów realizujących projekty z zakresu ekonomii społecznej,
- upowszechniano wiedzę na temat grup projektów i pojedynczych rozwiązań na zewnętrznych spotkaniach i wydarzeniach:

Termin i miejsce	Wydarzenie	Zakres upowszechnienia informacji
23 lipca 2013 roku, Warszawa	Konferencja „Innowacyjny System Wspierania Ocen Regulacji i Decyzji Inwestycyjnych” oraz szkolenie z narzędzi iSWORD Emerytury i iSWORD Zdrowie	Przedstawicielka KIW zaprezentowała uczestnikom konferencji blok tematyczny w obszarze Dobre rządzenie: modernizacja administracji publicznej , a także przykładowe rozwiązania w nim ujęte.
9 września 2013 roku, Łódź	Konferencja upowszechniająca produkt finalny – Innowacyjny Program Szkolnego Doradztwa Zawodowego „Kim chciałbym być – kim będę”, wypracowany w ramach projektu „Kształtowanie kompetencji personalnych i społecznych w szkole zawodowej”	Przedstawiciel KIW zaprezentował uczestnikom konferencji blok tematyczny w obszarze Edukacja i szkolnictwo wyższe: kształcenie zawodowe i ustawiczne w powiązaniu z rynkiem pracy , a także przykładowe rozwiązania w nim ujęte.
3 września 2013 roku	II forum rozwiązywania problemów powstających podczas realizacji projektów innowacyjnych i (lub) współpracy ponadnarodowej	Przedstawicielki KIW zaprezentowały uczestnikom spotkania koncepcję wsparcia KIW w zakresie upowszechniania i włączania oraz następujące bloki tematyczne: aktywizacja zawodowa osób bezrobotnych w grupie wiekowej powyżej 45. roku życia; godzenie ról zawodowych i rodzinnych; nowe instrumenty interwencji społecznej i wyrównywania szans; budowanie potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw; przedsiębiorczość akademicka i współpraca przedsiębiorców z sektorem nauki; kształcenie zawodowe i ustawiczne w powiązaniu z rynkiem pracy; modernizacja administracji publicznej , a także omówiły przykładowe rozwiązania w ramach każdego z powyższych bloków.
25 września 2013 roku	Spotkanie dla przedsiębiorców organizowane przez Centralny Punkt Informacyjny	Przedstawicielka KIW zaprezentowała uczestnikom konferencji blok tematyczny w obszarze Adaptacyjność: przedsiębiorczość akademicka i współpraca przedsiębiorców z sektorem nauki , a także omówiła przykładowe rozwiązania w ramach tego bloku.
26 września 2013 roku	Spotkanie Rady Społecznej 50+	Przedstawicielka KIW zaprezentowała uczestnikom spotkania blok tematyczny w obszarze Zatrudnienie i integracja społeczna: aktywizacja zawodowa osób bezrobotnych w grupie wiekowej powyżej 45. roku życia , a także omówiła przykładowe rozwiązania w ramach tego bloku.

Strategie wdrażania i walidacje produktów finalnych

W czwartym kwartale 2013 roku Sieci Tematyczne koncentrowały swoje prace na opiniowaniu strategii wdrażania i walidacji produktów finalnych projektów innowacyjnych. Zorganizowano cztery posiedzenia **Krajowych Sieci Tematycznych**. W ich ramach zaopiniowano trzy strategie wdrażania oraz zwalidowano pięć produktów finalnych projektów innowacyjnych. **W szesnastu Regionalnych Sieciach Tematycznych** zorganizowano czternaście posiedzeń, podczas których zaopiniowano siedem strategii wdrażania i zwalidowano dwadzieścia trzy produkty finalne projektów innowacyjnych (więcej informacji na ten temat w dalszej części biuletynu, w rubryce poświęconej Sieciom Tematycznym).

Seminaria Krajowych Sieci Tematycznych

W dniach 16–17 września oraz 30 września i 1 października 2013 roku odbyły się **seminaria wyjazdowe**, odpowiednio, KST Dobre rządzenie i KST Zatrudnienie i integracja społeczna oraz KST Adaptacyjność i KST Edukacja i szkolnictwo wyższe. W seminariach tych, potoczonych z posiedzeniami, wzięło łącznie udział blisko 200 osób. Celem seminariów było upowszechnienie informacji o produktach finalnych projektów innowacyjnych wypracowywanych w ramach KST, ocena strategii wdrażania i walidacji produktów finalnych, wypracowanie dedykowanych „Formatów opisu zwalidowanego produktu finalnego”, wymiana wiedzy i informacji na temat zasad działania szwedzkich Sieci Tematycznych oraz wdrażania Europejskiego





Zdjęcie: Magdalena Karczewska

skiego Funduszu Społecznego w nowej perspektywie finansowej 2014–2020. Ponadto, w czwartym kwartale 2013 roku, Krajowe Sieci Tematyczne: Dobre rządzenie, Edukacja i szkolnictwo wyższe oraz Zatrudnienie i integracja społeczna zorganizowały **seminaria poświęcone wypracowanym rozwiązaniom innowacyjnym**. Celem spotkań było między innymi zaprezentowanie tego rodzaju rozwiązań osobom (decydentom) lub organizacjom, które mogą je wykorzystać w swojej działalności lub upowszechnić je i zachęcić do ich wdrożenia inne instytucje (więcej infor-

macji na temat spotkania przedstawicieli KST i RST znajdą Państwo w dalszej części biuletynu, w tekście poświęconym Sieciom Tematycznym).

Spotkanie sekretarzy Krajowych i Regionalnych Sieci Tematycznych

Czwarty kwartał 2013 roku był okresem planowania prac Sieci Tematycznych na kolejny rok. Zgodnie z *Koncepcją funkcjonowania Sieci Tematycznych w okresie programowania 2007–2013 w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* każda Sieć do końca grudnia przygotowuje Strategię Działania na następny rok. Częścią tej strategii, która – ze względu na zaawansowany etap realizacji projektów innowacyjnych – jest szczególnie istotna, jednocześnie zaś rodzi najwięcej problemów, jest aktywność Sieci w obszarze upowszechniania i włączania, a także wybór narzędzi służących wymianie merytorycznej między Sieciami Tematycznymi w zakresie specyfiki realizowanych projektów innowacyjnych. Dlatego w czwartym kwartale 2013 roku Krajowa Instytucja Wspomagająca zorganizowała dwudniowe spotkanie, podczas którego przedstawiciele Sieci mieli możliwość konsultowania projektów Strategii Działania opracowanych w ramach Sieci (więcej informacji na temat spotkania przedstawicieli KST i RST znajdą Państwo w dalszej części biuletynu, w rubryce poświęconej Sieciom Tematycznym).

Współpraca ponadnarodowa

Konkursy i rozszerzenia projektów o komponent współpracy ponadnarodowej

Instytucja Zarządzająca Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki zaakceptowała propozycję Krajowej Instytucji Wspomagającej dotyczącą systemowego podejścia do kwestii rozszerzeń projektów standardowych o komponent współpracy ponadnarodowej. Propozycja KIW polega między innymi na zaangażowaniu we wsparcie w tym zakresie Regionalnych Ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego. W związku z tym Krajowa Instytucja Wspomagająca:

- przedstawiła koncepcję zaangażowania Regionalnych Ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego w proces rozszerzeń projektów standardowych o komponent współpracy ponadnarodowej na spotkaniu ROEFS, zorganizowanym przez Krajowy Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego w dniu 29 sierpnia 2013 roku,
- opracowała propozycję ramowych kryteriów dla Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących II stopnia, umożliwiających wyłonienie projektów w celu ich rozszerzenia o komponent współpracy ponadnarodowej,
- opracowała kompendium wiedzy dla Instytucji Pośredniczących I i II stopnia oraz Regionalnych Ośrodków

Europejskiego Funduszu Społecznego na temat specyfiki realizacji projektów współpracy ponadnarodowej i procedury rozszerzeń o komponent ponadnarodowy,

- w ramach spotkania Punktów Kontaktowych do spraw innowacyjności i współpracy ponadnarodowej przeprowadziła warsztaty dotyczące problemów związanych z wdrażaniem projektów współpracy ponadnarodowej i identyfikacji kryteriów rozszerzeń projektów standardowych o komponent współpracy ponadnarodowej.

Sieć Państw Morza Bałtyckiego

Dnia 13 listopada 2013 roku odbyło się w Wilnie kolejne spotkanie członków Sieci Regionu Morza Bałtyckiego połączone z „okrągłym stołem”. Tradycyjnie przedstawiono najpierw aktualną sytuację w zakresie wdrażania Strategii Morza Bałtyckiego, a poszczególni reprezentanci Sieci omówili stan realizacji Europejskiego Funduszu Społecznego w swoich krajach. Zaprezentowano również etap, na jakim znajduje się projekt flagowy zainicjowany przez Sieć. W dalszej części spotkania skupiono się w dyskusji na omówieniu stanu prac i kształtu programów operacyjnych w nowej perspektywie finansowej, w tym na możliwości rozwoju współpracy ponadnarodowej w ramach Regionu Morza Bałtyckiego. Spotkanie zakończono prezentacją perspektyw dalszej współpracy w ramach Sieci i kontynuowania prac „okrągłego stołu”.

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

Przedstawiciel Krajowej Instytucji Wspomagającej uczestniczył w serii spotkań dotyczących prac Sieci Współpracy „Ponadnarodowe mechanizmy mobilności skierowane do młodzieży wykluczonej i młodych dorosłych”. W dniach 23–24 października 2013 roku odbyło się kolejne spotkanie wszystkich członków Sieci, podczas którego omówiono i podsumowano dotychczasowe postępy i wyniki prac poszczególnych Grup Roboczych, przygotowanie portalu Sieci oraz dalszy plan działań. Następnie, w dniach 25–26 listopada 2013 roku w Berlinie, odbyła się **Konferencja Śródomkresowa** (organizowana w potowie okresu działania Sieci), mająca na celu jak najszerze rozpowszechnienie idei skoordynowanego konkursu dotyczącego programu mobilności skierowanego do wykluczonej młodzieży i zachęcenie do uczestnictwa w nim przedstawicieli instytucji i decydentów z całej Europy. Z kolei na grudzień zaplanowano przeprowadzenie spotkania Grup Roboczych do spraw kryteriów jakości i kwalifikowalności kosztów, poświęcone ostatecznemu uzgodnieniu i wypracowaniu kryteriów jakościowych i zasad kwalifikowalności dotyczących instytucji aplikujących o środki na projekty w zakresie mobilności. Wypracowane

materiały posłużą do przygotowania ostatecznej wersji dokumentów związanych z ogłoszeniem skoordynowanego konkursu.

Krajowa Instytucja Wspomagająca w regionach

Przedstawiciele Krajowej Instytucji Wspomagającej kontynuowali intensywne prace na rzecz zwiększenia jakości i liczby wniosków składanych w konkursach na projekty współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Spotkania – w tym zebrania informacyjne dla beneficjentów, warsztaty dotyczące poszukiwania partnerów i przygotowywania umów o współpracy ponadnarodowej, a także spotkania o tematyce związanej z zakresem działań członków Komisji Oceny Projektów – odbyły się w Rzeszowie, Białymstoku i Zielonej Górze. Przedstawiciele KIW na każdym spotkaniu podkreślali możliwość rozszerzania projektów o komponent współpracy ponadnarodowej. W tym zakresie Krajowa Instytucja Wspomagająca będzie współpracowała także z Instytucjami Pośredniczącymi I i II stopnia oraz z Regionalnymi Ośrodkami Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach opracowanej koncepcji wsparcia beneficjentów.

Warsztaty Europejskiej Współpracy w Chełmie (18–19 września 2013 roku)

W dniach 18–19 września 2013 roku – w ramach Programów Europejskiej Współpracy Terytorialnej oraz Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa i Partnerstwa – przedstawiciele Krajowej Instytucji Wspomagającej wzięli udział w Warsztatach Europejskiej Współpracy w Chełmie. Spotkanie miało charakter międzynarodowy, a uczestniczyli w nim partnerzy z Białorusi, Niemiec, ze Szwecji i z Ukrainy, a także przedstawiciele chełmskich instytucji (pracownicy Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie, wójt gminy Kraśniczyn, urzędnicy Powiatowego Urzędu Pracy), organizacji pozarządowych (między innymi Euroregionu Bug, Stowarzyszenia Ośrodek Wspierania Rodziny, Stowarzyszenia Hospicjum Domowe, Wyższej Szkoły Stosunków Międzynarodowych i Komunikacji Społecznej, Klubu Seniora). Spotkanie, otwarte przez Wicemarszałka Województwa Lubelskiego Krzysztofa Grabczuka, było poświęcone nawiązywaniu i pogłębianiu współpracy między instytucjami i beneficjentami z Polski i wymienionych krajów, umożliwiło także rozszerzenie projektów Europejskiego Funduszu Społecznego o komponent ponadnarodowy. Spotkanie zaowocowało wymianą informacji, doświadczeń i dobrych praktyk, co już przełożyło się na dalszą współpracę między instytucjami uczestniczącymi w warsztatach. Mamy nadzieję, że tego typu inicjatywy przyczynią się do zwiększenia liczby rozszerzeń projektów o komponent ponadnarodowy oraz zintensyfikują współpracę między partnerami z Polski a krajami ościennymi. ◀

Projekty innowacyjne realizowane w obszarze tematycznym „Adaptacyjność”

W obszarze „Adaptacyjność” (Priorytet II i VIII) jest realizowanych 70 projektów innowacyjnych, w tym 14 w komponencie centralnym i 56 w komponencie regionalnym.

Liczba projektów innowacyjnych realizowanych w poszczególnych tematach w komponencie centralnym Priorytetu II

Temat	Liczba projektów
Wykorzystanie zarządzania wiedzą lub zarządzania zmianą w polskich przedsiębiorstwach	10
Działania mające na celu wsparcie pracodawców oraz pracowników przedsiębiorstw przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne	2
Analiza, testowanie nowych metod zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie	1
Analiza, testowanie i wdrażanie idei <i>flexicurity</i>	1

Liczba projektów innowacyjnych realizowanych w poszczególnych tematach w komponencie regionalnym Priorytetu VIII

Temat	Liczba projektów
Metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+	16
Wzmocnienie współpracy przedsiębiorców z sektorem nauki	12
Rozwijanie przedsiębiorczości akademickiej jako formy kształtowania innowacyjnych kadr nowoczesnej gospodarki oraz rozwiązywania w zakresie wykorzystania wyników badań naukowych przez przedsiębiorców	9
Analiza, testowanie i wdrażanie idei <i>flexicurity</i>	6
Działania mające na celu wsparcie pracodawców oraz pracowników przedsiębiorstw przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne	4
Wsparcie świadczenia w jednym miejscu kompleksowych usług – informacyjnych, doradczych i finansowych – dla przedsiębiorców i osób zamierzających rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej	3
Wdrażanie strategii społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach	2
Metody i mechanizmy zapewnienia udziału w podwyższaniu kwalifikacji w formach pozaszkolnych pracowników przedsiębiorstw nieposiadających wykształcenia ponadgimnazjalnego (pracowników przedsiębiorstw z zasadniczym wykształceniem zawodowym)	1
Tworzenie i wdrażanie systemowych rozwiązań podwyższających innowacyjność i adaptacyjność pracowników i przedsiębiorstw na poziomie regionalnym	1
Poszukiwanie metod zwiększenia zaangażowania partnerów społecznych i gospodarczych na rzecz wzmocnienia potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw	1
Mechanizmy w zakresie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (społecznego zaangażowania biznesu)	1

Liczba zwalidowanych produktów finalnych w podziale na tematy innowacyjne:

- Metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+: **siedem produktów**
- Mechanizmy w zakresie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (społecznego zaangażowania biznesu): **jeden produkt**
- Rozwijanie przedsiębiorczości akademickiej jako formy kształtowania innowacyjnych kadr nowoczesnej gospodarki oraz rozwiązywania w zakresie wykorzystania wyników badań naukowych przez przedsiębiorców: **dwa produkty**
- Wsparcie świadczenia w jednym miejscu kompleksowych usług – informacyjnych, doradczych i finansowych – dla przedsiębiorców i osób zamierzających rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej: **jeden produkt**¹.

¹ Dane według stanu z 8 października 2013 roku.



Transfer wiedzy z uczelni do gospodarki

Komercjalizacja wiedzy to jeden z ważnych instrumentów wsparcia rozwoju gospodarczego zarówno kraju, jak i poszczególnych regionów. Projekt innowacyjny „Przedsiębiorczość akademicka dźwignią innowacyjnej gospodarki województwa kujawsko-pomorskiego”, realizowany przez Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, ma na celu opracowanie, przetestowanie, upowszechnienie i włączenie do polityki modelu współpracy studentów, absolwentów i pracowników naukowych z przedsiębiorcami. Model ten powinien wpłynąć na zwiększenie adaptacyjności środowiska akademickiego w wymiarze potrzeb nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy. Działania realizowane w projekcie mają służyć podniesieniu kwalifikacji studentów kierunków technicznych (strategicznych dla rozwoju regionu kujawsko-pomorskiego – informatyki i mechatroniki) w zakresie praktycznego wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT), prowadzenia działalności gospodarczej i pozyskania praktycznych umiejętności z obszaru przedsiębiorczości. Ponadto projekt przewiduje podniesienie świadomości i kwalifikacji środowiska akademickiego w obszarach: przedsiębiorczości, zarządzania własnością intelektualną, komercjalizacji wyników prac badawczo-rozwojowych i patentowania. Przygotowywany model zakłada między innymi stworzenie innowacyjnych instrumentów współpracy z przedsiębiorstwami przez realizację kooperacyjnych prac dyplomowych i doktorskich, a także zachęcanie studentów i promotorów do opracowywania rozwiązań innowacyjnych.

Kto skorzysta na realizacji projektu?

Przedsięwzięcie jest kierowane do uczelni prowadzących naukę na kierunkach technicznych i techniczno-przyrodniczych. Wnioski z testowania wypracowanego rozwiązania innowacyjnego pozwolą w przyszłości zastosować dany instrument wsparcia także na innych kierunkach uniwersyteckich, na przykład humanistycznych. Odbiorcami produktu są studenci, doktoranci i pracownicy naukowcy uczelni. Grupa ta ma bezpośredni wpływ na wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych, a także na transfer wiedzy z uczelni do gospodarki. Korzyści dla uczelni wynikają przede wszystkim z dostosowania jej oferty do potrzeb przemysłu oraz z zacieśnienia więzi promotora i studenta z przedsiębiorstwem. Ponadto podejmowanie wspólnych działań pozwoli uczelni zaprezentować się jako miejsce zapewniające dobrą jakość kształcenia, a także posiadające ofertę badań i rozwoju.

Innowacyjność

Potrzeba realizacji projektu wynika ze zdiagnozowanego niskiego poziomu przedsiębiorczości wśród studentów, czyli problemu, który jest znany i zbadany, ale stosowane sposoby jego rozwiązania są niewystarczające i nieefektywne. Dotychczasowe działania – seminaria, staże, praktyki i prezentacje w firmach – przynoszą niezadowalające rezultaty, a istniejące instytucje wspierające przedsiębiorczość, jak biura karier czy akademickie inkubatory przedsiębiorczości, nie działają skutecznie.

Główne elementy proponowanego nowego modelu stanowią swoisty system naczyń połączonych. Wcześniej realizowane projekty były ukierunkowane na wsparcie albo studentów, albo pracowników naukowych. Projekt „Przedsiębiorczość akademicka dźwignią innowacyjnej gospodarki województwa kujawsko-pomorskiego” jest skoncentrowany na wsparciu obu tych grup jednocześnie. Projekt przewiduje komplementarność działań i współpracę akademickich inkubatorów przedsiębiorczości czy biur karier z miejscowymi firmami, instytucjami okotobiznesowymi oraz ośrodkami badań i rozwoju. Dzięki projektowi będzie możliwe wypracowanie trwałych mechanizmów komercjalizacji badań i budowanie postaw przedsiębiorczych wśród absolwentów kierunków technicznych.

Testowanie – studenci

W ramach projektu jest testowanych wiele elementów wsparcia studentów. Testowanie odbywa się głównie przez udostępnienie im innowacyjnej oferty edukacyjnej, w tym między innymi:

- Wzbogacenie siatki godzin dla kierunku informatyka i mechatronika o **przedmioty obowiązkowe i fakultatywne z zakresu przedsiębiorczości**, na przykład „innowacyjność biznesu i finanse firmy”, „relacje biznesowe”, „zarządzanie zasobami ludzkimi”. W pierwszym roku testowania studenci uczestniczą w dziewięćdziesięciu obowiązkowych godzinach zajęć warsztatowych z przedsiębiorczości. Na drugim roku liczba godzin zajęć obowiązkowych wynosi trzydzieści, fakultatywnych zaś – czterdzieści. Zajęcia są prowadzone wyłącznie przez trenerów spoza społeczności akademickiej – osoby z dużym doświadczeniem praktycznym w biznesie. Obecnie trenerzy zatrudnieni w projekcie to między innymi radcy prawni, sprzedawcy i szefowie działów, psycholog społeczny ze specjalizacją biznesową, osoby prowadzące szkolenia z zakresu kompetencji „miękkich”.





- Wprowadzenie metod **e-learningowych**.
- Uruchomienie **Lokalnego Instytutu Przedsiębiorczości** Cisco, w ramach którego będzie realizowany kurs **Starting a business**. Kurs ten jest przeznaczony dla 60% studentów z najlepszymi wynikami ewaluacji.
- Współpraca z **Akademickim Inkubatorem Przedsiębiorczości** – opłacenie kosztów inkubacji przez sześć miesięcy dla studentów otwierających swoje firmy w okresie testowania projektu.
- **Indywidualne konsultacje z menedżerem biznesu** w celu weryfikacji planów i rozwiązań w wymiarze rzeczywistości gospodarczej województwa kujawsko-pomorskiego.
- Przeprowadzanie **konsultacji online** z zakresu doradztwa zawodowego i kształtowania kariery zawodowej studentów i absolwentów.
- Prowadzenie zajęć **kooperacyjnych dla studentów i inżynierów branż technicznych**.
- Opracowanie i uruchomienie **systemu zarządzania wymianą informacji** między odbiorcami a użytkownikami projektu. Głównym kanałem komunikacyjnym z użytkownikami projektu jest interaktywna strona internetowa www.innowacyjny.ukw.edu.pl, na której znajdują się zarówno informacje dotyczące realizacji projektu, jak i materiały dydaktyczne i liczne aplikacje sieciowe, na przykład do badania własnych kompetencji przedsiębiorczych czy zdolności wejścia na rynek pracy oraz podjęcia zatrudnienia w branży nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych.
- Prowadzenie **bieżącej ewaluacji poziomu kompetencji, umiejętności i wiedzy studentów** na każdym etapie testowania (ewaluacje: *ex ante*, *interim* oraz *ex post*). Badania takie są działaniem innowacyjnym, wprowadzają bowiem do oceny – stosowany na uczelniach amerykańskich – model wyszukiwania najzdolniejszych studentów i umożliwienia im właściwego rozwoju już w trakcie studiów.

- Wypracowanie **algorytmu prowadzenia dyplomów** z tematyki zgłaszanej przez firmy, co stanowi pierwszy krok ku komercjalizacji wiedzy.
- **Monitorowanie kariery absolwentów**, którzy w ramach projektu otrzymali wsparcie z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Testowanie – pracownicy naukowci

Testowanie w grupie **pracowników naukowych** obejmuje działania zmierzające głównie do komercjalizacji wiedzy:

- **Mikrogranty** dla promotorów realizujących kooperacyjne prace dyplomowe. Obecnie studenci wybierają temat pracy dyplomowej na podstawie takich czynników, jak własne zainteresowania, zainteresowania badawcze promotora, specjalizacja naukowa i badania prowadzone w danym czasie na uczelni. Zwykle jednak brakuje w pracach dyplomowych ukierunkowania na potrzeby gospodarki regionu. Uruchomienie mikrograntów ma umożliwić wypracowanie procedur prowadzenia dyplomów z tematyki zgłaszanej przez firmy z województwa kujawsko-pomorskiego. Działanie to może zwiększyć transfer innowacji do przedsiębiorstw, dzięki zacieśnieniu współpracy na linii „promotor – dyplomant – przedsiębiorca” i dofinansowaniu wniosków patentowych.
- Cykliczne **seminaria „Nauka i Biznes”**. Zainicjowanie cyklu seminariów „Nauka i Biznes” ma na celu budowanie więzi i wspieranie nawiązywania nieformalnych oraz formalnych kontaktów między przedstawicielami uczelni, studentami i przedsiębiorcami. Na spotkania są zapraszani prelegenci z bogatym zapleczem naukowo-badawczym, eksperci z różnych dziedzin. Tematyka seminariów dotyczy głównie badań naukowych i prac rozwojowych dla gospodarki. Dotychczas na takich seminariach prelegentami byli eksperci związani z komercjalizacją wiedzy (na przykład rzecznicy patentowi i przedstawiciele dużych firm poszukujących partnerów naukowych).
- Przygotowanie **portalu do komunikacji z biznesem**.
- **Szkolenia z komercjalizacji wiedzy i szkolenia z wykorzystania narzędzi e-learningowych**. Pracownicy naukowci – oprócz możliwości udziału w praktycznych warsztatach z zakresu komercjalizacji wiedzy – otrzymają nowe narzędzia i materiały dydaktyczne w formie *e-learningu* do zajęć fakultatywnych i prowadzenia zajęć *online*. Pozwoli to wprowadzić do oferty dydaktycznej zajęcia ukierunkowane na praktyczny rozwój kompetencji wymaganych przez lokalny rynek pracy. ◀

Strona internetowa projektu: www.innowacyjny.ukw.edu.pl



Komercjalizacja wiedzy

Rozmowa z Katarzyną Rybus z firmy Investin Sp. z o.o., realizującej projekt „Interaktywny system współpracy w zakresie komercjalizacji wynalazków i badań naukowych”

W Polsce brakuje całościowych rozwiązań wspierających proces komercjalizacji wyników prac badawczych. Jakie są, w Państwa opinii, główne przeszkody w skutecznym transferze wiedzy między sektorami nauki a biznesu?

Moim zdaniem, przeszkód jest kilka, ale do największych można zaliczyć wciąż ograniczające uwarunkowania prawne i brak ogólnej wiedzy z zakresu komercjalizacji, zarówno w środowisku naukowym, jak i w grupie przedsiębiorców.

W ramach projektu powstało interaktywne narzędzie – konwerter komercjalizacji prac naukowych. Jakie są podstawowe funkcjonalności tego narzędzia? W czym przejawia się jego innowacyjny wymiar?

Aplikacja *Konwerter* to przede wszystkim pomoc i ogromne ułatwienie dla osób pragnących wprowadzić swój pomysł lub wynalazek na rynek. Dotychczas osoba planująca komercjalizację wynalazku musiała we własnym zakresie lub z pomocą ośrodków transferu technologii przygotować dokumentację, bez której nie jest możliwe poszukiwanie potencjalnych inwestorów. Dzięki naszej aplikacji każda osoba jest w stanie samodzielnie przygotować gotową dokumentację przedinwestycyjną. Praca z aplikacją polega na udzielaniu odpowiedzi na pytania wyświetlane przez program. Są one przyporządkowane do pięciu bloków tematycznych, tak zwanych modułów. W kolejności są to: Audyt pomysłu, Akcelerator rynkowy, Produktowa analiza technologii, Algorytm badania wartości prac badawczych, Rekomendowany sposób finansowania.

Zaletą aplikacji jest jej ustrukturyzowana budowa. *Konwerter*, poza wspomnianymi modułami, zawiera również bazę wiedzy i testy. Sama aplikacja została zamieszczona na platformie MilestoneHero, co zwiększyło liczbę usług i funkcjonalności, do jakich użytkownik może mieć dostęp po zalogowaniu. Integracja z platformą MilestoneHero umożliwia zgłoszenie swojego projektu, uzyskanie od ekspertów informacji na jego temat i nawiązanie kontaktów z osobami, które mogą sfinansować dane przedsięwzięcie. Użytkownik może mieć jednocześnie pewność poufności przekazanych informacji.

M I L E S T O N E
— — — — —
H E R O

Jedną z części narzędzia jest baza wiedzy. Kto będzie mógł korzystać z jej zasobów?

Z zasobów będzie mógł skorzystać każdy, kto zaloguje się do *Konwertera*. Można to zrobić na dwa sposoby: odwiedzając stronę internetową konwerter.investin.pl, na której znajduje się dokładny opis produktu wraz z informacjami na temat całego projektu, lub wchodząc na stronę internetową milestonehero.com (do której zostaniemy przekierowani ze strony projektu), stanowiącą bazę programów akceleryjnych. Głównym celem platformy MilestoneHero jest



Audyt
pomysłu

Akcelerator
rynkowy

Produktowa
analiza
technologii

Algorytm badania
wartości prac
badawczych

Rekomendowany
sposób
finansowania

inicjowanie kontaktów i nawiązywanie współpracy między studentami, przedsiębiorcami i inwestorami oraz przedstawicielami świata nauki. Sama baza wiedzy funkcjonuje jako forma podpowiedzi: kiedy dane hasło z zakresu komercjalizacji jest dla użytkownika niezrozumiałe, wówczas może je wskazać za pomocą kursora i wyświetlić jego wyjaśnienie.

W jaki sposób narzędzie może się przyczynić do wspierania innowacyjnych studenckich pomysłów biznesowych?

Do *Konwertera* każdy może się zalogować, a dzięki jego prostej konstrukcji nawet osoba niedysponująca zapleczem finansowym czy instytucjonalnym może rozpocząć pracę nad komercjalizacją własnego pomysłu. Student, który swój pomysł opracował na potrzeby na przykład pracy magisterskiej, może skorzystać z programu, który niemal „za rękę” przeprowadzi go przez kolejne etapy procesu tworzenia dokumentacji przedinwestycyjnej. Prostota *Konwertera* jest jedną z jego większych zalet, umożliwia bowiem osobom niemającym specjalistycznej wiedzy z zakresu komercjalizacji wprowadzenie w życie nawet najbardziej abstrakcyjnych idei czy pomysłów.

Jedną z grup podmiotów biorących udział w procesie komercjalizacji wyników badań naukowych są instytucje transferu technologii, w tym inkubatory przedsiębiorczości i parki technologiczne. Jaka jest użyteczność narzędzia z punktu widzenia tej grupy odbiorców?

Bardzo duża. Proces komercjalizacji jest dość długi i skomplikowany, czy raczej – może taki być, wszystko bowiem zależy od metody, jaką zastosujemy. W początkowej fazie komercjalizacji *Konwerter* sprawdza się znakomicie. Dzięki niemu jest możliwe określenie własności technologii już na etapie badań, co pozwala wyznaczyć strategię prac rozwojowych i wprowadzić technologię na rynek. Innymi słowy, *Konwerter* umożliwia analizę procesu na wstępnym etapie tworzenia rozwiązania, tym samym zmniejsza formalny

Prostota Konwertera jest jedną z jego większych zalet, umożliwia bowiem osobom niemającym specjalistycznej wiedzy z zakresu komercjalizacji wprowadzenie w życie nawet najbardziej abstrakcyjnych idei czy pomysłów.

wymiar zadań pracowników ośrodków transferu technologii, którzy często nie dysponują narzędziami prowadzenia procedury komercjalizacji. Pracownicy ośrodków transferu technologii otrzymują ustrukturyzowaną dokumentację, która pozwala im wykonywać kolejne analizy.

Konwerter umożliwia wygenerowanie dokumentacji, która pozwala potencjalnemu inwestorowi wstępnie zapoznać się z projektem. Jaka jest użyteczność narzędzia w ocenie samych przedsiębiorców?

Badanie ewaluacyjne przeprowadzone w trakcie projektu wykazało, że przedsiębiorcy bardzo wysoko oceniają użyteczność *Konwertera*. Jest to niezwykle istotne, gdyż liczne badania realizowane na terenie województwa łódzkiego wskazały poważny problem, jakim jest małe zainteresowanie świata biznesu inwestowaniem w nowe technologie. W Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Łódzkiego RSI LORIS 2005–2013 można znaleźć informację, że 80% przedsiębiorców nigdy nie kontaktowało się z jednostkami badawczo-rozwojowymi. O tym, że współpraca naukowców i przedsiębiorców nie występuje w województwie łódzkim na szeroką skalę, świadczą również badania prowadzone w ramach projektu „SPARK – System Progностyczny Analityczny Rozwoju Klastrow”, zrealizowanego przez Akademię Humanistyczno-Ekonomiczną w Łodzi. Według wyników tych badań, aż 82% przedsiębiorców nigdy nie podjęło współpracy z jednostkami naukowymi. Co więcej, 22% badanych przedsiębiorców uważa, że taka współpraca nie jest korzystna. Stworzone przez nas narzędzie ma szansę zmienić tę sytuację. Problemem z punktu widzenia przedsiębiorców jest między innymi źle przygotowana oferta, a co za tym idzie – zbyt duże nakłady zarówno czasowe, jak i finansowe, jakie musi ponieść inwestor. Są to czynniki zniechęcające. Dobrze przygotowana dokumentacja pozwala przedsiębiorcy na szybką ocenę potencjału wynalazku i na oszacowanie przyszłych nakładów na inwestycję. Jesteśmy przekonani, że *Konwerter* dzięki swojej użyteczności przyczyni się do wzrostu zainteresowania przedsiębiorców inwestowaniem w nowe technologie.

Wypracowane w ramach projektu rozwiązanie jest skierowane głównie do przedstawicieli środowiska naukowego. W jaki sposób zamierzają Państwo zachęcić odbiorców do korzystania z narzędzia?

Prowadzimy obecnie szeroko zakrojone działania upowszechniające i włączające. Propagujemy *Konwerter* w środowisku naukowym, organizując spotkania informacyjne i doradcze. Na zaproszenie uczelni lub ośrodka transferu technologii przeprowadzamy wykłady pokazowe i spotkania z naukowcami oraz ze studentami. Uruchomiliśmy działania promocyjne za pośrednictwem Internetu, które koncentrują się na reklamowaniu samej aplikacji i strony internetowej *konwerter.investin.pl*. Za pomocą platformy MilestoneHero staramy się lansować nie tylko proces komercjalizacji, ale także naszą aplikację. W ramach upowszechniania *Konwertera* przeprowadziliśmy serię bezpłatnych szkoleń uzupełniających wiedzę z zakresu komercjalizacji. Szkolenia odbyły się w listopadzie 2013 roku. Zorganizowaliśmy cztery grupy szkoleniowe liczące maksymalnie dziesięć osób. Każda

grupa otrzymała wsparcie w formie trzydniowego szkolenia dotyczącego modelowania biznesowego, aspektów prawnych i innych elementów składających się na proces komercjalizacji. Zdajemy sobie sprawę, że czterdzieści miejsc na szkoleniu to nie jest dużo, dlatego pod koniec listopada 2013 roku zorganizowaliśmy konferencję upowszechniającą, na którą zaprosiliśmy wszystkie zainteresowane osoby. W ramach działań włączających przygotowaliśmy również raport i katalog dotyczący *Konwertera*. Wszystkie osoby zainteresowane tymi publikacjami będą mogły zamówić bezpłatny pakiet materiałów informacyjnych pod adresem: lodz@investin.pl.

Z jakimi trudnościami spotkali się Państwo w trakcie realizacji projektu?

Samo stworzenie aplikacji zostało dobrze przemyślane i przygotowane, dlatego nie napotkaliśmy większych problemów na etapie konstruowania narzędzia. Pierwsze większe wyzwania pojawiły się w trakcie rekrutacji do grupy testującej. Potencjalni użytkownicy i odbiorcy nie posiadali odpowiednio dużej wiedzy na temat komercjalizacji, w związku z tym nie czuli się na tyle pewnie, aby uczestniczyć w pracach mających na celu ulepszenie aplikacji. Dodatkowym problemem była mniejsza, niż szacowaliśmy, grupa potencjalnych użytkowników. W województwie łódzkim było zaledwie dziewiętnaście ośrodków zajmujących się transferem technologii, zatrudniających niewielką grupę pracowników. W przezwyciężeniu tych problemów znacznie nam pomogły szeroko zakrojone działania promocyjne i ponad dziesięcioletnie doświadczenie, a także kontakty pracowników firmy Investin.

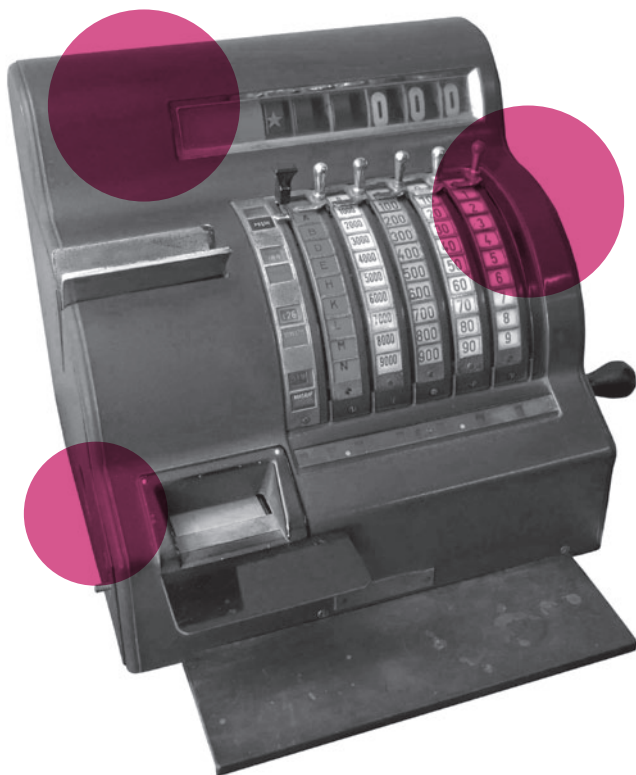
Dotychczas osoba planująca komercjalizację wynalazku musiała we własnym zakresie lub z pomocą ośrodków transferu technologii przygotować dokumentację, bez której nie jest możliwe poszukiwanie potencjalnych inwestorów. Dzięki naszej aplikacji każda osoba jest w stanie samodzielnie przygotować gotową dokumentację przedinwestycyjną.

W jaki sposób wykorzystali Państwo wnioski z etapu testowania do ulepszenia finalnej wersji produktu?

Wszystkie wnioski przeanalizowaliśmy i w miarę możliwości wprowadziliśmy poprawki do aplikacji. Warto zaznaczyć, że były to w większości drobne zmiany, skupiające się głównie na wyglądzie graficznym aplikacji, nie zaś na jej funkcjonalności czy stronie merytorycznej. Poprawiliśmy między innymi układ graficzny i sposób wyświetlania niektórych elementów, zmieniliśmy ponadto część pytań, zakresy odpowiedzi oraz treści znajdujące się w wyjaśnieniach i podpowiadach. We wszystkich pięciu panelach na wniosek grupy testującej narzędzie zmniejszyliśmy liczbę pytań – ze względu na zbyt długi czas potrzebny na wypełnienie aplikacji. Ogólnie rzecz biorąc, *Konwerter* został oceniony pozytywnie i uznany za program bardzo intuicyjny w obsłudze.

Jak wyglądają działania w zakresie upowszechniania i włączania opracowanego rozwiązania do głównego nurtu polityki i praktyki?

Jest to w głównej mierze zakrojona na szeroką skalę i wykorzystująca różne metody i kanały komunikacyjne kampania informacyjno-upowszechniająca, prowadzona między innymi w Internecie (własna strona internetowa narzędzia – konwerter.investin.pl – i profil na Facebooku). Ważnym elementem jest informacja zamieszczana w prasie (artykuły na temat aplikacji w czasopismach „StartUp” czy „MICE Poland”). Planujemy dalsze publikacje i kontynuację kampanii reklamowej w Internecie. Nasze działania upowszechniające i włączające zostaną również wsparte przez kampanię radiową, w której zamierzamy podkreślać funkcjonalność *Konwertera* i informować o dostępnych szkoleniach, konferencjach czy publikacjach. Wszystkie działania będą się koncentrować wokół *Konwertera* jako narzędzia sprawdzonego i udoskonalonego, odpowiadającego na potrzeby osób ze świata szeroko pojętej nauki, które pragną wdrożyć nową, innowacyjną technologię. ◀



Sukcesja w firmach rodzinnych



Rozmowa z dr Adrianną Lewandowską, właścicielką Business Discovery, koordynatorem merytorycznym projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, i Joanną Walentynowicz z Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademia Sp. z o.o., menedżerem projektu



Realizowane przez Państwa przedsięwzięcie dotyczy problematyki sukcesji w firmach rodzinnych. Jaka jest geneza projektu?

J.W.: Projekt „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” to dla Centrum TEB Akademia, założyciela Wyższych Szkół Bankowych, wyzwanie, które zostało podjęte z ogromną satysfakcją. Reprezentując uczelnie kształcące kadry dla biznesu, mamy świadomość, że umiejętność zarządzania zmianą to kompetencja, jaką powinien posiadać każdy przedsiębiorca. Dlatego gdy dr Adrianna Lewandowska, zajmująca się od lat tematem firm rodzinnych, zwróciła się do nas z propozycją współpracy w zakresie tworzenia narzędzi, które mogłyby wesprzeć takie przedsiębiorstwa w zarządzaniu zmianą sukcesyjną, nie mieliśmy żadnych wątpliwości, że to temat ważny i na czasie. I że chcemy w tym uczestniczyć.

Jak wygląda zarządzanie zmianą w polskich firmach rodzinnych na tle podobnych podmiotów z innych państw Unii Europejskiej?

A.L.: Przede wszystkim polskie firmy rodzinne cechuje ogromna spontaniczność. Działają żywiołowo, kierują się często intuicją i dlatego nie przygotowują się do dokonywania zmian sukcesyjnych. Badania przeprowadzone w naszym

Proces przygotowywania firmy do zmiany na stanowiskach zarządczych trwa kilka lat (w Europie Zachodniej od siedmiu do dziesięciu lat), konieczne trzeba więc o nim pomyśleć odpowiednio wcześniej.

projekcie wykazały, że zdecydowana większość firm, w których proces sukcesyjny powinien się już rozpocząć, wciąż znajduje się na etapie jego planowania. Właściciele – nestorzy nadal nie dopuszczają do siebie myśli, że nadszedł czas na zmianę. Zachowanie takie różni się od zachowania właścicieli firm zachodnich – tam zmiany generacyjne były przeprowadzane kilkakrotnie, obecnie zaś w większości tych

przedsiębiorstw trwają przygotowania do kolejnej sukcesji. W Polsce to pierwsza zmiana pokoleniowa, tym samym najtrudniejsza, ponieważ władzę, wiedzę i własność mają przekazać założyciele firm – ich ojcowie i pomysłodawcy. To trudna decyzja.

Polscy przedsiębiorcy zaczynają dostrzegać znaczenie sukcesji dla przetrwania i sprawnego funkcjonowania firmy rodzinnej. Z jakim wyprzedzeniem należy rozpocząć przygotowania do zmiany na stanowisku kierowniczym, aby zminimalizować zagrożenia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa?

A.L.: Wśród specjalistów zajmujących się strategiami sukcesyjnymi krąży takie powiedzenie: „Gdy po raz pierwszy się obudzisz i pomyślisz: «Firma cudownie mi się rozwija», to jest moment, w którym powinieneś pomyśleć o sukcesji!”. Firma rozwinęła się do pewnego poziomu, działa stabilnie, w związku z tym nadszedł czas, żeby zabezpieczyć ciągłość zarządzania przedsiębiorstwem. Proces przygotowywania firmy do zmiany na stanowiskach zarządczych trwa kilka lat (w Europie Zachodniej od siedmiu do dziesięciu lat), konieczne trzeba więc o nim pomyśleć odpowiednio wcześniej. Niestety, polscy przedsiębiorcy w większości nie uświadamiają sobie złożoności procesu przekazania firmy rodzinnej. Pokazały to wyniki badań, które przeprowadziliśmy od listopada 2012 do lutego 2013 roku w ponad trzystu takich podmiotach. Tylko co czwarty właściciel zdaje sobie sprawę z tego, że proces sukcesji powinien trwać dłużej niż pięć lat. Konieczne musimy więc informować i uświadamiać przedsiębiorców, że proces przekazania firmy powinni planować w dłuższej perspektywie.

Wsparcie firm rodzinnych w projekcie opiera się na metodologii siedmiu kroków. Jakie elementy się na nią składają? W jaki sposób wypracowane rozwiązanie będzie odpowiadać na potrzeby różnych grup podmiotów zaangażowanych w proces sukcesji?

A.L.: Metodologia zakłada, że każda firma rodzinna podczas przeprowadzania procesu sukcesyjnego musi wykonać siedem kroków. Kroki te obejmują działania od momentu zdiagnozowania potencjału rodzinności i podjęcia świadomo-

mej decyzji o chęci przekazania firmy, przez analizę sytuacji wyjściowej, zdiagnozowanie kompetencji przyszłego zarządzającego, określenie wariantów sukcesyjnych, komunikację, aż po przeprowadzenie zmian. Według założeń, w procesie biorą udział liczne grupy zaangażowane w działalność firmy – nie tylko właściciel i potencjalni sukcesorzy! Ważne jest również przygotowanie rodziny i pracowników. Warto tutaj skorzystać ze wsparcia moderatora procesu, czyli osoby, najczęściej z działu zarządzania zasobami ludzkimi, która zna i rozumie firmę, a ponadto cieszy się zaufaniem jej właściciela. Narzędzia opracowane przez ekspertów projektu zostały zaprojektowane w taki sposób, aby firmy, niezależnie od ich wielkości i sytuacji rodzinnej, mogły wybrać formularze, które będą przydatne w konkretnej sytuacji.

Sukcesja jest szczególnie trudna dla właścicieli firm, którzy w obawie przed pogorszeniem wyników przedsiębiorstwa odsuwają proces sukcesyjny w czasie. Czy istnieją skuteczne sposoby modyfikacji nastawienia właścicieli do zarządzania zmianą? Czy po formalnym zakończeniu sukcesji jest przewidziana możliwość dalszego udzielania wsparcia przez nestora?

A.L.: Właściciele firm odsuwają w czasie proces sukcesji nie dlatego, że obawiają się pogorszenia wyników swoich przedsiębiorstw, ale dlatego, że nie wyobrażają sobie życia

Nie chcieliśmy pomagać jedynie w zaplanowaniu poszczególnych kroków sukcesji – chcieliśmy pokazać przedsiębiorcom, jak należy to zrobić. Właśnie dlatego stworzone narzędzia mają najczęściej formę gotowych do wykorzystania kwestionariuszy, formularzy lub testów.

„po” – po przekazaniu odpowiedzialności za firmę. Firma to całe ich życie, poza tym wciąż czują się silni i aktywni, są zaangażowani w liczne projekty i nie zastanawiają się nad tym, co będzie za miesiąc, za rok lub dwa lata. Jednym z najważniejszych zadań w projekcie jest właśnie wypracowanie alternatywnej formy zajęć dla nestora. To trudne, trzeba bowiem pamiętać, że nie są to osoby, które po latach aktywności nagle usiądą na kanapie i „odpoczną”. Ich poziom energii i aktywności trzeba skierować na inne tory, gdyż jeśli za długo są w firmie, mogą blokować potencjał sukcesorów. Oczywiście z ich doświadczenia warto i trzeba korzystać – zarówno w trakcie sukcesji, jak i po zakończeniu tego procesu. Wsparcie ze strony życzliwych, mądrych osób, którym zależy na firmie, jest zawsze niezwykle istotne.



Zdjęcie: Archiwum projektu



Zdjęcie: Archiwum projektu

W ramach projektu udostępnili Państwo produkty wspierające polskie firmy rodzinne w procesie sukcesji. Jak te produkty? Jakie są korzyści z ich zastosowania?

J.W.: Warte podkreślenia jest to, że wszystkie nasze produkty mają wspierać przedsiębiorców w przejściu procesu sukcesji. Nie chcieliśmy pomagać jedynie w zaplanowaniu poszczególnych kroków sukcesji – chcieliśmy pokazać przedsiębiorcom, jak należy to zrobić. Właśnie dlatego stworzone narzędzia mają najczęściej formę gotowych do wykorzystania kwestionariuszy, formularzy lub testów. Przygotowując je, koncentrowaliśmy się na tym, aby były one przydatne i pożyteczne dla firm rodzinnych. W produktach przekazujemy więc wiedzę praktyczną, ale jednocześnie inspirujemy do działania.

A.L.: Wszystkie produkty stanowią „skrzynkę warsztatową”, którą oddajemy moderatorom procesu. Zakładamy, że są oni w stanie samodzielnie przeprowadzić firmę i rodzinę przez proces zmiany sukcesyjnej. Ich zadaniem będzie także wybór najbardziej przydatnych narzędzi z całego przygotowanego pakietu, uwzględniając wielkość przedsiębiorstwa lub etap zaawansowania procesu sukcesji w konkretnej firmie.

J.W.: Nie zapominajmy przy tym o Rodzinie Sierpińskich, która towarzyszy nam w audiobookach i pokazuje, w jaki sposób dzięki narzędziom projektu „Kody wartości” proces sukcesji może być bardziej efektywny. Sierpińscy – prowadzący Delikatesy Dobre – napotykać w trakcie sukcesji różne problemy, przeżywają zwroty akcji i dylematy. Wie-

rzy, że ta fikcyjna rodzinna historia pomoże odbiorcom i użytkownikom narzędzi lepiej zrozumieć, w jaki sposób można je wykorzystać w praktyce.

Projekt „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” jest realizowany we współpracy z ekspertami krajowymi i zagranicznymi. Jak wykorzystano doświadczenia partnerów w trakcie prac nad Państwem rozwiązaniem?

A.L.: Bardzo się cieszę, że mogliśmy pracować z doświadczonymi partnerami zagranicznymi, między innymi z profesorem Peterem Mayem, niekwestionowanym autorytetem w zakresie przedsiębiorstw rodzinnych. Peter May od wielu lat wspiera w procesach sukcesyjnych przedsiębiorstwa rodzinne z obszaru niemieckojęzycznego. Równie cenne były dla nas doświadczenia doktora Herwiga Friedaga, doradcy strategicznego firm rodzinnych, prowadzącego procesy, których celem jest zwiększanie wartości tego rodzaju przedsiębiorstw. Kompilacja tych doświadczeń była dla nas nieocenioną inspiracją do zaprojektowania narzędzi dla przedsiębiorców polskich.

Jak w projekcie zostały zaplanowane działania upowszechniające i włączające? Do kogo będą je Państwo kierować?

J.W.: Naszym głównym założeniem było to, żeby upowszechniać informacje o wypracowanych produktach tam, gdzie jest to najbardziej potrzebne, a więc wśród przedsiębiorców rodzinnych. Planujemy przeprowadzić ogólnopolską konferencję rozpoczynającą upowszechnianie. Wszystkie produkty i narzędzia umieścimy na portalu sukcesja.org.pl. Zorganizujemy także warsztaty wdrożeniowe, które świadomie zaplanowaliśmy w mniejszych miastach, aby dotrzeć także do firm rodzinnych działających poza dużymi ośrodkami miejskimi. Z informacją o metodologii siedmiu kroków i naszych narzędziach dotrzemy również bezpośrednio do firm, zaplanowaliśmy bowiem wizyty w co najmniej pięćdziesięciu przedsiębiorstwach. Mamy jeszcze kilka innych pomysłów, które obecnie są w fazie inkubacji. Liczymy na to, że spotkają się one z pozytywnym przyjęciem przedstawicieli firm rodzinnych.

Warto jeszcze podkreślić, że narzędzia wypracowane w naszym projekcie – dzięki dofinansowaniu Unii Europejskiej – będą bezpłatnie udostępniane firmom rodzinnym nie tylko w trakcie projektu, ale także po jego zakończeniu. Liczymy więc również na marketing szeptany, czyli wzajemne informowanie się właścicieli firm rodzinnych o możliwości wykorzystania produktów stworzonych w ramach naszego projektu. ◀

Strona internetowa projektu: www.kodywartosci.pl



Funkcjonowanie Sieci Tematycznych

AKTUALNOŚCI

W czwartym kwartale 2013 roku Krajowe Sieci Tematyczne spotkały się czterokrotnie.

KST Adaptacyjność podczas posiedzenia dokonała walidacji produktu finalnego projektu innowacyjnego „Wpływ poprawy psychospołecznych warunków pracy na ograniczenie kosztów ekonomicznych w firmach przechodzących procesy modernizacyjne i adaptacyjne”, realizowanego przez Komisję Krajową NSZZ „Solidarność”.

KST Dobre rządzenie zaopiniowała na posiedzeniu dwie strategie wdrażania projektów innowacyjnych:

- „Kalkulator *outsourcingu*: generator e-n-GO” (Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Gospodarczych DELTA PARTNER),
- „Usługi społeczne na wyższym poziomie” (Stowarzyszenie Warmińsko-Mazurska Klinika Biznesu).

KST Edukacja i szkolnictwo wyższe w trakcie posiedzenia zaopiniowała strategię wdrażania projektu innowacyjnego „PI Laur – Losy Absolwentów Uczelni Rzeczypospolitej”, realizowanego przez Uniwersytet Rzeszowski. Ponadto przeprowadziła walidację następujących produktów finalnych:

- „Być przedsiębiorczym – nauka przez działanie. Innowacyjny program nauczania przedsiębiorczości w szkołach ponadgimnazjalnych” (pwn.pl),
- „PIKTOGRAFIA – rozwijanie umiejętności postępowania się językiem symbolicznym w edukacji z zakresu nauk matematycznych z zastosowaniem piktogramów Asylo” (Wydawnictwo Bohdan Orłowski).

KST Zatrudnienie i integracja społeczna w ramach posiedzenia przeprowadziła walidację produktu finalnego projektu „Modelowy system na rzecz integracji społecznej”, realizowanego przez Wspólnotę Roboczą Związków Organizacji Socjalnych.

Regionalne Sieci Tematyczne zorganizowały czternaście posiedzeń, podczas których zaopiniowały siedem strategii wdrażania i dokonały walidacji dwudziestu trzech produktów finalnych projektów innowacyjnych. Był to najbardziej pracowity kwartał 2013 roku dla Regionalnych Sieci Tematycznych. Aby zapewnić komplementarność działań

podejmowanych przez wszystkie Sieci Tematyczne, podczas posiedzeń Krajowych Sieci Tematycznej są prezentowane bloki tematyczne, które zawierają innowacyjne rozwiązania wypracowywane na poziomie centralnym i (lub) regionalnym, powiązane tematycznie z projektami opiniowanymi podczas posiedzenia. Wspomniane prezentacje są zamieszczane na stronie internetowej Krajowej Instytucji Wspomagającej w zakładce „Upowszechnianie i mainstreaming”, a także przesyłane do wszystkich Regionalnych Sieci Tematycznych. Przedstawiciele Krajowych i Regionalnych Sieci Tematycznych spotkali się także podczas corocznego **dwudniowego spotkania**. Było ono okazją do wymiany informacji i konsultacji w zakresie opracowanych projektów *Strategii Działania Sieci Tematycznych* na 2014 rok. Szczególną uwagę poświęcono działaniom upowszechniającym i włączającym oraz wymianie informacji w zakresie specyfiki realizowanych projektów innowacyjnych w ramach każdej sieci. Poza tym przedstawiciele Krajowej Instytucji Wspomagającej zaprezentowali działania, jakie podejmują w zakresie upowszechniania i włączania produktów projektów innowacyjnych pogrupowanych w blokach tematycznych. Usystematyzowano także informacje na temat procedury przeprowadzania walidacji produktów finalnych, ze szczególnym uwzględnieniem roli Instytucji Finansującej Projekt w tym procesie. Przedstawicielom Krajowych i Regionalnych Sieci Tematycznych zaprezentowano ponadto główne założenia wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego w nowym okresie programowania 2014–2020.

W czwartym kwartale 2013 roku Krajowe Sieci Tematyczne w obszarach: Dobre rządzenie, Edukacja i szkolnictwo wyższe oraz Zatrudnienie i integracja społeczna zorganizowały **seminaria dla beneficjentów projektów innowacyjnych (będących członkami Krajowych Sieci Tematycznych)**. Do udziału w tych spotkaniach zaproszono decydentów, którzy mieli szansę bliżej poznać innowacyjne narzędzia i instrumenty wypracowywane w obszarach funkcjonowania Sieci. Poza tym członkowie Krajowych Sieci Tematycznych podczas seminariów dyskutowali w formule warsztatowej nad narzędziami upowszechniania i włączania, możliwymi do wykorzystania przez Sieci Tematyczne w 2014 roku. ◀

Perspektywy
dalszego rozwoju
współpracy
ponadnarodowej
w Regionie Morza Bałtyckiego



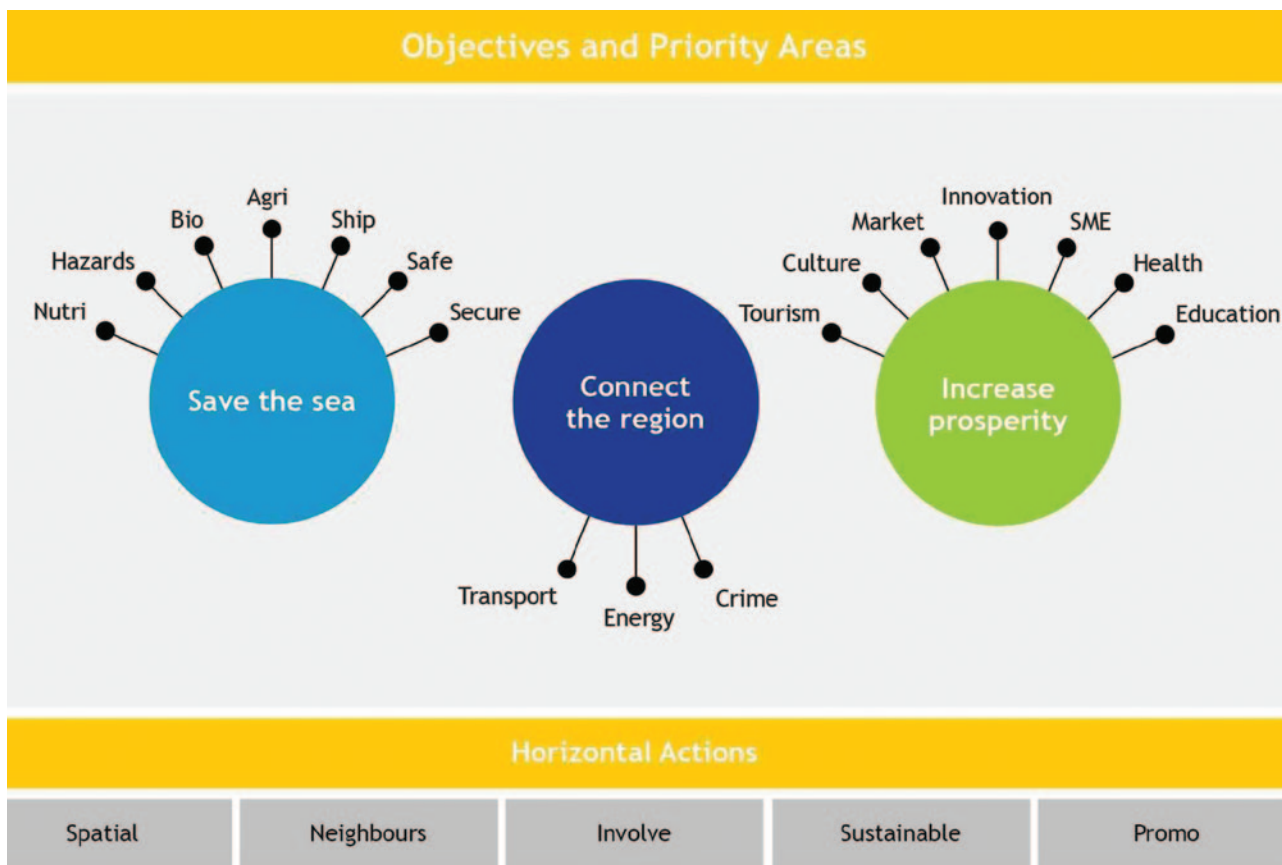
Rozmowa z **Pawłem Szymańskim** z Departamentu Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego

We wcześniejszych numerach biuletynu „Innowacje bez Granic” wspominaliśmy o makroregionalnej Strategii Unii Europejskiej dla Regionu Morza Bałtyckiego, której niezwykle istotnym elementem jest współpraca ponadnarodowa. Czy mógłby Pan w kilku słowach przypomnieć, co to za strategia i jakie są jej cele?

Strategia została uchwalona w październiku 2009 roku (Rada Europejska zatwierdziła wtedy konkluzje w jej sprawie) i obejmuje makroregion, w którego skład wchodzi osiem państw członkowskich Unii Europejskiej: Dania, Estonia, Litwa, Łotwa, Finlandia, Niemcy, Polska i Szwecja. Dokument ten stanowi ramy, umożliwiające przeprowadzenie diagnozy potrzeb i podjęcie konkretnych działań, zmierzających do osiągnięcia trzech celów istotnych z punktu widzenia regionu: **ochrony środowiska, dostępności**

regionu i rozwoju dobrobytu. Dzięki strategii zacieśnia się współpraca w regionie i w pełni jest wykorzystywany potencjał państw z basenu Morza Bałtyckiego. Strategia jest również postrzegana jako pilotażowy model dla innych makroregionalnych dokumentów o charakterze strategicznym, dotyczących wybranych regionów Unii Europejskiej (na przykład dla Strategii Unii Europejskiej dla Regionu Dunaju). Opiera się ona na regule trzech „nie”: żadnych nowych instytucji, żadnej szczegółowej legislacji, żadnych dodatkowych środków finansowych. Ostatnie z wymienionych „nie” oznacza, że źródłem finansowania działań w ramach strategii są istniejące już fundusze, w tym unijne fundusze strukturalne. Zaktualizowany w lutym 2013 roku Plan Działania Strategii obejmuje obecnie siedemnaście obszarów priorytetowych i pięć działań horyzontalnych. ➔

Plan Działania Strategii – schemat opracowany przez INTERACT Point Turku



Czy współpraca w regionie Morza Bałtyckiego jest czymś szczególnym i jakie znaczenie, z Państwa perspektywy – jako Instytucji Zarządzającej – ma udział Polski w realizacji tej strategii?

Należy podkreślić, że współpraca w regionie Morza Bałtyckiego – ze względu na bliskość geograficzną, ale także mentalną poszczególnych partnerów – jest naturalnym kierunkiem nawiązywania kontaktów przez stronę polską. Strategia bałtycka jest dodatkowym impulsem do podejmowania wspólnych działań w regionie.

Z doświadczeń Instytucji Zarządzającej Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki wynika, że w większości wypadków współpraca ponadnarodowa w ramach projektów Europejskiego Funduszu Społecznego nawiązywana między partnerami z państw regionu Morza Bałtyckiego jest bardzo efektywna i przynosi dużą wartość dodaną. W związku z tym każda inicjatywa mająca na celu pogłębienie współpracy strony polskiej z partnerami z tego regionu jest korzystna w wymiarze efektywnej realizacji projektów ponadnarodowych. Oczywiście pozytywne doświadczenia płyną także ze współpracy z partnerami z innych regionów Unii Europejskiej, dlatego działanie w regionie Morza Bałtyckiego powinno się odbywać bez uszczerbku dla tamtych przedsięwzięć.

Obečna Strategia Europa 2020 mocno podkreśla znaczenie ściślejszej współpracy między państwami członkowskimi w celu osiągnięcia inteligentnego, trwałego i sprzyjającego włączeniu społecznemu wzrostu gospodarczego. Ważnym środkiem do tego celu jest współpraca ponadnarodowa, która może być wykorzystywana jako narzędzie wypracowywania nowych rozwiązań i upowszechniania innowacji, a także element wpływający na politykę. Na czym koncentruje się zatem współpraca ponadnarodowa w ramach strategii dla regionu Morza Bałtyckiego i czy już na tym etapie jej realizacji można zaprezentować jakieś konkretne rezultaty lub wyciągnąć wnioski na przyszłość?

Ze statystyk wynika, że z partnerami z obszaru Morza Bałtyckiego zrealizowano lub jest realizowanych blisko sto projektów ponadnarodowych (z czego dwie trzecie to projekty z partnerami z Niemiec). Dlatego w przyszłości w procesie wdrażania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na pewno będą wykorzystane doświadczenia zdobyte w ramach perspektywy finansowej 2007–2013, w tym związane z organizacją forów partnerskich i budowaniem oraz obsługą bazy danych potencjalnych partnerów ponadnarodowych. Idea forów ponadnarodowych jako jednego z narzędzi wspierania procesu nawiązywania partnerstw – w wypadku zainteresowania ze strony państw z regionu Morza Bałtyckiego – mogłaby być wykorzystana do wspierania tworzenia partnerstw projektowych między podmiotami z tego obszaru.

Jak w wymiarze realizowanego w Polsce Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki przedstawiają się kwestie społeczne w ramach działań uwzględnionych w strategii? Czy są one w ogóle ujęte w tym dokumencie i czy wymiar społeczny stanowi jakiś istotny jego element – jeśli tak, to w jaki sposób?

W ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki istnieje możliwość realizacji projektów współpracy ponadnarodowej (na projekty tego typu i na projekty innowacyjne przeznaczono do 5% całej alokacji finansowej). Głównym celem programu jest wzrost poziomu zatrudnienia i spójności społecznej, a jednym z celów strategii – zwiększenie poziomu dobrobytu w regionie przez działania w obszarze badań i innowacji, edukacji, zdrowia i przedsiębiorczości. W związku z tym projekty współpracy ponadnarodowej Europejskiego Funduszu Społecznego wdrażane w jego ramach przy współdziałaniu z partnerami z regionu Morza Bałtyckiego przyczyniają się do osiągnięcia celów strategii i podkreślają jej aspekt społeczny. Można więc powiedzieć, że jednym z potencjalnych źródeł finansowania działań realizujących założenia strategii są środki z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Wymiar społeczny strategii nie jest jednak rzeczywiście jej główną wizytówką. Dlatego cenne są wszystkie inicjatywy prowadzące do wzmocnienia i wypuklenia tego aspektu.

Chciałoby się zatem rzec, że na aspekty społeczne, szczególnie teraz – ale także w przyszłości – w okresie spowolnienia gospodarczego i ogólnie nie najlepszej sytuacji gospodarczej w całej Unii Europejskiej, powinien być położony znacznie większy nacisk. Czy kraje nadbałtyckie, realizujące wspólnie strategię, znalazły jakieś narzędzia lub rozwiązania ukierunkowane na kwestie społeczne?

Czy pojawiły się jakieś inicjatywy w tym zakresie?

W ramach działań realizowanych przez Instytucję Zarządzającą Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki w wymiarze Strategii Unii Europejskiej dla Regionu Morza Bałtyckiego należy przede wszystkim wymienić udział jej przedstawicieli w cyklicznych spotkaniach nieformalnej Sieci Współpracy Państw Bałtyckich, funkcjonującej właściwie od końca 2008 roku. Spotkania dotyczą wdrażanych lub planowanych przedsięwzięć ponadnarodowych współfinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w większości państw regionu Morza Bałtyckiego (Niemcy, Polska, Łotwa, Litwa, Estonia, Finlandia i Szwecja).

W pierwszej połowie 2011 roku szwedzka Rada Europejskiego Funduszu Społecznego wyszła z inicjatywą sformalizowania współpracy w ramach sieci – czyli podpisania przez wszystkich jej członków listu intencyjnego i realizację na jego podstawie projektu „**Baltic Sea Network ESF**”. Nowy kształt współpracy zakłada skupienie działań na kwestiach związanych ze Strategią Unii Europejskiej dla Regionu Morza Bałtyckiego. Należy podkreślić, że nawiązana sieć współ-



Zdjęcie: Paweł Szymanski

pracy została w 2011 roku wskazana jako dobra praktyka w zakresie wdrażania strategii w raporcie Komisji Europejskiej dotyczącym postępów w jej realizacji. Namacalnym rezultatem prac sieci jest koncepcja wspólnej realizacji projektu pod nazwą „Od szkoły do pracy” („School to Work”, S2W), którego liderem jest Szwedzkie Stowarzyszenie Władz Lokalnych i Regionów (Swedish Association of Local Authorities and Regions, SALAR). Projekt ma przede wszystkim na celu wymianę dobrych praktyk wypracowanych w ramach projektów sfinansowanych zarówno ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, jak i z innych

źródeł oraz zaproponowanie rozwiązań systemowych w zakresie przeciwdziałania zjawisku przedwczesnego opuszczania systemu edukacji przez osoby młode. W niedalekiej przyszłości jest planowane zgłoszenie przedsięwzięcia jako projektu flagowego Strategii Unii Europejskiej dla Regionu Morza Bałtyckiego.

W prace sieci – przez udział w spotkaniach dotyczących określonych obszarów tematycznych – są włączani przedstawiciele koordynatorów obszarów priorytetowych strategii. Szczególnie cenne w wymiarze planów realizacji projektu „Od szkoły do pracy” w formule projektu flagowego są kontakty wypracowane z niemieckim koordynatorem obszaru Edukacja.

Dużymi krokami zbliża się przyszłość, czyli kolejny okres programowania na lata 2014–2020. Czy zapisy dotyczące strategii znajdą odzwierciedlenie w koncepcji Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) 2014–2020, a jeśli tak, to jakie znaczenie będzie to miało dla projektów Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowanych we współpracy ponadnarodowej w przyszłej perspektywie finansowej?

Należy podkreślić, że oceniając koncepcje programów operacyjnych na nowy okres programowania 2014–2020, Komisja Europejska będzie w większym niż dotychczas stopniu brała pod uwagę ich komplementarność ze Strategią Unii Europejskiej dla Regionu Morza Bałtyckiego. Wsparcie planowane w ramach poszczególnych merytorycznych osi priorytetowych projektu PO WER koresponduje z zakresem czterech obszarów priorytetowych strategii (Małe i średnie przedsiębiorstwa, Zdrowie, Edukacja, Innowacja). Warto również zauważyć, że odrębna oś priorytetowa programu została poświęcona innowacjom społecznym i współpracy ponadnarodowej. W ramach tej osi, w obrębie wybranych priorytetów inwestycyjnych Europejskiego Funduszu Społecznego – w tym zgodnych ze wspomnianymi obszarami priorytetowymi strategii – będą wdrażane projekty współpracy ponadnarodowej.

W wypadku przyjęcia przez poszczególne państwa regionu w programach operacyjnych Europejskiego Funduszu Społecznego skoordynowanego podejścia będzie możliwe pogłębienie współpracy i synchronizacja naborów projektów ponadnarodowych w całym regionie, co ułatwi nawiązywanie partnerstw. W ramach naborów dotyczących wsparcia projektów wpisujących się w założenia strategii przewiduje się wprowadzenie kryteriów premiujących tworzenie partnerstw z partnerami z Regionu Morza Bałtyckiego. Jest również możliwe, że całe nabory wniosków o dofinansowanie będą ukierunkowane na współpracę w obszarze bałtyckim i zostaną skoordynowane z konkursami prowadzonymi w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego w innych państwach regionu, co ułatwi projektodawcom nawiązywanie współpracy partnerskiej. ◀



Intermentoring w małej firmie

Rozmowa z dr Małgorzatą Baran, kierownikiem merytorycznym, i z Anną Sieradzką, koordynatorem projektu „Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami”, realizowanego przez Collegium Civitas

Rozwiązanie wypracowane w ramach projektu jest kierowane przede wszystkim do małych przedsiębiorstw, które zatrudniają od dziesięciu do czterdziestu dziewięciu pracowników. Jak wygląda proces zarządzania strategicznego w takich przedsiębiorstwach?

M.B.: W małych firmach tradycyjnie rozumiane zarządzanie strategiczne, czyli zarządzanie obejmujące trzy wzajemnie współzależne procesy – przeprowadzenie analizy strategicznej, formułowanie strategii i jej wdrażanie – występuje rzadko. Z reguły mamy do czynienia z zarządzaniem intuicyjnym, bez spisanej strategii firmy i bez wykorzystywania narzędzi do zarządzania ludźmi czy firmą. Taka sytuacja występuje przeważnie w najmniejszych firmach (zatrudniających od dziesięciu do dwudziestu osób). Większe organizacje zwykle, choć nie zawsze, mają opracowaną wizję i misję, plan strategiczny, kompetencje stanowiskowe. Przygotowa-

ne przez nas rozwiązanie – platforma internetowa dla kadry zarządzającej z sektora małych i średnich przedsiębiorstw – pozwala spojrzeć na zarządzanie firmą z odpowiedniej perspektywy: zarządzania strategicznego połączonego z zarządzaniem zasobami ludzkimi, a także zmotywować do strategicznych działań i uporządkować procesy zachodzące w firmie.

Jak można zdefiniować pojęcie intermentoringu? Jakie są główne korzyści z jego zastosowania po stronie pracodawców i pracowników?

M.B.: *Intermentoring* to stosunkowo nowe pojęcie, niezbyt dobrze znane beneficjentom. Mówiąc najprościej – *intermentoring* to zmodyfikowany *mentoring*. Modyfikacja polega na tym, że różne pokolenia pracowników uczą się od siebie wzajemnie – jest to wymiana wiedzy i doświadczenia między starszymi i młodszymi pracownikami. *Mentoring* jest jednokierunkowy, *intermentoring* – dwukierunkowy. Dzięki temu wiedza o organizacji zostaje w firmie, można także zaoszczędzić czas pracowników i środki przeznaczone na zewnętrzne szkolenia.

A.S.: Bardzo istotna jest wartość dodana dla pracowników, którzy przez to, że stają się mentorami, czują się docenieni i wyróżnieni przez przełożonego – wzrasta ich poczucie wartości, bezpieczeństwa, przewidywalności zatrudnienia.

Małe firmy – niezależnie od liczby zatrudnionych w nich osób – są bardzo zainteresowane korzystaniem z nowoczesnych rozwiązań opartych na technologiach informatycznych.

W ramach projektu została wypracowana platforma internetowa. Jakie są podstawowe funkcjonalności tego narzędzia? W czym przejawia się jego innowacyjny charakter?

A.S.: Platforma zarządzania kompetencjami składa się z trzech modułów: „Zarządzanie strategiczne”, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” i „Intermentoring”. Są one logicznie powiązane, ale, w zależności od potrzeb, można korzystać tylko z wybranych modułów. Dzięki platformie możliwe jest między innymi definiowanie celów rozwojowych, przyporządkowywanie do nich działania, przeprowadzanie analizy (SWOT, kluczowych czynników sukcesu firmy). Platforma pozwala zdefiniować zasoby ludzkie i rzeczowe, które pomogą w osiągnięciu celów. Łatwo można określać kompetencje pracowników, ich mocne strony i braki, a także stworzyć plan działań służących podnoszeniu kompetencji, oczywiście także w wymiarze *intermentoringu*. Bez większego wysiłku można ponadto zdefiniować mentora i jego „ucznia”, przedmiot, cel i oczekiwany skutek *intermentoringu* określony w czasie. W tym przejawia się innowacyjny charakter platformy – nie ma na rynku bezpłatnej aplikacji, która łączy te trzy obszary.

Mówiąc najprościej – intermentoring to zmodyfikowany mentoring. Modyfikacja polega na tym, że różne pokolenia pracowników uczą się od siebie wzajemnie – jest to wymiana wiedzy i doświadczenia między starszymi i młodszymi pracownikami. Mentoring jest jednokierunkowy, intermentoring – dwukierunkowy. Dzięki temu wiedza o organizacji zostaje w firmie, można także zaoszczędzić czas pracowników i środki przeznaczone na zewnętrzne szkolenia.

Czy małe przedsiębiorstwa są zainteresowane korzystaniem z nowoczesnych rozwiązań funkcjonujących jako aplikacje internetowe? Czy dostrzegają Państwo różnice w podejściu do tego zagadnienia w zależności od wielkości przedsiębiorstwa?

M.B.: Małe firmy – niezależnie od liczby zatrudnionych w nich osób – są bardzo zainteresowane korzystaniem z nowoczesnych rozwiązań opartych na technologiach informatycznych. Przedsiębiorcy deklarowali, że nie znali wcześniej rozwiązań czy narzędzi jednocześnie całłościowych i bezpłatnych, które są dedykowane małym firmom.

W jaki sposób wypracowane przez Państwa narzędzie wpłynie na poprawę pozycji szeregowych pracowników?

M.B.: Przede wszystkim podniesie ich kompetencje – w różnym zakresie, zależnie od branży i profilu firmy. W tym właśnie



Zespół projektowy (od lewej: dr Małgorzata Baran – kierownik merytoryczny projektu, Anna Sieradzka – koordynator projektu, Piotr Łochowski – asystent projektu, Joanna Kowalczyk – specjalistka ds. rozliczeń)

pomocny będzie *intermentoring*. Ciekawe jest to, że *intermentoring* umożliwia ciągłe doskonalenie pracowników: można wielokrotnie powtarzać ten proces, zmieniając mentorów i obszar *mentoringu*. W *intermentoringu* mają znaczenie zwłaszcza kompetencje pracowników i chęć współpracy, zaś stanowisko, jakie zajmują, jest zaś kwestią drugorzędną. Czasem długi staż pracy, dobra znajomość firm lub duża fachowość są tutaj kluczem do sukcesu.

Na jakim etapie realizacji znajduje się obecnie Państwa projekt?

A.S.: Jesteśmy po pozytywnej walidacji produktu, w fazie upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki.

Upowszechnianie i włączenie to bardzo ważna faza realizacji projektu innowacyjnego. Jakiego rodzaju działania w tym zakresie Państwo przewidują?

A.S.: Planujemy przeprowadzenie wielu działań, w tym seminariów promocyjnych dla małych firm i instytucji otoczenia biznesu, dużej konferencji regionalnej z udziałem władz województwa mazowieckiego, konferencji dla mediów, spotkań z małymi firmami i ze wszystkimi zainteresowanymi, którzy chcą korzystać z platformy i mogą uczestniczyć w jej upowszechnianiu i promocji. ◀

Strona internetowa projektu:

www.civitas.edu.pl/projekt_intermentoring_w_malej_firmie

Do 30 listopada 2013 roku platforma będzie dostępna pod adresem:

<http://intermentoring.cyberware.com.pl>, a od 1 grudnia 2013 roku:

www.intermentoring.civitas.edu.pl

Odpowiedzialność drogą do innowacji, innowacja drogą do odpowiedzialności

Jest oczywiste, że rzetelność i odpowiedzialne postępowanie przedsiębiorców wobec dostawców, pracowników i otoczenia pozwala im budować trwałe i długoterminowe relacje z interesariuszami. Warto jednak zdać sobie sprawę, że postawa ta bywa coraz częściej doceniana przez klientów firm – klientów, którzy kierują się „miękkimi” kryteriami podczas wyboru dostawcy usług czy towarów.

Społeczna odpowiedzialność a zyski przedsiębiorstwa

W polskim sektorze małych i średnich przedsiębiorstw wciąż jeszcze panuje przekonanie, że społeczna odpowiedzialność biznesu to jedynie naiwna wiara w to, że bycie uczciwym się opłaca, albo kolejny sposób na wyróżnienie się na tle nijakich graczy rynkowych. Sytuacja ta jednak powoli się zmienia, firmy zauważają bowiem, że wzrost stopy życiowej konsumentów sprawia, że zaczynają oni zwracać coraz większą uwagę na aspekty etyczne, społeczne czy środowiskowe oferty – że interesuje ich już coś więcej niż tylko cena. Czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility*, CSR)? Najprościej rzecz ujmując, jest to koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, polegająca na zrównoważonym działaniu, które uwzględnia potrzeby i wymagania interesów społecznych lub grup interesariuszy. To także proces poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań społecznych w strategię zarządzania i monitorowania wpływu tej strategii na konkurencyjność firmy. To w końcu swoista filozofia zarządzania, pozwalająca biznesowi odpowiedzieć na oczekiwania istotnych interesariuszy w sposób, który przynosi obopólne korzyści. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu pojawiła się w Polsce stosunkowo niedawno i do dziś pozostaje domeną zagranicznych korporacji czy dużych przedsiębiorstw. Mimo że poziom wiedzy o społecznej odpowiedzialności biznesu wzrasta, koncepcja ta wciąż nie jest ideą dojrzałą, a prowadzenie firm według jej zasad – zwłaszcza w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – nadal należy do rzadkości.

Korzyści dla przedsiębiorcy z wdrożenia strategii społecznej odpowiedzialności biznesu

Wśród korzyści, jakie może odnieść firma z wprowadzenia idei społecznej odpowiedzialności biznesu, warto wymienić:

- pozyskiwanie nowych klientów, wzrost konkurencyjności na rynkach międzynarodowych, wzrost zainteresowania potencjalnych inwestorów,
- rozszerzenie portfolio o nowe produkty lub usługi dzięki zidentyfikowaniu potrzeb społecznych,
- zdobycie nowych rynków dzięki innowacyjnym rozwiązaniom biznesowym,

- budowanie lojalności, poprawa zaangażowania pracowników, poprawa wizerunku przedsiębiorstwa na rynku pracy,
- poszerzenie możliwości współpracy z partnerami biznesowymi i administracją państwową, łatwiejszy dostęp do środków publicznych i innych źródeł kapitału.

Koncepcja odpowiedzialnego (zrównoważonego) biznesu może być silnym impulsem do innowacyjności – otwiera firmę na nowy sposób myślenia, poszerza horyzont innowacji, zwraca uwagę na dotychczas niedostrzegane możliwości i rynki. Społeczna odpowiedzialność biznesu nie może być jednak postrzegana wyłącznie jako potencjalny sposób na redukcję kosztów (w zakresie na przykład rozwiązań proekologicznych), ale powinna być uważana przede wszystkim za źródło nowych wartości i zysków oraz czynnik pomagający generować nowe źródła dochodów. Dzięki projektowi „CSR drogą do innowacji” – realizowanemu przez Agencję Rozwoju Innowacji z Wrocławia przy współudziale specjalistów z zakresu zasobów ludzkich, społecznej odpowiedzialności biznesu oraz ekonomii i zarządzania, a także ekspertów z firmy Goodbrand z Wielkiej Brytanii – można pokazać przedsiębiorcom, że warto korzystać z rezultatów etycznego zachowania w przedsiębiorstwie, obserwować, jak to działanie dodaje dynamizmu rozwojowi i jak budzi innowacyjność, która następnie pozwala wypracować przewagę konkurencyjną na rynku. I taki właśnie był cel powstania nowatorskiego modelu biznesowego o roboczej nazwie **Arinova CSR Leader Thinking**.

Model Arinova CSR Leader Thinking

Założeniem modelu było umożliwienie przedsiębiorcy odkrywania krok po kroku, co konkretnie może zmienić, ulepszyć lub przeorganizować, aby osiągnąć korzyści dla firmy, lokalnej społeczności czy środowiska naturalnego, a także zyskać osobistą satysfakcję. Zmiany, jakie nastąpią w przedsiębiorstwie, staną się najlepszym dowodem na to, że upatrywanie w odpowiedzialności, uczciwości i rzetelności szansy dla biznesu to nie naiwność czy mrzonka, ale droga rozwoju i budowania wartości.

W dobie społeczeństwa informacyjnego nawet niewielka firma i jej oferta, która zdobędzie sympatię i uznanie konsumentów, ma szansę stać się alternatywą dla globalnych

korporacji. Ważne jednak, żeby prezentowane przez tę firmę pozytywne wartości nie były tylko tanim i łatwym do zdemonstrowania zabiegiem. Ważne jest więc poświęcenie uwagi rzeczywistym potrzebom otoczenia i możliwościom firmy w zakresie ich zaspokojenia. Stąd wiele miejsca przy budowie modelu poświęcono autodiagnozie przedsiębiorstwa.

Spojrzyć krytycznym okiem

Punktem wyjścia wdrażania społecznej odpowiedzialności jest zbadanie sytuacji w firmie – uzyskanie informacji od samych zainteresowanych o ich oczekiwaniach, a następnie przeprowadzenie wieloaspektowej analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Analiza, rozłożona na kolejne kroki, pomaga lepiej poznać siebie i dostrzec potencjał zmian innowacyjnych. Drugi etap, czyli generowanie pomysłów i planowanie ich wdrożenia, wymaga kreatywności i rozsądnej oceny sytuacji, trudno jest bowiem wpisać w ścisłe ramy pomysły, które w swojej istocie nie powinny być ograniczane. Niemniej jednak firmy zaangażowane w projekt otrzymały już zestaw wskazówek pomocnych w zarządzaniu wdrożeniem.

Odpowiedzialność drogą do innowacji, innowacja drogą do odpowiedzialności

Celem modelu Arinova CSR Leader Thinking jest przeprowadzenie firmy przez proces analizy i planowania strategicznego – możliwie przyjaznego i praktycznego dookreślenia celów strategicznych. Korzystając ze wsparcia modelu, przedsiębiorca jest w stanie zbudować prostą strategię, która przez innowacje pomoże uczynić firmę społecznie odpowiedzialną, w rezultacie zaś przyczyni się do jej sukcesu ekonomicznego. Co więcej, odpowiedzialność społeczna i związana z nią pozytywna kultura organizacyjna stanowią swoisty inkubator innowacji. Tym samym bycie innowacyjnym daje szansę na bycie bardziej odpowiedzialnym, z kolei bycie odpowiedzialnym pozwala być bardziej innowacyjnym! Oba wymiary współistnieją i się uzupełniają, budując długoterminową wartość przedsiębiorstwa. Model został skonstruowany możliwie najbardziej elastycznie – stworzono narzędzie, którego wykorzystanie nie wiąże się z absorbowaniem dużych zasobów firmy. Celem było zaofiarowanie takiego rozwiązania, z którego można korzystać w dogodnym czasie i przy jak najmniejszym kolidowaniu z innymi obowiązkami. Z tego samego powodu cały proces jest rozłożony w czasie i podzielony na kroki, których realizacja pozwala lepiej zrozumieć wpływ firmy na otoczenie i wpływ otoczenia na firmę, a także umożliwia znalezienie obszarów, w jakich jest możliwe przeprowadzenie zmian i ulepszeń.

Model innowacją organizacyjną

Cechą charakterystyczną modelu jest jego otwartość na dialog – zarówno wewnątrz firmy, jak i wobec otoczenia.

Zaproponowano wykonanie większości zadań w grupie kluczowych pracowników w ramach kilku warsztatów, podczas których wspólnie przechodzi się przez kolejne zadania. Sposób pracy jest dość dowolny – można wspólnie wykonywać zadania lub najpierw spróbować zrealizować je samodzielnie, a następnie przedyskutować różnice i wypracować jedną satysfakcjonującą wersję rozwiązania. Model stanowi przewodnik i mapę. Jest wyjątkiem narzędziem wspierającym. To, w jakim stopniu uda się za jego pomocą stworzyć i wdrożyć innowacyjną zmianę strategiczną, zależy od przedsiębiorcy i od tego, jak dokładnie i starannie wykonał poszczególne kroki.

Co ważne, model pozwala przedsiębiorcom zweryfikować założenia dotyczące strategii zarządzanej firmy. W tym aspekcie już sama realizacja modelu może być traktowana jako innowacyjne spojrzenie na biznes przez pryzmat interesariuszy, stanowiąc jednocześnie innowację organizacyjną.

Pierwsze rezultaty

Narzędzie, które miało ułatwić wdrożenie społecznej odpowiedzialności biznesu, przetestowały już pierwsze firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Dolnym Śląsku. Przypomnijmy, że istota modelu opierała się na dwóch aspektach prowadzenia firmy – odpowiedzialnym zarządzaniu relacjami z interesariuszami i z pracownikami. Model zawierał również wskazówki, jak włączyć działania proekologiczne do działalności biznesowej – jego testowanie miało także w założeniu stanowić impuls do przedstawiania twórczych pomysłów z zakresu innowacji społecznych w konkretnych firmach. I tak się stało.

Certyfikaty Arinova Social Open Business

Piętnaście niewielkich, ale odważnych firm udowodniło, że przyjazne otoczeniu, jednocześnie zaś rozwijające biznes zmiany optaca się wprowadzać także w mniejszych przedsiębiorstwach. Dnia 26 września 2013 roku w Pałacu Alexandrów w Samotworze, podczas Gali Liderów Innowacji Społecznych, wręczono certyfikaty Arinova Social Open Business. Trzy firmy otrzymały także specjalne wyróżnienia za najlepsze projekty innowacji społecznych stworzone podczas pracy z Arinova CSR Leader Thinking. W gronie nagrodzonych znalazły się następujące przedsiębiorstwa:

- **European Financial Stability Fund Sp. z o.o.** za platformę edukacyjną dla klienta,
- **Polish Energy Supply Sp. z o.o.** za projekt „Elastyczne podejście do organizacji pracy”,
- **Strefa Meritum** za projekt „Akademia małego menedżera”. ◀



Więcej informacji o nowatorskim modelu można znaleźć pod adresem internetowym www.model.innowacjecs.eu. **Strona internetowa projektu „CSR droga do innowacji”:** www.innowacjecs.eu



Staże i praktyki dobrej jakości – pierwszy krok na rynku pracy

Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami przy udziale pracodawców zrzeszonych w swoich strukturach opracowało i zatwierdziło zbiór norm dotyczących realizacji wysokiej jakości programów staży i praktyk w firmach – **Polskie Ramy Jakości Staży i Praktyk**. W prace nad dokumentem zaangażowano pracodawców, specjalistów do spraw zarządzania zasobami ludzkimi, a także ekspertów unijnych. Polskie Ramy Jakości Staży i Praktyk to element szerszej kampanii społecznej, której celem jest poprawa trudnej sytuacji młodych osób na rynku pracy, a także walka z niedopasowaniem kompetencyjnym kandydatów do pracy, na co narzeka prawie 80% pracodawców.

Młody – niedoświadczony – bezrobotny?

O trudnej sytuacji młodych ludzi na rynku pracy dużo się pisze i mówi. Rzeczywiście, dane pokazują, że bezrobocie wśród osób do trzydziestego roku życia jest znacznie większe niż w ogóle populacji (jak podaje Eurostat, wśród osób do dwudziestego czwartego roku życia wynosi aż 26%). Z drugiej jednak strony, prawie 80% pracodawców przyznaje, że ma trudności ze znalezieniem pracowników o odpowiednich kompetencjach (Bilans Kapitału Ludzkiego – edycja badania z 2013 roku). Oznacza to, że system edukacji nie

przygotowuje odpowiednio młodych ludzi do podjęcia pierwszej pracy. Pracodawcy przyznają, że osobom młodym brakuje różnych kompetencji, zarówno zawodowych, jak i „miękkich” – związanych z organizacją pracy czy ze współpracą w zespole.

W Polsce – w porównaniu z pozostałymi państwami Unii Europejskiej – poziom bezrobocia jest dość wysoki. Z danych Eurostatu wynika, że o ile pod względem odsetka bezrobotnych Polska znajduje się mniej więcej w połowie unijnej stawki (10,8% osób bez pracy), o tyle pod względem odsetka młodych bezrobotnych plasuje się powyżej średniej unijnej (26% wobec 23,3%). Najlepszą sytuację mają młodzi ludzie wkraczający na rynek pracy w Niemczech (jedynie 5,2% z nich pozostaje bez pracy) i w Austrii (poniżej 5% młodych bezrobotnych).

W Niemczech jest stosowane rozwiązanie systemowe, które zakłada połączenie edukacji teoretycznej z praktyczną nauką zawodu. W system takiego kształcenia są zaangażowane instytucje na poziomie centralnym (Federalne Ministerstwo Oświaty i Badań), kraje związkowe, izby przemysłowo-handlowe i rzemieślnicze, pracodawcy i uczniowie. Istotną zaletą systemu niemieckiego jest finansowe motywowanie ucznia do nauki – pracując w przedsiębiorstwie w ramach

praktyk, uczeń otrzymuje wynagrodzenie. W Polsce młodzi ludzie (zarówno uczniowie, jak i studenci) podczas edukacji formalnej nie zdobywają odpowiedniego doświadczenia, które mogliby wykorzystać w życiu zawodowym, z kolei praktyki i staże oferowane im przez firmy często mają małą wartość edukacyjną – nie dają szansy na zdobycie wiedzy i konkretnych umiejętności potrzebnych na rynku pracy, kojarząc się głównie z powielaniem dokumentów, parzeniem kawy i nieodpłatnym wykonywaniem żmudnych obowiązków. Przykłady takich krajów, jak Niemcy i Austria, pokazują tymczasem, że dbałość o rozwój praktycznych umiejętności młodych ludzi w ramach staży i praktyk dobrej jakości – już na etapie ich edukacji formalnej – jest skutecznym instrumentem walki o poprawę sytuacji na rynku pracy. Komisja Europejska uznała problem bezrobocia wśród młodych osób jako jedno z największych wyzwań stojących przed państwami członkowskimi, dlatego pracuje nad różnymi rozwiązaniami w tym zakresie – jednym z nich są Europejskie Ramy Jakości Staży i Praktyk. Jednocześnie Komisja Europejska apeluje do państw członkowskich, zarówno do przedstawicieli władz, jak i do pracodawców, o aktywną walkę z bezrobociem młodych. Odpowiedzią polskich pracodawców jest stworzenie i przyjęcie Polskich Ram Jakości Staży i Praktyk.

Polskie Ramy Jakości Staży i Praktyk

Dnia 12 września 2013 roku ponad sześćdziesięciu członków instytucjonalnych Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami – przedstawicieli największych firm w kraju – zatwierdziło Polskie Ramy Jakości Staży i Praktyk. Dokument jest zbiorem norm i standardów dotyczących realizacji programów staży i praktyk w firmach. Ramy regulują takie elementy związane ze stażami i z praktykami, jak przygotowanie do realizacji programu i rekrutacja, umowa, cele i treści edukacyjne, *mentoring*, czas trwania, wynagrodzenie i opieka socjalna, ocena programu.

Prace nad dokumentem rozpoczęto od przeprowadzenia badania ilościowego, a także analizy rozwiązań stosowanych przez pracodawców i ekspertów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce i za granicą. Zorganizowano również wiele konwentów, debat i seminariów, podczas których Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami włączyło pracodawców w dyskusję nad założeniami Polskich Ram Jakości Staży i Praktyk. W prace nad ramami zaangażowano ekspertów unijnych, z którymi skonsultowano poszczególne elementy powstającego rozwiązania (wykorzystano rekomendacje Komisji Europejskiej i dokumenty opisujące standardy stosowane w różnych państwach europejskich), a następnie poddano je konsultacjom społecznym. Ramy są dostępne od września 2013 roku, firmy mogą więc z ich pomocą przystąpić do obiektywnego procesu weryfikacji oferowanych programów staży i praktyk. Tym organizacjom, które spełniają normy określone w Polskich Ramach Jakości

Staży i Praktyk, zostanie przyznany znak jakości potwierdzający stosowanie najwyższych standardów.

Znak jakości – drogowskaz dla studentów

Polskie Ramy Jakości Staży i Praktyk zostały wypracowane dzięki szerokiej debacie prowadzonej wśród członków zrzeszonych w Polskim Stowarzyszeniu Zarządzania Kadrami oraz reprezentantów uczelni i administracji publicznej, a także dzięki przeprowadzonym badaniom. W badaniu, w którym wzięto udział 86 przedsiębiorstw, zebrano opinie o sytuacji obecnej i o tym, jak powinny wyglądać staże i praktyki. Jako wyznaczniki wysokiej jakości staży i praktyk firmy najczęściej wskazywały profesjonalny proces rekrutacji i opiekę mentora. Jednocześnie jedna trzecia przedsiębiorstw przyznała, że prowadzone przez nie staże nie mają wysokich walorów edukacyjnych, a 20% stażystów i praktykantów nie ma ani opiekuna, ani mentora. Co jednak najważniejsze, zdaniem ponad dwóch trzecich ankietowanych przedsiębiorstw, stworzenie Polskich Ram Jakości Staży i Praktyk było zasadne. Tak więc – mimo że poprawa oferty w tym zakresie to dla firm niewątpliwie wyzwanie wymagające nakładów, również finansowych, związanych z wynagradzaniem praktykantów i stażystów pracujących dłużej niż miesiąc – istnieje przekonanie o celowości takich działań. Prawdopodobnie już teraz większość pracodawców zdaje sobie sprawę, że spośród praktykantów czy stażystów wykonujących realne zadania można wyłowić talenty, które pozostaną w firmie na dłużej. W obliczu narastającego niżu demograficznego staże i praktyki wysokiej jakości mogą się stać bardzo istotnym sposobem rekrutacji i „wychowania” młodych pracowników.

Firmy, które oferują staże i praktyki zgodne z wytycznymi opisanymi w Polskich Ramach Jakości Staży i Praktyk, będą mogły się ubiegać o przyznanie znaku jakości „Staż Najwyższej Jakości” i „Praktyka Najwyższej Jakości”. Ocena dostępnych na rynku staży i praktyk według tych samych kryteriów sprawi, że znak jakości będzie jasnym komunikatem dla studentów – sygnałem w których przedsiębiorstwach warto zdobywać doświadczenie. Jak się bowiem okazuje, młodzi ludzie zdają sobie sprawę, że edukacja formalna może nie wystarczyć do tego, żeby z sukcesem wejść na rynek pracy, i mają w związku z tym silną motywację do rozwoju.

Pokolenie Y jednak pełne obaw

Badanie studentów przeprowadzone przez Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami w czerwcu i lipcu 2013 roku (na próbie 1650 studentów z całej Polski) wskazało, że opisywany w mediach model funkcjonowania pokolenia Y – jako osób niezwykle pewnych siebie i przekonanych o swoich kompetencjach i własnej wyjątkowości – jest zdecydowanie uproszczony. Jedynie 26,3% ankietowanych stwierdziło, że podczas studiów zdobywa praktyczne umiejętności przydatne na rynku pracy, 40% badanych przyznało, że



takich umiejętności „nie zdobywa w ogóle” lub „raczej nie zdobywa”, a 33% respondentów nie było w stanie odpowiedzieć na to pytanie, co oznacza zupełną nieznamość kompetencji wymaganych na rynku pracy. Świadomość niewystarczającego przygotowania wywołuje u studentów niepokój, czy po skończeniu studiów uda im się znaleźć pracę zgodną z ich oczekiwaniami. Wyniki wskazują, że studenci zupełnie nieobawiający się trudności ze znalezieniem pracy po studiach stanowią nikły procent (jedynie 3,9% ankietowanych).

W opisywanym badaniu pytano również o motywację do wzięcia udziału w dobrze zorganizowanym stażu – taką chęć zadeklarowało prawie 92% ankietowanych studentów. Wyniki badania studentów zdecydowanie potwierdziły **potrzebę działania na rzecz poprawy jakości dostępnych staży i praktyk**. Młodzi ludzie zdają sobie sprawę z trudnej sytuacji na rynku pracy i – wbrew stereotypom – widzą także konieczność rozwoju swoich umiejętności poza formalnym systemem edukacji. W stażach i praktykach wysokiej jakości upatrują możliwości poradzenia sobie z przyszłymi wyzwaniami.

Badani odpowiadali również na pytania o wyznaczniki staży wysokiej jakości. Najwięcej studentów wskazywało udział w realnych procesach i projektach, możliwość uzyskania referencji i podjęcia stałej pracy w firmie oferującej staż. Opinie studentów i pracodawców o tym, w jaki sposób staże i praktyki powinny być przeprowadzane, są zbieżne. Wytyczne te znajdują się w Polskich Ramach Jakości Staży i Praktyk, które są pierwszym tego typu dokumentem w Polsce i praktycznym narzędziem umożliwiającym ocenę oferty kierowanej do młodego pokolenia.

Różne potrzeby, wspólne działania

Powstanie i kształt Polskich Ram Jakości Staży i Praktyk wynika z potrzeb zarówno pracodawców, jak i młodych ludzi przygotowujących się do wejścia na rynek pracy. Zatwierdzenie dokumentu i dalsze działania związane z przyznawaniem znaku jakości programom spełniającym kryteria Polskich Ram Jakości Staży i Praktyk spowodują wzrost zaufania społecznego do staży i praktyk, umożliwią młodym ludziom lepsze przygotowanie się do podjęcia pierwszej pracy, a firmom pozwolą na zrekrutowanie kompetentnych pracowników w dobie niuż demograficznego. W konsekwencji działania te mogą się przełożyć na zmniejszenie wysokiego poziomu bezrobocia wśród młodych osób. ◀

Więcej informacji o Polskich Ramach Jakości Staży i Praktyk można znaleźć na **stronie internetowej** www.stazeipraktyki.pl

Innowacyjny Program Szkolnego Doradztwa Zawodowego „Kim chciałbym być – kim będę”

W odpowiedzi na problem związany z niedopasowaniem absolwentów szkół do potrzeb lokalnego rynku pracy, braku wymaganych kompetencji i kwalifikacji, a także w związku z niewystarczającą ofertą kształcenia zawodowego i nieuwzględnieniem zagadnień związanych z doradztwem edukacyjno-zawodowym w programach rozwojowych placówek edukacyjnych, powstał projekt innowacyjny „**Kształtowanie kompetencji personalnych i społecznych w szkole zawodowej drogą do sukcesu na rynku pracy**”, realizowany przez Łódzkie Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego.

Obecnie trwa trzeci etap funkcjonowania projektu, służący upowszechnieniu produktu finalnego – **Innowacyjnego Programu Szkolnego Doradztwa Zawodowego** – i udostępnieniu go szkołom, instytucjom oświatowym i instytucjom rynku pracy, a także rozpropagowaniu tego rozwiązania na uczelniach oraz wśród instytucji związanych z edukacją i doradztwem zawodowym. W ramach projektu są przeprowadzane warsztaty dla nauczycieli, którzy zamierzają skorzystać z innowacyjnego rozwiązania. Z kolei w ramach działań wtączających zarekomendowano wprowadzenie do podstawy programowej kształcenia ponadgimnazjalnego nowego programu – realizowanego jako przedmiot nauczania o nazwie „**planowanie kariery**”.

Produkt finalny

Innowacyjnym rozwiązaniem wypracowanym w projekcie jest **modułowy program szkolnego doradztwa zawodowego** dla osób uczących się w szkołach zawodowych (technikach)

wraz z oprzyrządowaniem, czyli pakietem edukacyjnym „Kim chciałbym być – kim będę”. W skład rozwiązania wchodzi kilka elementów:

■ Innowacyjny Program Szkolnego Doradztwa Zawodowego

Program zajęć grupowych i konsultacji indywidualnych z zakresu doradztwa edukacyjno-zawodowego. Program obejmuje 27 godzin dydaktycznych i składa się z pięciu modułów:

1. **Poznaję siebie** (moduł uwzględniający tematykę równości szans, w tym równości płci).
2. **Kompetencje personalne i społeczne** w wymiarze rozwoju zawodowego.
3. **Regionalny i ponadregionalny rynek pracy** (z uwzględnieniem tematyki dotyczącej stereotypów w tak zwanych zawodach „męskich” i „kobięcych” oraz zasad zrównoważonego rozwoju).
4. **Kwalifikacje zawodowe** – polskie i europejskie ramy kwalifikacji.
5. **Indywidualny plan działania.**

Każdy moduł zawiera następujące elementy: cele operacyjne, materiał kształcenia, zestaw ćwiczeń, zalecenia metodyczne dla nauczycieli, spis środków dydaktycznych, propozycje oceny uczących się, proponowaną liczbę godzin i polecaną literaturę. Program uwzględnia ponadto konsultacje indywidualne dla uczniów.

■ Poradnik dla nauczyciela

Poradnik składa się z miniwykładów, ćwiczeń, zaleceń metodycznych, środków dydaktycznych, propozycji oceniania.

■ Przewodnik dla uczącego się

Przewodnik, którego trzonem są miniwykłady i ćwiczenia, zawiera zbiór materiałów i narzędzi dydaktycznych (kwestionariusze ankiet, ćwiczenia, karty pracy), umożliwiających również pracę indywidualną.

■ Płyty CD

Zawierają materiały dla nauczyciela i uczącego się – treści wspomnianego pakietu edukacyjnego rozszerzone o druki rozporządzeń, prezentacje w programie PowerPoint i odsyłacze do materiałów internetowych.

Korzyści z zastosowania rozwiązania

Organizacja działań szkolnych z zakresu doradztwa edukacyjno-zawodowego wynika z zapisów ustawy o systemie oświaty (przygotowanie uczniów do wyboru zawodu i kierunku kształcenia). Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej nakłada obowiązek prowadzenia działań z tego zakresu w gimnazjach i szkołach ponadgimnazjalnych. Ponadto nowoczesne doradztwo w zakresie rozwoju kariery – profesjonalne wspieranie uczniów w planowaniu dalszej edukacji i ścieżki zawodowej – stanowi zawsze bardzo istotną wartość dodaną nawet najlepszej oferty



edukacyjnej. Właściwe wprowadzenie tych zajęć do szkoły (zwały program realizowany w trakcie zajęć lekcyjnych) znacznie podnosi prestiż placówki edukacyjnej w otoczeniu społecznym i jest sporym atutem podczas rekrutacji przyszłych uczniów. Uniwersalność proponowanego programu umożliwia jego wykorzystanie nie tylko w szkołach, ale także przez przedstawicieli instytucji rynku pracy, którzy zajmują się problemami tego rynku, pracowników poradni psychologiczno-pedagogicznych i doradców zawodowych, którzy pod opieką mają również uczniów techników potrzebujących wsparcia w zakresie przygotowania do wejścia na rynek pracy.

Warunki wdrożenia innowacji

Aby zastosować innowacyjne rozwiązanie, należy:

- uzyskać zgodę dyrektora danej placówki edukacyjnej na objęcie uczących się wsparciem w ramach programu,
- skorzystać ze wsparcia szkolnego eksperta lub nauczyciela przeszkolonego z zakresu wykorzystania wypracowanego rozwiązania.

Zaangażowanie nauczycieli z danej placówki wymaga przeszkolenia do wdrażania programu przez szkolnego eksperta lub eksperta merytorycznego w trakcie trwania projektu. Wykorzystanie rozwiązania nie wiąże się z koniecznością wprowadzenia zmian prawnych, a jedynie wymaga zastosowania zaleceń (rekomendacji) wydziału edukacji dotyczących wykorzystania czasu pracy nauczycieli na realizację zajęć i konsultacji indywidualnych programu.

Innowacyjne rozwiązanie jest dostępne nieodpłatnie między innymi na **stronie internetowej projektu** (www.innowacyjny.wckp.lodz.pl). Można tam również znaleźć dodatkowe informacje i wszystkie istotne materiały dotyczące projektu oraz modułowego programu szkolnego doradztwa zawodowego. Ponadto istotnym aspektem wspierającym dostępność produktu dla przyszłych użytkowników jest możliwość skorzystania z wiedzy szkolnych ekspertów i eksperta merytorycznego, który również po zakończeniu realizacji projektu będzie wspierał wdrażanie innowacji, a tym samym potencjalnych użytkowników. Formy wsparcia to szkolenia i konsultacje oraz – jeśli pojawi się taka potrzeba – hospitacje zajęć. Po zakończeniu projektu wsparcia będzie udzielać Ośrodek Doradztwa Zawodowego przy Łódzkim Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego. ◀

Opracowała
Małgorzata Bartosiak
Ekspert merytoryczny projektu



Rozszerzenie projektów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki o komponent ponadnarodowy

Właśnie dobiega końca ostatni rok perspektywy finansowej 2007–2013, ale dla beneficjentów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki istnieją nadal szanse na dofinansowanie współpracy ponadnarodowej.

Najnowsze kalkulacje kontraktacji środków w ramach priorytetów wdrażanych na poziomie regionalnym pokazały, że będzie możliwe zagospodarowanie środków na projekty współpracy ponadnarodowej w wybranych Działaniach i Poddziałaniach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. W związku z tym Ministerstwo Rozwoju Regionalnego wspiera proces rozszerzania trwających projektów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki o komponent ponadnarodowy.

Dlaczego warto rozszerzyć projekt o komponent ponadnarodowy?

Z perspektywy osiągania celów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki można wskazać kilka korzyści, jakie płyną z rozszerzenia projektu o komponent ponadnarodowy. Zwiększenie jakości realizowanych projektów, wzrost kontraktacji w ramach poszczególnych priorytetów, większa gwarancja powodzenia projektu ze względu na już nabyte doświadczenie beneficjentów w ramach dotychczas realizowanych projektów – to tylko niektóre przemawiające za tym argumenty. Również dla beneficjentów korzyści będą wymierne – między innymi wzrost potencjału instytucji, szybsza i uproszczona w stosunku do konkursów procedura oceny akceptacji zmian wprowadzanych w projekcie, nieograniczone wymaganiami konkursu ramy czasowe poszukiwania partnerów ponadnarodowych czy formy działań kwalifikowalnych, możliwość uwzględnienia w budżecie projektu kosztów nawiązania współpracy ponadnarodowej.

Jak rozszerzyć projekt?

Pierwszym krokiem jest znalezienie partnera ponadnarodowego i opracowanie z nim koncepcji planowanego komponentu w zakresie zgodnym z obszarem merytorycznym projektu. Następnie beneficjent i partner podpisują list intencyjny – opis komponentu wprowadza się do treści wniosku i przygotowuje się uzasadnienie rozszerzenia. Te trzy dokumenty są składane do Instytucji Pośredniczącej, która może wyrazić warunkową akceptację, informując o terminie podpisania umowy o współpracy ponadnarodowej z part-

nerem zagranicznym. Za ostateczną akceptację zmian uznaje się podpisanie aneksu do umowy o dofinansowanie (jeśli jest on wymagany) lub przyjęcie umowy złożonej przez beneficjenta.

Jakie projekty mogą się ubiegać o rozszerzenie i na jakie wsparcie można liczyć?

Koncepcja rozszerzenia projektów o komponent ponadnarodowy będzie realizowana we współpracy z Instytucjami Pośredniczącymi i Instytucjami Pośredniczącymi II stopnia, Regionalnymi Ośrodkami Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Krajową Instytucją Wspomagającą – Centrum Projektów Europejskich. W pierwszej kolejności Instytucje Pośredniczące i Instytucje Pośredniczące II stopnia będą tworzyć listę projektów rekomendowanych do rozszerzenia, opierając się na następujących kryteriach: obszary wsparcia wymagające rozwiązań z zagranicy, potencjał beneficjenta, dotychczasowa bezproblemowa realizacja projektu, etap, na jakim znajduje się projekt (przedsięwzięcie nie powinno być w zbyt zaawansowanej fazie realizacji).

Dotarcie do zidentyfikowanych beneficjentów i zachęcanie ich do rozszerzenia projektu będzie należało przede wszystkim do Regionalnych Ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego. Ośrodki będą przedstawiały beneficjentom ogólną informację i tworzyły listę zainteresowanych organizacji, a następnie będą organizowały dla nich spotkania we współpracy z Instytucjami Pośredniczącymi I i II stopnia oraz Krajową Instytucją Wspomagającą. Podczas tych spotkań pracownicy Krajowej Instytucji Wspomagającej będą omawiali procedury dotyczące rozszerzenia projektu i najważniejsze aspekty realizacji współpracy ponadnarodowej. Działania te mogą być także przeprowadzone bezpośrednio przez Instytucje Pośredniczące i Instytucje Pośredniczące II stopnia w zależności od ich decyzji. Dodatkową pomocą dla wyłonionych projektów będzie organizacja przez Krajową Instytucję Wspomagającą ponadnarodowych forów partnerskich „szytych na miarę”. Formuła forów będzie dostosowana do potrzeb uczestników. Również na tym etapie będzie możliwe uzyskanie wsparcia ze strony doradców Regionalnych Ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Jak się przewiduje, wyłonienie projektów i doprowadzenie do aneksowania umów o dofinansowanie odbędzie się w czwartym kwartale 2013 roku, z możliwością przedłużenia na 2014 rok. ◀

Fundusze europejskie ponownie wesprą adaptacyjność

Elastyczność, umiejętności dostosowawcze, adaptacyjność – to wyzwania, jakie wciąż stoją zarówno przed pracodawcami, jak i przed pracownikami i osobami poszukującymi zatrudnienia. Są to elementy niezwykle istotne w wymiarze nie tylko pojedynczych osób czy podmiotów, ale także całego rynku pracy i całej gospodarki. Cechy te każdy musi samodzielnie w sobie kształtować, nie jest w tym jednak osamotniony. Agencje rządowe i partnerzy społeczni prowadzą bowiem działania zmierzające do zwiększania adaptacyjności przedsiębiorstw i rynku pracy. Korzystają przy tym ze środków europejskich, które będą również dostępne w perspektywie finansowej na lata 2014–2020.

Potrzeba dalszych działań

Aktywne działania w zakresie adaptacyjności na rynku pracy i w gospodarce były podejmowane już w poprzednich okresach budżetowych: w latach 2004–2006 w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL i w latach 2007–2013 w niektórych priorytetach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Jak pokazują badania, mimo zrealizowania wielu projektów, potrzeby w tym zakresie są wciąż ogromne.

Poważną przeszkodą rozwojową w Polsce jest wskaźnik zatrudnienia – jeden z najniższych w Unii Europejskiej (w 2012 roku wskaźnik ten wynosił 64,7% ludności w wieku od 20 do 64 lat wobec średnio 68,5% w Unii Europejskiej) – i niedostosowanie edukacji do potrzeb małego elastycznego rynku pracy. Wymaga to prowadzenia aktywnej polityki, pobudzającej wzrost poziomu zatrudnienia i propagującej uczenie się przez całe życie nie tylko wśród pracowników, ale także wśród przedsiębiorców sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw¹.

Ogromne znaczenie adaptacyjności podkreśla Strategia Europa 2020, wskazując wiele obszarów wymagających poprawy, a także celów, do których osiągnięcia powinny

dążyć społeczeństwa Europy, w tym między innymi:

- **pełne zatrudnienie** – osiągnięcie pełnego zatrudnienia i zmniejszenie poziomu bezrobocia oraz nieaktywności zawodowej,
- **poprawa jakości i wydajności pracy** – poprawa atrakcyjności miejsc pracy, jakości pracy i jej wydajności,
- **wzmocnienie spójności społecznej i terytorialnej** – zapobieganie wyłączeniu z rynku pracy i wsparcie zatrudnienia osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji².

Przyjętym przez Polskę, w ramach realizacji Strategii Europa 2020 na poziomie krajowym, celem w **obszarze rynku pracy** jest zwiększenie wskaźnika zatrudnienia osób w wieku od 20 do 64 lat do co najmniej 71% w 2020 roku (dla Unii Europejskiej przyjęto wskaźnik zatrudnienia na poziomie 75%). W zakresie **sfery kształcenia** cele krajowe obejmują zmniejszenie do 4,5% odsetka osób zbyt wcześnie kończących naukę i zwiększenie do 45% odsetka osób w wieku od 30 do 34 lat mających wyższe wykształcenie³.

Głos Komisji Europejskiej

Jednym z najistotniejszych narzędzi realizacji Strategii Europa 2020 są fundusze europejskie zaplanowane na lata 2014–2020. Zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej, środki te będą skoncentrowane tematycznie i zorientowane na rezultaty, a więc ograniczone do z góry określonych rodzajów projektów. Celem realizowanych przedsięwzięć ma być nie tylko bieżące wsparcie, ale przede wszystkim osiągnięcie konkretnych rezultatów i szerokie oddziaływanie na wskaźniki ekonomiczne i społeczne. Wspomnianym założeniom służą precyzyjnie wskazane przez Komisję Europejską cele tematyczne, zawierające obszary, wokół których mają się koncentrować projekty realizowane w ramach funduszy europejskich na lata 2014–2020. Zagadnienie adaptacyjności pojawia się w ósmym celu tematycznym: *Wspieranie zatrudnienia i mobilności zawodowej pracowników*⁴. Ma być on →

¹ Programowanie perspektywy finansowej 2014–2020. Umowa Partnerstwa (wstępny projekt), s. 9–10 – http://www.mrr.gov.pl/fundusze/Fundusze_Europejskie_2014_2020/Programowanie_2014_2020/Umowa_partnerstwa/Documents/UP_19_07_2013.pdf [dostęp: 28 września 2013 roku].

² Por. http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/inclusive-growth/index_pl.htm [dostęp: 28 września 2013 roku].

³ Programowanie perspektywy finansowej 2014–2020. Umowa Partnerstwa (wstępny projekt), op. cit., s. 9–10.

⁴ Cele tematyczne zostały określone we Wspólnych ramach strategicznych. Opis poszczególnych celów jest dostępny w dokumencie roboczym służb Komisji Europejskiej *Elementy wspólnych ram strategicznych na lata 2014–2020*, s. 28–32 – http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/working/strategic_framework/csf_part2_pl.pdf [dostęp: 28 września 2013 roku].

osiągnięty z uwzględnieniem następujących priorytetów:

1. Zwiększenie zatrudnienia osób bezrobotnych i poszukujących pracy

- wspieranie osób znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy,
- zwiększenie dostępu do opieki nad osobami zależnymi,
- wspieranie rozwoju przedsiębiorczości przy uwzględnieniu samozatrudnienia i tworzenia nowych miejsc pracy,
- podniesienie efektywności działań instytucji rynku pracy wobec zmieniającej się sytuacji na rynku pracy.

2. Poprawa adaptacyjności osób aktywnych zawodowo i pracodawców, szczególnie przedsiębiorstw

- wzrost mobilności zawodowej i terytorialnej pracowników,
- upowszechnienie elastycznych form zatrudnienia,
- budowanie trwałych przewag konkurencyjnych pracodawców, w tym przedsiębiorstw, przez inwestowanie w rozwój kwalifikacji pracowników (zwłaszcza rozwój kompetencji kadry kierowniczej w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi),
- poprawa jakości podejmowanej i prowadzonej działalności przedsiębiorstw,
- poprawa jakości zarządzania podmiotami sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (zarządzanie strategiczne i zarządzanie w sytuacji kryzysowej),
- wspieranie pracodawców przechodzących procesy modernizacyjne i adaptacyjne oraz ich pracowników.

3. Poprawa zdrowia

- zwiększanie dostępu do profilaktyki, diagnostyki i rehabilitacji leczniczej ułatwiającej powrót do pracy,
- eliminowanie zdrowotnych czynników ryzyka w miejscu pracy.

Z punktu widzenia adaptacyjności największe znaczenie ma drugi z wymienionych wyżej priorytetów. Głównym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest **zdolność do bycia elastycznym i umiejętność dostosowania się do zmian zachodzących na rynku**. Podmioty wykazujące te cechy mają przejrzystą wizję i strategię rozwoju, a także traktują zasoby ludzkie jako najważniejsze zasoby organizacji. Udział pracowników w kształceniu ustawicznym stanowi jeden z podstawowych warunków dostosowania się do zmian zachodzących na rynku pracy. Jedną z zasad dotyczących wsparcia podnoszenia adaptacyjności przedsiębiorstw i pracowników będzie utworzenie systemu dystrybucji środków przeznaczonych na kształcenie i szkolenie, opartego na podejściu popytowym (odbiorca wsparcia samodzielnie decyduje o rodzaju i zakresie usługi rozwojowej) i zintegrowanego z krajowym systemem zapewniania jakości usług rozwojowych. Wspierane będą między innymi działania związane ze szkoleniami oraz z upowszechnianiem systemów szkoleń dla pracowników przedsiębiorstw.

Przekładając cele na programy

Zagadnienia adaptacyjności przedsiębiorstw, dotyczące zarówno dostosowania do zmian gospodarczych i zmian na rynku pracy, jak i znaczenia ukierunkowanego kształcenia ustawicznego, będą w latach 2014–2020 w Polsce przekładane na działania przede wszystkim w Programie Operacyjnym Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) i w regionalnych programach operacyjnych wdrażanych na poziomie województw (RPO).

W ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój⁵ będą wspierane obszary zatrudnienia i mobilności pracowników, włączenia społecznego i walki z ubóstwem, inwestowania w edukację, umiejętności i uczenie się przez całe życie, wzmacniania sprawności i efektywności państwa. Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój zastąpi funkcjonujący w latach 2007–2013 Program Operacyjny Kapitał Ludzki tylko w części, będzie bowiem realizowany wyłącznie na poziomie krajowym, zapewniając głównie wsparcie rozwiązań systemowych w zakresie rynku pracy i integracji społecznej oraz edukacji. W programie przewidziano ponadto dofinansowanie dla uczelni oraz dla projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej. Inne działania, które w latach 2007–2013 były realizowane w regionalnym komponencie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, od 2014 roku będą wdrażane w ramach programów regionalnych.

Według założeń, Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój będzie podzielony na **cztery osie priorytetowe**:

1. Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji.
2. Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju.
3. Osoby młode na rynku pracy.
4. Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa.

Przedsięwzięcia w zakresie adaptacyjności będą mogły być realizowane głównie w osi pierwszej. Ich celem powinno być:

- podnoszenie jakości zarządzania rozwojem przedsiębiorstw,
- poprawa efektywności systemu wczesnego ostrzegania i szybkiego reagowania przedsiębiorstw na zmiany gospodarcze,
- upowszechnianie mechanizmów i narzędzi dialogu społecznego.

W związku z tym przewiduje się dofinansowanie między innymi:

- działań budujących świadomość właścicieli i kadry zarządzającej sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw na temat korzyści z zarządzania rozwojem (w tym zarządzania strategicznego i zarządzania zasobami ludzkimi),

⁵ Projekt Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój – por. http://www.efs.gov.pl/2014_2020/konsultacje/Documents/projekt_POWER_06092013.pdf [dostęp: 28 września 2013 roku].

- rozwiązań systemowych wspierających rozwój przedsiębiorstw w branżach i sektorach istotnych z punktu widzenia rozwoju gospodarczego kraju,
- badań pozwalających prognozować zmiany dynamiki kluczowych tendencji mikro- i makroekonomicznych zachodzących na poziomie określonych branż gospodarczych, sektorów i obszarów geograficznych,
- narzędzi zapobiegania sytuacjom kryzysowym w przedsiębiorstwach, które odczuwają negatywne skutki zmiany gospodarczej,
- mechanizmów i narzędzi dialogu społecznego w zakresie organizacji pracy,
- podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników,
- zarządzania zmianą gospodarczą.

Zaproponowane rozwiązania systemowe będą następnie przekładane na konkretne projekty skierowane bezpośrednio do przedsiębiorców, pracowników przedsiębiorstw i osób poszukujących zatrudnienia. Przedsięwzięcia podnoszące adaptacyjność oraz projekty mobilnościowe, aktywizujące, edukacyjne i inne będą realizowane w programach regionalnych. Ich założeniem będzie możliwie najbardziej całościowa odpowiedź na potrzeby danego województwa.

Widoczne rezultaty Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL (2004–2006) i Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (2007–2013), ale także stale diagnozowane potrzeby rozwoju, zachęcają do dalszych działań w zakresie wzmocnienia adaptacyjności przedsiębiorstw. Dlatego zagadnienie to pozostaje jednym z istotnych celów Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój i programów regionalnych zaplanowanych do realizacji na lata 2014–2020. Dzięki środkom z Europejskiego Funduszu Społecznego pracownicy objęci wsparciem zyskują możliwość dostosowania się do zmian na rynku pracy, pracodawcy zaś będą mogli lepiej przewidywać przyszłe potrzeby dotyczące umiejętności pracowników i oferować osobom zatrudnionym możliwości rozwoju niezbędne do dostosowania się do wymagań nowych technologii i rynków. ◀

Opracowała
Agnieszka Pogorzelska
Centralny Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



CENTRUM PROJEKTÓW
EUROPEJSKICH

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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



Program Operacyjny Kapitał Ludzki
Krajowa Instytucja Wsparcia
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