



# INNOWACJE

INNOWACYJNOŚĆ I WSPÓŁPRACA PONADNARODOWA W PO KL

# BEZ GRANIC

NR 4/GRUDZIEŃ

**2009**

Biuletyn  
Krajowej Instytucji Wspomagającej  
Programu Operacyjnego  
Kapitał Ludzki

## EUROPEJSKI ROK KREATYWNOŚCI I INNOWACYJNOŚCI

ROZMOWA Z KRZYSZTOFEM STANOWSKIM,  
PODSEKRETARZEM STANU W MINISTERSTWIE EDUKACJI NARODOWEJ

**PIELĘGNOWANIE KOMPETENCJI**  
KAPITAŁ LUDZKI JAKO SUMA WIEDZY,  
DOŚWIADCZEŃ I KOMPETENCJI  
POSZCZEGÓLNYCH JEDNOSTEK

**KAMIENIE MIŁOWE**  
NEWRALGICZNE PUNKTY  
W REALIZACJI PROJEKTÓW  
INNOWACYJNYCH

**NARZĘDZIA SKUTECZNE I NIEBEZPIECZNE**  
O PROMOCJI INNOWACYJNOŚCI I WSPÓŁPRACY  
PONADNARODOWEJ W RAMACH PO KL

# SPIS TREŚCI

<b>OD REDAKCJI</b>	<b>3</b>	Premie za ponadnarodowość	15	<b>ZBUDOWALIŚMY MOCNE FUNDAMENTY</b>	<b>33</b>
<b>EUROPEJSKI ROK KREATYWNOŚCI I INNOWACJI</b>	<b>4</b>	Liczmy na regionalne sieci tematyczne	16	Fundacja „Fundusz Współpracy w roli KIW. Rozmowa z Jackiem Ostrowskim	
Innowacyjność i kreatywność jako klucze rozwoju. Rozmowa z Krzysztofem Stanowskim – podsekretarzem stanu w Ministerstwie Edukacji Narodowej		23 miliony na innowacje	17	<b>PRZEKAZANIE PAŁECZKI</b>	<b>34</b>
<b>MAKSIMUM PRZEJRZYSTOŚCI, MINIMUM ZNANIOWOŚCI</b>	<b>6</b>	Chcemy wykorzystać dużą alokację	18	Podsumowanie działań KIW (2008-2009)	
PO KL a dobre rządzenie. Rozmowa z Anną Kierzkowską-Tokarską		Poruszamy się po nowym obszarze	19		
<b>NIE MOŻEMY IŚĆ ZA MODĄ</b>	<b>8</b>	Zachodniopomorskie innowacje	20		
O innowacyjności w sferze edukacji. Rozmowa z dr. inż. Krzysztofem Symelą		Jesteśmy ostrożni w oczekiwaniach	21		
<b>OAZY WSPÓŁPRACY</b>	<b>9</b>	Konkursowy grudzień	22		
Potrzeba innowacyjnych rozwiązań w sferze zatrudnienia i integracji społecznej. Rozmowa z Piotrem Masłowskim		<b>PO KL ODCHODZI OD PIERWOTNYCH ZAŁOŻEŃ</b>	<b>23</b>		
<b>UCZELNIA PONADNARODOWA</b>	<b>10</b>	Działalność Regionalnego Ośrodka EFS na Podkarpaciu. Rozmowa z Wiesławem Kąkolem			
Współpraca ponadnarodowa warunkiem sprawnego funkcjonowania szkół wyższych. Rozmowa z dr Ewą Glińską		<b>PLANY DZIAŁANIA, CZYLI SZTUKA SENSOWNEJ INTERWENCJI</b>	<b>24</b>		
<b>JESTEŚMY W ŚWIATOWEJ CZOŁÓWCE</b>	<b>12</b>	Szkolenia dla IP/IP2 z zakresu tworzenia Planów działania			
Kapitał ludzki i Kapitał społeczny jako nowe przedmioty akademickie. Rozmowa z prof. dr. hab. inż. Stanisławem Walukiewiczem		<b>KAMIENIE MIŁOWE</b>	<b>26</b>		
<b>INNOWACJE DLA UCZELNI</b>	<b>13</b>	Realizacja projektów innowacyjnych – krok po kroku. Rozmowa z Ireną Wolińską			
Podnoszenie poziomu dydaktyki tematem konkursów PO KL ogłoszonych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Rozmowa z Anną Marciniak		<b>PIELĘGNOWANIE KOMPETENCJI</b>	<b>27</b>		
<b>KONKURSY PROJEKTÓW W WOJ. ZACHODNIOPOMORSKIM, W MAŁOPOLSCE, NA PODKARPACIU, I LUBELSZCZYŹNIE</b>		Tworzenie kapitału ludzkiego a indywidualność. Rozmowa z dr Beatą Mazurek-Kucharską			
		<b>PO KL 2010</b>	<b>29</b>		
		Innowacyjność i współpraca ponadnarodowa w 2010 roku z perspektywy Instytucji Zarządzającej			
		<b>LEPIEJ ZDZIAŁAĆ NIŻ ZADZIAŁAĆ</b>	<b>30</b>		
		O działaniach grupy Community of Practice on Results Based Management. Rozmowa z dr. Bartoszem Gruczą			
		<b>NARZĘDZIA SKUTECZNE I NIEBEZPIECZNE</b>	<b>31</b>		
		Promocja innowacyjności i współpracy ponadnarodowej – możliwości i zagrożenia. Rozmowa z Ewą Mittelstaedt			
		<b>POWRÓT SIECI TEMATYCZNYCH</b>	<b>32</b>		
		Jedno z osiągnięć EQUAL w nowej odsłonie			

 **INNOWACJE  
BEZ GRANIC**  
BIULETYN KRAJOWEJ INSTYTUCJI  
WSPOMAGAJĄCEJ PO KL

**WYDAWCA:**  
FUNDACJA „FUNDUSZ WSPÓŁPRACY”,  
UL. GÓRNOŚLAŚKA 4A,  
00-444 WARSZAWA,  
**TEL.** /22/45 09 857, /22/45 09 964,  
**FAX** /22/45 09 856

**ZESPÓŁ REDAKCYJNY:**  
BEATA PUSZCZEWICZ  
(REDAKTOR NACZELNA),  
DARIUSZ BEGIEJ (AUTOR TEKSTÓW),  
MAREK MAZIUK, EWA WOSIK

**OPRACOWANIE GRAFICZNE,  
SKŁAD I ŁAMANIE:** PROTEA TAFF

**DRUK:** PRACOWNIA C&C

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

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

**NAKŁAD:** 5000 EGZ.



# OD REDAKCJI

MINIONE CZTERNAŚCIE MIESIĘCY UPŁYŃĘŁO POD ZNAKIEM PRZYGOTOWAŃ DO OGŁASZANIA KONKURSÓW NA PROJEKTY INNOWACYJNE I WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ. TO CZAS INTENSYWNYCH SZKOLEŃ, OPRACOWYWANIA DOKUMENTACJI KONKURSOWYCH, A W PRZYPADKU INSTYTUCJI POŚREDNICZĄCYCH W REGIONACH – OKRES PRZYSTOSOWYWANIA SIĘ DO NOWYCH ZADAŃ.

W tym numerze biuletynu odwiedziliśmy kolejne cztery województwa, w których zostały uruchomione procedury konkursowe: małopolskie, zachodniopomorskie, lubelskie i podkarpackie. W tym ostatnim na realizowanie projektów innowacyjnych przeznaczono w 2009 roku rekordową w skali kraju kwotę 23 mln zł. O tematach ogłaszanych konkursów i planach na przyszły rok rozmawialiśmy z przedstawicielami Instytucji Pośredniczących.

Dobiega końca Europejski Rok Kreatywności i Innowacji, bogaty w wiele wydarzeń, konferencji i zrealizowanych projektów. O jego podsumowanie poprosiliśmy Krzysztofa Stanowskiego, podsekretarza stanu w Ministerstwie Edukacji Narodowej.

Na zlecenie Krajowej Instytucji Wspomagającej powstała seria ekspertyz dotyczących perspektyw realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w różnych obszarach tematycznych. Dotyczą one m.in. możliwości wsparcia sfery nauki i szkolnictwa wyższego, dobrego rządzenia, kształcenia ustawicznego, zatrudnienia i integracji społecznej. W biuletynie znajdą Państwo rozmowy z autorami niektórych z tych ekspertyz. Polecamy także lekturę wywiadu z Ireną Wolińską, ekspertem ds. Europejskiego Funduszu Społecznego, na temat strategii i walidacji projektu innowacyjnego – dwóch kamieni milowych w realizacji tego typu przedsięwzięć.

Kiedy i w jaki sposób warto zaplanować kampanię promocyjną i informacyjną projektu innowacyjnego? Jakie są jej podstawowe elementy i czy koniecznie musi być kosztowna? To tylko niektóre z pytań, które zadaliśmy Ewie Mittelstaedt, ekspertowi z agencji Monday PR. Odpowiedzi na nie znajdą Państwo również w tym numerze biuletynu.

*Community of Practice on Results Based Management* to forpocza zmian w Europejskim Funduszu Społecznym, które być może w szerszym aspekcie będą uwzględnione i wprowadzone w kolejnych latach. Grupa skupia się na zarządzaniu poprzez rezultaty. O tym, jak działa i jakie są jej zadania na najbliższe lata rozmawiamy z jednym z jej uczestników, dr. Bartoszem Gruczą ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

W tym numerze biuletynu przedstawimy także plany działania Instytucji Zarządzającej na 2010 rok. Znajdą tam Państwo informacje m.in. o rekomendacjach Grupy Roboczej ds. horyzontalnych dla Instytucji Pośredniczących, dotyczących realizacji projektów współpracy ponadnarodowej oraz wysokości budżetów projektów innowacyjnych.

W dniu 31 grudnia 2009 roku Fundacja „Fundusz Współpracy” kończy swoją misję jako Krajowa Instytucja Wspomagająca. O podsumowanie efektów pracy KIW poprosiliśmy członka Zarządu Fundacji, Jacka Ostrowskiego.

To także ostatni numer wydawanego przez nas biuletynu. Mamy nadzieję, że w tym krótkim czasie udało nam się pozyskać stałych czytelników, a nasze publikacje były Państwu pomocne. Dziękujemy za współpracę i życzymy powodzenia w realizacji projektów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Wielu innowacji bez granic!

Beata Puszczewicz

# EUROPEJSKI ROK KREATYWNOŚCI I INNOWACJI



FOTO: MEN

ROZMOWA  
Z KRZYSZTOFEM STANOWSKIM,  
PODSEKRETARZEM STANU  
W MINISTERSTWIE  
EDUKACJI NARODOWEJ

Dobiega końca Europejski Rok Kreatywności i Innowacji. Co było jego głównym celem?

Głównym celem Europejskiego Roku Kreatywności i Innowacji było uświadomienie wszystkim, że kreatywność i innowacyjność są kluczem do rozwoju – nie tylko gospodarczego, kulturalnego i naukowego rozwoju regionów czy krajów, ale także indywidualnego rozwoju każdego człowieka. Kreatywność i innowacyjność są szczególnie ważnymi kompetencjami w obecnej i przyszłej sytuacji demograficznej na świecie, kiedy przyjdzie nam mierzyć się z takimi wyzwaniami jak starzejące się społeczeństwo, migracje i globalna konkurencja. Znaczenie innowacyjności i kreatywności dobrze widać w raporcie „Polska 2030”, przygotowanym przez zespół doradców strategicznych premiera.

Jakie najważniejsze wydarzenia związane z Europejskim Rokiem Kreatywności i Innowacji miały miejsce w polskiej oświacie?

Chciałbym zwrócić szczególną uwagę na trzy wydarzenia. W październiku odbyła się konferencja „Innowacyjne zarządzanie w polskiej oświacie”, współorganizowana przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Społeczne Towarzystwo Oświatowe oraz Fundację Rozwoju Systemu Edukacji. Jak przystało na wydarzenie organizowane w ramach Europejskiego Roku Kreatywności i Innowacji, można było w niej uczestniczyć *on-line*. W ostatniej dekadzie odbył się w Krakowie „Festiwal Kreatywności” – niezwykle interesu-

jące wydarzenie zorganizowane przez Ośrodek Twórczej Edukacji Kangur we współpracy z firmą szkoleniową Trening Twórczości. Podczas festiwalu odbyło się wiele imprez, np. konferencja dla nauczycieli „Kreatywność w edukacji – jak to się robi w praktyce”, „Dzień Wyobraźni”, „Dzień Krakowski”, „Dzień Teatralno-Literacki”. Najciekawszą imprezą był „Dzień Innowacji” – największa w Polsce symultaniczna sesja twórczego myślenia. W kilkudziesięciu miejscach (firmach, instytucjach, szkołach i przedszkolach) dorośli i dzieci rozwiązywali ten sam problem dotyczący Krakowa za pomocą technik twórczego myślenia. Zebrane pomysły przekazano prezydentowi miasta. Ważnym rezultatem całego przedsięwzięcia było pokazanie szerokiej populacji, że można na co dzień twórczo myśleć i mieć z tego konkretne rezultaty. W ramach obchodów Europejskiego Roku Kreatywności i Innowacji w październiku zorganizowano w Warszawie Nadzwyczajny Zjazd Akademii Zarządzania „Dyrektora Szkoły” pod nazwą „Nowoczesne technologie w szkole”, zorganizowany przez miesięcznik „Dyrektor Szkoły”. Celem konferencji było rozwijanie kreatywności i innowacyjności w placówkach oświatowych, a także motywowanie do lepszego wykorzystania potencjału twórczego kadry kierowniczej oraz pracowników oświaty. Zakładano pozyskanie przez uczestników konkretnej wiedzy na temat nowoczesnych technologii w zarządzaniu szkołą oraz prawnych aspektów wdrażania innowacyjnych rozwiązań w placówkach oświatowych.

W ciągu całego roku realizowanych było wiele projektów. Które z nich

były szczególnie istotne i jaki jest ich efekt?

Patronatem Europejskiego Roku Kreatywności i Innowacji objęto już ponad 200 projektów, nadal przyjmujemy zgłoszenia. Są to inicjatywy z najróżniejszych dziedzin życia – edukacji, kultury i sztuki, gospodarki i biznesu, nauki i techniki – oraz inicjatywy społeczne. Niektóre z nich to wydarzenia jednorazowe, jak konferencje lub festiwale, inne będą realizowane przez wiele lat. Pełna lista projektów wraz z ich opisami jest dostępna na stronie [www.innowacje2009.pl](http://www.innowacje2009.pl). W zakładce „Galeria projektów” można również zapoznać się z relacjami z wybranych projektów, które dobiegły już końca. Na grudniową konferencję w Sztokholmie, podsumowującą to, co się wydarzyło w ciągu tego roku w skali całej Europy, zgłosiliśmy trzy projekty polskie, zasługujące z całą pewnością na szczególną uwagę ze względu na nowatorski charakter. W ramach projektu z dziedziny gospodarki i biznesu, zatytułowanego „Kobiety – MŚP – Multimedia”, jego autor – firma Grupa Kobiety.pl – zorganizowała we wrześniu w Warszawie konferencję dla kobiet prowadzących własne firmy. Pokazała, jak wprowadzać nowe kreatywne rozwiązania w organizacji, zarządzaniu, oferowanych produktach, usługach czy stosowanej technologii. Z dziedziny kultury i sztuki wytypowaliśmy projekt zatytułowany „Pokój z kuchnią”, którego organizatorem jest Centrum Sztuki Współczesnej w Toruniu. Projekt polega na nowatorskiej organizacji przestrzeni wystawowej służącej rozwija-



niu twórczego potencjału dzieci i dorosłych, włączeniu szerokiego odbiorcy w projekty artystyczne, inspirowaniu „przechodnia” do czynnego udziału w życiu kulturalnym miasta. Kolejny wybrany projekt, tym razem z dziedziny edukacji, nosi tytuł „Innowacje dydaktyczne i organizacyjne w polskich szkołach – wykorzystanie doświadczeń *Szkoły z klasą*. Realizowany jest przez Instytut Badań Interdyscyplinarnych „Artes Liberales” Uniwersytetu Warszawskiego, który wystąpił z cenną inicjatywą upowszechnienia i wykorzystania dobrych praktyk wypracowanych przez najlepszych nauczycieli, biorących udział w trwającej już sześć lat znanej akcji *Szkoła z klasą*. Projekt ten pokazuje, w jaki sposób szkoły poszukują nowych metod nauczania i wychowania.

**Jakie innowacje są najbardziej potrzebne polskiej szkole, w których dziedzinach ich brakuje?**

W ciągu ostatnich dwudziestu lat w polskim systemie oświaty wprowadzono wiele innowacyjnych rozwiązań. Zdecydowano się na uspołecznienie oświaty przez przekazanie najważniejszych decyzji w ręce samorządów lokalnych. Wyznaczono jasne cele na poszczególnych etapach edukacji oraz wprowadzono nowoczesny system egzaminów zewnętrznych. Rezultaty tych działań widać w międzynarodowych badaniach, których wyniki pokazują, że postęp, jakiego dokonała polska szkoła, jest niezwykle. W ostatnich latach wprowadzono naukę języka obcego od pierwszej klasy szkoły podstawowej. Dzięki współdziałaniu z organizacjami obywatelskimi, znacznie poszerzono dostęp do wychowania przedszkolnego, zwłaszcza na terenach wiejskich. Nauczyciele są gotowi do wykorzystania współczesnych technologii informacyjnych – polskie szkoły są liderem programu e-Twinning, który łączy we wspólnych działaniach szkoły z różnych części Europy za pomocą technologii ICT. Zmieniają się też przepisy. Od początku bieżącego roku szkolnego możliwe jest prowadzenie dziennika lekcyjnego wyłącznie w postaci elektronicznej. Możliwe jest też dopuszczenie do użytku w szkołach podręczników w postaci cyfrowej.

**W jaki sposób w najbliższych latach system oświaty będzie wspierany ze środków Unii Europejskiej. Czego będą dotyczyły konkursy na projekty innowacyjne i do kogo będą kierowane?**

W dniu 30 września Ministerstwo Edukacji Narodowej ogłosiło konkurs „Opracowanie i pilotażowe wdrożenie innowacyjnych programów dotyczących m.in. kształcenia w zakresie nauk matematycznych, przyrod-

**POLACY CHĘTNIE ANGAŻUJĄ SIĘ W REALIZOWANIE**

**INNOWACYJNYCH POMYSŁÓW. DWIEŚCIE PIĘĆDZIESIĄT PROJEKTÓW ZGŁOSZONYCH DO OBJĘCIA PATRONATEM ROKU EUROPEJSKIEGO POKAZAŁO, ŻE DZIĘKI INNOWACYJNEMU PODEJŚCIU NOWATORSKIE I EFEKTYWNE PROJEKTY MOŻNA TWORZYĆ NAWET PRZY OGRANICZONYCH ZASOBACH FINANSOWYCH.**

nicznych i technicznych oraz przedsiębiorczości” w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Na wnioski czekamy do 19 lutego 2010 roku. Spodziewamy się wielu interesujących projektów. Projekty powinny zawierać propozycje nowatorskich rozwiązań programowych, a także – na etapie wdrażania programu – innowacji organizacyjnych lub metodycznych. Wsparciem mają zostać objęci uczniowie szkół podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych.

**W jaki sposób współpraca ponadnarodowa w ramach projektów EFS może wspierać polską oświatę? Z kim możemy się dzielić swoimi doświadczeniami?**

Patrząc z międzynarodowej perspektywy, Polska posiada unikatowe pozytywne doświadczenia związane z uspołecznieniem systemu oświaty przede wszystkim na terenach wiejskich, ochroną małych szkół wiejskich przed likwidacją, a także niwelowaniem różnic w jakości edukacji między dużymi ośrodkami miejskimi i prowincją. Współpraca ponadnarodowa możliwa jest zarówno z wykorzystaniem środków PO KL, jak i innych funduszy. Polskie doświadczenia w dziedzinie reformy edukacji wykorzystywała m.in. Czarnogóra. Ukraina

analizowała nasz system egzaminów zewnętrznych – polskie doświadczenia pomogły wypracować tam własne rozwiązania. W ramach projektu systemowego Ministerstwa Edukacji Narodowej „Opracowanie bilansu kwalifikacji i kompetencji dostępnych na rynku pracy w Polsce oraz modelu Krajowych Ram Kwalifikacji” wdrażany jest komponent ponadnarodowy dotyczący podejmowania wspólnych działań (rozwiązywanie problemów, wymiana doświadczeń,

w tym przede wszystkim dobrych praktyk) w procesie opracowywania Krajowych Ram Kwalifikacji w Polsce i na Chorwacji. Mechanizm konsultacji w tej dziedzinie jest szczególnie ważny ze względu na konieczność zapewnienia wzajemnej przekładalności kwalifikacji i kompetencji uzyskiwanych w poszczególnych państwach, za pomocą narzędzia, jakim są Europejskie Ramy Kwalifikacji.

**Jaka jest Pana ogólna ocena Europejskiego Roku Kreatywności i Innowacji? Czy to przedsięwzięcie spełniło pokładane w nim oczekiwania?**

Przedsięwzięcie to pokazało, że Polacy chętnie angażują się w realizowanie innowacyjnych pomysłów. Dwieście pięćdziesiąt projektów zgłoszonych do objęcia patronatem Roku Europejskiego pokazało, że dzięki innowacyjnemu podejściu nowatorskie i efektywne projekty można tworzyć nawet przy ograniczonych zasobach finansowych. Baza kreatywnych projektów, stworzona w ramach Europejskiego Roku Kreatywności i Innowacji, będzie stanowić inspirację do podejmowania – zarówno przez osoby indywidualne, jak i przedsiębiorstwa czy organizacje obywatelskie – dalszych innowacji w różnych dziedzinach życia.

# MAKSIMUM PRZEJRZYSTOŚCI, MINIMUM UZNANIOWOŚCI



ROZMOWA  
Z ANNĄ KIERZKOWSKĄ-TOKARSKĄ,  
EKSPERTEM KRAJOWYM MINISTERSTWA  
ROZWOJU REGIONALNEGO  
DS. WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ,  
CZŁONKIEM ZESPOŁU BADAWCZEGO  
„PRZEJRZyste FUNDUSZE STRUKTURALNE –  
MONITORING DYSTRYBUCJI ŚRODKÓW  
UNIJNYCH NA POZIOMIE REGIONÓW  
I PROMOCJA NAJLEPSZYCH PRAKTYK  
I STANDARDÓW”

**Dlaczego w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki pojawił się priorytet dotyczący dobrego rządzenia?**

Jest to tendencja ogólnoeuropejska, ale także potrzeba chwili. Procesy, które zachodzą w naszym kraju, wymagają tego, żeby ściślej regulować obszary polityk publicznych. W Polsce fundusze przeznaczone na poprawę jakości rządzenia pojawiły się już w środkach przedakcesyjnych, następnie w perspektywie finansowej 2004–2006, a obecnie dobremu rządzeniu poświęcony jest m.in. Priorytet V PO KL.

**Co jest istotą dobrego rządzenia?**

Istotą dobrego rządzenia jest przejrzyste planowanie strategii polityk publicznych oraz ocena ich wykonania. Kolejną cechą dobrego rządzenia jest takie zaprojektowanie legislacji, by móc realizować zaplanowane cele wyznaczonych polityk. O dobrym rządzeniu możemy mówić na różnych poziomach, ale głównie chodzi o to, żeby w decyzje o podejmowaniu celów publicznych wbudować instrumenty pomiaru efektywności tych decyzji. Chodzi też o podniesienie jakości zarządzania, w tym pracy administracji, o tworzenie partnerstw z organizacjami pozarządowymi, o skierowanie strumieni finansowania w odpowiedni sposób na sprecyzowane potrzeby społeczne. Ważne jest też, by zbliżyć pracę admini-

stracji do rzeczywistych oczekiwań obywateli. Obywatel jest bowiem odbiorcą usług administracji publicznej, a więc jej klientem.

**Jakie możliwości wspierania dobrego rządzenia stwarza obecnie PO KL?**

W Priorytecie V są szczegółowo wyznaczone tematy projektów innowacyjnych i ponadnarodowych, które można realizować. Istnieje m.in. możliwość wypracowania instrumentów służących do pomiaru, czy i w jaki sposób zasada dobrego rządzenia jest realizowana na szczeblu administracji. Jeżeli np. chcemy zbadać, czy współpraca administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi odpowiada potrzebom obu stron albo czy Urząd Marszałkowski wypełnia standardy, których oczekuje od niego obywatel, to w ramach projektu innowacyjnego możemy opracować metodologię takich badań. Takie projekty mogą też wzmacniać szeroko pojęty dialog społeczny, zasadę przejrzystości administracji, a więc np. wpływ stanowionego prawa na podmioty gospodarcze i otoczenie społeczne.

**Kto, Pani zdaniem, ma potencjał do realizowania tego typu projektów innowacyjnych?**


Projekty innowacyjne są realizowane systemowo przez agendy rządowe, administrację publiczną. Potencjał mają na pewno

organizacje pozarządowe, a raczej stowarzyszenia organizacji pozarządowych, posiadające własne sieci w regionie. Potencjał do realizowania projektów innowacyjnych w zakresie dobrego rządzenia dostrzegam jeszcze w instytutach badawczych i częściowo w organizacjach gospodarczych skupiających przedsiębiorców.

**Administracja nie jest podatna na zmiany. Jakie procesy dzięki projektom innowacyjnym powinny zajść w ciągu najbliższych 2–3 lat?**

Już teraz realizowanych jest wiele projektów systemowych i innowacyjnych, które są nakierowane na podnoszenie jakości kadr administracji, w zakresie językowym, interakcji, współpracy z partnerami społecznymi, dialogu obywatelskiego. Nie chodzi jednak tylko o zorganizowanie szkoleń, ale trzeba koniecznie zmierzyć, czy i w jaki sposób w wyniku tych szkoleń podniosły się umiejętności kadry. I to jest problem, bo jak dotąd, niestety, wszystko kończy się na wskaźnikach ilościowych, które tak naprawdę niewiele nam mówią. Nie mierzy się na szkoleniach umiejętności pracowników administracji na wstępie i na wyjściu. Dlatego tak podkreślam konieczność stworzenia metodologii i wskaźników służących sprawdzaniu skuteczności projektów, nie tylko szkoleniowych. Podobna metodologia





JEST WIELE PROJEKTÓW SYSTEMOWYCH I INNOWACYJNYCH,  
KTÓRE SĄ NAKIEROWANE NA PODNOSZENIE JAKOŚCI KADR ADMINISTRACJI,  
W ZAKRESIE JĘZYKOWYM, INTERAKCJI, WSPÓŁPRACY Z PARTNERAMI SPOŁECZNYMI,  
DIALOGU OBYWATELSKIEGO

potrzebna jest także do określenia faktycznych kosztów decyzji politycznych oraz ich kosztów administracyjnych. Istotne jest nie tylko to, ile kosztów generuje wprowadzenie nowej regulacji prawnej, ale także to, jaki ma ona wpływ na otoczenie społeczne, sferę gospodarki i jakość przestrzegania prawa. Kolejnym ważnym obszarem zmian są konsultacje społeczne. W Polsce w latach 2007–2008 zostały wypracowane projekty przepisów prawa dotyczące tego typu konsultacji. W bieżącym roku wprowadzono wytyczne wskazujące, jak konsultacje społeczne powinny być przeprowadzane. W dokumentach tych dostrzegam jednak jeszcze pewne braki. Jesteśmy więc w pewnym stałym procesie wprowadzania rozwiązań systemowych, np. rola partnerów społecznych na różnych etapach wprowadzania regulacji powinna zostać wzmocniona. Powinniśmy ten proces dokładnie analizować oraz reagować na pojawiające się deficyty. Realizowanie projektów innowacyjnych daje nam szansę testowania rozwiązań systemowych w sferze dobre-

go rządzenia. Dużym problemem naszego systemu rządzenia jest pewna uznaniowość decyzji w sferze polityk publicznych i administracyjnych. Sporo uznaniowych decyzji leży w obszarze funduszy strukturalnych. Jestem współautorką analizy zatytułowanej „Dostęp do informacji oraz systemu wyboru projektów w ramach szesnastu Regionalnych Programów Operacyjnych”. W analizie tej porównaliśmy, jak różni się dostęp do programów regionalnych w każdym z województw. Okazało się, że istnieje duży margines uznaniowości, jeśli chodzi o dostępność informacji, ocenę wniosków oraz wdrażanie funduszy strukturalnych. Inaczej mówiąc, dostęp beneficjentów do funduszy jest w każdym z województw różny. To nie jest dobra sytuacja, trzeba ją zmienić. Uważam jednak, że standardy dotyczące podejmowania decyzji w kwestii polityk publicznych i zarządzania powoli się w Polsce podnoszą. Należy mieć nadzieję, że projekty innowacyjne dostarczą potrzebnych instrumentów do pomiaru jakości dobrego rządzenia w naszym kraju.

# NIE MOŻEMY IŚĆ ZA MODĄ



ROZMOWA  
Z DR. INŻ. KRZYSZTOFEM SYMELĄ  
Z KRAJOWEGO OŚRODKA  
WSPIERANIA EDUKACJI ZAWODOWEJ  
I USTAWICZNEJ

Na co Pana zdaniem powinny być ukierunkowane projekty innowacyjne w sferze edukacji?

Najpierw powinniśmy zdefiniować pojęcie innowacji w pedagogice lub szeroko rozumianej edukacji. Otóż może ona dotyczyć zagadnień organizacyjnych, metodyki, promocji, każdego procesu kształcenia. Z poziomu Ministerstwa Edukacji Narodowej wypracowywaniu innowacyjnych rozwiązań służą projekty systemowe. W trakcie realizacji Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich przygotowano na

nosić np. z technikum do szkoły zasadniczej. Mamy tu więc do czynienia z innowacją w technologii kształcenia, ale to pociąga za sobą innowacje w sferze organizacyjnej, np. w sposobie zatrudnienia nauczycieli.

Co w tym zakresie powinno się zmienić?

Pojawia się coraz więcej głosów, że w przypadku kształcenia modułowego powinniśmy sięgać po specjalistów ze sfery gospodarczej, aby nawet bez kwalifikacji pedagogicznych mogli uczyć. Kiedyś tak zresztą było. Gdy w latach 70-tych kończyłem Technikum

być wprowadzane za zgodą regionalnych kuratorów oświaty. Istotnym czynnikiem jest jednak bardzo szczegółowa analiza potrzeb i możliwości każdej szkoły. Możemy oczywiście wdrażać kształcenie modułowe jako pewną innowację, ale nie możemy iść za modą. Musimy zapewnić szkole odpowiednią kadre i bazę dydaktyczną. Jeżeli szkoła nią nie dysponuje, to musi wejść w kooperację z innymi partnerami z rynku pracy, chociażby z Centrum Kształcenia Praktycznego lub z rzemiosłem. Dziś kształcenie modułowe wdraża jedynie 250 z prawie 7 tysięcy szkół. Pozostałe obawiają się tego.

## KŁADZIE SIĘ MOCNY NACISK NA ZIDENTYFIKOWANIE TEGO, CO DZIEJE SIĘ W GOSPODARCE I NA KONKRETNICH STANOWISKACH PRACY. NA TEJ PODSTAWIE PRZYGOTOWUJE SIĘ TREŚCI KSZTAŁCENIA

przykład programy modułowe i pakiety edukacyjne, jako alternatywną ofertę kształcenia w stosunku do kształcenia przedmiotowego. Innowacja tych programów nauczania polegała na tym, że mogą być one wykorzystywane w systemie szkolnym, pozaszkolnym i w samodzielnym uczeniu się. Zaktualizowano też treści kształcenia w stosunku do tego, co dzieło się w gospodarce. O ile programy przedmiotowe odbiegały od oczekiwań pracodawców, o tyle w programach modułowych kładzie się mocny nacisk na zidentyfikowanie tego, co dzieje się w gospodarce i na konkretnych stanowiskach pracy. Na tej podstawie przygotowuje się treści kształcenia, czyli elastyczne miniprogramy nauczania, które można prze-

Samochodowe, to moimi najlepszymi nauczycielami byli ci, związani z przemysłem. W nowej wersji „Ustawy o systemie oświaty” jest zapis określający gdzie można zatrudnić specjalistów bez kwalifikacji pedagogicznych. Ich płaca nie może jednak przekraczać pensji nauczyciela dyplomowanego.

**Duże możliwości innowacyjnych zmian w oświacie stwarza wdrażany na poziomie regionów Priorytet IX POKL...**

Rzeczywiście. Warto przypomnieć, że istnieje rozporządzenie ministra edukacji narodowej o innowacjach i eksperymentach pedagogicznych. Według przepisów innowacje mogą

Rozumiem, że innowacja w oświacie musi być ściśle powiązana ze zmianami gospodarczymi i sytuacją na rynku pracy. Czy to jedyny aspekt?

To, o czym pan mówi dotyczy szeroko rozumianych treści kształcenia, czyli sfery programowej. Ale innowacja może też dotyczyć sfery metodologicznej. Jeżeli zainwestujemy w nowe metody nauczania, to musimy też przeprowadzić nowe innowacyjne szkolenia dla kadry dotyczące aktywizujących metod nauczania. W wielu przypadkach system formalnego kształcenia nauczycieli tego nie oferuje. Bardzo pomocny jest w tym przypadku program „Leonardo da Vinci”, który stwarza możliwość transferu nowych rozwiązań z innych krajów. Mam nadzieję, że równie pomocny będzie Program Operacyjny Kapitał Ludzki.



# OAZY WSPÓŁPRACY



ROZMOWA  
Z PIOTREM MASŁOWSKIM,  
DYREKTOREM ZARZĄDZAJĄCYM  
W STOWARZYSZENIU CENTRUM ROZWOJU  
INICJATYW SPOŁECZNYCH W RYBNIKU

Na które sfery zatrudnienia i integracji społecznej powinny być skierowane projekty innowacyjne?

Trudno to jednoznacznie określić. Projekty innowacyjne powinny odpowiadać na problemy grup wykluczonych społecznie. Niestety, do tej pory wiele tego typu projektów było realizowanych w oderwaniu od realnych potrzeb. Poza tym w Polsce bardzo słabo zorganizowana jest współpraca międzyinstytucjonalna. Jest ona kiepska zarówno na szczeblu międzysektorowym (a więc między administracją rządową, samorządową oraz organizacjami pozarządowymi i biznesem), jak i na poziomie wewnątrzinstytucjonalnym. Jednostki samorządu terytorialnego (takie jak urzędy pracy czy ośrodki pomocy społecznej) bardzo często nie współpracują ze sobą. Zdarza się nawet, że rywalizują, a przecież nie o to chodzi i nie tak to powinno wyglądać.

Czyli rozwiązania wypracowane w trakcie realizacji projektów Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL niczego nie zmieniły pod tym względem?

Aż tak źle nie jest. Przed EQUAL-em była pustynia, a teraz mamy trochę oaz. Oczywiście, że w programie EQUAL trochę pieniędzy zostało wydanych na wyrost, część projektów się nie udało, ale były to projekty-laboratoria i z naszej perspektywy okazało się to w sumie ciekawym doświadczeniem. Projekty dotyczące wypracowania modeli współpracy były realizowane i dziesięć lat temu. Wtedy jednak zupełnie nic z nich nie wynikało. Podpisywało się porozumienie, po czym sygnatariusze rozchodzili się każdy w swoją stronę i wszystko toczyło się po staremu. Nie znam paktu, który przetrwałby do dzisiaj, a po EQUAL-u jednak trochę takich paktów pozostało. Stopniowo

uczymy się takiej współpracy, ale te procesy nadal trzeba wspomagać.

Jaka jest Pana recepta na to, aby te nowe projekty nie miały tylko charakteru laboratoryjnego?

W ramach tych nowych projektów powinny być wdrażane konkretne rozwiązania wynikające z doświadczeń Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich czy raportu „Polska 2030”, w którym zawarto bardzo interesujące analizy.

Co konkretnie powinno być przedmiotem działań realizatorów projektów innowacyjnych?

Oczekuje pan ode mnie konkretnych wskazań, tymczasem powinny to być racjonalne decyzje podejmowane w regionach. Chodzi o to, żeby urzędnicy odbywali staże w organizacjach pozarządowych, poznali ich funkcjonowanie od środka i wiedzieli, w jaki sposób działają one na rzecz środowisk wykluczonych. Pracownicy organizacji powinni mieć podobne doświadczenia i wiedzę na temat urzędów. Wtedy będą w stanie wspólnie wypracować rozwiązania spójne z kulturą organizacyjną tych dwóch sektorów oraz odpowiadające potrzebom lokalnej społeczności. Innowacyjność powinna się przejawiać w stosowaniu nowych form pracy, a nie w wybieraniu nowych grup wykluczonych.

Czy otwiera się tutaj furka do współpracy ponadnarodowej?

Oczywiście. Bardzo często jest tak, że w Europie wymyślono już dobre rozwiązania, a my ciągle próbujemy wyważać

otwarte drzwi. Przykładów jest sporo, np. duńskie szkoły Kofoeda czy pakiety lokalne w Wielkiej Brytanii. Po co mamy przechodzić tę ścieżkę krok po kroku, potykać się o te same przeszkody?

Gdzie, Pana zdaniem, drzemie największy potencjał innowacji?

Jestem przedstawicielem organizacji pozarządowych i głęboko wierzę, że w sektorze obywatelskim, sektorze ekonomii społecznej – chociaż jest to obszar najbardziej niedoszacowany i niedoinwestowany – tkwi największy potencjał. Dostrzegam także duży potencjał w administracji i biznesie. O tym ostatnim nie mówimy na razie w kontekście wykluczenia społecznego, ale jestem przekonany, że za kilka, może kilkanaście lat twardy komercyjny biznes będzie szansą dla osób wykluczonych społecznie.

Doświadczenia programu EQUAL pokazały, że jest sporo kłopotów z przeniesieniem rozwiązań wypracowanych w ramach projektów do głównego nurtu polityki. Czy pod tym względem coś się zmienia?

Na pewno trochę więcej się na ten temat dyskutuje, dzięki temu sytuacja poprawia się, choć nadal jest jeszcze daleka od ideału. Wynika to stąd, że dyskusja ta przebiega na linii rząd – organizacje pozarządowe, tymczasem brakuje jej w regionach. Urzędy marszałkowskie bardzo rzadko podejmują lokalny dialog z trzecim sektorem. Nie ułatwiają tego też wybuchające co jakiś czas afery. Nie dorobiliśmy się w Polsce cywilizowanego sposobu dyskusji nad rozwiązaniami systemowymi.



# UCZELNIA PONADNARODOWA

**UTRZYMYWANIE KONTAKTÓW MIĘDZYNARODOWYCH JEST  
WARUNKIEM SPRAWNEGO FUNKCJONOWANIA KAŻDEJ UCZELNI.**



ROZMOWA  
Z DR EWĄ GLIŃSKĄ,  
ADIUNKTEM W KATEDRZE MARKETINGU I  
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI  
NA WYDZIALE ZARZĄDZANIA  
POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ

Jest Pani autorką ekspertyzy na temat możliwości wzmocnienia potencjału polskich uczelni poprzez realizowanie projektów współpracy ponadnarodowej. Które sfery działalności szkół wyższych najbardziej wymagają takiego wzmocnienia?

W mojej ekspertyzie podzieliłam je na dwie zasadnicze kategorie. Pierwsza sfera to dydaktyka i proces dydaktyczny. Druga – to podnoszenie kompetencji nauczycieli akademickich, angażowanie się przez nich w realizowanie projektów badawczych w Polsce i za granicą. Jeśli chodzi o proces dydaktyczny, to wskazałam na konieczność większego umiędzynarodowienia tej kwestii w Polsce. Podawałam też różne przykłady, w jaki sposób można zwiększyć stopień umiędzynarodowienia naszych uczelni, a także wskazywałam działania, które należy podjąć, aby poprawić przygotowanie dydaktyczne nauczycieli akademickich oraz jakość prowadzonych przez nich badań naukowych.

Które kraje mogą być wzorcem pod tym względem?

Jako kraj, w którym uczelnie bardzo dobrze kooperują z biznesem i ze społecznościami lokalnymi od dawna już wymienia się Finlandię. W mojej ekspertyzie podaję przykłady Centrów Technologii, które bardzo ściśle współpracują ze szkołami wyższymi. Biorąc natomiast pod uwagę aspekt konieczności podnoszenia kwalifikacji przez polskich nauczycieli akademickich oraz promowania własnych badań naukowych, warto zainteresować się uczelniami amerykańskimi, które doskonale popularyzują swoje osiągnięcia naukowe oraz docierają z nimi nie tylko do osób ze środowisk akademickich, ale także do społeczności lokalnych.

**Polscy pracownicy naukowo-dydaktyczni i tak utrzymują wiele kontaktów ze środowiskiem naukowym na całym świecie. Jaką nową wartość mogłyby zatem wnieść takie projekty?**

Utrzymywanie kontaktów międzynarodowych jest warunkiem sprawnego funkcjonowania każdej uczelni, ale realizowanie projektów miałooby wymiar bardziej prak-

tyczny. Możliwości jest sporo. Na przykład naukowcy z jednej dziedziny mogliby w ramach projektów współpracy ponadnarodowej prowadzić wspólne badania, a następnie, na podstawie uzyskanych wyników, przygotowywać artykuły do renomowanych czasopism zagranicznych. Samym polskim pracownikom nauki trudno jest prowadzić badania na bardzo wysokim światowym poziomie. Przy współpracy z zachodnimi ośrodkami badawczymi byłoby to możliwe. Jeśli chodzi o dydaktykę, to funkcjonują już programy zwiększające mobilność studentów, warto jednak, aby uczelnie w większym stopniu zaangażowały się w projekty wspólnych dyplomów. Ważne jest też zachęcanie szkół wyższych do przygotowywania oferty studiów w języku angielskim oraz wpisanie tej oferty na stałe do programu studiów, tak aby mogli z niej korzystać nie tylko cudzoziemcy przyjeżdżający do nas w ramach programu Erasmus, ale także studenci polscy. Istotne jest również zapraszanie do współpracy wykładowców z zagranicy. Kontakt z nimi umożliwiłby studentom lepsze zapoznanie się z osiągnięciami nauki światowej.



**MŁODZI LUDZIE, KTÓRZY PRZYCHODZĄ NA UCZELNIĘ,  
ODCZUWAJĄ POTRZEBĘ MOBILNOŚCI  
I DO UDZIAŁU W RÓŻNYCH PROJEKTACH  
NIE TRZEBA ICH NAMAWIAĆ.**

**Czy uczelnie chętnie angażują się w realizowanie projektów współpracy ponadnarodowej?**

To nie jest kwestia chęci, ale coraz bardziej konieczności. Młodzi ludzie, którzy przychodzą na uczelnię, odczuwają potrzebę mobilności i do udziału w różnych projektach nie trzeba ich namawiać. O wiele mniej zainteresowani wyjazdami dydaktycznymi za granicę są natomiast nauczyciele akademicy, co trochę mnie zaskakuje. Bardzo istotne jest więc upowszechnianie informacji o możliwościach realizowania takich przedsięwzięć oraz płynących z tego korzyściach.

**Czy polskie uczelnie znajdują odpowiednich partnerów do realizowania projektów współpracy ponadnarodowej?**

W poszukiwaniu takich partnerów trzeba z pewnością wykazać się dużą aktywnością, jednak doświadczenia płynące z programu Erasmus wskazują na to, że szkoły wyższe, które zdecydowały się na udział w programie bardzo chętnie podpisują kolejne umo-

wy o współpracy partnerskiej. Może nie wszystkie uczelnie zagraniczne odpowiedzą pozytywnie na naszą ofertę, ale trzeba próbować.

**Czy polskie uczelnie poradzą sobie z koordynowaniem takich przedsięwzięć pod względem organizacyjnym? Projekty te bywają przecież bardzo rozbudowane, zwłaszcza gdy jest kilku partnerów.**

Na większości uczelni działają biura współpracy międzynarodowej. Do ich obowiązków należy przede wszystkim koordynowanie programów związanych z mobilnością studentów, ale odpowiadają również za administrowanie projektami naukowymi. Sądzę, że poradziłyby sobie także z administrowaniem projektów współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL. Jeśli rezultaty, które zostaną zaplanowane w ramach takiego przedsięwzięcia będą dostatecznie motywujące, to na pewno nie zabraknie chętnych do pracy.

**Czy uważa Pani, że Program Operacyjny Kapitał Ludzki spełnia oczekiwania polskich uczelni?**

Mogę odpowiedzieć na to pytanie z perspektywy lokalnego rynku białostockiego. Każda białostocka szkoła wyższa realizuje już jakiś projekt PO KL i niektóre z tych projektów są naprawdę bardzo ciekawe. Większość związana jest z rozbudową oferty dydaktycznej, ale jedna z uczelni przygotowała projekt dotyczący możliwości podnoszenia kompetencji nauczycieli akademickich, a więc tego, o czym mówiliśmy w kontekście współpracy ponadnarodowej. Nikt wcześniej tego nie robił, a PO KL stwarza właśnie takie możliwości. Pracowników naukowo-dydaktycznych uczy się zasad komercjalizacji i promocji własnych badań, a także zaawansowanych metod analiz statystycznych. Oczywiście, że można byłoby oczekiwać więcej, ale już obecne dokonania wskazują na korzyści płynące z PO KL dla szkolnictwa wyższego.

# JESTEŚMY W ŚWIATOWEJ CZOŁÓWCE



ROZMOWA  
Z PROF. DR. HAB. INŻ.  
STANISŁAWEM WALUKIEWICZEM  
Z INSTYTUTU BADAŃ SYSTEMOWYCH POLSKIEJ  
AKADEMII NAUK, KOORDYNATOREM PROJEKTU  
„KAPITAŁ LUDZKI I KAPITAŁ SPOŁECZNY  
JAKO NOWE PRZEDMIOTY AKADEMICKIE” REALIZOWANEGO  
W RAMACH PRIORYTETU IV PO KL

**Jaka jest różnica między kapitałem ludzkim a kapitałem społecznym?**

Kapitał ludzki to kapitał jednej osoby, a więc mój, pana lub każdego innego człowieka. To wiedza, którą posiadamy, doświadczenie, wiedza spersonalizowana, a więc sposób wyrażania się, a także energia życiowa i zdrowie itp. Z kapitałem społecznym mamy natomiast do czynienia wówczas, gdy są co najmniej dwie osoby. Są to formalne i nieformalne relacje pomiędzy tymi osobami. Na przykład obecnie wspólnie pracujemy nad wywiadem, zależy nam, aby się ukazał. W ten sposób tworzymy już kapitał społeczny. Tutaj jednak istotna uwaga: wartość kapitału społecznego może być równa zero lub od niego większa. Trudno natomiast znaleźć przykład kapitału ludzkiego o wartości zerowej. Moim zdaniem wartość kapitału ludzkiego zawsze jest ściśle większa niż zero.

**Jakie jest główne założenie projektu „Kapitał ludzki i kapitał społeczny jako nowe przedmioty akademickie”?**

Naszym zadaniem jest napisanie podręczników akademickich oraz opracowanie materiałów dydaktycznych i metodologii prowadzenia wykładów w dwóch nowych

przedmiotach akademickich: kapitał ludzki i kapitał społeczny. Zajęcia w ramach każdego z tych przedmiotów będą trwały jeden semestr, przewidujemy na nie po 30 godzin. Zakończą się zaliczeniem i egzaminem, a nauczane będą na poziomie licencjatu i magisterium.

**Jaką wiedzę będą zdobywali studenci w trakcie tych zajęć?**

Wychodzimy z założenia, że kapitał ludzki i kapitał społeczny poznamy dopiero wówczas, gdy będziemy potrafili oszacować jego rzeczywistą wartość. Przygotowujemy podręczniki akademickie dla obu tych przedmiotów; jedną z najistotniejszych części tych przedmiotów jest oryginalna metodologia pomiaru oraz szacowania wartości kapitału ludzkiego i społecznego. Nasza metodologia obejmuje to, co w wielu przypadkach jest już robione, bez wystarczających podstaw teoretycznych. Dlatego źródłem naszej teorii jest praktyka. Staramy się w niej odpowiedzieć na pytanie, jaka jest wartość wszystkich, ale to absolutnie wszystkich zasobów, zarówno materialnych jak i niematerialnych danej szeroko rozumianej firmy czy kraju.

**Jak przebiega realizacja projektu?**

Wystartowaliśmy 15 kwietnia 2009 roku. Wszystkie zadania udaje nam się jak dotąd realizować zgodnie z harmonogramem i budżetem. Opracowaliśmy program zajęć dla studentów, zarówno z kapitału ludzkiego, jak i z kapitału społecznego, są już gotowe duże części skryptów. Powstało też 10 artykułów, z których 3 zostały wygłoszone na międzynarodowej konferencji ERSa 2009 w Łodzi, mam też za sobą referaty na uczelniach w Polsce i w Szwecji, w grudniu wystąpię z referatem na konferencji Polskiego Towarzystwa Diagnostyki Edukacyjnej. Ważną dziedziną, którą też się zajmujemy, jest wprowadzanie tych pojęć do badań edukacyjnych. Kapitał ludzki budujemy całe życie, jednak szkoła średnia jest bardzo istotnym etapem. Przeprowadzone zostały badania, zakończone nawet doktoratem, które dotyczyły wykorzystania pojęć „kapitał ludzki” i „kapitał społeczny” w edukacji.

**Co jeszcze czeka realizatorów projektu?**

Przed nami wiele zadań, bo projekt potrwa 3 lata. Od października 2010 roku rozpoczną się wykłady w ramach tych przedmiotów na dwóch uczelniach: Wyższej Szkole Informatyki Stosowanej i Zarządzania w Warszawie oraz Wyższej Szkole Zarządzania im. gen. Jerzego



Ziętka w Katowicach. Około tysiąca studentów w obu szkołach otrzyma za darmo skrypty. Oprócz tego współpracujemy ze Studium Doktoranckim Instytutu Badań Systemowych Polskiej Akademii Nauk, w którym uczymy doktorantów, jak wykorzystać kapitał ludzki i kapitał społeczny w pracy naukowca. Jednym z naszych zadań jest też pomoc dla Komitetu Prognoz „Polska 2000 Plus”. Zostanie zorganizowanych 10 konferencji na temat różnych wyzwań przyszłości, m.in. problemów globalizacji, kryzysu ekonomicznego, kryzysu wartości, kwestii demograficznych.

**Czy w ramach projektu planowana jest współpraca ponadnarodowa?**

Myślimy nad tym. Pragniemy skonstruować nasze programy nauczania w taki sposób, aby mogły być wykorzystywane w skali międzynarodowej, dlatego chcielibyśmy wypróbować je przy współpracy z naszymi partnerami zagranicznymi. Będzie to jednak tematem kolejnego projektu, którego reali-

zacje być może rozpoczniemy jeszcze pod prowadzonego obecnie przedsięwzięcia.

**Czy podobne kierunki studiów funkcjonują już na Zachodzie?**

Tam również ten temat jest nowy. Oszacowanie wartości kapitału społecznego i ludzkiego jest bardzo trudne. Wielu ludzi uważa nawet, że jest niemożliwe. Absolutnie się z tym nie zgadzam i dlatego jesteśmy w tej dziedzinie w światowej czołówce.

**Czy, Pana zdaniem, przyjdzie czas, że w serwisach informacyjnych obok notowań walut czy wielkości PKB będzie prezentowana także wartość kapitału społecznego w poszczególnych krajach?**

Z pewnością. I nie jest to wcale tak odległe, jak mogłoby się wydawać.

**PRAGNIEMY SKONSTRUOWAĆ NASZE PROGRAMY NAUCZANIA W TAKI SPOSÓB, ABY MOGŁY BYĆ WYKORZYSTYWANE W SKALI MIĘDZYNARODOWEJ, DLATEGO CHCIELIBYŚMY WYPRÓBOWAĆ JE PRZY WSPÓŁPRACY Z NASZYM PARTNERAMI ZAGRANICZNYMI.**

# INNOWACJE DLA UCZELNI

ROZMOWA  
Z ANNA MARCINIĄK,  
GŁÓWNYM SPECJALISTĄ  
W DEPARTAMENCIE WDROŻEŃ I INNOWACJI W  
MINISTERSTWIE  
NAUKI I SZKOLNICTWA WYŻSZEGO

**Czego dotyczyły konkursy na projekty standardowe ogłoszone przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach Poddziałania 4.1.1?**

Poddziałanie 4.1.1 koncentruje się na programach rozwojowych uczelni, czyli na podnoszeniu poziomu dydaktyki. W szczegółowym opisie priorytetów tego Poddziałania wymienionych jest 16 modułów możliwych do realizacji, m.in. otwieranie i modyfikacja kierunków studiów zwykłych i doktoranckich, otwieranie studiów podyplomowych, organizowanie zajęć wyrównawczych, staży i stypendiów doktoranckich, podnoszenie kwalifikacji kadry dydaktycznej, wdrażanie modeli zarządzania jakością na uczelni. W 2008 roku ogłosiliśmy konkursy na wszystkie te moduły. W tym roku zdecydowaliśmy się moduły pogrupować. W ramach pierwszego konkursu skupiliśmy się na doktorantach i kadrze dydaktycznej. Drugi konkurs był ukierunkowany na praktyczne elementy nauczania studentów. Można było składać projekty dotyczące otwierania nowych kierunków studiów lub modyfikacji istniejących programów, organizacji zajęć wyrównawczych i staży. W trzecim konkursie, do którego się przygotowujemy, skoncentrujemy się na podwyższaniu kwalifikacji kadry kierowniczej i wdrażaniu modeli zarządzania uczelnią. Byłoby najlepiej, gdyby szkoły wyższe zdecydowały się na realizację obu tych modułów.

**Które moduły cieszyły się największym zainteresowaniem w poprzednich konkursach?**

Na pewno modyfikacja istniejących kierunków studiów i otwieranie nowych, np. w języku obcym. Odnotowaliśmy też spore zainteresowanie podwyższaniem kwalifika-

cji nauczycieli akademickich. Organizowane były wyjazdy studyjne, szkolenia dotyczące nowoczesnych form kształcenia. Bardzo dużą popularnością cieszą się zajęcia wyrównawcze i staże. Z tego typu projektów chciałaby skorzystać niemal każda uczelnia.

**Jakie były plany na ten rok, jeżeli chodzi o projekty współpracy ponadnarodowej?**

Zakładaliśmy, że wraz z dwoma konkursami, o których mówiłam i trzecim, do którego się przygotowujemy, ogłosimy konkursy na projekty współpracy ponadnarodowej. Stwarzałoby to możliwość dodania do realizowanych przedsięwzięć komponentu

## ODNOTOWALIŚMY SPORE ZAINTERESOWANIE PODWYŻSZANIEM KWALIFIKACJI NAUCZYCIELI AKADEMICKICH.

współpracy ponadnarodowej. To nam się jednak nie udało.

**Czy w tegorocznych planach był konkurs na projekty innowacyjne?**

Tak, był on wstępnie planowany na trzeci kwartał, jednak ze względów technicznych musieliśmy ten termin przesunąć. Mam nadzieję, że uda się go ogłosić jeszcze do końca roku.

**Czego miały dotyczyć?**

Przygotowaliśmy dwa tematy. Pierwszy dotyczy opracowania nowoczesnych, skomasowanych modeli kształcenia przez całe życie. W ramach drugiego tematu będzie można opracować system gromadzenia danych o absolwentach szkół wyższych. Na realizację tych projektów przeznaczony jest budżet w wysokości 50 mln zł.

**Jakie są plany na rok 2010?**

W ramach Poddziałania 4.1.1, dotyczącego wzmocnienia dydaktyki na uczelniach mamy zaplanowane cztery standardowe konkursy zamknięte i jeden konkurs na projekty współpracy ponadnarodowej. Konkursy standardowe ponownie podzielimy na moduły, natomiast uczelnie ubiegające się o realizację projektu współpracy ponadnarodowej będą mogły wybrać dowolny z nich. W Poddziałaniu 4.1.2 planujemy jeden konkurs zamknięty. Zasady realizacji projektów będą podobne jak w tym roku. W ramach Działania 4.2, skierowanego do środowiska naukowego, planujemy dwa konkursy stan-

dardowe. Najprawdopodobniej w ramach tego Działania ogłoszony zostanie również konkurs na projekty współpracy ponadnarodowej, tematycznie dotyczący sfery podnoszenia umiejętności. Wybraliśmy także dwa tematy projektów innowacyjnych. Nadal pozostaniemy przy monitorowaniu losów absolwentów. Drugim tematem będzie wypracowanie rozwiązań w zakresie komercjalizacji badań naukowych. W tym przypadku beneficjentami mogą być szkoły wyższe, jednostki badawczo-rozwojowe, placówki naukowe PAN lub konsorcja naukowo-przemysłowe. Wiem, że jest zainteresowanie tymi konkursami, a nawet są gotowe projekty, a ich autorzy tylko czekają na moment, w którym będą mogli je złożyć. Podobnie jak w tym roku, na realizację projektów innowacyjnych przeznaczylimy 50 mln zł, a konkursy będą ogłoszone w II i III kwartale.



# PREMIA ZA WSPÓŁPRACĘ PONADNARODOWĄ

30 LISTOPADA UPŁYNAŁ TERMIN SKŁADANIA WNIOSKÓW W TRZECH KONKURSACH NA PROJEKTY INNOWACYJNE W WOJEWÓDZTWIE MAŁOPOLSKIM. OGŁOSZONO JE W PRIORYTETACH VII, VIII I IX, A NA REALIZACJĘ PROJEKTÓW Z KOMPONENTEM PONADNARODOWYM PRZEZNACZONO ŁĄCZNIE PONAD 20 MLN ZŁ

Tematem innowacyjnych przedsięwzięć realizowanych w ramach Priorytetu VII PO KL będzie poszukiwanie metod wczesnej interwencji socjalnej oraz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu dzieci i młodzieży. Budżet konkursu wynosi blisko 9 mln zł. Projekty muszą być realizowane w partnerstwie, a ich koszt nie może być niższy niż 350 tys. zł. W ramach tego, ale także pozostałych konkursów, beneficjent mógł złożyć tylko jeden wniosek, a maksymalny okres realizacji przedsięwzięcia wynosi 36 miesięcy. Ponadto instytucja ubiegająca się o środki musiała zadeklarować, że będzie prowadziła biuro projektu na terenie województwa małopolskiego. Wprowadzono też jedno kryterium strategiczne, dotyczące współpracy ponadnarodowej. Za opracowanie i wdrożenie modelu we współpracy z partnerem zagranicznym wnioskodawca mógł otrzymać dodatkowo 10 punktów.

## INNOWACYJNY DIAMENT

W ramach Priorytetu VIII PO KL ogłoszono konkurs na projekty, których celem jest wypracowanie innowacyjnych rozwiązań dotyczących utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+. W tym przypadku do zakontraktowania jest ponad 9 mln zł. *Ogłosiliśmy też konkurs w Priorytecie IX – mówi Anna Mlost, naczelnik Wydziału Zarządzania Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki w Departamencie Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego w Krakowie. Dotyczy on*

*dostosowania oferty kształcenia zawodowego do potrzeb regionalnego rynku pracy. Ten temat jest dla nas bardzo istotny, gdyż jednym z celów naszego regionu jest rozwijanie szkolnictwa zawodowego w sposób usystematyzowany. Planujemy działania związane z modernizacją systemu kształcenia zawodowego, zarówno od strony bazy dydaktycznej i realizowanych programów nauczania, jak i przygotowania nauczycieli. Będzie się to odbywało w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki oraz Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego.*

Alokacja w ramach Priorytetu IX jest mniejsza niż w przypadku pozostałych dwóch konkursów i wynosi 3 mln zł. Równolegle w regionie realizowany jest jednak duży innowacyjny projekt systemowy z komponentem ponadnarodowym „DiAMEnT”, którego celem jest stworzenie systemu pracy z uczniami zdolnymi w województwie małopolskim. Budżet tego przedsięwzięcia wynosi 20 mln zł. *W ramach projektu zostaną stworzone m.in. narzędzia służące diagnozowaniu uczniów oraz wyszukiwaniu tych najbardziej uzdolnionych w danej dziedzinie. Przygotowany zostanie również pakiet programów dydaktycznych, w oparciu o które nauczyciele będą pracować z uczniami szczególnie uzdolnionymi. W powiatach na terenie województwa małopolskiego powstaną ośrodki dysponujące bazą dydaktyczną odpowiednią do pracy z wykorzystaniem opracowanych programów. Bardzo zależy nam na tym, żeby docelowo opieką zostały otoczone wszystkie szczególnie uzdolnione dzieci z województwa małopolskiego – mówi Anna Mlost.*

Projekt powstał z inicjatywy Zarządu Województwa Małopolskiego, a za jego realizację odpowiada partnerstwo, w którego skład wchodzi Małopolskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu oraz National-Louis University w Chicago.

## WSPARCIE DLA EMIGRANTÓW

W 2010 roku w województwie małopolskim zostanie ogłoszony konkurs na projekty innowacyjne w ramach Priorytetu VI PO KL. Wybrano dwa tematy. Pierwszy dotyczy rozwoju i testowania instrumentów wspierających godzenie życia zawodowego i rodzinnego oraz zwalczania dyskryminacji, zwłaszcza ze względu na wiek, płeć i niepełnosprawność. Drugim tematem jest poszukiwanie metod zmniejszania emigracji zarobkowej oraz wspierania powrotu emigrantów na polski rynek pracy. *W pierwszym temacie większy nacisk chcemy położyć na badanie i wdrażanie elastycznych form zatrudnienia, a w temacie drugim – na wspieranie osób powracających do Małopolski z emigracji zarobkowej. Również i w tym konkursie za współpracę z partnerem zagranicznym wnioskodawca będzie mógł otrzymać dodatkowe 10 punktów. Ten jedyny konkurs na projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej w przyszłym roku, zostanie ogłoszony prawdopodobnie w III kwartale. Zaplanowaliśmy budżet w wysokości 5 mln zł – informuje Anna Mlost.*



# LICZYMY NA REGIONALNE SIECI TEMATYCZNE

ROZMOWA  
Z JOANNĄ URBANOWICZ,  
ZASTĘPCĄ DYREKTORA DEPARTAMENTU  
POLITYKI REGIONALNEJ  
W URZĘDZIE MARSZAŁKOWSKIM W KRAKOWIE

Czy jeszcze przed ogłoszeniem konkursów na projekty innowacyjne w województwie małopolskim było zainteresowanie ze strony ich potencjalnych realizatorów?

Gdy organizowaliśmy spotkania informacyjne na ten temat, zaobserwowaliśmy pewne zainteresowanie, jednak głównie ze strony instytucji, które albo składają projekty na wszystkie konkursy, albo przynajmniej interesują się wszystkimi ogłaszanymi konkursami. Krótko mówiąc, było to standardowe grono i na tej podstawie nie możemy wysunąć żadnych wniosków.

Skąd wybór takich tematów projektów innowacyjnych?

Jak każde województwo, także i my realizujemy cele wyznaczone w strategii rozwoju

**W POPRZEDNIEJ PERSPEKTYWIE FINANSOWEJ PROJEKTY INNOWACYJNE REALIZOWANE BYŁY W NASZYM WOJEWÓDZTWIE GŁÓWNIE W KRAKOWIE. ZALEŻY NAM NA TYM, ABY POJAWILI SIĘ PROJEKTODAWCY RÓWNIEŻ Z INNYCH OŚRODKÓW NASZEGO REGIONU**

regionu. Staramy się wybierać takie tematy konkursów, które pomogą nam rozwiązać bieżące problemy. Uznaliśmy, że te są najważniejsze i że znajdą się instytucje, które będą chciały realizować tak ukierunkowane przedsięwzięcia innowacyjne.

Jakie zmiany mają przynieść te projekty?

Na to pytanie będę mogła w pełni odpowiedzieć dopiero wtedy, gdy zostanie wypracowana i zatwierdzona strategia dla tych projektów. Mamy natomiast pewne oczekiwania. Przygotowujemy na poziomie

województwa program dotyczący problematyki starzejącego się społeczeństwa. Wydawało by się, że to jest jeszcze problem odległy i dotyczy głównie krajów Europy Zachodniej, ale za kilka, kilkanaście lat i my musimy się z nim zmierzyć. Bardzo nam zależy, aby przynajmniej niektóre z innowacyjnych projektów współgrały z tym programem. To jednak okaże się dopiero za minimum pół roku.

**Czy prowadzone przez ostatni rok szkolenia przygotowały Państwa do oceny innowacyjności składanych pomysłów?**

Pracownicy Urzędu Marszałkowskiego i Wojewódzkiego Urzędu Pracy oczywiście uczestniczyli w takich szkoleniach, ale mamy to szczęście, że w Krakowie jest bardzo duże środowisko naukowe. Myślę, że z pomocą ekspertów, którzy się z niego wywodzą doskonale poradzimy sobie z tym zadaniem.

Jest też realizowana Regionalna Strategia Innowacji, są przy niej skupione gremia opiniująco-doradcze, z którymi na pewno będziemy dyskutować na temat projektów innowacyjnych. Liczę też na Regionalne Sieci Tematyczne, które niedługo powołamy.

**Czy środowisko akademickie jest też potencjalnym realizatorem tego typu projektów?**

Oczywiście. Myślę, że projekty składane w ramach konkursów będą powiązane ze środowiskiem naukowym, natomiast to niekoniecznie

muszą być uczelnie. Jest wiele firm i instytucji współpracujących z uczelniami i myślę, że z ich strony będziemy mieli odpowiedź na nasze konkursy.

**W Małopolsce nie zostały ogłoszone oddzielne konkursy na projekty współpracy ponadnarodowej. Dlaczego?**

Wychodzimy z założenia, że jeżeli projekt ma być innowacyjny, to dobrze byłoby, gdyby jego realizatorzy przeanalizowali istniejące rozwiązania w danej dziedzinie. Dlatego dodatkowo premiuje projekty, których realizatorzy chcą prowadzić współpracę ponadnarodową. Poza tym, z merytorycznego punktu widzenia jest dla nas oczywiste, że warto sprawdzić, czy jakiś problem nie został skutecznie rozwiązany w innym państwie.

**W Małopolsce realizowano kilka projektów Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL ukierunkowanych na gospodarkę społeczną. Czy ich rezultaty powinny być rozwijane w kolejnych projektach innowacyjnych?**

W kryteriach tego nie uwzględniamy. Być może dobrze byłoby, gdyby realizatorzy projektów zwracali na to uwagę, ale nie jest to konieczny warunek. Z rezultatów IW EQUAL korzysta przez cały czas Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, więc na pewno nie zostały one odłożone na półkę. Dobry projekt innowacyjny może zdecydowanie wykraczać poza rezultaty wypracowane w EQUALu. Poza tym projekty innowacyjne w poprzedniej perspektywie finansowej realizowane były w naszym województwie głównie w Krakowie. Nie ukrywam, że zależy nam na tym, aby pojawili się projektodawcy również z innych ośrodków naszego regionu.



# 23 MILIONY NA INNOWACJE

W 2009 ROKU WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY W RZESZOWIE – INSTYTUCJA POŚREDNICZĄCA  
ODPOWIEDZIALNA ZA WDRAŻANIE CAŁEGO KOMPONENTU REGIONALNEGO PO KL  
W WOJEWÓDZTWIE PODKARPACKIM – OGŁOSIŁ DWA KONKURSY NA PROJEKTY INNOWACYJNE  
W RAMACH PRIORYTETÓW VIII I IX. NA ICH REALIZACJĘ PRZEZNACZONO ŁĄCZNIE REKORDOWĄ  
W SKALI KRAJU KWOTĘ 23 MLN ZŁ.

Konkurs w ramach Priorytetu VIII PO KL zamknięto 17 listopada. Jego tematem było wypracowanie metod utrzymania aktywności zawodowej w grupie wiekowej 50+. Na realizację innowacyjnych przedsięwzięć z komponentem ponadnarodowym przewidziano budżet w wysokości 15 mln zł.

Do połowy grudnia potrwa natomiast nabór wniosków w ramach konkursu ogłoszonego w Priorytecie IX. *Podobnie jak pozostałe regiony, chcemy zmodernizować ofertę kształcenia zawodowego w województwie* – mówi Jacek Posłuszny, dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Rzeszowie. *W sferze szeroko rozumianej edukacji, a zwłaszcza w kształceniu zawodowym, potrzeba wielu zmian. Liczymy na to, że projektodawcy wypracują dla nas ciekawe rozwiązania, które będziemy mogli wprowadzić w naszych szkołach, tak aby w jak największym stopniu odpowiadały one swoją ofertą na potrzeby rynku pracy. Na realizację projektów innowacyjnych z komponentem ponadnarodowym lub wyodrębnionych projektów współpracy ponadnarodowej przeznaczylimy 8 mln zł.*

## INNOWACJE W OŚWIACIE

Kolejne konkursy na projekty innowacyjne będą ogłoszone w województwie podkarpackim w IV kwartale 2010 roku. W ramach Priorytetu VI przewidziano dwa tematy: działania służące wydłużeniu aktywności zawodowej oraz rozwój i testowanie instrumentów wspierających godzenie życia zawodowego i rodzinnego oraz zwalczanie dyskryminacji, zwłaszcza ze względu na płeć, wiek i niepełnosprawność. Dodatkowo premiowane będą m.in. projekty realizowane w partnerstwie ponadnarodowym oraz w partnerstwie z in-

stytucjami badawczymi. Do rozdysponowania jest budżet w wysokości 3 mln zł. Podobną kwotę zaplanowano na konkurs w Priorytecie VII. Jego tematem będzie poszukiwanie metod wczesnej interwencji socjalnej oraz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu dzieci i młodzieży.

Już 1 stycznia rozpocznie się natomiast realizacja systemowego projektu innowacyjnego wdrażanego przez Samorząd Województwa Podkarpackiego. Celem tego projektu będzie udoskonalenie metod kształcenia i programów nauczania oraz aktywizacja edukacyjno-zawodowa nietypowych grup docelowych. Planowane jest m.in. opracowanie innowacyjnego modelu nauczania w szkołach zawodowych, nastawionego na kształcenie praktyczne, ze szczególnym uwzględnieniem branży lotniczej i budowlanej oraz w wybranych zawodach uznanych za kluczowe dla rozwoju gospodarki regionu. Stworzony zostanie także regionalny system kształcenia nauczycieli przedmiotów zawodowych. Na realizację tego przedsięwzięcia, które potrwa do końca 2011 roku, zaplanowano 15 mln zł.

## WSPÓŁPRACA PONADNARODOWA

W przyszłym roku na Podkarpaciu odbędzie się również aż pięć konkursów na realizację projektów współpracy ponadnarodowej. Już w I kwartale ogłoszone będą dwa konkursy w ramach Priorytetu VIII. W przypadku Poddziałania 8.1.1 przewidziana została realizacja projektów dotyczących m.in. doradztwa dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, organizowania szkoleń skierowanych do osób dorosłych pracujących, zainteresowanych uzupełnieniem lub podwyższeniem kwalifikacji. Natomiast w ramach Poddziałania 8.2.1 projekty będą mogły służyć np.

organizowaniu staży i szkoleń dla pracowników przedsiębiorstw w jednostkach naukowych, tymczasowemu zatrudnieniu w małych i średnich przedsiębiorstwach wysoko wykwalifikowanego personelu, promowania idei przedsiębiorczości akademickiej lub organizowaniu szkoleń i doradztwa dla pracowników naukowych z jednostek naukowo-badawczych i uczelni.

W III kwartale przyszłego roku odbędzie się jeszcze jeden konkurs w ramach Priorytetu VIII. Tym razem dofinansowane będą mogły być projekty zakładające wsparcie dla osób zwolnionych z pracy, przewidzianych do zwolnienia lub zagrożonych zwolnieniem, a także organizowanie szkoleń przekwalifikujących i usług doradczych w zakresie zdobycia nowego zawodu oraz szkoleń dla przedsiębiorców.

Na ostatni kwartał zaplanowano dwa konkursy. W ramach Priorytetu VI wnioskodawcy będą mieli do wyboru trzy tematy: (1) wspieranie wolontariatu jako etapu przygotowującego do podjęcia zatrudnienia, (2) upowszechnianie i promocja alternatywnych i elastycznych form zatrudnienia oraz (3) rozwój dialogu, partnerstwa publiczno-społecznego i współpracy na rzecz rozwoju zasobów ludzkich na poziomie regionalnym i lokalnym. Natomiast w ramach Priorytetu VII o dofinansowanie będą mogli się ubiegać realizatorzy projektów związanych z rozwojem nowych form oraz metod wsparcia indywidualnego i środowiskowego na rzecz integracji zawodowej i społecznej. Na dofinansowanie projektów współpracy ponadnarodowej w ramach wszystkich konkursów, które zostaną ogłoszone na Podkarpaciu w roku 2010, zaplanowano łącznie 14 mln zł.



# CHCEMY WYKORZYSTAĆ DUŻĄ ALOKACJĘ



ROZMOWA

Z JACKIEM POŚLUSZNYM,  
DYREKTOREM WOJEWÓDZKIEGO URZĘDU PRACY  
W RZESZOWIE

**REALIZUJEMY PROJEKTY NAKIEROWANE NA INFRASTRUKTURĘ  
I CHCEMY, ŻEBY ICH NATURALNYM WZMOCNIENIEM BYŁY  
PRZEDSIĘWZIĘCIA DOTYCZĄCE ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO.**

Wojewódzki Urząd Pracy jest jedyną Instytucją Pośredniczącą w regionie i odpowiada za wdrażanie całego komponentu regionalnego. Jak się sprawdza ten model?

Na pewno nie jest nam łatwo. Mamy bardzo dużo pracy, jest to obciążenie zarówno dla kierownictwa, jak i pracowników. Sądząc po efektach, nie wypadamy źle. Przy umiejętnym koordynowaniu pracy urzędu można sobie poradzić nawet z tak dużym przedsięwzięciem.

Czy Wojewódzki Urząd Pracy w Rzeszowie przeszedł restrukturyzację w celu dostosowania się do potrzeb projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej?

Nie. Te projekty oczywiście różnią się od pozostałych, ale w zasadzie każde Działanie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki ma nieco odmienną specyfikę i wymaga indywidualnego podejścia, dlatego nie traktujemy tych projektów w jakiś szczególny sposób. Wydzieliliśmy do tych zadań najbardziej doświadczonych pracowników. Nie wyodrębniliśmy na razie specjalnej komórki w Urzędzie zajmującej się projektami innowacyjnymi. Czas pokaże, czy zaistnieje taka potrzeba. Na razie przecieramy ścieżki.

Robią to Państwo z rozmachem. Inne województwa nie przygotowały tak odważnych budżetów konkursów...

Wychodzimy z założenia, że najgorsza sytuacja jest wtedy, gdy mamy dużo dobrych pomysłów, a brakuje pieniędzy na ich realizację. Szkoda wówczas ludzkiej pracy. Chcemy wykorzystać dużą alokację, którą przyznano Podkarpaciu. Taką filozofię stosujemy również w innych konkursach. W przypadku projektów innowacyjnych

**W PRZYPADKU PROJEKTÓW INNOWACYJNYCH NIE  
WPROWADZILIŚMY GÓRNEJ GRANICY BUDŻETU PROJEKTU.  
NIE CHCEMY OGRANICZAĆ PROJEKTODAWCÓW.**

nie wprowadziliśmy również górnej granicy budżetu projektu. Nie chcemy bowiem ograniczać projektodawców.

Czy istnieje korelacja między realizowanymi w regionie projektami systemowymi i projektami innowacyjnymi?

Tak, mamy dodatkowe kryteria strategiczne za szeroko rozumianą komplementarność. Ta korelacja będzie jeszcze większa w 2010 roku. Realizujemy projekty nakierowane na infrastrukturę i chcemy, żeby ich naturalnym wzmocnieniem były przedsięwzięcia dotyczące rozwoju kapitału ludzkiego. Nasze działania w każdym z priorytetów PO KL ukierunkowane są

na dziedziny szczególnie istotne dla naszego województwa. Stawiamy m.in. na sektor lotniczy czy też, mówiąc ogólniej, sektor nowych technologii. I tu bardzo ważny jest dla nas Priorytet IX. Bardzo zależy nam na konstruowaniu nowych programów nauczania, aktywizacji nietypowych grup docelowych. Wiele problemów staramy się rozwiązywać zarówno poprzez ogłaszanie konkursów na projekty, jak i realizowanie różnych przedsięwzięć w trybie systemowym.

W ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL na Podkarpaciu było realizowanych kilka projektów. Czy od ich koordynatorów docierają do Państwa jakieś sygnały, że chcieliby kontynuować tamte przedsięwzięcia?

W jednym z takich projektów brał również udział Wojewódzki Urząd Pracy. Muszę przyznać, że liderzy programu EQUAL są doskonale widoczni, a często nawet przodują we wszystkich Działaniach POKL. Mamy nadzieję, że pojawią się również w projektach innowacyjnych i wykorzystają duże doświadczenie, które zdobyli realizując projekty w poprzedniej perspektywie finansowej.



# PORUSZAMY SIĘ PO NOWYM OBSZARZE



ROZMOWA  
Z ANDRZEJEM PRZEWODĄ,  
DYREKTOREM  
WOJEWÓDZKIEGO URZĘDU PRACY  
W SZCZECINIE

Co dla Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Szczecinie stanowiło przez ten rok największą trudność w przygotowaniach do ogłoszenia konkursów na projekty innowacyjne?

W województwie zachodniopomorskim cały komponent regionalny jest skupiony w jednej instytucji: Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Szczecinie. Nakłada to na nas bar-

w ramy dokumentacji. Drugi poważny problem dopiero jest przed nami.

Ma Pan na myśli wybór projektów?

Tak. Być może na nasz konkurs wpłyną tylko 2–3 projekty, ale równie dobrze może być ich kilkanaście. Trudno mi to w tej chwili oszacować. Tak czy inaczej, będziemy musieli wyselekcjonować takie pomysły i takich re-

Czy, Pana zdaniem, sprawdza się model, w którym funkcję jedynej Instytucji Pośredniczącej w regionie spełnia Wojewódzki Urząd Pracy?

Jeśli chodzi o aspekt instytucjonalny – tzn. fakt, że jednej instytucji powierzone są wszystkie działania związane z wdrażaniem czterech priorytetów komponentu regionalnego – to taki model niewątpliwie ma zalety. Łatwiej jest ujednoclić procedury, pracujemy w jednym budynku, więc łatwiej też nam się spotykać, koordynować wszystkie działania, podejmować decyzje. Istnieją natomiast pewne obciążenia, które wynikają z takiej sytuacji. Cała odpowiedzialność za wszelkie niepowodzenia związane z wdrażaniem komponentu regionalnego koncentruje się na Wojewódzkim Urzędzie Pracy. Mamy o wiele więcej zadań, musieliśmy zwiększyć zatrudnienie i odpowiednio przygotować nowych pracowników, ten proces jest czasochłonny i kosztowny. Wreszcie trzeci aspekt sprawy – zajmujemy się w tej chwili dziedzinami, z którymi nie mieliśmy wcześniej do czynienia lub mieliśmy w niewielkim stopniu. Mam na myśli pomoc społeczną i edukację. W poprzedniej perspektywie finansowej zajmowaliśmy się tylko programami stypendialnymi, a teraz wdrażamy programy rozwojowe szkół i edukacji przedszkolnej. A w tym obszarze tematycznym składanych jest więcej wniosków o dofinansowanie. Jest to spore obciążenie instytucjonalne, z którym musimy sobie radzić. Uważam jednak, że z każdym miesiącem jest coraz lepiej.

## BĘDIEMY MUSIELI WYSELEKCJONOWAĆ TAKIE POMYSŁY I TAKICH REALIZATORÓW, KTÓRZY WIARYGODNIE ZAGWARANTUJĄ WYPRACOWANIE PRAWDZIWEJ INNOWACJI ORAZ JEJ WDROŻENIA.

dzo dużo obowiązków. Rozpisywanie tak skomplikowanych konkursów jak te na projekty innowacyjne nastęrcza wiele trudności. Poruszamy się po nowej dla nas dziedzinie, mamy do czynienia z niestandardową dokumentacją konkursową. Porównałbym to do uruchomienia pierwszych konkursów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Na etapie przygotowywania dokumentacji konkursowej najczęściej wątpliwości dotyczyło oczywiście samej kwestii innowacyjności, a także tego, na co mają zwracać uwagę potencjalni beneficjenci. W efekcie projektów innowacyjnych mają powstać zupełnie nowe rozwiązania i o ile w konkursach standardowych mamy możliwość m.in. poprzez kryteria określić to, czego oczekujemy od projektodawców, o tyle w konkursach innowacyjnych ciężar opracowania koncepcji obarcza wnioskodawcę. Dlatego trudno było nam ująć nasze oczekiwania

alizatorów, którzy wiarygodnie zagwarantują wypracowanie prawdziwej innowacji oraz jej wdrożenia. Nie ulega wątpliwości, że będziemy musieli korzystać z pomocy ekspertów.

**A jeśli nie wpłynie żaden wniosek bądź żaden z pomysłów, które zostaną przedstawione nie będzie się nadawał do realizacji?**

Wówczas będziemy musieli bardzo szybko wyciągnąć z tego wnioski, ponieważ kolejne konkursy chcemy ogłosić już za kilka miesięcy. Na pewno trzeba będzie się zastanowić, w jaki sposób i w jakim stopniu możemy pomóc wnioskodawcom. Być może też będziemy musieli jeszcze bardziej sprecyzować obszary innowacyjności w naszym regionie. Na razie to są to jednak tylko spekulacje. Poczekajmy do zakończenia pierwszych konkursów.



# ZACHODNIOPOMORSKIE INNOWACJE

WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY W SZCZECINIE – INSTYTUCJA POŚREDNICZĄCA NA POMORZU  
ZACHODNIM – OGŁOSIŁ DWA KONKURSY NA PROJEKTY INNOWACYJNE W PRIORYTETACH VI I IX.  
W OBU PRZYPADKACH MOŻLIWE JEST REALIZOWANIE KOMPONENTU PONADNARODOWEGO.  
PARTNER ZAGRANICZNY POWINIEN JEDNAK WSPÓŁCZESTNICZYĆ W PRZYGOTOWANIU  
KONCEPCJI PROJEKTU.

W ramach Priorytetu VI celem projektów innowacyjnych będzie opracowanie metod służących wydłużeniu aktywności zawodowej. *Gdy przyjrzymy się strukturze zatrudnienia w województwie zachodniopomorskim, to widać wyraźnie, że poziom aktywności zawodowej osób starszych nie jest zbyt wysoki – mówi Andrzej Przewoda, dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Szczecinie. Mamy też konkretny przypadek Stoczni Szczecińskiej. Jej byli pracownicy o większym stażu znacznie trudniej niż ich młodszy koleś adaptują się do nowych warunków. Trzeba też pamiętać o wymiarze społecznym całej tej sytuacji. Praca w Stoczni wiązała się zawsze z pewnym prestiżem, było to bardzo szanowane przedsiębiorstwo, znalezienie tam zatrudnienia do wartościowywało. Teraz byli pracownicy Stoczni zderzyli się nagle z problemem poszukiwania nowego zatrudnienia. Z ich punktu widzenia jest to szczególnie dotkliwie, ponieważ wielu z nich do końca wierzyło, że sprawa zakończy się pozytywnie, że Stocznia przetrwa i nadal będzie produkowała statki.*

Na realizację projektów innowacyjnych w ramach Priorytetu VI przeznaczono 2,5 mln zł. Minimalna wartość takiego przedsięwzięcia to 400 tys. zł. *Biorąc pod uwagę, że te przedsięwzięcia są złożone i wymagają o wiele większego zaangażowania niż projekty standardowe, może się zdarzyć, że będzie realizowany tylko jeden projekt. Przewidzieliśmy też możliwość dodania komponentu ponadnaro-*

*dowego, bo wychodzimy z założenia, że ważnym elementem tego typu przedsięwzięć jest poszukiwanie i zaadaptowanie do naszych warunków tych rozwiązań, które z powodzeniem funkcjonują już w innych krajach – mówi Andrzej Przewoda.*

## INNOWACJE W OŚWIACIE

Konkurs ogłoszony w ramach Priorytetu IX dotyczy modernizacji oferty kształcenia zawodowego w powiązaniu z potrzebami lokalnego rynku pracy. Na realizację projektów innowacyjnych przeznaczono w tym Priorytecie 1,7 mln zł.

## NAJWIĘCEJ MOŻLIWOŚCI DAJE TZW. PRAKTYCZNA NAUKA ZAWODU, I TO WŁAŚNIE W TEJ SFERZE NALEŻAŁOBY SZUKAĆ NOWYCH ROZWIĄZAŃ.

Zachodniopomorscy pracodawcy już od dłuższego czasu zwracają uwagę na konieczność zmian w ofercie kształcenia, zwłaszcza zawodowego. *Niedawno w jednym ze stowarzyszeń skupiających szczecińskich pracodawców odbyło się spotkanie dotyczące możliwości zmian w ofercie kształcenia zawodowego pod kątem potrzeb sektora budowlanego. Zastanawialiśmy się wspólnie, jak dalece jest to realne w wymiarze czysto praktycznym. Z jednej bowiem strony przygotowanie nowego programu kształcenia w szkole zawodowej jest pro-*

*cesem długotrwałym, z drugiej zaś strony – bardzo szybko zmieniają się uwarunkowania technologiczne. Pojawia się więc pytanie, czy jesteśmy w stanie w taki sposób konstruować programy kształcenia, żeby natychmiast i jednoznacznie odpowiadały na potrzeby pracodawców. Wnioski z tej dyskusji były takie, iż najwięcej możliwości daje tzw. praktyczna nauka zawodu, i to właśnie w tej sferze należałoby szukać nowych rozwiązań. Dobrze byłoby więc, gdyby w ramach projektu innowacyjnego został wypracowany model łączenia nauki w szkole z praktyczną nauką zawodu w miejscu pracy lub w miejscu podobnym do przyszłego miejsca pracy – stwierdza*

dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Szczecinie.

## 30 PUNKTÓW ZA KOMPONENT

Ogłoszenie dwóch kolejnych konkursów na projekty innowacyjne w województwie zachodniopomorskim zaplanowano na II kwartał 2010 roku. W ramach Priorytetu VII projektodawcy będą mieli do wyboru dwa tematy: poszukiwanie metod wczesnej interwencji społecznej oraz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu dzieci i młodzieży oraz



zwiększanie istniejących ofert integracji społecznej grup marginalizowanych, wykluczonych bądź zagrożonych wykluczeniem społecznym. W przypadku Priorytetu VIII projekty innowacyjne mogą dotyczyć tworzenia i wdrażania rozwiązań systemowych podwyższających innowacyjność i adaptacyjność pracowników przedsiębiorstw na poziomie regional-

nym, wsparcia świadczenia w jednym miejscu kompleksowych usług informacyjnych, doradczych i finansowych dla przedsiębiorców i osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą oraz analizy, testowania i wdrażania idei *flexicurity* w regionie.

Do zakontraktowania w każdym z tych konkursów zaplanowano ponad 10 mln

zł. Dla projektów z komponentem ponadnarodowym Instytucja Pośrednicząca przyznała dodatkowo 30 punktów. Premiowane będą także projekty, których odbiorcami będą osoby w wieku 15-25 lat opuszczające rodziny zastępcze i placówki opiekuńczo-wychowawcze.

# JESTEŚMY OSTROŻNI W OCZEKIWANIACH

Województwo lubelskie ogłasza konkursy na projekty innowacyjne jako jedno z ostatnich. Czy w tej sytuacji opierają się Państwo na doświadczeniach Instytucji Pośredniczących, które zrobiły to wcześniej?

Pracowałem nad dokumentacją konkursową dla Priorytetu IX i oczywiście korzystałem z doświadczeń innych województw. Wiem, że zainteresowanie konkursami nie było dotąd zbyt duże, poza tym w trakcie oceny okazywało się, że wiele ze złożonych wniosków nie miało znamion innowacji. Modernizacja oferty kształcenia zawodowego jest bardzo istotną sprawą, dlatego ważne jest, żeby projekty, które będą w przyszłości realizowane rzeczywiście coś w tej sferze zmieniały, a nie szły obok systemu i jedynie powielały rozwiązania. Mamy doświadczenia z lat 2004–2006, pamiętamy Inicjatywę Wspólnotową EQUAL i podział aplikowania na trzy etapy. Teraz, oceniając projekt, na początku bierzemy pod uwagę cały proces wdrażania projektu innowacyjnego ze wszystkimi jego etapami, strategią, wypracowaniem produktu finalnego. Dlatego staramy się uczestniczyć we wszystkich spotkaniach organizowanych przez Krajową Instytucję Wspomagającą lub kontaktujemy

się osobiście z przedstawicielami innych Instytucji Pośredniczących i pytamy o to, jak przebiegają konkursy.

Czy szkolenia zorganizowane przez Krajową Instytucję Wspomagającą w 2009 roku dobrze przygotowały Państwa do przeprowadzenia konkursów i oceny projektów?

Uczestniczyłem w jednych z pierwszych szkoleń i jeśli chodzi o samą ocenę projektów innowacyjnych, to muszę przyznać, że spotkałem się z zespołem doświadczonych osób, które bardzo ukierunkowały sposób postrzegania przeze mnie innowacji.

**OCENIAJĄC PROJEKT, NA POCZĄTKU BIERZEMY POD UWAGĘ CAŁY PROCES WDRAŻANIA PROJEKTU INNOWACYJNEGO ZE WSZYSTKIMI JEGO ETAPAMI, STRATEGIĄ, WYPRACOWANIEM PRODUKTU FINALNEGO.**

Jakiego rodzaju szkolenia będą potrzebne w ciągu najbliższych miesięcy?

W listopadzie zorganizowaliśmy szkolenia dla grupy pracowników Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego Urzędu Marszałkowskiego w Lublinie, którzy będą

mieli do czynienia z projektami innowacyjnymi, zapoznające ich ze specyfiką takich przedsięwzięć. Uważam, że potrzebne będą z pewnością kolejne szkolenia z zakresu oceny takich projektów.

Lublin jest największym ośrodkiem akademickim w Polsce wschodniej. Czy to właśnie w szkołach wyższych drzemie największy potencjał innowacji?

Tak, ale nie zawężamy tego grona. Zdajemy sobie sprawę z tego, że wiele podmiotów brało udział w realizowaniu projektów w ra-



ROZMOWA

ZE SŁAWOMIREM SOŁTYSEM

Z DEPARTAMENTU EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU  
SPOŁECZNEGO W URZĘDZIE MARSZAŁKOWSKIM  
W LUBLINIE



# KONKURSOWY GRUDZIEŃ

NA GRUDZIEŃ ZAPLANOWANO W WOJEWÓDZTWIE LUBELSKIM OGŁOSZENIE DWÓCH KONKURSÓW NA PROJEKTY INNOWACYJNE W PRIORYTETACH VI I IX. DO ROZDYSPONOWANIA W RAMACH KAŻDEGO Z NICH PRZEWIDZIANO PO 5 MLN ZŁ.

Konkurs w ramach Priorytetu IX dotyczy modernizacji kształcenia zawodowego w powiązaniu z potrzebami regionalnego rynku pracy. *Działanie 9.2 nie cieszyło się zbyt dużą popularnością, jeżeli chodzi o konkursy na projekty standardowe – mówi Sławomir Sołtys, specjalista ds. programowania w Departamencie Europejskiego Funduszu Społecznego w Urzędzie Marszałkowskim w Lublinie. Złożono zdecydowanie mniej wniosków niż w przypadku konkursów na projekty dotyczące kształcenia ogólnego. Zdajemy sobie sprawę, że modernizacja kształcenia zawodowego jest znacznie trudniejsza. Chcieliśmy więc poprzez wybór tego tematu doprowadzić do powstania modelowych rozwiązań, które w naturalny sposób łączyłyby rynek pracy z kształceniem zawodowym. Wprowadziliśmy możliwość realizacji projektów z komponentem ponadnarodowym. Oprócz tego, że w kryteriach dostępu chcieliśmy zapewnić udział w konkursie instytucjom mającym potencjał badawczy, to w kryteriach strategicznych promujemy partnerstwo ze szkołami realizującymi kształcenie zawodowe oraz ich organami prowadzącymi.*

## INNOWACJE DLA UZDOLNIONYCH

Konkurs w ramach Priorytetu VI będzie dotyczył wypracowania modeli działania służących wydłużaniu aktywności zawodowej. Kryteria dostępu są analogiczne jak w przypadku Priorytetu IX. Ponadto od wnioskodawców lub ich partnerów w projekcie wymagane jest doświadczenie w upowszechnianiu produktu i włączaniu go do głównego nurtu polityki. Instytucja Pośrednicząca w województwie lubelskim ma już przygotowane pla-

ny działania na rok 2010. *W Priorytecie IX ogłosimy konkurs na projekty współpracy ponadnarodowej, które powinny rozwijać to, co będzie wypracowywane w formie innowacyjnej w ramach tegorocznego konkursu. Wybraliśmy dwie dziedziny, które z naszej perspektywy są najistotniejsze: modernizacja oferty kształcenia zawodowego i dostosowanie jej do potrzeb regionalnego rynku pracy oraz współpraca szkół i placówek prowadzących kształcenie zawodowe z pracodawcami i instytucjami rynku pracy. Na ten konkurs przeznaczaliśmy 5 mln zł. Wnioskodawcami mogą być wyłącznie szkoły realizujące kształcenie zawodowe lub ich organy prowadzące. Premiowane będą projekty, które adaptują lub wypracują nowe rozwiązania – mówi Sławomir Sołtys.*

W Priorytecie IX zostanie także ogłoszony konkurs na projekty innowacyjne

## PRZECIWDZIAŁANIE WYKLUCZENIU

W Priorytecie VIII zaplanowany jest konkurs, w ramach którego wnioskodawcy będą mieli do wyboru jeden z trzech tematów: metody utrzymywania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+, analiza, testowanie i wdrażanie idei *flexicurity* oraz rozwijanie przedsiębiorczości akademickiej jako formy kształtowania innowacyjnych kadr nowoczesnej gospodarki. Projekty będą mogły być realizowane w partnerstwie ponadnarodowym. Do zakontraktowania przewidziano 5 mln zł. Ogłosimy również konkurs w ramach Priorytetu VII. Tu do wyboru będą dwa tematy: *poszukiwanie metod wczesnej interwencji społecznej i przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu dzieci i młodzieży oraz nowe obszary działalności i formy*

W NASZYM WOJEWÓDZTWIE OBSZAREM WYMAGAJĄCYM SZCZEGÓLNEGO WSPARCIA JEST PRACA Z UCZNIAMI UZDOLNIONYMI, DLATEGO ZALEŻY NAM NA TYM, ABY W RAMACH TYCH PROJEKTÓW ZOSTAŁ STWORZONY MODELOWY SYSTEM TAKIEGO DZIAŁANIA.

dotyczące wspierania uczniów o indywidualnych potrzebach edukacyjnych. W tym przypadku premiowane będzie partnerstwo ze szkołami prowadzącymi kształcenie ogólne i zawodowe, a także partnerstwo ponadnarodowe. *Uważamy, że w naszym województwie obszarem wymagającym szczególnego wsparcia jest praca z uczniami uzdolnionymi, dlatego zależy nam na tym, aby w ramach tych projektów został stworzony modelowy system takiego działania – mówi Sławomir Sołtys.*

*aktywizowania w ekonomii społecznej lub przedsiębiorczości osób pozostających bez zatrudnienia, w tym osób w trakcie ostatniego roku nauki. Tu także możliwa będzie współpraca ponadnarodowa. Chcemy, aby w przypadku pierwszego tematu projektodawcy poświęcili większą uwagę przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu dzieci i młodzieży z rodzin, w których występuje przemoc bądź uzależnienie od alkoholu lub substancji psychoaktywnych – stwierdza Sławomir Sołtys.*



# PO KL ODCHODZI OD PIERWOTNYCH ZAŁOŻEŃ

W województwie podkarpackim działają cztery Regionalne Ośrodki EFS: w Przemyślu, Krośnie, Tarnobrzegu i Rzeszowie. Ośrodek w Rzeszowie, prowadzony przez Towarzystwo ALTUM, jest największym z nich. Czym Państwo się zajmują i jaki jest zasięg Państwa działań?

Działamy na terenie pięciu powiatów skupionych wokół Rzeszowa, a także w samym Rzeszowie. W mieście wojewódzkiej funkcjonuje wiele organizacji pozarządowych, które mają dużą wiedzę na temat Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Starają się składać sporo wniosków i robią to z powodzeniem. Działamy jednak również na terenach wiejskich, typowo rolniczych. Tam dzieje się niewiele. Oczywiście, również tam istnieją organizacje pozarządowe, ale są one zazwyczaj bardzo słabe, wszelka aktywność opiera się na Ochotniczych Strażach Pożarnych albo na Kolach Gospodyń Wiejskich. Staramy się z tymi ludźmi pracować, choć nie ukrywam, że jest nam ciężko, ponieważ PO KL zaczyna odchodzić od swoich pierwotnych założeń, czyli od działania na rzecz przemian społecznych, ewoluując w stronę specjalizacji, profesjonalizmu w dziedzinie zarządzania projektami. Efekt jest taki, że w ogłaszanych konkursach wygrywają duże, sprawne orga-

## PO KL ZACZYNA ODCHODZIĆ OD SWOICH PIERWOTNYCH ZAŁOŻEŃ, CZYLI OD DZIAŁANIA NA RZECZ PRZEMIAN SPOŁECZNYCH, EWOLUJĄC W STRONĘ SPECJALIZACJI, PROFESJONALIZMU W DZIEDZINIE ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI.

nizacje, a te mniejsze mają niewielkie szanse nawet na realizowanie małych projektów.

### Dlaczego tak się dzieje?

Ludzie zniechęcają się widząc, ile pracy trzeba włożyć, aby napisać mały projekt, który i tak musi zawierać wiele elementów nikomu do niczego niepotrzebnych. Na szczęście, na wsi są jeszcze realizowane projekty szkolne, ale zakres ich oddziaływania jest ściśle

określony i społeczność lokalna korzysta z tego w niewielkim stopniu. Są to podstawowe różnice między miastem a wsią. Staramy się robić wszystko, żeby je niwelować.

### Jakimi metodami?

Aktywność Regionalnego Ośrodka EFS jest wielotorowa. Przed uruchomieniem Ośrodka staraliśmy się zdiagnozować, które miejscowości i wsie są najmniej aktywne, jeśli chodzi o ubieganie się o środki EFS. I tam też staramy się prowadzić kampanię informacyjną. Mamy w naszym Ośrodku dwóch pracowników, którzy zajmują się wyszukiwaniem informacji o potencjalnych realizatorach projektów. Czynimy to zarówno drogą internetowo-telefoniczną, jak i w terenie, poprzez animatora. Oprócz tego prowadzimy szkolenia, ale są one przeznaczone dla osób, które są już zainteresowane realizowaniem projektów.

### Czego dotyczą te szkolenia?

Prowadzimy je na kilku poziomach. Mamy szkolenia dotyczące podstaw PO KL. Jest też pakiet szkoleń zaawansowanych, a także pakiet szkoleń dla osób, które już realizują projekty. Prowadzimy również doradztwo.

Można do nas zadzwonić, umówić się na spotkanie z pracownikiem Ośrodka, znaleźć pomoc niezbędną do rozwiązania problemu.

W województwie podkarpackim zostały właśnie ogłoszone konkursy na projekty innowacyjne. Czy wśród podmiotów, które korzystają ze wsparcia Regionalnego Ośrodka EFS dostrzega Pan takie, które mogłyby sprostać realizacji tego typu przedsięwzięć?



ROZMOWA  
Z WIESŁAWEM KAŁOLEM,  
WICEPREZESEM TOWARZYSTWA ALTUM  
– PROGRAMY SPOŁECZNO-GOSPODARCZE

Projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej są przeznaczone dla zaawansowanych beneficjentów. Instytucje, które chciałyby realizować tego typu przedsięwzięcia nie potrzebują naszego wsparcia i raczej do nas nie trafiają. Oczywiście wiemy, kto pisze tego typu projekty oraz kto będzie je chciał złożyć, i jeśli byłaby konieczność, jesteśmy gotowi udzielić tym instytucjom stosownego wsparcia. Mamy zresztą nadzieję, że w ofercie szkoleniowej Krajowego Ośrodka EFS pojawią się kursy dotyczące sfery innowacji. To są dla nas wszystkich rzeczy nowe.

### Czy realizatorzy standardowych projektów w regionie chcieliby współpracować z partnerami zagranicznymi, dodając do swoich przedsięwzięć komponent ponadnarodowy?

Dochodzą do nas takie głosy, głównie z samorządów, które byłyby chętne do realizacji tego typu projektów z naszymi zagranicznymi sąsiadami. Pojawia się jednak czynnik ryzyka, które towarzyszy wszystkim projektom realizowanym w partnerstwie, a w przypadku współpracy ponadnarodowej jest ono jeszcze większe. Dochodzi jeszcze kwestia organizacji pracy. W niewielu samorządach istnieją wyodrębnione zespoły zajmujące się realizowaniem projektów miękkich i twardych. W mniejszych gminach zajmuje się tym najczęściej jedna osoba. Wtedy zdecydowany priorytet mają przedsięwzięcia o charakterze inwestycyjnym. Wynika to również z tego, że samorządy mają o wiele lepiej zdiagnozowane potrzeby inwestycyjne niż kwestie koniecznych przemian społecznych.



# PLANY DZIAŁANIA, CZYLI SZTUKA SENSOWNEJ INTERWENCJI

MYŚL STRATEGICZNIE, NIE SKUPIAJ SIĘ TYLKO NA HORYZONCIE NAJBLIŻSZEGO ROKU

– TAKIE HASŁO TOWARZYSZYŁO SZKOLENIOM Z ZAKRESU TWORZENIA PLANÓW DZIAŁANIA, ZORGANIZOWANYM W WARSZAWIE PRZEZ KRAJOWĄ INSTYTUCJĘ WSPOMAGAJĄCĄ. UCZESTNICZYLI W NICH PRZEDSTAWICIELE INSTYTUCJI POŚREDNICZĄCYCH Z CAŁEJ POLSKI. W CIĄGU DWÓCH DNI ZAJĘĆ MIELI OKAZJĘ ZAPOZNANIA SIĘ Z METODAMI KONSTRUOWANIA PLANÓW DZIAŁANIA W PROGRAMIE OPERACYJNYM KAPITAŁ LUDZKI.

Istotą i celem szkolenia było pokazanie jego uczestnikom, że proces przygotowania planów działań przez Instytucje Pośredniczące jest elementem szerszej strategii. *Chcemy przekonać naszych słuchaczy, że nie należy traktować planu działania jako celu samego w sobie, narzędzia oderwanego od pozostałych elementów środowiska, w którym projekty będą realizowane* – mówi dr Bartosz Grucza, jeden z trenerów prowadzących szkolenie. *Dlatego próbujemy zderzyć ze sobą trzy strategiczne wymiary: (a) wymagania programu, którym musimy się podporządkować; (b) realne potrzeby regionu, opisane w dokumentach o charakterze strategicznym; (c) potrzeby interesariuszy, czyli beneficjentów, grup docelowych, ale także polityków, decydentów. Plan działania i strategia Instytucji Pośredniczącej powinny być pewnym konglomeratem uwzględniającym wszystkie trzy grupy czynników. Jeżeli bowiem plan działania potraktujemy jako element wybiórczy, skoncentrowany wyłącznie na jednym z tych trzech filarów, to nie osiągniemy żadnej sensownej interwencji.*

## LUKA STRATEGICZNA

Szkolenia rozpoczęły się od szczegółowej analizy interesariuszy, a także potrzeb regionów. Potrzeby te konfrontowano z zapisami w dokumentach strategicznych dla województw, a także z możliwościami finansowymi i oczekiwaniami PO KL, wyrażonymi w poszczególnych jego priorytetach, działaniach i poddziałaniach. Prowadzący szkolenia próbowali jednocześnie skłonić przedstawicieli Instytucji Pośredniczących do przygotowania zestawu najważniejszych obszarów interwencji, które w największym stopniu będą spełniać kryteria i oczekiwania wyrażone przez trzy wymiary strategiczne. *Naszym kolejnym krokiem było nadanie rang typom interwencji oraz skupienie się na tym, aby jak najlepiej zrealizować te, które mają dla nas najwyższy priorytet, a więc zapewnienie dla nich najlepszego zaplecza finansowego, organizacyjnego i merytorycznego. Następnym etapem szkolenia jest próba zdiagnozowania luki strategicznej – a więc dystansu między zastaną sytuacją a oczekiwanym efektem docelowym – oraz przeanalizowanie,*

*jak ten dystans najsensowniej pokonać. Analiza prowadzona jest w odniesieniu do każdego z obszarów strategicznych, a zatem jest bardzo czasochłonna i wymaga dużego nakładu pracy. Jeżeli uda nam się dokładnie wskazać te luki i precyzyjnie je opisać, wówczas łatwiej będzie zaplanować sensowną interwencję, rozłożoną na lata* – mówi dr Bartosz Grucza.

Ostatnim etapem części analitycznej jest zapisanie odpowiednich wskaźników dla każdego obszaru strategicznego oraz przeniesienie ich na kryteria dostępu i kryteria strategiczne – wyboru projektów. *Dzięki temu w drugim dniu szkolenia możemy wskazać jego uczestnikom metaplan strategiczny, czyli plan działania na wiele lat, na całą perspektywę finansową. W wielu Instytucjach Pośredniczących dominuje sposób myślenia opierający się na planowaniu rocznym. My tymczasem dochodzimy do sytuacji, w której plan działania na kolejny rok jest tylko wycinkiem szerszej i sensowniejszej interwencji. Ostatnią kwestią, na której się skupiamy w trakcie szkolenia, jest sprawdzenie, w jakim*



PRZEDSTAWICIELE INSTYTUCJI POŚREDNICZĄCYCH PODKREŚLALI, ŻE SZKOLENIA PROWADZONE SĄ NA BARDZO DOBRYM POZIOMIE I POZWALAJĄ DOBRZE USYSTEMATYZOWAĆ WIEDZĘ NA TEMAT KONSTRUOWANIA PLANÓW DZIAŁANIA.

*stopniu wybrana strategia, opisana za pomocą planu działania, jest wykonalna przy wykorzystaniu zasobów ludzkich i kompetencji pracowników danej organizacji – mówi prowadzący szkolenia.*

#### USYSTEMATYZOWAĆ WIEDZĘ

Wielu uczestników szkolenia pracowało jednocześnie w swoich macierzystych Instytucjach Pośredniczących nad opracowywaniem planów działania na rok 2010. *W naszym przypadku te prace są bardzo zaawansowane, ale można jeszcze do nich wprowadzać poprawki. Sądzę, że to szkolenie bardzo dobrze wyjaśnia, gdzie i co można zmienić –* mówi Łukasz Małecki-Tepicht z Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Przedstawiciele Instytucji Pośredniczących podkreślali, że szkolenia prowadzone są na bardzo dobrym poziomie i pozwalają dobrze usystematyzować wiedzę na temat konstruowania planów działania. *Budowa strategii to proces ciągłego przystosowywania się do zmieniającego się otoczenia, do nowych warunków, a także umiejętność korzystania z doświadczeń osób z innych regionów – uważa Magdalena*

*Karczewska z Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Toruniu. Tym, co mi się wydaje najbardziej wartościowe w tym szkoleniu, jest możliwość wymiany doświadczeń z innymi instytucjami. Być może inni już napotkali problemy, które nam się w przyszłości mogą przydarzyć. Warto się na to wcześniej przygotować.*

Zdaniem prowadzącego szkolenia poziom przygotowania pracowników Instytucji Pośredniczących do konstruowania profesjonalnych planów działania jest na tym etapie bardzo zróżnicowany. *Są regiony, które radzą sobie bardzo dobrze, mogą do nich zaliczyć na przykład województwa podkarpackie, kujawsko-pomorskie i warmińsko-mazurskie. Niestety, występują problemy po stronie instytucjonalnej. Tam, gdzie struktura organizacyjna zarządzania PO KL jest podzielona na Instytucje Pośredniczące I i II stopnia, możliwość tworzenia sensownych planów działań jest bardziej ograniczona. Szkoda też, że tego typu szkolenia są organizowane dopiero teraz. Gdyby odbyły się dwa lata temu, w tej chwili mielibyśmy znacznie lepsze plany działania –* podsumowuje dr Bartosz Grucza.



ROZMOWA  
Z IRENĄ WOLIŃSKĄ,  
EKSPERTEM DS. EUROPEJSKIEGO  
FUNDUSZU SPOŁECZNEGO

# KAMIENIE MILOWE

**PROJEKTY INNOWACYJNE WYMAGAJĄ BARDZO DOBREJ WIEDZY MERYTORYCZNEJ ZARÓWNO PO STRONIE REALIZATORÓW, JAK I OPIEKUNÓW Z RAMIENIA INSTYTUCJI POŚREDNICZĄCYCH.**

Jednym z kamieni milowych w realizacji projektu innowacyjnego jest opracowanie jego strategii. Jakie ma ona znaczenie dla całości takiego przedsięwzięcia?

W momencie, gdy dostaniemy zgodę na realizację projektu innowacyjnego, będziemy zobowiązani jeszcze raz dogłębnie dokonać analizy problemu, który chcemy rozwiązać za pomocą tego przedsięwzięcia. Strategia służy temu, żebyśmy już na etapie tworzenia wstępnej wersji produktu finalnego zastanowili się, czy to, co zaplanowaliśmy na początku, nadal jest prawidłową ścieżką postępowania w projekcie, a także żebyśmy tę ścieżkę potrafili opisać. Realizacja projektu potrwa około 3 lat, więc po kilku miesiącach opracowywania wstępnej wersji produktu finalnego moment refleksji nad początkową koncepcją jest bardzo istotny i potrzebny. Warto zastanowić się, z kim i jak będziemy testować produkt finalny, jak będziemy badać jego skuteczność, a wreszcie – jak go upowszechniać i poddawać procesom włą-

czania do głównego nurtu polityki. Musimy to już wiedzieć w momencie składania wniosku, ale chodzi o to, żebyśmy to dokładnie przemyśleli, opisali i przedstawili do oceny.

**Ile razy w trakcie projektu weryfikuje się taką strategię?**

Strategia będzie składana tylko raz, właśnie po stworzeniu wstępnej wersji produktu finalnego. Ocenia ją eksperci powołani przez Krajową lub Regionalną Sieć Tematyczną i będzie podlegała akceptacji lub odrzuceniu przez instytucję finansującą projekt. Jeśli zostanie zaakceptowana, wówczas okresowo będą musiały odbywać się spotkania projektodawców z przedstawicielami Instytucji Pośredniczącej, ale celem tych spotkań będzie tylko sprawdzanie, czy wszystko jest realizowane zgodnie ze strategią, a nie opracowywanie nowej strategii. Oczywiście, życie będzie wymuszało pewne zmiany, ale jest to nieodłączną cechą projektów innowacyjnych. Dodam jeszcze, że strategia powinna być gotowa najpóźniej

w ósmym miesiącu realizacji projektu. Niezłożenie jej w terminie skutkuje natychmiastowym rozwiązaniem umowy oraz koniecznością zwrotu środków finansowych.

**Projektodawcy mogą się obawiać momentu oceny ich strategii, bo przecież może to oznaczać dla niektórych z nich koniec realizacji projektu...**

Rzeczywiście, mogą się obawiać, że Instytucja Pośrednicząca wywróci ich pierwotną koncepcję do góry nogami i będzie chciała ingerować w treść projektu. Ale boją się tego także – i nie wiem, czy nie bardziej – instytucje finansujące projekt, bo jeśli realizatorzy projektu przygotują strategię znacznie odbiegającą od tego, co było w pierwotnym wniosku, to co właściwie w tej sytuacji wybierają? Strategia ma umożliwić weryfikację tego, czy ewentualnie zmieniony pomysł na realizację projektu jest autentycznie odpowiedzią na zidentyfikowane potrzeby.



Co się dzieje w momencie, gdy Instytucja Pośrednicząca nie zatwierdzi strategii?

Niezwłocznie zostaje rozwiązana umowa z projektodawcą. Wszystkie koszty poniesione do tej pory, zgodnie z założeniami, są oczywiście kwalifikowalne, nie ma więc ryzyka zwrotu pieniędzy, ale nie ma też dalszego etapu projektu. Możliwa jest sytuacja, że Instytucja Pośrednicząca zatwierdzi strategię, ale pod warunkiem dokonania pewnych zmian. Wtedy otwiera się pole do negocjacji. To nie są tanie projekty, więc finansujące je instytucje będą czujne, pełne obaw i ostrożne. Rozmawiamy o innowacji, o czymś, co jest niepewne, musimy więc być skłonni do pokazywania tym, którzy nas finansują, co i jak robimy. Trzeba budować wzajemne zaufanie. Jednocześnie pragnę jasno podkreślić, że żadna strategia – nawet, wydawałoby się, najlepsza – nie może nas uchronić przed stwierdzeniem, że jednak poszliśmy w złą stronę. Ale to również jest wpisane w specyfikę projektów innowacyjnych.

Jednym z ostatnich etapów realizacji projektu jest walidacja rezultatów. Na czym ona polega?

Gdy zostanie zaakceptowana strategia, projektodawcy będą mieli ponad rok na

przetestowanie produktu oraz ocenę jego rzeczywistych efektów, na sprawdzenie, „czy działa”. Na tej podstawie będzie tworzona ostateczna wersja produktu finalnego, poddawana właśnie walidacji. Krajowe lub Regionalne Sieci Tematyczne powołają ekspertów, którzy ocenią kilka cech tego produktu. Przyjrzą się dokładnie, czy on rzeczywiście „działa”, czy naprawdę jest innowacyjny, czy w ciągu dwóch lat nie zdążył się zdezaktualizować. Oceniana będzie też unikatowość produktu, zasięg jego potencjalnego oddziaływania, łatwość wdrożenia, a więc to, czy konieczne są zmiany prawne, czy wystarczy tylko popularyzacja

### **TO NIE SĄ TANIE PROJEKTY, WIĘC FINANSUJĄCE JE INSTYTUCJE BĘDĄ CZUJNE, PEŁNE OBAW I OSTROŻNE.**

i szkolenia. I tu również istnieją dwa rozwiązania: projekt może być zwalidowany lub nie. Ocena pozytywna otwiera drogę do realizacji ostatniej fazy projektu, którą jest zasadnicza część działań upowszechniających i włączających do głównego nurtu polityki. Zasadnicza, ponieważ takie działania muszą być prowadzone przez cały czas realizacji projektu, ale po walidacji następuje ich główna faza. Jeżeli produkt nie zostanie zwalidowany, to istnieją dwie możliwości:

albo instytucja finansująca projekt rozwiąże umowę z projektodawcą i nie dopuści do realizacji działań upowszechniających, albo usiądzie z nim do stołu, aby wynegocjować zmiany w koncepcji upowszechniania.

**Czy, Pani zdaniem, ten nowy system sprawi, że skuteczność realizowanych projektów będzie większa?**

Zawsze może być tak, że rezultatem projektu realizowanego na podstawie dobrej strategii będzie produkt, który, poddany testowaniu, nie przyniesie żadnych efektów. Projekty innowacyjne wymagają bardzo

dobrej wiedzy merytorycznej zarówno po stronie realizatorów, jak i opiekunów z ramienia Instytucji Pośredniczących. Wymagają też elastyczności i gotowości do zmian. Tu nie można iść utartymi ścieżkami, do czego niestety ciągle wiele instytucji jest przyzwyczajonych. Sądzę jednak, że na końcu tej trudnej drogi otrzymamy kilka ciekawych i potrzebnych nowych podejść do rozwiązywania trudnych problemów w sferze rozwoju kapitału ludzkiego.

# PIELEGNOWANIE KOMPETENCJI

**IDEA DOJRZAŁYCH PROGRAMÓW INWESTOWANIA W KAPITAŁ  
LUDZKI JEST TO, ABY KOMPETENCJE DANEGO CZŁOWIEKA  
NIE MARNOWAŁY SIĘ W FIRMIE.**



ROZMOWA  
Z DR. BEATĄ MAZUREK-KUCHARSKĄ,  
PSYCHOLOGIEM, NIEZALEŻNYM EKSPERTEM  
PROJEKTÓW BADAWCZYCH I SPOŁECZNYCH

Czy nie sądzi Pani, że sformułowanie „kapitał ludzki” nie jest zbyt szczęśliwe?

Wzięło się ono z tłumaczenia z języka angielskiego i miało być alternatywą dla pojęcia „zasoby ludzkie”. Zasoby – to coś stabilnego, martwego, leżącego w magazynie, natomiast kapitał ludzki traktowany jest jako istotny element budowania wartości przedsiębiorstwa. Rzeczywiście, samo sformułowanie może niektóre osoby razić, ma ono jednak podkreślać rangę i wartość ludzi w każdej organizacji.

Używając sformułowania „kapitał ludzki”, mamy jednak na myśli pewną określoną zbiorowość, w której, siłą rzeczy, zanika jednostka...

To prawda, ale sama koncepcja kapitału ludzkiego w dużym stopniu uwzględnia indywidualność. W ramach zarządzania kapitałem ludzkim mówi się chociażby o rozwoju talentów czy rozwoju systemu motywowania ludzi. Kapitał jest więc budowany przez poszczególne jednostki, a każda z nich jest bardzo ważnym elementem w tworzeniu konkurencyjności. Każda diagnoza kapitału ludzkiego jest zawsze diagnozą indywidualną, programy są kierowane do ludzi, adresowane do poszczególnych osób, a nie do zbiorowości.

W jaki sposób można inwestować w kapitał ludzki?

Inwestowanie w kapitał ludzki to, inaczej mówiąc, pielęgnowanie kompetencji poszcze-

gólnych osób, poszerzanie bazy ich wiedzy oraz prowadzenie polityki personalnej w taki sposób, aby uwzględniała permanentny rozwój pracowników, bo tylko poprzez budowanie tego, co w nomenklaturze europejskiej nazywa się „organizacją wiedzy” można osiągnąć przewagę konkurencyjną. Inwestowanie w kapitał ludzki oznacza więc, że strategii firmy przewidują określone środki nie tylko w celu pozyskania najlepszych pracowników, ale także ich rozwoju, permanentnego kształcenia, dostosowywania różnych parametrów organizacji do zwiększenia efektywności. Chodzi o to, aby kompetencje poszczególnych osób w firmie nie marnowały się. Obecnie wszędzie szuka się oszczędności, poszukuje się więc również efektywnych, innowacyjnych metod wykorzystania – w dobrym tego słowa znaczeniu – potencjału, który mają ludzie. Inwestowanie w kapitał ludzki w skali indywidualnej oznacza, że chcemy poszczególnie osoby, także w projektach PO KL, aby rozszerzały zakres swoich kompetencji, diagnozowały je, zwiększały swoją tzw. atrakcyjność zatrudnieniową. Idea dojrzałych programów inwestowania w kapitał ludzki jest właśnie to, aby kompetencje danego człowieka nie marnowały się w firmie.

Czy w Polsce funkcjonują na szerszą skalę skuteczne i sprawdzone metody rozwijania kapitału ludzkiego, czy trzeba zaadaptować do naszych warunków rozwiązania krajów zachodnich?

W wyniku globalizacji gospodarki i rynku pracy zanika rozróżnienie na Polskę oraz kraje zachodnie. Istnieje wiele firm z obcym

kapitałem, zwłaszcza dużych, które wnoszą do Polski kulturę organizacyjną państw, z których pochodzą. Nigdy natomiast nie można zastosować kalki, bez żadnych modyfikacji. Istnieją przecież różnice kulturowe czy mentalne, a także odmienne postawy wobec pracy bądź zarabiania pieniędzy. Adaptacja jest zatem konieczna. Jeśli np. firma jest azjatycka, to taka adaptacja wydaje nam się oczywista, jeżeli natomiast firma pochodzi z któregoś państwa unijnego, wówczas mamy wrażenie, że przystosowanie jej kultury organizacyjnej do naszych warunków będzie prostsze. Tymczasem nie jest to wcale aż tak oczywiste.

Czy projekty innowacyjne realizowane w ramach PO KL mogą służyć wypracowaniu takich mechanizmów adaptacyjnych?

Może to być jednym z ich celów. Projekty unijne, najogólniej mówiąc, służą wyrównywaniu szans i likwidowaniu barier. Chodzi o to, aby po otwarciu granic i unormowaniu sytuacji na rynku pracy ludzie czuli się dobrze wszędzie tam, gdzie mogą podjąć zatrudnienie. Realnym problemem są bariery językowe, z którymi radzimy sobie coraz lepiej, a także kwestie prawne. Projekty unijne realizowane w Polsce mają pomóc w stworzeniu rozwiązań umożliwiających wszystkim ludziom równe szanse na rynku pracy w skali całego kontynentu, zbudowanie wspólnoty oraz egalitarny dostęp do tego wszystkiego, co przez lata wypracowała Europa.



# PO KL 2010

DOBIEGAJĄCY KOŃCA ROK 2009 BYŁ CZASEM PRZYGOTOWAŃ DO ROZPISANIA KONKURSÓW NA REALIZACJĘ PROJEKTÓW INNOWACYJNYCH I WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ. WIĘKSZOŚĆ INSTYTUCJI POŚREDNICZĄCYCH W REGIONACH JUŻ JE OGŁOSIŁA, POZOSTAŁE ZROBIA TO DO KOŃCA GRUDNIA. ROZPOCZĘTO TEŻ KONKURSY NA SZCZEBLU CENTRALNYM.

Jednocześnie zarówno w Instytucji Zarządzającej, jak i w Instytucjach Pośredniczących trwają prace nad przygotowaniem planów działania na rok 2010. Jeszcze na etapie opracowywania planów działań na rok 2009 ustalono, że projekty innowacyjne w regionach będą wdrażane w Priorytetach VI lub VIII. Przedsięwzięcia realizowane w ramach Priorytetu VI miały być skierowane do osób niezatrudnionych, natomiast w Priorytecie VIII nacisk był położony na aktywizację ludzi pracujących. Ponadto wszystkie województwa zaplanowały konkursy w Priorytecie IX. Dotyczyły one modernizacji oferty szkolnictwa zawodowego w powiązaniu z potrzebami lokalnego rynku pracy.

## ZACHOWAWCZE BUDŻETY

Budżety konkursów ogłoszonych w regionach były w tym roku bardzo zachowawcze. To od Instytucji Pośredniczących zależało, czy potraktują te pierwsze konkursy jako przedsięwzięcia pilotażowe, czy też zdecydują się na wyższą alokację. Większość Instytucji Pośredniczących wybrała to pierwsze rozwiązanie i dlatego alokacje były niewielkie. Na realizację projektów przeznaczano zazwyczaj kwotę 1,5–3 mln zł. Jedynie w 2–3 przypadkach zdecydowano się na alokację w wysokości 5–8 mln zł. Z docierających do nas informacji wynika, że zainteresowanie realizowaniem projektów innowacyjnych nie jest zbyt duże. Jest to po części spowodowane tym,

że nadal dostępne są środki finansowe w ramach standardowych konkursów, a są one o wiele większe. Jeśli porównamy np. alokację na projekty innowacyjne i standardowe w Priorytecie VI, to różnica może wynosić nawet około 30 mln zł. Nie dziwi fakt, że projektodawcy koncentrują się najpierw na czymś, do czego są przyzwyczajeni, co opiewało i co daje im o wiele większe możliwości finansowe, niż projekty innowacyjne – mówi Hanna Kądziela z Ministerstwa Rozwoju Regionalnego.

## WIĘCEJ WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ

Plany na kolejny rok opracowywane są w dużej mierze na podstawie rekomendacji Grupy Roboczej ds. Horyzontalnych. W jej pracach uczestniczą m.in. przedstawiciele Instytucji Pośredniczących, organizacji pozarządowych, partnerzy społeczni, środowisko akademickie. Zgodnie z rekomendacjami Instytucje Pośredniczące muszą ogłosić konkursy lub realizować projekty systemowe w tych priorytetach PO KL, w których dotychczas nie były one przewidziane, czyli głównie w Priorytetach VI, VII lub VIII. Inne założenie jest takie, że rok 2011 powinien być ostatnim, w którym będą ogłaszane konkursy. Jeśli jednak przyjrzymy się alokacji zaproponowanej przez Instytucje Pośredniczące, to sądzę, że ta kwestia będzie jeszcze dyskutowana w 2010 roku. Wskazano też,

będzie zależało, w jakim trybie zostaną zrealizowane projekty. Po otrzymaniu pierwszej wersji planów działania Instytucja Zarządzająca zaproponowała dodatkowe rekomendacje. Jeśli chodzi o projekty współpracy ponadnarodowej, zależy nam na tym, aby nie kończyły się one jedynie na wymianie doświadczeń, tylko żeby poprzez kryteria dostępu lub kryteria strategiczne Instytucje Pośredniczące zachęcały projektodawców do tego, by projekt przynosił wymierne efekty w postaci zaadaptowania jakiegoś zagranicznego rozwiązania lub wspólnej pracy nad rozwiązaniem problemu w krajach partnerskich – mówi Hanna Kądziela.

Instytucja Zarządzająca zarekomendowała też Instytucjom Pośredniczącym zawężenie zakresu tematycznego projektów innowacyjnych oraz wskazanie, na podstawie specyfiki regionów, konkretnych grup docelowych, które były pomijane w dotychczasowych działaniach lub wspierane nieefektywnie, czy też dokładne zdefiniowanie problemów, które powinny być rozwiązane. Zwróciliśmy się też z zaleceniem do Instytucji Pośredniczących, aby w tych priorytetach, w których jeszcze nie ogłaszano konkursów na projekty innowacyjne alokacja stanowiła minimum 1 proc. wartości priorytetu na cały okres programowania, a w przypadku priorytetów, w których konkursy były już ogłaszane w 2009 roku – minimum 2 proc. – dodaje Hanna Kądziela.

# LEPIEJ ZDZIAŁAĆ NIŻ DZIAŁAĆ

CAŁY SYSTEM JEST NADMIERNIE SKONCENTROWANY NA WSKAŹNIKACH WIRTUALNYCH, KTÓRE GUBIĄ SENS INTERWENCJI, LOGIKĘ, A CZĘSTO NIESTETY TAKŻE CZŁOWIEKA, KTÓRY JEST PRZECIEŻ NAJWAŻNIEJSZYM ELEMENTEM EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO.



ROZMOWA  
Z DR. BARTOSZEM GRUCZĄ  
ZE SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ  
W WARSZAWIE, UCZESTNIKIEM GRUPY  
COMMUNITY OF PRACTICE

Czym zajmuje się Grupa *Community of Practice on Results Based Management*?

*Community of Practice on Results Based Management* jest forpocztą pewnych zmian w Europejskim Funduszu Społecznym, które być może w szerszym aspekcie będą uwzględnione i wprowadzone w kolejnych latach. Grupa skupia się na zarządzaniu opartym na rezultatach. Jej celem jest odwrócenie pewnej tendencji w EFS, którą obserwujemy w ostatnich latach, a więc nadmiernej koncentracji na działaniach. Chcielibyśmy przetestować, sprawdzić i porównać dobre praktyki, które spowodują, że będziemy w stanie zarządzać programami oraz realizować projekty, koncentrując się głównie na ich rezultatach. Sądzę, że takiego podejścia bardzo nam brakuje i że jest to szerszy problem, dotyczący całej Unii Europejskiej. Kontynuujemy doświadczenia wcześniejszych *Communities of Practices*, przede wszystkim grupy *Sound Planning*, dzięki której rozwinęła się metodyka *Project Cycle Management* (PCM), zastosowana w wielu państwach członkowskich jako wsparcie metodyczne dla realizacji EFS.

Uważam, że nadszedł czas na następne wyzwanie. Jeśli mamy już opanowane standardy metodologiczne, to warto się skupić na pewnych rozwiązaniach, które zostały przetestowane w praktyce przez państwa członkowskie oraz spowodowały większą orientację na efekty nie tylko najbliższych działań. Nie chodzi o to, aby działać, ale by coś zdziałać. A to jest bardzo istotna różnica.

Czy Polacy mają doświadczenia w zarządzaniu EFS, którymi mogą się pochwalić na forum międzynarodowym?

Nawet sporo, ale cały system jest nadmiernie skoncentrowany na wskaźnikach wirtualnych, które gubią sens interwencji, logikę, a często niestety także człowieka, który jest przecież najważniejszym elementem Europejskiego Funduszu Społecznego. Mamy bardzo dobre rezultaty realizacji pojedynczych projektów, natomiast efekty połączone nie przynoszą żadnej zmiany systemowej. W tej sytuacji dużym wyzwaniem jest sprawna koordynacja na poziomie ponadprojektowym. Orientacja na efekty ma dotyczyć głównie zarządzania programem

– spowodowania, aby w większym stopniu skupiał się na uzyskaniu prawdziwych korzyści.

W jaki sposób rezultaty prac Grupy *Community of Practice on Results Based Management* przekładają się na praktykę?

Projekt *Community of Practice on Results Based Management* jest finansowany przez Komisję Europejską. Jego efekty mamy obowiązek konsultować, upowszechniać i prezentować chociażby na corocznych spotkaniach *Open Days*, które są podstawą do przyjęcia rozwiązań strategicznych na kolejne lata. Podejście zmierzające do wsparcia procesów planowania oraz oparcia ich na narzędziach metodycznych typu PCM spowodowało ogromną zmianę w całej Europie, standard ten zaczął być wykorzystywany do zarządzania programami przez wiele państw członkowskich. Teraz liczymy na to, że wnioski, do których dojdzie nasza grupa będą zastosowane w praktyce w działaniach Komisji Europejskiej i państw członkowskich.



# NARZĘDZIA SKUTECZNE I NIEBEZPIECZNE



ROZMOWA  
Z EWĄ MITTELSTAEDT,  
ACCOUNT DIRECTOR  
W AGENCJI MONDAY PR

Realizacja projektów innowacyjnych rozpocznie się co prawda na początku 2010 roku, ale czy nie warto już teraz pomyśleć o ich promocji?

Myślę, że na pewno warto, głównie dlatego, że tego typu projekty wymagają upowszechniania, co jest jednym z ich najważniejszych elementów. O dobrej i skutecznej informacji i promocji trzeba więc pomyśleć już na etapie planowania i pisania projektu innowacyjnego.

**Ale czy bez osiągniętych rezultatów można opracować ich skuteczną i efektywną strategię informacji i promocji?**

Jeżeli wiemy, co będziemy robić, mamy projekt i opisane przyszłe produkty tego projektu, to dysponujemy sporą ilością danych. Cenne jest też to, że mamy sprecyzowaną grupę odbiorców rezultatów projektu. Na tej podstawie możemy zdefiniować wszystkie elementy niezbędne do stworzenia planu komunikacji.

**Każda z grup docelowych, do których adresowane są działania informacyjne i promocyjne wymaga zastosowania specjalnych narzędzi komunikacji. Czy są jednak rozwiązania uniwersalne, które można zastosować w przypadku każdej z grup?**

Na pewno istnieje pewien standardowy pakiet działań, w skład którego wchodzi na przykład reklama zewnętrzna, organizacja konferencji, kontakty z mediami, aktywność w Internecie. Jednak rzeczywiście bardzo istotne jest dopasowanie narzędzi do grup

docelowych. Po pierwsze musimy mówić tym samym językiem, co grupa, do której się zwracamy. Po drugie, zastosowanie nie wszystkich narzędzi ma sens w odniesieniu do danej grupy docelowej. Na przykład osoby, które nie mają dostępu do Internetu, siłą rzeczy nie przeczytają tam informacji o projekcie, a więc w tym przypadku jest to narzędzie całkowicie nieskuteczne. Za każdym razem trzeba to bardzo dokładnie rozpatrywać.

**Czy kampania informacyjna i promocyjna musi być droga?**

Wcale nie. Moim zdaniem więcej niekoniecznie musi znaczyć lepiej. Nie zawsze

**KAMPANIA INFORMACJI I PROMOCJI WYMAGA DOKŁADNEGO ZAPLANOWANIA, MONITOROWANIA I WIEDZY, ZWŁASZCZA, ŻE SAMA PROMOCJA TO TROCHĘ ZA MAŁO W PRZYPADKU PROJEKTÓW INNOWACYJNYCH I WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ.**

bardzo droga obecność reklamowa na dużym portalu informacyjnym jest skuteczna, jeżeli chcemy dotrzeć do wąskiej, ściśle określonej grupy odbiorców. Przedsiębiorcy chcący rozwinąć i unowocześnić swój biznes nie zawsze szukają wiedzy na ten temat na największych portalach. O wiele sensowniej skontaktować się z taką grupą na przykład poprzez pisma branżowe. Jest to o wiele tańsze, a w wielu przypadkach bardziej skuteczne.

**Jest jednak opinia, że jeżeli kogoś nie ma w Internecie, to nie ma go w ogóle. Czy strona internetowa w przypadku projektu jest już dzisiaj normą?**

Tak. Strona internetowa z podstawowymi informacjami to wizytówka każdego przedsięwzięcia, a także podstawowy punkt odniesienia dla wszystkich, którzy szukają na ten temat informacji. Ale nie ma też uniwersalnie skutecznego przepisu na taką stronę. Młodzi ludzie preferują krótkie formy przekazu, informacje napisane prostym i nieskomplikowanym językiem. Jeżeli natomiast chcemy się kontaktować z osobami np. z grupy 45+ to trzeba wziąć pod uwagę, że są one żądne informacji i wolą formy dłuższe. Są skłonne poświęcić więcej czasu na pobyt na stronie internetowej. Pojawiają się też nowe formy aktywności internetowej, jak np. portale społecznościowe czy też blogi. Są to narzędzia bardzo skuteczne, ale też bardzo niebezpieczne.

**Dlaczego?**

Jeżeli zaczynamy prowadzić blog, to musimy mieć świadomość, że nie możemy tego przerwać. Jeśli dopuszczamy taką możliwość, to lepiej się w to w ogóle nie angażować. Z Internetem wiąże się jeszcze inne niebezpieczeństwo: raz zamieszczone informacje już tam pozostają. I to na bardzo długo.

**Jak zainteresować projektem innowacyjnym dziennikarzy? Nie jest to tematyka na tyle atrakcyjna, by redakcje wysyłały swoich przedstawicieli na konferencje prasowe...**



# POWRÓT SIECI TEMATYCZNYCH

Do dziennikarzy trzeba mówić językiem korzyści, korzyści dla zwykłych ludzi, odbiorców ich programów lub czytelników gazet. Jeżeli zaproszenia dla mediów są napisane bardzo formalnym językiem, pełnym unijnej terminologii, to jesteśmy na przegranej pozycji. Jeżeli natomiast wskażemy konkretne problemy społeczne lub gospodarcze, o których chcemy rozmawiać, to dziennikarz podejdzie do tego w zupełnie inny sposób. Trzeba znać media, do których adresujemy nasze zaproszenie. Wiedzieć czym się zajmują, jakim językiem piszą. Nie można tego robić w sposób przypadkowy.

Realizacji projektów towarzyszy też zazwyczaj masowa produkcja gadżetów. Czy to ma sens?

Tak. Promocja i informacja wzajemnie się uzupełniają. Każda forma promocji, nawet w postaci długopisu lub kalendarza, też ma pewną wartość informacyjną. Jeżeli dużo mówimy o danym projekcie lub programie, to jego logo w końcu zapada w pamięci opinii publicznej. A jeśli pojawia się ono na różnych gadżetach, to takie działanie jest jeszcze wzmocnione. Ale to są zdecydowanie elementy uzupełniające kampanie informacyjną i nie należy się na nich koncentrować. Z pewnością duże znaczenie ma przygotowanie druków i ulotek na temat projektu, na których w skrócie omówione są najważniejsze cele i elementy naszego przedsięwzięcia.

Czy wszystkie te działania, o których rozmawialiśmy można robić samodzielnie?

Uważam, że tego typu sprawami powinni zajmować się eksperci. Kampania informacji i promocji wymaga dokładnego zaplanowania, monitorowania i wiedzy, zwłaszcza, że sama promocja to trochę za mało w przypadku projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej. Wymagają one także edukacji, a tego przez samą promocję zrobić się nie da. To tak, jakbyśmy zapalili lampę, która podświetli, ale nie oświetli.

Od września 2009 r. działa Sekretariat Sieci Tematycznych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, obsługiwany przez Krajową Instytucję Wspomagającą. Zadaniem Sekretariatu jest m.in. koordynowanie działań Krajowych i Regionalnych Sieci Tematycznych, analizowanie tematyki i stanu realizacji projektów innowacyjnych na poziomie centralnym oraz regionalnym, promowanie prac Sieci Tematycznych, ich obsługa administracyjna, a także stworzenie warunków do wymiany doświadczeń między przedstawicielami Sieci a osobami odpowiedzialnymi za kierowanie polityką państwa.

Sieci Tematyczne – rozwiązanie przetestowane w trakcie realizacji w Polsce Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL – decyzją Ministerstwa Rozwoju Regionalnego mają pełnić główną rolę w upowszechnianiu i włączaniu do głównego nurtu polityki rezultatów projektów innowacyjnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Uruchomione zostały cztery Krajowe Sieci Tematyczne działające w oparciu o Grupy Robocze Komitetu Monitorującego PO KL do spraw: zatrudnienia i integracji społecznej; adaptacyjności; edukacji i szkolnictwa wyższego oraz dobrego rządzenia. W skład każdej z nich wejdą m.in. przedstawiciele instytucji biorących udział w pracy Grup Roboczych, a także reprezentanci Regionalnych Sieci Tematycznych, beneficjentów realizujących projekty innowacyjne w komponencie centralnym, realizatorzy projektów EQUAL, eksperci i naukowcy oraz pracownicy Krajowej Instytucji Wspomagającej.

Oprócz opiniowania strategii wdrażania projektów innowacyjnych realizowanych w komponencie centralnym oraz włączania ich rezultatów do głównego nurtu polityki zadaniem Krajowych Sieci Tematycznych będzie organizowanie konferencji i seminariów z udziałem projektodawców i ekspertów, wymiana doświadczeń z przedstawicielami Regionalnych Sieci Tematycznych oraz przeprowadzanie analiz i wykonywanie ekspertyz potrzebnych przy bieżącej pracy.

## SIECI W REGIONACH

W całym kraju powstanie też szesnaście Regionalnych Sieci Tematycznych. Ich główną rolą jest zapewnienie odpowiedniej jakości projektom innowacyjnym realizowanym w każdym z województw.

W skład Regionalnych Sieci Tematycznych wejdą m.in. przedstawiciele instytucji – członków Grupy Roboczej Podkomitetu Monitorującego, realizatorzy projektów innowacyjnych w regionach, a także, podobnie jak w przypadku Krajowych Sieci Tematycznych reprezentanci środowiska naukowego, Krajowej Instytucji Wspomagającej PO KL oraz rekomendowani przez KIW realizatorzy projektów Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.



# ZBUDOWALIŚMY MOCNE FUNDAMENTY



ROZMOWA  
Z JACKIEM OSTROWSKIM,  
CZŁONKIEM ZARZĄDU FUNDACJI  
„FUNDUSZ WSPÓŁPRACY”

Minął rok przygotowań Instytucji Pośredniczących do ogłoszenia konkursów na projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej. Bardzo istotną rolę odgrywała w tym procesie Krajowa Instytucja Wspomagająca. Które z nałożonych na nią zadań udało się zrealizować najlepiej, a co nie do końca się powiodło?

Przede wszystkim warto zaznaczyć, że zarówno w całej perspektywie finansowej, jak i w projektach innowacyjnych mieliśmy pewne opóźnienie. Krajowa Instytucja Wspomagająca rozpoczęła swoją działalność faktycznie na początku tego roku, czyli tak naprawdę o kilkanaście miesięcy za późno. Początkowo byliśmy nastawieni na nieco inny tryb działania, tzn. planowaliśmy dużo mniej szkoleń i pracy u podstaw, a w połowie roku chcieliśmy przejść do działań bardziej analitycznych, czyli pracy z beneficjentami przy konkretnych projektach. Rzeczywistość jednak była taka, że od marca do połowy grudnia prowadziliśmy intensywny program szkoleniowy, pracując jednocześnie nad podstawą programową, podręcznikami dla beneficjentów, zaleceniami dla realizatorów projektów. Kolejną dużą dziedziną naszej działalności były Sieci Tematyczne. Musieliśmy opracować ich nową koncepcję, ponieważ wraz z pojawianiem się kolejnych dokumentów programowych doszliśmy

do wniosku, że pierwotne założenia ich funkcjonowania mogą nie do końca się sprawdzić. Mam nadzieję, że zwieńczeniem tego roku będzie ukonstytuowanie się składów Sieci oraz rozpoczęcie przez nie działalności.

W szkoleniach prowadzonych przez Krajową Instytucję Wspomagającą uczestniczyli przedstawiciele Instytucji Pośred-

**OD POCZĄTKU NASZEJ DZIAŁALNOŚCI STARALIŚMY SIĘ, ABY WSZYSTKIE NASZE SZKOLENIA MIAŁY BARDZIEJ WYMIAR PRAKTYCZNY, A ICH UCZESTNICY MIELI OKAZJĘ DO DZIELENIA SIĘ SWOIMI DOŚWIADCZENIAMI.**

niczących, którzy przyznają, że nie mieli wcześniej do czynienia z projektami innowacyjnymi. Czy teraz są w stanie sprawnie zajmować się tego typu przedsięwzięciami w regionach?

Krajowa Instytucja Wspomagająca nie ograniczała się tylko do prowadzenia szkoleń. Zorganizowaliśmy także cykl wizyt studyjnych (krajowych i zagranicznych) w byłych Partnerstwach na rzecz Rozwoju realizujących projekty Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Z sygnałów, które otrzymaliśmy od ich uczestników wiemy, że był to strzał w dziesiątkę. Czymś innym jest bowiem szkolenie teoretyczne, czymś innym zaś – zobaczenie projektu innowacyjnego

„na żywo”. Takie wizyty uświadamiają również, jakie korzyści mogą płynąć ze współpracy ponadnarodowej. Zresztą od początku naszej działalności staraliśmy się, aby wszystkie nasze szkolenia miały bardziej wymiar praktyczny, a ich uczestnicy mieli okazję do dzielenia się swoimi doświadczeniami. O tym, czy przedstawiciele Instytucji Pośredniczących są dobrze przygo-

towani do nowych zadań, przekonamy się po owocach ich pracy, czyli po projektach, które zostaną wyłonione do realizacji. Jeśli będą one innowacyjne tylko z nazwy, to będzie to rzeczywiście powód do niepokoju. Mam jednak nadzieję, że nasza praca nie pójdzie na marne.

**Fundacja „Fundusz Współpracy” kończy swoją misję jako Krajowa Instytucja Wspomagająca. Co przekazuje następcom?**

Fundacja już po raz kolejny zbudowała mocne fundamenty dla dużego przedsięwzięcia. Do Centrum Projektów Europejskich, które od 1 stycznia 2010 roku przejmuje

obowiązki KIW-u, przekazujemy bogatą dokumentację programową, a więc podręczniki, zalecenia, gotowe ekspertyzy i analizy. Przekazujemy też nasze formalne i nieformalne kontakty z całą rzeszą przeszkolonych ludzi, z którymi współpracowaliśmy do tej pory w Instytucjach Pośredniczących. Oddajemy naszym następcom wszystkie nasze publikacje informacyjno-promocyjne, które udało nam się przygotować, łącznie z coraz lepiej funkcjonującą stroną internetową. Być może Centrum Projektów Europejskich będzie chciało budować swoje relacje z Instytucjami Pośred-

niczącymi już na nieco innych zasadach, ale uważam, że podstawa, którą od nas otrzyma jest naprawdę solidna. Na pewno rozstajemy się z KIW-em z żalem, zwłaszcza że po wielu problemach wszystko zaczęło dobrze funkcjonować. Najbardziej męczący okres był już za nami i z niecierpliwością czekaliśmy na pierwsze projekty i pracę z beneficjentami. Na pewno jednak po raz kolejny udało nam się zdobyć dużo doświadczenia. Fundacja dysponuje w tej chwili bardzo dobrym kapitałem ludzkim. Mam nadzieję, że uda się go właściwie zagospodarować.

# PRZEKAZANIE

**W DNIU 31 GRUDNIA 2009 ROKU FUNDACJA „FUNDUSZ WSPÓŁPRACY” ZAKOŃCZY WYKONYWANIE ZADAŃ KRAJOWEJ INSTYTUCJI WSPOMAGAJĄCEJ PO KL. ROLĘ TĘ FUNDACJA PEŁNIŁA OD PAŹDZIERNIKA 2008 ROKU. W OSTATNIM NUMERZE BIULETYNU PODSUMOWUJEMY NASZĄ CZTERNASTOMIESIĘCZNĄ PRACĘ**

W pierwszym okresie nowej perspektywy finansowej Krajowa Instytucja Wspomagająca miała do zrealizowania kilka istotnych zadań. Pierwszym z nich było opracowanie zaleceń, dokumentów i podręczników. KIW przygotowała zalecenia dla Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących II stopnia dotyczące projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej. Zalecenia te zawierają m.in. opis koniecznego kształtu dokumentacji oraz zawartości dokumentów konkursowych, a także wymagania stawiane wnioskodawcom. KIW zapewniła też możliwość korzystania z konsultacji indywidualnych oraz wsparcia eksperckiego podczas opracowywania dokumentacji konkursowej i w trakcie przeprowadzania konkursu. Na zlecenie Krajowej Instytucji Wspomagającej przygotowano 44 ekspertyzy dotyczące wybranych obszarów wspar-

cia Europejskiego Funduszu Społecznego na potrzeby projektów współpracy ponadnarodowej i projektów innowacyjnych. Powstały także poradniki dla projektodawców, m.in. na temat przygotowania wniosków projektowych, dofinansowania, oceny wniosków, a także promowania innowacyjności i współpracy ponadnarodowej w PO KL.

## WSPARCIE SZKOLENIOWE

Krajowa Instytucja Wspomagająca odpowiadała za stworzenie i koordynację systemu wsparcia szkoleniowego oraz systematyczne aktualizowanie programów szkoleniowych dla pracowników Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących II stopnia, ekspertów Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, kadry Regionalnych Ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego, a także poten-

cjalnych projektodawców i realizatorów projektów. Program wsparcia opracowano na podstawie analizy potrzeb szkoleniowych i badań ankietowych. Na bieżąco uwzględniano też uwagi uczestników kolejnych szkoleń.

Cykle szkoleniowe zorganizowane przez KIW dotyczyły m.in. zasad wyboru projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej, oceny eksperckiej projektów, zagadnień innowacyjności, zarządzania strategicznego projektami w Instytucji Pośredniczącej, monitorowania i ewaluacji projektów oraz działań promocyjnych i informacyjnych. Odbył się też trzynastodniowy i trzydniowy wyjazdowy forów szkoleniowych, których tematem były zasady oceny projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w POKL.

Szczególnie dużym zainteresowaniem cieszyły się wizyty studyjne w instytu-



# PAŁECZKI



cyjach realizujących projekty Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Ich celem było przedstawienie specyfiki oraz zasad innowacyjności i współpracy ponadnarodowej w ramach EQUAL. Wizyty odbyły się w Gliwicach, Krakowie, Szamotułach i Nowym Sączu, a uczestniczyły w nich 102 osoby.

Krajowa Instytucja Wspomagająca zorganizowała też dwie czterodniowe wizyty studyjne w Paryżu. Ich gospodarzem była RACINE – instytucja nadzorująca wdrażanie projektów innowacyjnych oraz współpracy ponadnarodowej we Francji. Celem wizyt było przedstawienie specyfiki oraz zasad realizacji projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej – zarówno z perspektywy realizatora projektu, jak i instytucji nadzorującej jego przebieg. W wizytach wzięli udział pracownicy Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących II stopnia PO KL z całej Polski.

## INFORMACJA I PROMOCJA

Krajowa Instytucja Wspomagająca prowadziła działania informacyjno-promocyjne, których celem było zwiększenie zainteresowania Instytucji Pośredniczą-

cych wdrażaniem projektów innowacyjnych i ponadnarodowych. Opracowano system identyfikacji wizualnej KIW, a następnie wydano broszury informacyjne dotyczące m.in. zasad innowacyjności i współpracy ponadnarodowej, innowacyjnych rezultatów wypracowanych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, przeglądu tematów w PO KL. Ukazały się cztery numery biuletynu „Innowacje bez Granic”, a także uruchomiono portal internetowy [www.kiw-pokl.org.pl](http://www.kiw-pokl.org.pl) zawierający aktualne informacje na temat realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej.

W ramach grupy roboczej Komisji Europejskiej KIW współpracowała nad udoskonaleniem narzędzia do wyszukiwania partnerów: Transnational Partner Search – Toolkit. Opracowano przewodnik dotyczący korzystania z tego narzędzia, a na stronie internetowej KIW zamieszczono linki do bazy Toolkit.

## SIECI TEMATYCZNE

W połowie 2009 roku Krajowa Instytucja Wspomagająca opracowała koncepcję funkcjonowania nowych sieci tema-

tycznych PO KL. 1 września powołano Sekretariat Sieci Tematycznych, koordynatora Sieci Tematycznych w ramach struktur KIW oraz czterech koordynatorów tematycznych, odpowiedzialnych m.in. za prowadzenie sekretariatów sieci. Pod koniec października, w ścisłej współpracy z Instytucją Zarządzającą, rozpoczęły się działania związane z uruchomieniem czterech Krajowych Sieci Tematycznych.

Przedstawiciele Krajowej Instytucji Wspomagającej bardzo aktywnie uczestniczyli też w pracach Grupy Roboczej ds. Horyzontalnych. Na kolejnych posiedzeniach tego gremium przedstawiono m.in. pomysł na strukturę Sieci Tematycznych w PO KL, wzór strategii wdrażania projektu innowacyjnego, prezentacje dotyczące procesu walidacji produktu projektu innowacyjnego.

W przygotowanym przez KIW sprawozdaniu dotyczącym ponadrocznej działalności oprócz podsumowania dotychczasowych prac znalazły się również rekomendacje na rok 2010. Pałeczkę w sztafecie PO KL przejmuje teraz Centrum Projektów Europejskich.



PROGRAM OPERACYJNY KAPITAŁ LUDZKI – KRAJOWA INSTYTUCJA WSPOMAGAJĄCA  
FUNDACJA „FUNDUSZ WSPÓŁPRACY”, UL. GÓRNOŚLAŚKA 4A, 00-444 WARSZAWA,  
TEL.: /22/45 09 857, /22/45 09 964, FAX /22/45 09 856, E-MAIL: BKKK@COFUND.ORG.PL,  
[WWW.KIW-POKL.ORG.PL](http://WWW.KIW-POKL.ORG.PL)



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