



# INNOWACJE

INNOWACYJNOŚĆ I WSPÓŁPRACA PONADNARODOWA W PO KL

# BEZ GRANIC

NR I / KWIECIEŃ

**2011**

Biuletyn  
Krajowej Instytucji Wspomagającej  
Programu Operacyjnego  
Kapitał Ludzki

ISSN 2080-8194

**NOWE SPOJRZENIE  
NA EKONOMIĘ SPOŁECZNĄ**

**GENEZA I ROZWÓJ  
IDEI WSPÓŁPRACY  
PONADNARODOWEJ**

**PONADNARODOWE  
FORUM PARTNERSKIE**



**MISTRZ, MENTOR, DORADCA**  
- CZYLI DLACZEGO WARTO ZATRUDNIAĆ  
PIĘCDZIESIĘCIOLATKA

# SPIIS TREŚCI

- 3 Od redakcji
- 4 Nad czym pracujemy... Jak wspieramy...
- 7 Forum partnerskie – skuteczna metoda poszukiwania partnerów do współpracy ponadnarodowej
- 9 Opinie o Forum zorganizowanym przez KIW
- 11 Sieć Współpracy Ponadnarodowej – osiągnięcia i plany na przyszłość  
Rozmowa z Livią Pitoňáková, przedstawicielką Departamentu Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym Ministerstwa Pracy i Spraw Socjalnych Republiki Czeskiej
- 13 Nowe spojrzenie na ekonomię społeczną  
Rozmowa z Marianną Sitek-Wróblewską, prezesem Gdańskiej Fundacji Innowacji Społecznej, realizującej projekt ponadnarodowy CEAL
- 15 Strategia Morza Bałtyckiego
- 16 Geneza i rozwój idei współpracy ponadnarodowej
- 18 Nie wyważajmy otwartych drzwi  
Rozmowa z Małgorzatą Zając, kierownikiem projektu ORIS II, realizowanego przez Opolskie Centrum Rozwoju Gospodarki
- 20 Pomysł na współpracę ponadnarodową  
Rozmowa z Jarosławem Wesołowskim, dyrektorem Wydziału Europejskiego Funduszu Społecznego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego
- 22 Wykorzystać wiedzę doświadczonych pracowników  
Rozmowa z Romanem Chamier-Ciemińskim, prezesem Fundacji Gospodarczej Pro Europa, realizującej projekt „Mentoring 50+ : innowacyjne wykorzystanie potencjału dojrzałych pracowników dla rozwoju zasobów ludzkich w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki”
- 24 Mistrz, mentor, doradca – czyli dlaczego warto zatrudniać pięćdziesięciolatka  
Rozmowa z Tomaszem Schimankiem, ekspertem Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce oraz projektu „Pracownik 50+ . Przełamywanie barier na rynku pracy”
- 27 Zmiany we wniosku o dofinansowanie projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL po 1 stycznia 2011 roku
- 30 Niestandardowe podejście do rozwiązywania problemów  
Rozmowa z Iwoną Nakielską, dyrektorem Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego
- 32 Krajowy Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego
- 33 Połączyć system edukacji z pracodawcami  
Rozmowa z Malwiną Roubą, naczelnikiem Wydziału Rozwoju i Projektów Europejskich w Starostwie Powiatowym w Toruniu
- 36 Zapobiec wykluczeniu społecznemu dzieci i młodzieży  
Rozmowa z Michałem Neumannem, zastępcą dyrektora Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Toruniu
- 38 Funkcjonowanie Sieci Tematycznych – aktualności
- 40 Każdy realizowany innowacyjny projekt jest ciekawy  
Rozmowa z Iloną Puckowską-Pociask, kierownikiem Referatu Naboru Projektów Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Pomorskiego, przewodniczącą Regionalnej Sieci Tematycznej Województwa Pomorskiego
- 42 Wzorcowe strategie wdrażania projektów innowacyjnych w województwie podlaskim  
Rozmowa z Elżbietą Romańczuk, dyrektorem Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podlaskiego, wiceprzewodniczącą Regionalnej Sieci Tematycznej Województwa Podlaskiego



INNOWACJE BEZ GRANIC  
BIULETYN KRAJOWEJ INSTYTUCJI  
WSPOMAGAJĄCEJ PO KL

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

ZESPÓŁ REDAKCYJNY:  
Edyta Smolarska  
(redaktor naczelna)  
Tomasz Mrozek  
Wojciech Wojnowski  
Ewa Wosik

OPRACOWANIE GRAFICZNE,  
SKŁAD I ŁAMANIE:  
Agencja Reklamowo-Wydawnicza  
Arkadiusz Grzegorzczak

DRUK:  
Pracownia C&C Sp. z o.o.

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.

ISSN 2080-8194

NAKLAD: 6000 egz.

Zdjęcie na okładce: Fotolia

# Od redakcji

Większość konkursów ogłoszonych w 2010 roku na projekty innowacyjne oraz projekty współpracy ponadnarodowej w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki dotyczyła projektów innowacyjnych z komponentem ponadnarodowym. Dlatego też pierwsze w 2011 roku wydanie biuletynu poświęcamy przede wszystkim zagadnieniom współpracy ponadnarodowej, zarówno w ujęciu teoretycznym, w tym w kontekście zmian w systemie realizacji PO KL od stycznia tego roku, jak i w wymiarze praktycznym, poprzez prezentację wsparcia KIW w tej dziedzinie. Szczególnie jednak zapraszamy do lektury wywiadów z przedstawicielami instytucji, które dostrzegły wielowymiarowe korzyści płynące z realizacji projektów współpracy ponadnarodowej PO KL.

O nowym spojrzeniu na ekonomię społeczną z perspektywy doświadczeń brytyjskich rozmawiamy z Marianną Sitek-Wróblewską, prezesem Gdańskiej Fundacji Innowacji Społecznej, która realizuje projekt zatytułowany „Centra Animacji i Aktywizacji Lokalnej”. Na temat doświadczeń zdobytych w wyniku współpracy z partnerami austriackimi wypowiada się Małgorzata Zając, kierownik projektu adaptującego na grunt polski rozwiązania pod nazwą *Technology & Innovation Partner Coaching Methodology*, wspierające innowacyjność w firmach.

Prezentujemy także rezultaty współpracy Krajowej Instytucji Wspomagającej z partnerami zagranicznymi. W listopadzie 2010 roku KIW zorganizowała Ponadnarodowe Forum Partnerskie, mające na celu pozyskanie partnerów zagranicznych dla polskich projektodawców. Prezentujemy komentarze naszych partnerów instytucjonalnych – Szwedów i Brytyjczyków. O plany na przyszłość Międzynarodowej Sieci Współpracy Ponadnarodowej zapytaliśmy z kolei Livię Pitoňákovą, przedstawicielkę Departamentu Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym Ministerstwa Pracy i Spraw Socjalnych Republiki Czeskiej, odpowiadającej za koordynację prac tej Sieci.



Zapraszamy również do zapoznania się z projektami promującymi innowacyjne wykorzystanie potencjału dojrzałych pracowników do rozwoju zasobów ludzkich. O tym, dlaczego warto zatrudniać osoby 50+ oraz o przełamywaniu barier i stereotypów dotyczących tej grupy pracowników opowiadają Tomasz Schimanek, ekspert Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, oraz Roman Chamier-Cieśniński, prezes Fundacji Gospodarczej Pro-Europa.

Ponadto, jak zawsze, prezentujemy aktualności dotyczące Sieci Tematycznych PO KL oraz Krajowego Ośrodka EFS, a w stałej rubryce poświęconej działalności KIW omawiamy nasze najważniejsze działania w pierwszym kwartale 2011 roku.

Życzymy miłej lektury.

**Edyta Smolarska**  
Naczelnik Krajowej Instytucji Wspomagającej

# Nad czym pracujemy... Jak wspieramy...

W tym numerze biuletynu prezentujemy Państwu nasze działania w pierwszym kwartale 2011 roku, zdominowane przez zagadnienia związane z aktualizacją dokumentów dotyczących realizacji projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej PO KL oraz przez kwestie ponadnarodowe w związku z rosnącym zaangażowaniem KIW w tej dziedzinie.

## Aktualizacja dokumentów

W związku ze zmianą dokumentów w ramach Systemu Realizacji PO KL, dokonaną w styczniu i lutym 2011 roku, Krajowa Instytucja Wspomagająca aktualizowała dokumenty dotyczące projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej PO KL. Do tej pory opracowane zostały: *Komentarz do instrukcji przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL*, na podstawie *Podręcznika przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów w ramach PO KL*, a także *Zalecenia dla Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących II stopnia w zakresie projektów innowacyjnych w ramach PO KL* oraz *Zalecenia dla Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących II stopnia w zakresie projektów współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL*.

W najbliższym czasie na stronie internetowej KIW pojawią się zaktualizowane wersje pozostałych dokumentów dotyczących projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej, tj.: *Projekty innowacyjne. Poradnik dla projektodawców PO KL*; *Projekty współpracy ponadnarodowej. Podręcznik dla projektodawców* oraz *Poradnik dla oceniających projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej*.

## Spotkania szkoleniowo-informacyjne dla Instytucji Pośredniczących, Instytucji Pośredniczących II stopnia i Regionalnych Ośrodków EFS

W lutym i w marcu 2011 roku KIW zorganizowała dla przedstawicieli Instytucji Pośredniczących, Instytucji Pośredniczących II stopnia oraz Regionalnych Ośrodków EFS sześć spotkań szkoleniowo-informacyjnych poświęconych najważniejszym zmianom w dokumentach odnoszących się do projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej w ramach Systemu Realizacji PO KL.

**Informacja o zamieszczeniu dokumentów na portalu KIW każdorazowo pojawia się w zakładce „Aktualności”. Dokumenty można znaleźć w zakładkach: „Dokumenty” oraz „Publikacje”. Ponadto zachęcamy Państwa do zapoznania się z artykułem poświęconym zmianom w dokumentacji, opublikowanym w niniejszym numerze biuletynu.**

W trakcie spotkań przedstawiono również rekomendacje i zalecenia KIW oraz Instytucji Zarządzającej PO KL wypracowane w wyniku dotychczasowych doświadczeń oraz współpracy z instytucjami zaangażowanymi w realizację grantu pt. *Poprawa jakości wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w PO KL 2007–2013 poprzez wykorzystanie doświadczeń uzyskanych przy realizacji projektów w ramach PIW EQUAL 2004–2006*.

Ważnym elementem spotkań była wymiana opinii, wiedzy i informacji na temat projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej PO KL między przedstawicielami Instytucji Pośredniczących, Instytucji Pośredniczących II stopnia, Regionalnych Ośrodków EFS oraz KIW, a także określenie zagadnień, które wymagają doprecyzowania w kontekście aktualizowanych dokumentów.

**Kwestie wymagające wyjaśnienia, które zostały zgłoszone podczas spotkań, a także zmiany w dokumentacji oraz doświadczenia uczestników spotkań zostaną przedstawione na portalu KIW.**

## Ponadnarodowe Forum Partnerskie

W odpowiedzi na zgłaszane trudności związane ze znalezieniem odpowiedniego i wiarygodnego partnera do realizacji projektów współpracy ponadnarodowej, KIW przetestowała nowy instrument wsparcia – Ponadnarodowe Forum Partnerskie. Pierwsze Forum odbyło się w listopadzie 2010 roku w Warszawie. Spotkanie zostało zorganizowane w ścisłej współpracy przedstawicieli instytucji zajmujących się wdrażaniem EFS w Anglii (Birmingham City Council), Szwecji (Szwedzka Rada EFS) oraz Polsce (Krajowa Instytucja Wspomagająca PO KL). Wzięli w nim udział projektodawcy z tych krajów. Partnerzy instytucjonalni byli odpowiedzialni za rekrutację uczestników forum w swoich krajach, a także za prezentację systemów oraz najbardziej istotnych kwestii związanych z wdrażaniem projektów współpracy ponadnarodowej z punktu widzenia projektodawców (takich jak m.in. wartość dodana w projekcie, kwestie finansowe, w tym zasady rozliczeń między partnerami). KIW – jako organizator – była ponadto odpowiedzialna za opracowanie programu i metodyki prowadzenia rozmów przez partnerów podczas spotkania, odpowiedni dobór partnerów do stolików tematycznych (reprezentujących poszczególne obszary EFS) oraz logistykę forum.

**I Ponadnarodowe Forum Partnerskie zostało uznane za skuteczne narzędzie poszukiwania partnerów. Większość uczestników wydarzenia już w jego trakcie znalazła partnerów do konkretnych rozmów na temat współpracy ponadnarodowej, a kilka podmiotów podpisało listy intencyjne.**

**Mając na uwadze sukces forum, a także planowaną dużą liczbę konkursów na projekty współpracy ponadnarodowej, KIW planuje zorganizowanie kolejnych dwóch spotkań tego typu w 2011 roku. II Ponadnarodowe Forum Partnerskie – przygotowane we współpracy z partnerami ze Szwecji, Finlandii oraz Niemiec – odbędzie się na przełomie marca i kwietnia.**

**Zapraszamy do zapoznania się z relacją z I Ponadnarodowego Forum Partnerskiego, zamieszczoną w tym numerze biuletynu.**

## Zaangażowanie na poziomie ponadnarodowym

Trudno przecenić wartość wymiany informacji oraz możliwość czerpania inspiracji płynących z doświadczeń innych krajów. Dlatego KIW – obok Instytucji Zarządzającej PO KL – jest czynnym członkiem Międzynarodowej Sieci Współpracy w ramach EFS, gdzie można prezentować polskie rozwiązania systemowe na arenie międzynarodowej, nawiązywać i utrzymywać kontakty z przedstawicielami instytucji zaangażowanych we wdrażanie EFS w Europie oraz brać udział w pracach na rzecz doskonalenia instrumentów wsparcia EFS. Działania prowadzone przez KIW w ramach Sieci obejmują również opracowywanie i opiniowanie dokumentów roboczych, dotyczących m.in. określenia kształtu współpracy ponadnarodowej na poziomie europejskim.

W dniach 17–18 stycznia 2011 roku przedstawiciele KIW wzięli udział w spotkaniu Grupy Sterującej Międzynarodowej Sieci Współpracy. Podczas spotkania omówiono przebieg oraz przedstawiono efekty I Ponadnarodowego Forum Partnerskiego. Dyskutowano również nad dokumentami roboczymi, m.in. nad opracowywanym przez stronę grecką projektem fiski dotyczącej dobrych praktyk, a także nad przygotowanymi przez przedstawicieli polskich projektami dokumentów roboczych poświęconych informacji i promocji. Uczestnicy zgłaszali również swoje koncepcje na temat kształtu i miejsca współpracy ponadnarodowej w przyszłym okresie programowania. Za szczególnie istotne zagadnienia uznano potrzebę stworzenia tzw. *Common Framework*, czyli systemu wdrażania projektów współpracy ponadnarodowej na poziomie Unii Europejskiej, obejmującego m.in. ujednolicony harmonogram konkursów oraz obszarów tematycznych.

## System monitorowania konkursów i projektów

Podobnie jak w roku 2010, tak również w bieżącym roku KIW monitoruje konkursy oraz realizację projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej PO KL. Dane pozyskiwane z Instytucji Pośredniczących są gromadzone w KIW oraz udostępniane wszystkim zainteresowanym po-

**Dane uzyskane od Instytucji Pośredniczących (z uwzględnieniem 2011 roku) na temat konkursów oraz projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej PO KL, które uzyskały dofinansowanie, dostępne są na portalu KIW w zakładce „Konkursy PO KL” oraz „Baza projektów i produktów”. Informacje na ten temat będą aktualizowane raz na dwa miesiące.**

przez portal KIW. Planuje się stworzenie na portalu KIW baz danych konkursów oraz projektów wraz z wyszukiwarką.

Na początku lutego 2011 roku KIW rozesłała pierwsze w tym roku tabele sprawozdawcze oraz wzory fiszek: dla projektów innowacyjnych PO KL (projektów innowacyjnych testujących, innowacyjnych z komponentem współpracy ponadnarodowej i innowacyjnych upowszechniających) oraz dla projektów współpracy ponadnarodowej PO KL (wyodrębnionych projektów współpracy ponadnarodowej lub projektów standardowych z komponentem ponadnarodowym).

## Informacje o konkursach na projekty współpracy ponadnarodowej

Dostępność angielskojęzycznych informacji na temat konkursów na projekty współpracy ponadnarodowej w Polsce ma kluczowe znaczenie w procesie poszukiwania partnerów do tego typu projektów. Na podstawie zatwierdzonych planów działań na 2011 rok KIW opracowała prostą i przystępną informację zawierającą ramowy harmonogram konkursów na projekty współpracy ponadnarodowej w Polsce.

**Informacja na temat konkursów na projekty współpracy ponadnarodowej w Polsce, w ujęciu ogólnym i bardziej szczegółowym, została zamieszczona na portalu KIW w zakładce „Współpraca ponadnarodowa” oraz rozesłana do instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie projektów współpracy ponadnarodowej we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Ponadto, po ogłoszeniu każdego konkursu na projekty współpracy ponadnarodowej, KIW przekazuje instytucjom partnerskim z zagranicy krótką informację w języku angielskim na temat jego zakresu, wraz z formularzem skróconego opisu projektu oraz danymi kontaktowymi do KIW i podmiotów mogących udzielić informacji dotyczących tego konkursu.**

## Spotkanie Punktów Kontaktowych do spraw innowacyjności i współpracy ponadnarodowej

Wychodząc naprzeciw potrzebie wsparcia instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie komponentu regionalnego oraz centralnego EFS w zakresie projektów innowacyjnych oraz projektów współpracy ponadnarodowej, KIW kontynuuje tradycję organizowania spotkań Punktów Kontaktowych. Na rok 2011 zaplanowano dwa tego typu wydarzenia.

Pierwsze spotkanie odbyło się 3 marca w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego. Przedstawiciele Instytucji Pośredniczących I i II stopnia, Instytucji Zarządzającej PO KL oraz KIW wymienili doświadczenia, a także omówili dobre i złe praktyki, zalecenia oraz rekomendacje dotyczące realizowanych projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej. Ponadto KIW przedstawiła uczestnikom spotkania zakres oferowanego wsparcia w poszukiwaniu partnerów do projektów współpracy ponadnarodowej, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji regionalnych ponadnarodowych forów partnerskich, organizowanych na wzór forum ogólnokrajowego.

Koncepcja regionalnych ponadnarodowych forów partnerskich zawiera wskazówki dotyczące organizacji tego rodzaju spotkań. Są w niej opisane poszczególne etapy prac przygotowawczych, wskazane możliwe źródła informacji oraz bazy danych, pomocne w zakresie poszukiwania partnerów, jak również możliwości wykorzystania istniejących już kontaktów na potrzeby współpracy ponadnarodowej w ramach EFS.

**Spotkanie Punktów Kontaktowych stanowiło okazję do przedyskutowania koncepcji regionalnych ponadnarodowych forów partnerskich z przedstawicielami KIW. Regiony, które będą chciały skorzystać z tego instrumentu, otrzymają wsparcie oraz wszelką niezbędną pomoc od KIW. Materiały i dokumenty, z których można skorzystać przygotowując forum, znajdują się na portalu KIW w zakładce „Współpraca ponadnarodowa / Ponadnarodowe Fora Partnerskie”.**

## Grant Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku

W 2011 roku KIW kontynuuje współpracę z Wojewódzkim Urzędem Pracy w Gdańsku w ramach prac związanych z realizacją grantu pt. *Poprawa jakości wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w PO KL 2007–2013 poprzez wykorzystanie doświadczeń uzyskanych przy realizacji projektów w ramach PIW EQUAL 2004–2006*.

W wyniku dotychczasowej współpracy przedstawiciele Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących II stopnia z siedmiu województw opracowali *Rekomendacje dotyczące usprawnienia procesu oceny merytorycznej projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL*, które zostały rozesłane przez KIW do wszystkich Instytucji Pośredniczących. Zalecenia zawierają wskazówki dotyczące optymalnego trybu pracy Komisji Oceny Projektów, jej składu osobowego oraz roli przewodniczącego Komisji w procesie oceny merytorycznej projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej.

Ponadto KIW, na podstawie doświadczeń oraz współpracy z instytucjami zaangażowanymi w realizację grantu, przygotowała i przekazała do wykorzystania wszystkim Instytucjom Pośredniczącym *Zalecenia dotyczące spotkań z potencjalnymi projektodawcami projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach procedury konkursowej PO KL*. Zawierają one model postępowania w zakresie działań informacyjno-promocyjnych związanych z organizowaniem konkursów na realizację projektów innowacyjnych i/lub projektów współpracy ponadnarodowej oraz proponowane narzędzia dotarcia do potencjalnych projektodawców tych przedsięwzięć.

Jednocześnie, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom Instytucji Pośredniczących, KIW przygotowała *Zalecenia KIW w zakresie przeglądu okresowego w ramach realizacji projektów innowacyjnych w PO KL*, opracowane na podstawie dotychczasowych doświadczeń oraz współpracy z realizatorami grantu WUP Gdańsk. Stanowią one materiał pomocniczy w przygotowa-

niu i przeprowadzeniu obowiązkowego przeglądu okresowego projektów innowacyjnych testujących wraz ze wskazówkami odnośnie do terminów przeprowadzania przeglądu, listy zagadnień objętych przeglądem oraz przykładowym wzorem arkusza przeglądu okresowego projektu. Publikacja ta – przeznaczona dla beneficjentów projektów innowacyjnych PO KL, pracowników Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących II stopnia – została skonsultowana z Instytucją Zarządzającą PO KL oraz Instytucjami Pośredniczącymi I i II stopnia.

**Wszystkie wymienione materiały znajdują Państwo na portalu KIW w zakładce „Rekomendacje KIW”. Zapraszamy do zapoznania się z tymi dokumentami.**

## Działania informacyjno-promocyjne

Jednym z zadań KIW wymienionych w *Planie komunikacji PO KL 2007–2013* jest „koordynowanie i monitorowanie działań promocyjnych i informacyjnych w zakresie projektów innowacyjnych i ponadnarodowych PO KL Instytucji Pośredniczących”. Wypełniając ten obowiązek, KIW opracowała w 2010 roku formularz *Działania informacyjno-promocyjne na rzecz projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej*, który w cyklu półrocznym – zgodnym z terminami sprawozdawczości PO KL – jest wypełniany przez Instytucje Pośredniczące PO KL.

Celem działania podjętego przez KIW jest konieczność pozyskania szczegółowych informacji na temat działań informacyjnych i promocyjnych podejmowanych przez Instytucje Pośredniczące na rzecz projektodawców projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej PO KL. ●

**Informacje od Instytucji Pośredniczących dostarczą wiedzy na temat sposobów oraz form informowania potencjalnych projektodawców o projektach innowacyjnych i projektach współpracy ponadnarodowej. W materiale zbiorczym, który zostanie opracowany przez KIW na podstawie nadesłanych informacji, zostaną uwzględnione przede wszystkim dobre praktyki i zalecenia instytucji, w celu ich upowszechnienia oraz wykorzystania przez wszystkich zainteresowanych. Materiał ten zostanie także przekazany Instytucji Zarządzającej PO KL.**





# Forum partnerskie

## – skuteczna metoda poszukiwania partnerów do współpracy ponadnarodowej

Już ponadroczna współpraca Krajowej Instytucji Wspomagającej z Instytucjami Pośredniczącymi szczebla centralnego i regionalnego oraz Regionalnymi Ośrodkami Europejskiego Funduszu Społecznego pokazuje jednoznacznie, że jednym z największych wyzwań stających przed realizatorami projektów współpracy ponadnarodowej PO KL jest znalezienie wiarygodnych partnerów ponadnarodowych – takich, którzy zaangażują się w realizację projektu nie tylko jako typowy podwykonawca czy beneficjent pomocy, ale przede wszystkim jako podmiot biorący na siebie odpowiedzialność za projekt.

W Polsce realizatorzy projektów PO KL – zwłaszcza ci, którzy nie mają dużego doświadczenia we współpracy ponadnarodowej – często nie wiedzą, w jaki sposób i gdzie mogą poszukiwać zagranicznych instytucji do współpracy. Istnieją oczywiście bazy danych zawierające informacje o partnerach ponadnarodowych, powstałe podczas realizacji innych programów (takich jak Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL czy Leonardo da Vinci) bądź wspierana również przez Komisję Europejską baza Toolkit, ale nie zawsze odpowiadają one na konkretne potrzeby realizatorów projektów. Powodem takiego stanu rzeczy jest brak aktualizacji zawartych w nich informacji oraz niedostosowanie zawartości merytorycznej baz do charakterystyki danego programu operacyjnego w konkretnym kraju (chodzi tu o kwestie wyznaczenia wspólnych priorytetów, obszarów tematycznych czy tematów). Ten sam problem istnieje w całej Unii Europejskiej, co wynika z różnic w poszczególnych systemach wdrażania. W związku z tym w praktyce nie jest możliwe przygotowanie jednej bazy danych spełniającej oczekiwania wszystkich zainteresowanych. W rezultacie, w wielu przypadkach, współpraca ponadnarodowa w ramach projektów PO KL nawiązywana jest z instytucjami zagranicznymi, z którymi projektodawców łączyły już wcześniejsze kontakty.

Z udziału przedstawicieli Krajowej Instytucji Wspomagającej w spotkaniach Sieci Współpracy Ponadnarodowej w ramach EFS (*Learning Network on Transnational Cooperation in ESF*) wynika, że problem związany z poszukiwaniem partnerów ponadnarodowych oraz konieczność wsparcia instytucji w zawiązywaniu partnerstw ponadnarodowych na potrzeby konkursów to ważny obszar zainteresowań krajów Unii Europejskiej. W odpowiedzi na te potrzeby Krajowa Instytucja Wspomagająca PO KL opracowała własną – choć

nie nową – koncepcję wsparcia w poszukiwaniu partnerów ponadnarodowych. Wsparcie skierowane jest przede wszystkim do polskich instytucji zaangażowanych we wdrażanie PO KL, aczkolwiek mogą z niego korzystać również podmioty zagraniczne poszukujące partnerów w Polsce. W niniejszym artykule skupiamy się na podstawowym elemencie tej koncepcji, czyli Forum Partnerskim, którego pierwsza edycja odbyła się w Warszawie w listopadzie 2010 roku.

### Organizacja forum

Forum Partnerskie jest spotkaniem potencjalnych partnerów zagranicznych (potencjalnych wnioskodawców, wnioskodawców i/lub beneficjentów projektów) z partnerami polskimi. Forma bezpośredniego kontaktu przyczynia się do lepszej komunikacji między ewentualnymi partnerami, dzięki możliwości omówienia oraz przedstawienia wzajemnych uwarunkowań i oczekiwań. Ważna jest również możliwość poznania osób,

**Etapy organizacji Forum** (powiązane z zakresem i harmonogramem ogłaszanych konkursów lub wybranymi tematami, którymi zainteresowane są państwa biorące udział w Forum):

- zidentyfikowanie krajów zainteresowanych udziałem w Forum;
- analiza systemu wdrażania EFS w tych krajach, wyłonienie obszarów, w których realizacja projektów z partnerami polskimi jest możliwa;
- zbadanie zainteresowania współpracą ze strony potencjalnego partnera zagranicznego (za pośrednictwem wypełnionej fiszki projektowej);
- dobór partnerów z Polski – za pośrednictwem Instytucji Pośredniczących – do współpracy ponadnarodowej w obszarach wskazanych w fiszkach projektowych partnera ponadnarodowego;
- wyłonienie uczestników Forum;
- otwarcie Forum, prezentacja zasad realizacji projektów współpracy ponadnarodowej przez pracowników KIW lub przedstawicieli instytucji zaproszonych z zagranicy;
- rozmowy uczestników Forum pogrupowanych według otrzymanych, ustandaryzowanych informacji na temat założeń projektów (fiszki projektowe);
- wymiana kontaktów, wstępne deklaracje współpracy itp.;
- monitorowanie nawiązanych partnerstw.





z którymi będzie się współpracowało na etapie wdrażania projektu.

Formuła forów zakłada pogrupowanie uczestników według wspólnych, zgłoszonych wcześniej, obszarów zainteresowań w ramach EFS i PO KL. Krajowa Instytucja Wspomagająca prowadzi poszukiwania potencjalnych partnerów z zagranicy, współpracując z instytucjami zagranicznymi, których przedstawiciele będą pełnić rolę „skrzynek kontaktowych” dla KIW i zostaną poproszeni o udział w Forum w roli pośrednika/opiekuna partnerów ze swoich krajów. Podobną funkcję ze strony polskiej mogą pełnić Instytucje Pośredniczące i Instytucje Pośredniczące II stopnia.

#### Najważniejsze cele Forum:

- zwiększenie liczby partnerstw ponadnarodowych zawiązanych na potrzeby realizacji współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL;
- wzrost zainteresowania realizacją projektów we współpracy z partnerami zagranicznymi w ramach PO KL;
- zwiększenie liczby projektów współpracy ponadnarodowej PO KL oraz projektów innowacyjnych z komponentem ponadnarodowym PO KL;
- integracja instytucji i podmiotów mających doświadczenie w realizacji przedsięwzięć zagranicznych.

### Doświadczenia, wnioski i rekomendacje z I Ponadnarodowego Forum Partnerskiego (Warszawa, 22–23 listopada 2010 roku)

W ślad za stworzeniem koncepcji wsparcia w zakresie poszukiwania partnerów ponadnarodowych Krajowa Instytucja Wspomagająca w dniach 22–23 listopada 2010 roku zorganizowała w Warszawie I Ponadnarodowe Forum Partnerskie. W spotkaniu wzięli udział goście z Polski, Szwecji i Anglii (w sumie ponad 80 osób, reprezentujących 43 instytucje). Podczas Forum przedstawiono różnice i podobieństwa w systemach wdrażania projektów oraz doświadczenia poszczególnych krajów w nawiązywaniu współpracy ponadnarodowej.

Głównym celem I Forum było umożliwienie znalezienia jak największej liczby potencjalnych partnerów współpracy ponadnarodowej do projektów, na podstawie wcześniej opracowanego szablonu (tzw. fiszki projektowej).

Wszystkie projekty, po szczegółowej analizie, zostały przyporządkowane do kilku szerszych obszarów tematycznych:

- zarządzanie wiekiem;
- edukacja osób 50+;
- pomoc grupom defaworyzowanym;
- podnoszenie kwalifikacji;
- ekonomia społeczna, przedsiębiorczość akademicka, społeczna odpowiedzialność biznesu.

Przedstawiciele poszczególnych projektów zostali pogrupowani na podstawie tych obszarów. Pracę w grupach wspierali moderatorzy (zwykle po dwie osoby z różnych krajów). Głównym zadaniem moderatora było takie ukierunkowywanie dyskusji, aby, na podstawie wypowiedzi poszczególnych projektodawców, zebrać informacje dotyczące obszaru tematycznego współpracy ponadnarodowej, grupy docelowej tej współpracy, określenia metod przyszłej współpracy, a także statusu realizacji danego projektu (czy jest wdrażany, czy ma przyznane dofinansowanie, czy też jest w fazie pomysłu). Dzięki temu każda z osób pracujących w danej grupie miała pełny przegląd wszystkich projektów, a tym samym możliwość wstępnego dobrania partnera.

Przedstawiciele projektów, którzy wstępnie ustalili wspólny obszar zainteresowań, kolejnego dnia Forum omawiali szczegóły dalszej współpracy, wykorzystując w tym celu jako materiał pomocniczy polski wzór umowy o współpracy ponadnarodowej. Z kolei projekty, którym nie udało się znaleźć partnerów, były szczegółowo omawiane przez moderatorów jeszcze po zakończeniu pierwszego dnia Forum i na podstawie zebranych informacji łączone z projektami prezentowanymi przy innych stolikach. W ten sposób drugiego

dnia „niedopasowane projekty” zostały skierowane przez moderatorów do odpowiednich stolików w celu rozpoczęcia rozmów z ewentualnymi partnerami.

Dzięki Forum niemal wszyscy zaproszeni przedstawiciele projektów znaleźli co najmniej jednego potencjalnego partnera współpracy ponadnarodowej. Na podstawie rozmów z uczestnikami oraz wypełnionych ankiet należy stwierdzić, że Forum zostało ocenione pozytywnie i, jak się wydaje, zaowocuje w najbliższej przyszłości nawiązaniem partnerstw ponadnarodowych.

### Wnioski końcowe

Tego typu przedsięwzięcia muszą być przygotowywane z bardzo dużym wyprzedzeniem. Dotyczy to także wcześniejszego wysyłania zaproszeń i materiałów, co umożliwi właściwe rozplanowanie czasu niezbędnego na ustalenie kwestii organizacyjno-logistycznych i merytorycznych. Najważniejszym zadaniem przy organizacji Forum jest właściwy dobór odpowiedniej liczby potencjalnych partnerów (najlepiej takich, którzy mają zapewnione finansowanie oraz ustalony przejrzyisty harmonogram swoich działań). Ważne jest przy tym, aby realizatorzy projektów zidentyfikowanych do współpracy mieli możliwość wcześniejszego wzajemnego zapoznania się z fiszkami projektowymi.

W pierwszym półroczu 2011 roku odbędą się dwa kolejne fora partnerskie. Fora będą uzupełniane innymi działaniami, przede wszystkim z wykorzystaniem portalu KIW. Na portalu KIW znajdują się i nadal będą zamieszczane wszystkie istotne informacje dotyczące współpracy ponadnarodowej w kraju i za granicą. Planujemy również wdrożenie dodatkowego narzędzia ułatwiającego poszukiwanie partnerów do realizacji współpracy ponadnarodowej. ●

Przygotował  
Maciej Jamrozik  
Krajowa Instytucja Wspomagająca





# Opinie o Forum zorganizowanym przez KIW

## Z angielskiej perspektywy



Karolina Medwecka-Piasecka  
Rada Miasta Birmingham, Wydział ds. Innowacji,  
Ponadnarodowości i Mainstreamingu  
w ramach EFS, Instytucja Pośrednicząca  
– Anglia i Gibraltar

Szczegółowe dane dotyczące rezultatów I Ponadnarodowego Forum Partnerskiego z punktu widzenia uczestników nie są jeszcze znane, gdyż wciąż trwają rozmowy w ramach tworzących się partnerstw. Pewne jest jednak to, że wszystkie obecne na Forum projekty angielskie znalazły przynajmniej jednego potencjalnego partnera ponadnarodowego. Partnerstwa tworzyły się głównie w obszarach tematycznych związanych ze wsparciem grup defaworyzowanych ze względu na wiek, wsparciem w zakresie integracji społecznej i ekonomii społecznej, ukierunkowanym na społeczne zaangażowanie pracodawców oraz promocję zielonych miejsc pracy. Ważne jest, że Forum zostało pozytywnie ocenione przez jego uczestników. Przedstawiciele wszystkich dziewięciu angielskich projektów uzna-

li to wydarzenie za bardzo udane i ciekawe. Na potwierdzenie chciałbym przytoczyć kilka opinii przesłanych przez beneficjentów:

*Sądzę, że było to bardzo dobrze przygotowane spotkanie. Strona organizacyjna i merytoryczna nie pozostawiają żadnych zastrzeżeń. Moim zdaniem warto byłoby poświęcić nieco więcej czasu na dobór uczestników do określonych stolików/grup tematycznych oraz być może zapewnić im nieco więcej elastyczności w pierwszej części warsztatów. Z drugiej strony widoczny był wszechobecny entuzjazm i jestem przekonany, że zaowocuje on wymiernymi efektami współpracy w niedalekiej przyszłości. Bardzo dziękujemy za wysiłek włożony w organizację tego wydarzenia (Employers for Employment, Coventry).*

*Forum było niezmiernie przydatne oraz dobrze zorganizowane (WorkAge, Leeds).*

*W mojej ocenie szczególnie cenna była możliwość spotkania z przedstawicielami projektów spoza Anglii. Niezwykle ważna jest możliwość współpracy ponadnarodowej z partnerami, którzy już realizują projekty EFS, ponieważ w sytuacji, gdy mają już oni swój własny budżet, współpraca ta staje się znacznie prostsza (Changing People, Newcastle).*

Oceniając zaś organizacyjną stronę Forum, należy stwierdzić, że współpraca ponadnarodowa może być skutecznie prowadzona, jeśli przynajmniej dwa kraje chcą ze sobą współpracować oraz widzą korzyści wynikające z takiego współdziałania. W przypadku Polski i Anglii zorganizowanie Forum ułatwił fakt istnienia w naszych krajach dedykowanych, wspierających takie inicjatywy struktur, tj. Krajowej Instytucji Wspomagającej w Centrum Projektów Europejskich oraz Wydziału ds. Innowacji, Ponadnarodowości i Mainstreamingu

w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego w Radzie Miasta Birmingham, które działają na rzecz Instytucji Zarządzających EFS. W inicjatywę chętnie włączyła się również Instytucja Zarządzająca ze Szwecji – Szwedzka Rada EFS. Jestem przekonana, że prosta w założeniach formuła Ponadnarodowych Forów Partnerskich, wsparta zaangażowaniem państw uczestniczących w takiej inicjatywie, gwarantuje doskonałą promocję ponadnarodowości w ramach EFS na poziomie Unii Europejskiej. Pierwsze Forum mamy już za sobą, teraz czekamy na kolejne. ●



Christian Råbergh  
Szwedzka Rada EFS, Instytucja Zarządzająca

## Ze szwedzkiej perspektywy

### Polskie Forum...

Wiele krajów Unii Europejskiej, a także Komisja Europejska, od dłuższego czasu apeluje o poprawę efektywności i wzmocnienie współpracy ponadnarodowej w ramach Europejskiego Fun-





duszu Społecznego w obecnym okresie programowania. Spośród licznych inicjatyw służących temu celowi, wyróżnia się polska idea organizacji Ponadnarodowych Forów Partnerskich dla projektodawców oraz beneficjentów EFS.

Pierwsze Ponadnarodowe Forum Partnerskie odbyło się w Warszawie w listopadzie 2010 roku i odniosło duży sukces. Wzięli w nim udział przedstawiciele ponad 40 instytucji z Polski, Anglii i Szwecji. Wielu z nich udało się połączyć w potencjalne partnerstwa ponadnarodowe już podczas spotkania albo też nawiązać kontakty, które mogą zaowocować powstaniem takich partnerstw w przyszłości.

Uważam, że do sukcesu Forum przyczyniły się następujące czynniki:

- dobre zaplanowanie i przygotowanie spotkania;
- przemyślany program oraz jego sprawna realizacja;
- zaangażowanie facilitatorów, którzy zapewni-li wsparcie uczestnikom oraz zachęcali ich do wyteźonej pracy podczas warsztatów;
- bardzo pozytywna, ciepła atmosfera spotkania stworzona dzięki gościnności gospodarzy.

#### ... szwedzka strategia

Od 2010 roku współpraca ponadnarodowa w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego traktowana jest w Szwecji priorytetowo. Przyjęcie w ubiegłym roku przez szwedzką Instytucję Zarządzającą kompleksowej strategii zmierzającej do wzmocnienia działań ponadnarodowych w ramach EFS zaowocowało podjęciem wielu inicjatyw w tej dziedzinie.

Do najważniejszych celów tej strategii należą:

- wzmocnienie wiedzy i bazy kompetencji Rady EFS oraz partnerstw funduszy strukturalnych, poprawa systemu informacji i wsparcia dla podmiotów biorących udział w projektach oraz rozwój narzędzi i metod wspomagających współpracę ponadnarodową w ramach projektów oraz w grupach tematycznych;
- mocniejsze powiązanie współpracy ponadnarodowej i innowacji społecznej w świetle celów Komisji Europejskiej.

Przyjęta strategia podkreśla znaczenie współpracy ponadnarodowej zarówno dla osiągnięcia wartości dodanej projektów, jak i wniesienia wkładu w kształtowanie europejskiego sposobu myślenia. Współpraca ponadnarodowa ułatwia rozwój innowacyjnych pomysłów, koncepcji, metod i polityk, co będzie stanowić istotny wkład w realizację strategii unijnej *Europa 2020*.

#### Region Morza Bałtyckiego

Szwecja, Polska i inne kraje basenu Morza Bałtyckiego od kilku lat uczestniczą w nieformalnych spotkaniach sieci współpracy, wymiany doświadczeń i dobrych praktyk w ramach EFS

– Sieci Państw Regionu Morza Bałtyckiego. Podczas ostatniego spotkania Sieci w Helsinkach (w styczniu 2011 roku) stwierdzono potrzebę bliższej współpracy ponadnarodowej między państwami członkowskimi Sieci. Za wspólny mianownik takiej współpracy uznano Strategię Unii Europejskiej dla Regionu Morza Bałtyckiego (*European Union Strategy for the Baltic Sea Region – EUSBSR*). Zaakcentowana została również konieczność wzmocnienia społecznego wymiaru Strategii, a tym samym bliższe jej powiązanie z Europejskim Funduszem Społecznym.

Jednym z ważnych kroków w tym kierunku stanie się zorganizowanie przez Sieć w czerwcu 2011 roku w Helsinkach konferencji naukowej, która będzie się koncentrować na Strategii Morza Bałtyckiego i Europejskim Funduszu Społecznym. Omawiane będą ponadto powiązania między EFS oraz EUSBSR, i tam, gdzie to zostanie uznane za konieczne, będą one traktowane priorytetowo w przyszłych działaniach EFS.

#### Konieczność wspólnego działania

Potrzeba stworzenia wspólnej platformy dla współpracy ponadnarodowej w ramach EFS, zawierającej, jako główny mechanizm wsparcia, narzędzia poszukiwania partnerów dla projektodawców, jest oczywista. Jedną ze słabości architektury EFS na lata 2007–2013 jest bowiem to, że ani Komisja Europejska, ani państwa członkowskie Unii Europejskiej nie dysponują wystarczającymi i jednolitymi narzędziami służącymi do poszukiwania partnerów współpracy ponadnarodowej.

Istniejące narzędzie – baza Toolkit – nie zostało w pełni dopracowane i jest oceniane jako nieprzyjazne dla użytkowników. W celu skutecznego poszukiwania partnerów niezbędne są spotkania twarzą w twarz. Model Ponadnarodowych Forów Partnerskich, wypracowany przez Polskę we współpracy z Anglią i Szwecją, jest, w mojej ocenie, bardzo dobrym narzędziem wspomagającym skuteczną realizację współpracy ponadnarodowej w ramach EFS i powinien być wykorzystywany zarówno w obecnym, jak i w przyszłym okresie programowania. ●



# Sieć Współpracy Ponadnarodowej – osiągnięcia i plany na przyszłość

Rozmowa z **Livią Pitoňákovą**, przedstawicielką Departamentu Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym Ministerstwa Pracy i Spraw Socjalnych Republiki Czeskiej

Niedawno minął rok od uruchomienia Sieci Współpracy Ponadnarodowej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Czy mogłaby Pani pokrótce przedstawić działania Sieci zrealizowane w 2010 roku, opisać podstawowe cele, główne zadania, sposób ich realizacji i podstawowe metody współpracy?



Sieć oficjalnie została uruchomiona 1 grudnia 2009 roku i będzie działała przez 36 miesięcy. Zaczęę od podkreślenia, że nasza Sieć nie jest zupełnie nowym pomysłem. W latach 2006–2008 jako inicjatywa

o podobnym charakterze funkcjonowała Grupa Robocza ds. Dobrych Praktyk w zakresie Współpracy Ponadnarodowej (*Community of Practice on Transnational Cooperation*). Z jednej strony zatem obecna Sieć powstała na podstawie dotychczasowych doświadczeń państw członkowskich, z drugiej zaś odzwierciedla różnice i zmiany związane z nowym okresem programowania.

Nadrzędnym celem Sieci jest stymulowanie wzajemnego uczenia się i tworzenia kadr niezbędnych do zapewnienia efektywnego wdrażania oraz promocji działań ponadnarodowych w ramach EFS na lata 2007–2013. Szczegółowe cele Sieci to:

- wymiana dobrych praktyk i doświadczeń w planowaniu, wdrażaniu, monitorowaniu, upowszechnianiu i włączaniu działań ponadnar-

dowych do głównego nurtu polityki (*mainstreaming*);

- wspólne opracowanie nowych narzędzi i procedur usprawniających współpracę ponadnarodową;
- promowanie współpracy ponadnarodowej jako narzędzia do osiągnięcia celów *Strategii lizbońskiej* oraz wzmocnienia polityki w tej dziedzinie poprzez dzielenie się doświadczeniem i uczenie się od innych krajów/regionów.

Sieć obejmuje swoim zasięgiem partnerów z dziewięciu krajów (Czechy, Francja, Hiszpania, Niemcy, Polska, Anglia i Gibraltar, Grecja, Szwecja i Słowenia), które są reprezentowane przez Instytucje Zarządzające lub Instytucje Pośredniczące. Liderem Sieci jest czeskie Ministerstwo Pracy i Spraw Socjalnych. Wyżej wymienione cele Sieci są podzielone na dziesięć zadań szczegółowych. Liderzy zadań są odpowiedzialni za ustanowienie zespołów roboczych złożonych z członków Sieci, którzy są zobowiązani do aktywnego uczestnictwa w pracach danej grupy i wspólnego wypracowania przypisanych im zadań. Grupami docelowymi Sieci są Ponadnarodowe Punkty Kontaktowe, kadra zarządzająca programem EFS oraz członkowie Grupy Ad-hoc do spraw Innowacyjności i Współpracy Ponadnarodowej. Najważniejszymi narzędziami komunikacji i upowszechniania są dla Sieci spotkania Grupy Sterującej, spotkania Grup Roboczych, newsletter, seminaria oraz warsztaty wymiany wiedzy i doświadczeń, a także strona internetowa ([www.transnationality.eu](http://www.transnationality.eu)).

Punktem wyjścia do dalszych prac i dyskusji o współpracy ponadnarodowej w obecnej i przyszłej perspektywie finansowej był kwestionariusz, który został rozesłany do państw członkowskich Unii Europejskiej. Jakie główne wnioski płyną z jego analizy oraz jaki one mają wpływ na podejmowane przez Państwa działania w nadchodzących miesiącach?

Stwierdziliśmy, że brakuje nam jednego, zbiorczego dokumentu, który zawierałby przegląd metod wdrażania współpracy ponadnarodowej w państwach członkowskich Unii Europejskiej i w poszczególnych regionach. To był nasz punkt wyjścia. W związku z tym przygotowaliśmy kwestionariusz, rozesłany do państw członkowskich w okresie między lipcem a wrześniem 2010 roku. Otrzymaaliśmy 17 odpowiedzi i na ich podstawie sporządziliśmy pierwszą wersję tzw. studium wstępnego (*baseline study*); obecnie trwa jego końcowe opracowanie.

Pozwolę sobie przedstawić wstępne wyniki naszego studium. W opinii większości respondentów współpraca ponadnarodowa powinna być kontynuowana w następnym okresie programowania. Respondenci wskazują również na dużą wagę opracowania i zaadaptowania ogólnych, wspólnych dla wszystkich krajów, założeń programowych tej współpracy (tzw. *Common Framework*). Z drugiej strony studium pokazało, że – mimo entuzjazmu i deklarowanej akceptacji dla wdrażania współpracy ponadnarodowej oraz



bogatego doświadczenia wielu krajów w ramach niektórych programów operacyjnych – formalnie istniejąca współpraca ponadnarodowa w praktyce nie funkcjonuje. Zasadnicze bariery w jej wdrożeniu zostały zaobserwowane zarówno na szczeblu Unii Europejskiej, jak i na szczeblu poszczególnych państw członkowskich. Jeśli chodzi o szczebel europejski, respondenci wskazywali przede wszystkim brak działań koordynacyjnych w tej dziedzinie. Postulowali ukierunkowanie współpracy ponadnarodowej na konkretne działania, takie jak sieci tematyczne, pilotaże, testowanie, transfer nowych pomysłów, wizyty studyjne, konferencje, seminaria.

Na szczeblu krajowym wskazywano na dwie podstawowe bariery: z jednej strony – ograniczone poparcie i zrozumienie na szczeblu politycznym, z drugiej zaś – trudności w zgromadzeniu przykładów korzyści płynących ze współpracy ponadnarodowej. Należy podkreślić, że są to tylko wybrane konkluzje. Na obecnym etapie nie można jeszcze sformułować wszystkich wniosków, dlatego proponuję poczekać na opublikowanie końcowej wersji studium.

**W ramach jednego z zadań Sieci zdecydowali się Państwo na opracowanie kilku dokumentów roboczych, tzw. *working papers*. Jeden z nich, który jest już gotowy, dotyczył promowania ponadnarodowości wśród państw członkowskich. Jakie są najistotniejsze wnioski w nim zawarte?**

Przygotowane studium pokazało, że osoby zarządzające programami operacyjnymi mają problem z promowaniem współpracy ponadnarodowej oraz potrzebują wsparcia w tej dziedzinie. Jest oczywiste, że sugerowane narzędzia i metody, które będą wykorzystane przy promowaniu współpracy ponadnarodowej, powinny się różnić od tych wykorzystywanych przy projektach standardowych, nie zawierających komponentu ponadnarodowego. Z takim przesłaniem przygotowano dokument roboczy. Jego ostateczna wersja znajduje się na stronie internetowej ([www.transnationality.eu](http://www.transnationality.eu)). Dokument zawiera syntezę różnych strategii promocji współpracy ponadnarodowej w programach operacyjnych EFS. Strategia promocji powinna być spójna z metodami wdrażania wskazanymi w danym programie operacyjnym. Ponadto powinny zostać wzięte pod uwagę priorytety obecnej polityki oraz różnorodne podejścia interesariuszy, w celu zagwarantowania ich zainteresowania i wsparcia podczas fazy wdrażania strategii.

Ogólnie rzecz ujmując, strategia promocji powinna odpowiadać na sześć podstawowych pytań: **dlaczego?** (definicja celu strategii promocji), **co?** (na czym skupia się strategia), **kiedy?** (harmonogram realizacji strategii), **dla kogo?** (grupy docelowe

we strategii), **ile?** (budżet działań promocyjnych) oraz **jak?** (osoby odpowiedzialne, narzędzia i metody). Po podjęciu decyzji w kwestii wyboru właściwszej strategii promocji kolejnym ważnym krokiem jest skupienie się na „sprzedaniu” projektodawcom idei współpracy ponadnarodowej. Szczególnie pomocne są rzeczywiste i sprawdzone przykłady oraz dobre praktyki z innych projektów współpracy ponadnarodowej. Oczywiście nie da się znaleźć jednego, idealnego podejścia odpowiadającego wszystkim, dlatego przy opracowywaniu i wdrażaniu strategii promocji każdy kraj musi wziąć pod uwagę specyfikę danego regionu.

**Czy planują Państwo dalszy rozwój strony internetowej *transnationality.eu*?**

Strona *transnationality.eu* jest istotnym narzędziem komunikacji i upowszechniania dla naszej Sieci. Pierwsza wersja odnowionej strony była gotowa w czerwcu 2010 roku, oficjalnie uruchomiono ją miesiąc później. Od tego momentu strona jest regularnie aktualizowana. Nieskromnie stwierdzę, że w ciągu ostatnich sześciu miesięcy nastąpił ogromny postęp w funkcjonowaniu portalu. Świetnie działają takie sekcje jak Biblioteka (*Library*) zawierająca dokumenty Sieci, a także inne dokumenty na temat współpracy ponadnarodowej, które zostały przygotowane przez poszczególne kraje europejskie, czy sekcja *Kalendarz (Calendar of Calls)*, zawierająca harmonogram konkursów i wydarzeń. Jednym z głównych celów na rok 2011 jest kontynuowanie prac nad przygotowaniem i umieszczeniem na stronie kolejnych dokumentów roboczych oraz usprawnieniem procesu komunikacji przy ich opracowaniu dzięki wykorzystaniu komunikacji *on line* (np. telekonferencji).

**Polska Krajowa Instytucja Wspomagająca planuje zorganizowanie w 2011 roku Ponadnarodowych Forów Partnerskich. Pierwsze Forum odbyło się w listopadzie 2010 roku. Jakie narzędzia będą przez Państwa wykorzystywane do usprawnienia współpracy ponadnarodowej i właściwego doboru partnerów do realizacji projektów?**

Poszukiwanie partnerów do realizacji projektów jest kwestią, nad którą zamierzamy się dogłębnie zastanowić. Pierwotnie przewidywaliśmy, że najbardziej efektywnym narzędziem mogłaby być istniejąca baza poszukiwania partnerów współpracy ponadnarodowej Toolkit, dostępna dla szerokiego kręgu zainteresowanych. Nie jest to, niestety, narzędzie stosowane na tak dużą skalę, jak by tego oczekiwano. Dzieje się tak przede wszystkim dlatego, że zawarte w nim informacje nie są na bieżąco aktualizowane. Niektóre organi-

zacje ujęte w bazie mogą już nie być zainteresowane współpracą ponadnarodową. Ponadto baza Toolkit nie zawiera wszystkich tematów wynikających z poszczególnych programów operacyjnych. Dlatego nie dziwi fakt, że państwa członkowskie same podejmują różne inicjatywy związane z poszukiwaniem partnerów. Jedną z takich inicjatyw jest wspomniane Ponadnarodowe Forum Partnerskie, wspólna inicjatywa Polski, Szwecji i Anglii. Republika Czeska weźmie udział w kolejnych forach organizowanych w tym roku. Według informacji uzyskiwanych od czeskich beneficjentów projektów współpracy ponadnarodowej wydaje się, że najkorzystniejsze efekty przynosi oparcie się na wcześniejszych kontaktach i/lub bezpośrednie spotkania potencjalnych partnerów ponadnarodowych, zanim nastąpi podpisanie umowy o współpracę. Nasza Sieć przygotowuje kolejny dokument roboczy dotyczący tego zagadnienia (*Identyfikowanie i budowanie partnerstw ponadnarodowych*), pilotowany przez Krajową Instytucję Wspomagającą PO KL.

**Jak oceniają Państwo postęp prac nad stworzeniem wspólnych, ogólnych ram współpracy ponadnarodowej (tzw. *Common Framework*)? Czy, Państwa zdaniem, jest istotne, aby wdrożyć te ramy jeszcze w bieżącym okresie programowania? Czy znają już Państwo opinie państw członkowskich na ten temat?**

Uważamy, że niezbędne jest dokonanie oceny tej kwestii na długo przed końcem bieżącego okresu programowania. Rezultaty wymienionego wcześniej kwestionariusza przeprowadzonego wśród państw członkowskich dają możliwość pewnej analizy także w tej kwestii. Mimo wcześniej wspomnianego braku koordynacji konkursów na poziomie Unii Europejskiej, współpraca ponadnarodowa jest wdrażana w wielu krajach i regionach. Wprowadzenie *Common Framework* pozwoli na koordynowanie pewnych aspektów tej współpracy (takich jak harmonogram konkursów, tematy, poszukiwanie partnerów, wspólne wytyczne, Sieci Tematyczne, Punkty Kontaktowe) na szczeblu unijnym, ale jednocześnie umożliwi państwom członkowskim zachowanie pewnej elastyczności w tej kwestii na poziomie krajowym.

**Jakie są największe sukcesy i niepowodzenia – działania, których nie udało się Państwu przeprowadzić w 2010 roku?**

Z pewnością osiągnięcia przeważają! Działa portal, cztery dokumenty robocze są w trakcie opracowania, na ukończeniu jest studium początkowe, a ponadto zorganizowano pierwsze Spotkanie Tematyczne Sieci (*Peer Learning Seminar*), które się odbyło w dniach 13–14 października 2010 roku w Pradze. Uzyskaliśmy bardzo pozytywny odzew

od uczestników tego spotkania i z niecierpliwością czekamy na kolejne wydarzenia tego typu. Jeśli chodzi o niepowodzenia, nie przychodzi mi do głowy nic szczególnego. Oczywiście, żyjemy w zmiennych warunkach i pewne działania musiały być modyfikowane, aby odpowiadać na bieżące potrzeby. W 2010 roku odbyło się mniej niż przewidywano spotkań Punktów Kontaktowych, ale zorganizowaliśmy Spotkania Tematyczne Sieci (*Learning Seminars*), co powinno zapełnić powstałą „lukę”. Jeden z aspektów spotkań – stopień uczestnictwa – był znacznie niższy niż oczekiwano. Musimy zbadać przyczyny tego stanu rzeczy i z pewnością popracować nad silniejszym i klarowniejszym PR kolejnych spotkań.

### Co, w Państwa opinii, stanowi główne wyzwanie dla Sieci w 2011 roku?

Przede wszystkim chcielibyśmy rozpocząć wszystkie planowane działania zgodnie z naszym programem pracy oraz bieżącymi i pojawiającymi się potrzebami. Główny nacisk zostanie położony na zadania nakierowane na identyfikowanie, wypracowanie i promowanie dobrych praktyk, odnoszących się do różnych podejść i sposobów wdrażania współpracy ponadnarodowej (zadanie to realizują partnerzy greccy) oraz na rozwinięcie narzędzi szkoleniowych związanych z zarządzaniem współpracą ponadnarodową (zadanie realizowane przez partnerów francuskich). Inne wyzwania to zwiększenie wykorzystania naszego portalu internetowego, lepsze ukierunkowanie działań Sieci w zakresie PR oraz wzrost wskaźnika uczestnictwa w drugim Tematycznym Seminarium Sieci. Zatem wiele pracy przed nami!

### Czy mają już Państwo własne przemyślenia dotyczące tego, co może, a co nie może być zmienione w kolejnym okresie programowania w zakresie współpracy ponadnarodowej?

Jest zbyt wcześnie, aby dać pełną odpowiedź na to pytanie. Zaczekałabym raczej do czasu, kiedy zostanie opracowany dokument roboczy na temat współpracy ponadnarodowej po 2013 roku. Wtedy z przyjemnością podzielę się swoimi rekomendacjami w tej dziedzinie. Rekomendacje z tego dokumentu zostaną przedstawione na spotkaniu Grupy Ad-Hoc ds. Innowacyjności i Współpracy Ponadnarodowej, która już teraz poważnie zastanawia się nad potencjalnymi przyszłymi aspektami współpracy ponadnarodowej. I ostatnia uwaga – wszystkie opracowywane dokumenty robocze są dostępne na naszym portalu. Zapraszamy do żywej dyskusji na ich temat. ●

Rozmawiał  
Maciej Jamrozik  
Krajowa Instytucja Wspomagająca



# Nowe spojrzenie na ekonomię społeczną

Rozmowa z **Marianną Sitek-Wróblewską**, prezesem Gdańskiej Fundacji Innowacji Społecznej, realizującej projekt ponadnarodowy CEAL

Gdańska Fundacja Innowacji Społecznej realizuje projekt CEAL (Centra Animacji i Aktywności Lokalnej), który jest kontynuacją działań prowadzonych w ramach Gdańskiej Sieci Partnerstw Lokalnych. Jakie są najważniejsze różnice między tymi projektami?

Dzięki projektowi Gdańskiej Sieci Partnerstw Lokalnych mieliśmy możliwość oszacowania realnych potrzeb i problemów, z jakimi borykają się organizacje pozarządowe działające w sferze społecznej na terenie Gdańska. Stworzyliśmy płaszczyznę współpracy opartą na kontaktach, wymianie doświadczeń oraz posiadanych zasobach. Wspólnie, w ramach GSPL, zaczęliśmy się zastanawiać, czego nasze organizacje potrzebują, aby zyskać stabilne ramy finansowe i organizacyjne dla podejmowanych przez nas działań. Jako GFIS podjęliśmy decyzję o złożeniu w Urzędzie Marszałkowskim wniosku na konkurs w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Uzyskane środki pozwoliły nam na uruchomienie projektu CEAL.

Projekt ma z jednej strony charakter edukacyjny, a z drugiej – wymiar praktyczny. Dzięki współpracy z dwoma partnerami zagranicznymi – Discover Children's Centre z Londynu oraz Ashton Community Trust z Belfastu – mamy możliwość korzystania z najlepszych brytyjskich doświadczeń dotyczących tworzenia i prowadzenia przedsiębiorstw społecznych, a tym samym uniezależniania się od zmieniającego się rynku grantodawców. Projekt zapewnia również organizacjom pozarządowym udział w kursie „Menedżer przedsiębiorczości społecznej”. Tym, co odróżnia projekt GSPL od projektu CEAL jest jeszcze fakt, że trwałym rezultatem realizacji tego drugiego będzie wypracowany model upowszechniający przedsiębiorczość społeczną w organizacjach pozarządowych. Dużą rolę odgrywa tu dobra współpraca z Urzędem Miasta Gdańska, zapoczątkowana podczas realizacji projektu GSPL.

Dlaczego zdecydowali się Państwo na realizację projektu współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL?

W ramach Gdańskiej Sieci Partnerstw Lokalnych tworzyliśmy przestrzeń do powstawania i rozwoju lokalnych, dzielnicowych sieci powiązań między podmiotami działającymi na jednym obszarze. Przy poszukiwaniu partnerów zagranicznych istotne dla nas było znalezienie takich, dla których najważniejsza jest optyka rozwoju społecznego i którzy w codziennej działalności stosują narzędzia ekonomii społecznej. Na nasze oczekiwania odpowiedziały organizacje z Wielkiej Brytanii i uważamy, że zaproponowanych przez nie rozwiązań nie znaleźlibyśmy odwołując się wyłącznie do polskich praktyk w tej dziedzinie.

### Co zamierzają Państwo osiągnąć poprzez realizację projektu CEAL?

Naszym celem jest wzmocnienie potencjału gdańskich organizacji pozarządowych działających w sferze animacji społecznej, w zakresie wykorzystywania narzędzi ekonomii społecznej w codziennej działalności. Chodzi o to, aby powstające w ramach GSPL Domy Sąsiedzkie jako Centra Edukacji i Animacji Lokalnej (CEAL) rozwijały się dzięki prowadzeniu działalności gospodarczej, z której zysk będzie reinwestowany na cele społeczne. Mechanizm ten – upowszechniony w Wielkiej Brytanii – pozwala na zwiększenie stabilności organizacji, ale także generuje dodatkowe środki na potrzeby społeczności lokalnych. Organizacje pozarządowe stają się również wiarygodnymi i stabilnymi partnerami, tworzącymi miejsca pracy. W ramach realizacji projektu pracujemy nad opisem modelu CEAL. Materiał ten posłuży innym podmiotom chcącym wejść na taką drogę rozwoju, a także będzie przyczynkiem do dyskusji z samorządem gdańskim, zainteresowanym rozwojem społeczności lokalnych.

Czyli głównym założeniem jest wypracowanie modelu Centrum Edukacji i Animacji Lokalnej (CEAL) na podstawie doświadczeń brytyjskich?

Tak, jest to jedno z głównych założeń, aczkolwiek w projekcie przywiązujemy również dużą wagę do kształcenia liderów w organizacjach pozarządowych



po to, aby profesjonalizować trzeci sektor. Projekt zapewnia liderom możliwość udziału w cyklu szkoleń i warsztatów z zakresu tworzenia strategii organizacji, analizy SWOT, komunikacji i PR, przygotowywania ofert dla sponsorów, a także kwestii związanych z działalnością gospodarczą itp. Działania te kierujemy do członków organizacji pozarządowych, które – w naszej opinii – mogą być lokomotywą rozwoju lokalnego. Są blisko mieszkańców, ich problemów i potrzeb, potrafią elastycznie dostosowywać się do zmieniającej się rzeczywistości. W swoim działaniu kierują się misją, która stawiana jest na pierwszym planie. Słabym punktem organizacji pozarządowych jest jednak brak stabilności finansowej, co wiąże się z odpływem wykwalifikowanej kadry z trzeciego sektora. W Londynie i w Belfaście poznaliśmy prężnie działające organizacje pozarządowe, których jedna trzecia budżetu pochodziła z zysku wypracowanego w ramach działalności gospodarczej. Wejście polskich organizacji pozarządowych na taką ścieżkę działalności może być odpowiedzią na ich obecne problemy finansowe.

#### **Dlaczego w ramach projektu zawiązały Państwo partnerstwo właśnie z Ashton Community Trust i Discover Children's Centre?**

ą to organizacje, które stosują interesujące nas metody pracy. Discover Children's Centre, pracując z dziećmi i młodzieżą, opiera się na partycypacyjnym i kreatywnym modelu pracy z odbiorcami ich usług (np. budowa placu zabaw rozpoczęła się od warsztatów z dziećmi, podczas których to one zaprojektowały jego kształt). W Centrum Discover dzieci nie są wyłącznie odbiorcami bajek i opowieści przekazywanych przez dorosłych, ale są w twórczy i kreatywny sposób angażowane do ich współtworzenia. Ashton Community Trust wyróżnia się natomiast tym, że w codziennej pracy pozostaje w bliskim kontakcie ze społecznością dzielnicy, w której działa. Tworzy przestrzeń do aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym i publicznym dla jej mieszkańców (np. poprzez prowadzenie dla nich *Community Center*, wydawanie bezpłatnego newslettera czy organizowanie spotkań mieszkańców z politykami). Obie te organizacje łączy sposób, w jaki prowadzą swoje działania, finansują je i nimi zarządzają. Tworzą przedsiębiorstwa społeczne, które generują zysk przekazywany na realizację misji organizacji, a tym samym zapewniają stabilne miejsca pracy. Z tych doświadczeń chcielibyśmy skorzystać przy tworzeniu modelu CEAL. Naszych partnerów zainteresowała współpraca z nami, gdyż poznając polskie uwarunkowania, wzbogacając swoją wiedzę, którą wykorzystują w pracy z Polakami przebywającymi w Wielkiej Brytanii.

#### **Jaką wartość dla uczestników projektu mają wizyty studyjne u partnerów?**

Wizyty studyjne są dla ich uczestników inspiracją do realizacji własnych projektów. Wielu z nich znała-

zło nowe pomysły na rozwijanie własnych działań. Dzięki tym wizytom nawiązały się także nowe kontakty i pola współpracy. Na przykład nasza organizacja przystępuje do współpracy z Ground Work z Belfastu (działająca w obszarze rewitalizacji i architektury krajobrazu) w dziedzinie włączania młodzieży w działania w przestrzeni publicznej. Wszyscy uczestnicy wizyt przekonali się, że droga, na którą weszły organizacje brytyjskie daje ogromną szansę na poprawienie sytuacji finansowej i zwiększenie stabilności.

#### **Czy przedsiębiorczość społeczna jest bardzo popularna w Anglii?**

Każda z wizytowanych przez nas organizacji w Londynie i w Belfaście prowadziła działalność, z której osiągała zysk. W Wielkiej Brytanii organizacje pozarządowe prowadzą przedszkola, restauracje, centra konferencyjno-szkoleniowe, sklepy. Świadczy to o upowszechnieniu przedsiębiorczości społecznej wśród tych organizacji. Wejście organizacji pozarządowych na ścieżkę biznesową nie kłóci się z prowadzoną działalnością w sferze *non-profit*, gdyż zysk przeznaczany jest na cele społeczne.

#### **Jak Pani ocenia potrzebę realizacji projektów współpracy ponadnarodowej w dziedzinie ekonomii społecznej w Polsce?**

Uważam, że każda współpraca, a zwłaszcza współpraca ponadnarodowa, wnosi nową perspektywę dającą szansę na rozwój. W mojej pracy zawodowej czerpałam dużo ze współpracy z Duńczykami w zakresie wprowadzania zmian w instytucjach pomocy społecznej, takich jak domy pomocy społecznej, środowiskowe domy samopomocy dla osób niepełnosprawnych itp. Od Holendrów i Brytyjczyków, w ramach realizacji programu Centra Aktywności Lokalnej (CAL), czerpałam wiedzę na temat animacji lokalnej. Współpraca z partnerami zagranicznymi, którzy dużo wcześniej wypracowali nowatorskie modele pracy, metody działania czy struktury finansowe, stwarza szansę na adaptację tych rozwiązań do naszych potrzeb i uwarunkowań. Cenny jest fakt, że można prześledzić proces dochodzenia do zmian oraz poznać jego słabe i mocne punkty. Pozwala to na zminimalizowanie ryzyka wystąpienia niepowodzeń podczas wdrażania nowatorskich rozwiązań. Jeżeli inne kraje dopracowały się dobrych rozwiązań w dziedzinie ekonomii społecznej, to dlaczego mamy z nich nie korzystać? Realizacja projektu CEAL jest przykładem na to, że warto inwestować w projekty współpracy ponadnarodowej.

#### **Projekty współpracy ponadnarodowej PO KL są zdecydowanie trudniejsze i bardziej czasochłonne niż projekty standardowe. Jak zatem należy się przygotować do ich realizacji?**

Podstawą jest znalezienie wiarygodnych partnerów, działających w interesujących nas obszarach.

Bardzo istotny jest etap budowania partnerstwa. Z jednej strony ważne jest dokładne określenie wzajemnych oczekiwań oraz korzyści z podjętej współpracy. Z drugiej zaś – istotne jest czytelne dla każdej ze stron sprecyzowanie zobowiązań, ról, przepływu informacji i sposobów komunikowania się, podejmowania decyzji oraz kwestii finansowych. Wypracowanie zasad współpracy i dbałość o komunikację z partnerami są w pierwszej fazie czasochłonne, ale w dalszej perspektywie zapewniają realizację projektu na wysokim poziomie.

#### **Czy podczas współpracy z partnerami zagranicznymi wystąpiły jakieś problemy?**

Podczas realizacji projektu dużą trudność sprawiło nam określenie terminów realizacji działań, które wymagają dużego zaangażowania partnerów zagranicznych (planowanie wizyty przedstawicieli partnerów w Gdańsku, planowanie staży w Londynie i w Belfaście). Terminy te muszą bowiem być zgodne z harmonogramem realizacji projektu określonym we wniosku.

#### **Jak powinna przebiegać taka współpraca, aby osiągnąć cele założone w projekcie?**

Współpracę należy oprzeć na mocnych filarach. Dla nas są nimi transparentność działań podejmowanych w projekcie, wzajemne informowanie się o postępach prac oraz elastyczność, która oznacza m.in. dostosowywanie do możliwości czasowych i organizacyjnych partnerów. Ponadto warto poświęcić czas na wspólne podsumowanie działań, wymianę myśli oraz refleksje. Dzięki temu buduje się wzajemne zaufanie, które pozwoli na rozwiązanie niejednego trudnego problemu oraz osiągnięcie obopólnej satysfakcji z realizacji wspólnego przedsięwzięcia.

#### **Projekt CEAL kończy się w grudniu 2011 roku. Co już udało się osiągnąć, a co jeszcze pozostało do zrealizowania?**

Zbliżamy się do półmetka realizacji projektu. Zorganizowaliśmy dwie wizyty studyjne w Londynie i w Belfaście, które szczegółowo podsumowaliśmy podczas spotkań grupy partnerskiej, w której skład wchodzi przedstawiciele organizacji pozarządowych, samorządu i biznesu. Dało to nam dobre podstawy do tworzenia modelu CEAL, nad którym obecnie pracujemy. Przygotowujemy uczestników projektu do udziału w stażach zagranicznych. W kwietniu kończymy kurs „Menedżer przedsiębiorczości społecznej”. Przed nami wizyty zagranicznych ekspertów w Gdańsku, którzy będą nas wspierać w pracy nad modelem CEAL. Rezultaty osiągnięte przez nas dzięki realizacji projektu zostaną upowszechnione podczas konferencji, którą zorganizujemy pod koniec roku. ●

Rozmawiał  
**Wojciech Wojnowski**

# Strategia Morza Bałtyckiego



**W 2004 roku, w wyniku wschodniego rozszerzenia Unii Europejskiej, prawie wszystkie państwa leżące nad Morzem Bałtyckim zostały członkami Unii, dzieląc wspólne wartości i zasady współpracy. Sam Bałtyk stał się niemalże morzem wewnętrznym Unii Europejskiej. Równocześnie warto zauważyć, że rejon ten jest peryferijny, oddalony od rdzenia Europy, co ma istotny wpływ na jego sytuację i rozwój.**

Obszar położony nad Bałtykiem można podzielić na trzy, zróżnicowane ze względu na ich geopolitykę i rozwój, części – dobrze rozwiniętą i innowacyjną część północno-zachodnią, do której należą Finlandia, Szwecja, Dania i część Niemiec (dawnej RFN), słabiej rozwiniętą i biedniejszą część południowo-wschodnią, do której należą Polska, Litwa, Łotwa, Estonia i część Niemiec (dawnej NRD), oraz część wschodnią, w której leży Rosja. Oprócz Rosji, która jest największym państwem w tym regionie, wszystkie pozostałe należą do Unii Europejskiej. Taka sytuacja powoduje, że teren ten jest niejednorodny, w dużej mierze zaniedbany i zapóźniony cywilizacyjnie wobec innych obszarów Unii. Równocześnie jest to makroregion o wzrastającym znaczeniu oraz dużych możliwościach, zarówno w zakresie zagospodarowania przestrzennego, jak i działań o charakterze społecznym.

Fakty te zostały szybko dostrzeżone i docenione przez instytucje unijne. Już w połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku stworzono szeroki, międzynarodowy program VASAB (*Vision and Strategies around Baltic*). Program rozszerzył listę tzw. państw bałtyckich o Norwegię i Białoruś, uznając, że ich położenie i kontakty ekonomiczno-społeczne mają istotny wymiar bałtycki. Opracowano dokument strategiczny VASAB 2010, w którym uwzględniono podejście regionalne do procesów rozwojowych w regionie Bałtyku. W 2006 roku, po przystąpieniu Polski i państw bałtyckich do Unii Europejskiej, Parlament Europejski opublikował raport, w którym wezwał do stworzenia strategii makroregionu Morza Bałtyckiego. W następstwie tego, 14 grudnia 2007 roku, Rada Europejska zobowiązała Komisję Europejską do wypracowania strategii makroregionu Bałtyku i wyznaczyła termin jej przygotowania. Strategia została opublikowana 6 czerwca 2009 roku. Składała się z dwóch dokumentów: Komunikatu Komisji Europejskiej oraz Planu Działań (*Action Plan*).

W strategii określono cztery filary (stworzenie warunków do zrównoważonego stanu środo-

wiska; rozwój dobrobytu w regionie; wzrost dostępności i atrakcyjności regionu; wzrost bezpieczeństwa i ochrony w regionie), a w ich ramach piętnaście priorytetów. Za każdy priorytet odpowiada kraj koordynujący dany priorytet. Wdrażanie strategii następuje poprzez tzw. projekty flagowe, które są realizowane w ramach priorytetów. Polska koordynuje dwa priorytety i jest liderem w ośmiu projektach flagowych:

1. Ocena potrzeby oczyszczenia skażonych wraków i broni chemicznej.
2. Usuwanie barier utrudniających działanie jednolitego rynku.
3. Rozwinięcie współpracy w zakresie technologii środowiskowych w celu stworzenia nowych możliwości biznesowych.
4. Osiągnięcie przez Region Morza Bałtyckiego pozycji lidera w zakresie designu.
5. Zrównoważony rozwój obszarów wiejskich.
6. Krótsze trasy lotnicze.
7. Promowanie dziedzictwa kulturowego i unikatowych krajobrazów.
8. Stworzenie sieci centrów doskonałości w zakresie szkolenia morskiego.

Komisja Europejska wskazała Wspólny Bałtycki Program Badawczy BONUS-169, finansowany przez 7 Program Ramowy, jako działanie horyzontalne w ramach Strategii Morza Bałtyckiego.

Ponieważ Strategia Morza Bałtyckiego została opublikowana w połowie 2009 roku, nie była brana pod uwagę przy tworzeniu Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia i innych dokumentów strategicznych dotyczących perspektywy budżetowej 2007–2013. Niemniej jednak zarówno część działań w programach operacyjnych, jak i realizowanych w ich ramach projektów wpisuje się w priorytety Strategii. Związek między Strategią a innymi dokumentami strategicznymi jest przedmiotem analiz, a wynikające z nich wnioski zostaną uwzględnione w dokumentach programowych nowego okresu budżetowego Unii Europejskiej (lata 2014–2020). Analizy pro-

wadzone są m.in. w ramach Sieci Regionu Bałtyckiego. Sieć pracuje nad większym wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego w realizacji celów Strategii Morza Bałtyckiego. Polska uczestniczy w pracach Sieci i w trakcie prac udało się zidentyfikować typy projektów, które realizują cele Strategii. Są to m.in.:

- rozwój kapitału ludzkiego w usługach turystycznych;
- szkolenia pracowników odpowiedzialnych za bezpieczeństwo morskie;
- wsparcie adaptacyjności przedsiębiorstw;
- wsparcie wymiany kadry naukowej.

W połowie 2011 roku Polska obejmuje prezydencję w Unii Europejskiej. Jednym z tematów, którym będzie się zajmować w tym czasie, jest wymiar północny Unii, w tym kwestie związane z przeglądem Strategii Morza Bałtyckiego.

Podsumowując, należy zaznaczyć, że makroregion Bałtyku jest obszarem o dużych dysproporcjach potencjałów – demograficznych, militarnych, gospodarczych. Znajdują się w nim kraje duże (jak Rosja) i małe (jak Estonia), bogate (jak Niemcy) i biedniejsze (jak Polska). Równocześnie należy się spodziewać, że wobec faktu, iż większość państw podziela te same wartości oraz chętnie ze sobą współpracuje, będzie następował przepływ potencjałów, kompetencji i innowacji z krajów dobrze rozwiniętych i będących liderami zarówno innowacji, jak i realizacji celów *Strategii Lizbońskiej* (Finlandia, Szwecja, Dania) do krajów zapóźnionych (Polska, Litwa, Łotwa, Estonia). Z tej perspektywy można stwierdzić, że region Morza Bałtyckiego jest obszarem o dużym potencjale rozwojowym i innowacyjnym, a stworzenie Strategii nie jest jednorazowym incydentem i prace nad nią będą kontynuowane. ●

Przygotował  
**Maciej Zmysłowski**  
Krajowa Instytucja Wspomagająca

# Geneza i rozwój idei współpracy ponadnarodowej

**Współpraca ponadnarodowa w Unii Europejskiej łączy się z przypisywaniem dużej roli społeczności lokalnym i regionalnym. W ostatnich dziesięcioleciach obserwujemy rosnące znaczenie regionów w europejskiej polityce gospodarczej.**

Zanim wykształciły się państwa narodowe, a więc przed wiekiem XVI, polityka gospodarcza miała charakter regionalny. Po wykrystalizowaniu się państw narodowych nastąpiła zmiana. Ich gospodarki zostały scentralizowane, stały się samowystarczalne. Pojawiła się ochrona celna granic i nastąpiła instytucjonalizacja sfery gospodarczej przez państwo. Gospodarka narodowa stała się podstawą wszelkich działań w sferze ekonomii. Konsekwencje tego faktu wykroczyły daleko poza obszar ekonomiczny, prowadząc do konfliktów międzynarodowych, a w Europie – do dwóch wojen światowych w XX wieku. Kontynent po wojnach był w dużym stopniu zniszczony i po 1945 roku państwa europejskie postanowiły podjąć współpracę zamiast współzawodnictwa.

Wraz z rozwojem kontaktów międzynarodowych wzrosła rola regionów, a podmioty gospodarcze uzyskały swobodny dostęp do nowych rynków krajowych i regionalnych. Przedsiębiorstwa, które kierują się zasadą maksymalizacji zysków i biorą udział w procesach globalizacyjnych, swobodnie przenoszą się w te miejsca, gdzie oferowane korzyści są największe (ulgi podatkowe, wsparcie inwestycyjne, a także subwencjonowane miejsca pracy i wsparcie rozwoju zasobów ludzkich), dywersyfikując równocześnie ryzyka związane z działaniami gospodarczymi. W tej sytuacji dotychczasowe pojęcie konkurencji między przedsiębiorstwami jest coraz częściej zastępowane konkurencją między regionami. Regiony zabiegają

o nowe inwestycje, nowe miejsca pracy, zwiększenie wskaźnika PKB i poziomu życia swoich mieszkańców. Dzięki temu poprawia się jakość usług, a formalności administracyjne są maksymalnie redukowane. W tej sytuacji władza państwowa odgrywa większą rolę w kształtowaniu polityki zewnętrznej państwa, podczas gdy władze regionalne, mając do dyspozycji rozmaite mechanizmy oraz własne środki finansowe, kreują społeczno-ekonomiczną politykę regionalną.

Podkreślenie roli regionów w polityce wewnętrznej Unii Europejskiej należy także postrzegać jako koncepcję polityczną związaną z głównym nurtem postmodernizmu. W tym znaczeniu podejście regionalne jest efektem dekonstrukcji koncepcji państwa narodowego oraz jednym z elementów charakterystycznych dla rozwiniętych, konsumpcyjnych społeczeństw ponowoczesnych. Regiony różnią się między sobą i mają inne koncepcje rozwoju. Każde rozwiązanie jest równoprawne dopóty, dopóki nie godzi w podstawy demokratycznego państwa prawa. Dzięki temu powstaje bogata mozaika regionów o zróżnicowanym doświadczeniu i podejściu do rozwiązywania problemów. Współpraca ponadnarodowa jest próbą wykorzystania tej różnorodności. Jednak próby tego rodzaju napotykały rozmaite przeszkody, a dzisiejsze koncepcje współpracy kształtowały się przez ponad pięćdziesiąt lat.

Podejście regionalne torowało sobie drogę w politykach Wspólnot Europejskich powoli.

W 1958 roku, w rok po podpisaniu Traktatów Rzymskich, powołano Konferencję Władz Lokalnych, która zwracała uwagę na negatywny wpływ integracji europejskiej na rozwój regionalny. O ile w latach pięćdziesiątych stosunek poziomu rozwoju regionów najbogatszych do najbiedniejszych wynosił 5:1, o tyle na początku lat osiemdziesiątych relacja ta wynosiła prawie 10:1. Powodem takiego stanu rzeczy była liberalizacja handlu i unia celna, w wyniku której pogłębiały się różnice między regionami biednymi i bogatymi. Po wieloletniej dyskusji i badaniu zagadnienia, w 1967 roku została powołana Dyrekcja Generalna ds. Polityki Regionalnej. Wypracowała ona koncepcję europejskiej polityki regionalnej, którą zaczęto wdrażać w Europejskiej Wspólnocie Gospodarczej od 1971 roku, koordynując systemy krajowe i nadając wymiar regionalny istniejącym wówczas funduszom budżetowym Wspólnot, tj. Europejskiemu Funduszowi Społecznemu (który istniał od 1960 roku) oraz Europejskiemu Funduszowi Ukierunkowania i Gwarancji Rolnych. W chwili swego powstania EFS nie stanowił instrumentu polityki regionalnej, jego środki służyły refinansowaniu części kosztów poniesionych na przekwalifikowanie pracowników lub zatrudnieniu w innym miejscu osób, które utraciły pracę. Od 1971 roku EFS stał się narzędziem prowadzenia polityki regionalnej, finansującym przede wszystkim programy zmniejszania poziomu bezrobocia w regionach zapóźnionych cywilizacyjnie, i to *ex ante*, a nie *ex post*.



**Regiony różnią się między sobą i mają inne koncepcje rozwojowe. Współpraca ponadnarodowa jest próbą wykorzystania tej różnorodności.**

W następnych latach następował rozwój koncepcji europejskiej polityki regionalnej. W 1975 roku utworzono Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego i Komitet Polityki Regionalnej. W latach osiemdziesiątych w ramach funduszy strukturalnych zaczęto rozróżniać programy narodowe (PNIC – *programmes nationaux d'intérêt communautaire*) i inicjatywy wspólnotowe (PIC – *programmes d'initiatives communautaire*). Programy narodowe wymagały, aby projekty były realizowane w partnerstwach między podmiotami z co najmniej dwóch państw członkowskich. Partnerstwa ponadnarodowe miały zapewnić realizację tzw. wspólnotowej wartości dodanej, rozumianej jako realizacja celów, których osiągnięcie bez wsparcia Wspólnoty i bez współpracy ponadnarodowej nie byłoby możliwe. Pierwszymi inicjatywami wspólnotowymi były programy: STAR – dla regionów opóźnionych w rozwoju nowoczesnej infrastruktury telekomunikacyjnej i VALOREN – promujący lepsze wykorzystanie lokalnych źródeł energii.

Od 1989 roku rozpoczęła się reforma funduszy strukturalnych, tzw. pierwszy pakiet Delorsa, określający m.in. nowe, większe źródła dochodów Unii zasilających fundusze, które równocześnie przejęły zadania realizowania polityki regionalnej Unii, a od 1994 roku tzw. drugi pakiet Delorsa, w ramach którego nastąpiło dalsze zwiększenie środków funduszy strukturalnych, utworzony został Fundusz Spójności i ukształtowała się polityka regionalna Wspólnoty w dzisiejszym kształcie. W tym czasie utworzono też Konsultacyjną Radę Społeczności Lokalnych i Regionalnych, jako organ doradczy dla Komisji Europejskiej. Rada promowała rozwój regionów i współpracę między nimi. W wyniku wprowadzonych zmian wszystkie fundusze uzyskały wymiar zdecydowanie bardziej regionalny niż dotychczas i po raz pierwszy wprowadzone zostały inicjatywy wspólnotowe finansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego oraz tzw. akcje innowacyjne. W okresie budżetowym 1989–1993 wprowadzono trzy inicjatywy wspólnotowe finansowane z EFS:

- NOW – program ponadnarodowy na rzecz równości szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy oraz w kształceniu zawodowym;
- EUROFORM – program ponadnarodowy dotyczący kształcenia i nowych kwalifikacji;
- HORIZON – program ponadnarodowy na rzecz integracji społeczno-zawodowej osób niepełnosprawnych i upośledzonych.

Zadaniem inicjatyw wspólnotowych było rozwiązywanie problemów istotnych dla całej Unii, a za ich wdrażanie była odpowiedzialna Komisja Europejska.

Dzięki współpracy ponadnarodowej inicjatywy wspólnotowe oraz akcje innowacyjne wzbogaciły politykę regionalną Unii Europejskiej o nowe rozwiązania i koncepcje. W 1994 roku, w wyniku wprowadzenia w życie postanowień traktatu z Maastricht, w miejsce Konsultacyjnej Rady Społeczności Lokalnych i Regionalnych utworzono Komitet Regionów, istniejący do dzisiaj. W związku z tym w kolejnym okresie budżetowym (1994–1999) postanowiono przeznaczyć na inicjatywy 9% ogólnej kwoty funduszy. Utworzono nową inicjatywę finansowaną z EFS pod nazwą EMPLOI, z czterema komponentami: NOW, HORIZON, INTEGRA i YOUTHSTART. Budżet inicjatywy wynosił blisko 2 mld ecu. EMPLOI, podobnie jak wcześniej NOW, HORIZON i EUROFORM, był programem o charakterze ponadnarodowym. Chcąc skorzystać z inicjatyw, państwo członkowskie musiało opracować własny program operacyjny i przedstawić go Komisji Europejskiej. Spowodowało to powstanie ponad 500 programów. W związku z tym w następnym okresie budżetowym (2000–2006), w ramach reformy Santera, związanej ze wschodnim rozszerzeniem Unii Europejskiej, postanowiono ograniczyć liczbę inicjatyw do czterech oraz zmniejszyć przeznaczony na nie środki finansowe do 5,35% budżetu Unii. Inicjatywy uzyskały bardziej jednolity wyraz. Państwa członkowskie nie tworzyły własnych programów operacyjnych, ponieważ takie programy zostały utworzone na poziomie całej Unii.

Z EFS była finansowana Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL. U jej genezy leżało przekonanie Komisji Europejskiej, że w dziedzinie społecznej najlepszym sposobem uzyskania wspólnotowej wartości dodanej jest współpraca ponadnarodowa w zakresie nowych praktyk zwalczania dyskryminacji i wszelkiego rodzaju nierówności w powiązaniu z rynkiem pracy.

Zachęcające doświadczenia Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL spowodowały, że Komisja Europejska postanowiła kontynuować współpracę ponadnarodową w obszarze działań społecznych i związanych z rynkiem pracy. Znalazło to odzwierciedlenie w celach funduszy strukturalnych na lata 2007–2013. Obecnie, oprócz wypracowanej koncepcji, zasad i podstaw prawnych, zagwarantowano także skierowanie znacznych środków finansowych na wyrównanie szans między regionami, czyli funduszy strukturalnych, realizujących trzy najważniejsze cele:

- *konwergencji* (spójności) – wspierania rozwoju infrastruktury oraz potencjału gospodarczego

i ludzkiego najbiedniejszych regionów Unii Europejskiej;

- *większenia konkurencyjności regionów i zatrudnienia* – wspierania innowacji i badań naukowych, zrównoważonego rozwoju oraz szkoleń zawodowych w mniej rozwiniętych regionach Unii Europejskiej;
- *europejskiej współpracy terytorialnej* – wspierania, promocji i realizacji wspólnych projektów o charakterze międzynarodowym na terytorium całej Unii Europejskiej.

Zdecydowano, że współpraca ponadnarodowa, finansowana z EFS, nie będzie wdrażana na poziomie unijnym, tylko zostanie włączona w krajowe systemy implementacji Funduszu. W związku z tym każdy kraj decyduje zarówno o wielkości środków kierowanych na współpracę ponadnarodową, jak i o obszarach działań, terminach konkursów oraz zasadach finansowania. Państwa członkowskie przyjmują różne systemy prowadzenia współpracy ponadnarodowej – jedne wdrażają ją regionalnie, inne wydzielają specjalną oś priorytetową. Przeznaczają także na nią środki w zróżnicowanej wysokości: jedne – nieznacznie poniżej 1% dostępnej alokacji, inne – kilkanaście i więcej procent.

W Polsce, w okresie budżetowym 2007–2013, projekty współpracy ponadnarodowej wdrażane są zarówno w komponencie centralnym, jak i regionalnym. Wdrażanie podzielone jest zatem między 40 instytucji. Każdego roku ogłaszanych jest kilkadziesiąt konkursów na projekty współpracy ponadnarodowej. W każdym Priorytecie na projekty współpracy ponadnarodowej i projekty innowacyjne należy przeznaczyć 1–5% alokacji. Taki system ma zarówno wady (np. duża liczba instytucji o zróżnicowanym doświadczeniu i kulturze organizacyjnej), jak i zalety (znajomość potrzeb lokalnych, bliskość środków i instytucji wdrażających do potencjalnych wnioskodawców). W 2011 roku zaplanowano przeprowadzenie ponad 70 konkursów na projekty współpracy ponadnarodowej i projekty innowacyjne, o łącznej wartości ponad 700 mln zł. W latach 2007–2013 zostanie zrealizowanych kilkaset projektów współpracy ponadnarodowej i należy się spodziewać, że także dzięki nim nasza rzeczywistość będzie ulegać pozytywnym przemianom. ●

Opracował  
**Maciej Zmysłowski**  
Krajowa Instytucja Wspomagająca

**Współpraca ponadnarodowa, finansowana z EFS, zostanie włączona w krajowe systemy implementacji Funduszu. W związku z tym każdy kraj decyduje zarówno o wielkości środków kierowanych na współpracę ponadnarodową, jak i o obszarach działań, terminach konkursów oraz zasadach finansowania.**

# Nie wyważajmy otwartych drzwi

Rozmowa z **Małgorzatą Zając**, kierownikiem projektu ORIS II, realizowanego przez Opolskie Centrum Rozwoju Gospodarki

**Opolskie Centrum Rozwoju Gospodarki realizuje projekt współpracy ponadnarodowej ORIS II w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Jakie nowe rozwiązania dla województwa opolskiego niesie ze sobą projekt?**

W ramach projektu adaptujemy w naszym regionie program, który już od wielu lat sprawia, że w Dolnej Austrii prowadzone są działania w bardzo praktyczny sposób wspierające innowacyjność w firmach. Dobra praktyka nosząca nazwę *Technology & Innovation Partner Coaching Methodology* stanowi jeden z filarów regionalnego systemu innowacji w regionie Dolnej Austrii. Oparta jest na „podejściu proaktywnym” i polega na tym, że tzw. partner innowacji (*Technology & Innovation Partner*) wychodzi naprzeciw potrzebom przedsiębiorcy, określonym podczas wizyty w firmie. Po zidentyfikowaniu tych potrzeb partner proponuje pewne rozwiązania, które pomogą firmie w zwiększeniu innowacyjności oraz udziela informacji na temat oferowanych w regionie usług, świadczonych przez instytucje publiczne i prywatne. W ten sposób ułatwia dobór konkretnych partnerów, którzy pomagają firmie wdrożyć zaproponowane działanie innowacyjne. Partnerzy innowacji pełnią więc rolę łączników między regionalnymi „usługodawcami” i firmami. Mają dostęp do szerokiej sieci współpracy, składającej się ze szkół wyższych, jednostek B+R, organizacji wsparcia finansowego oraz innych usługodawców publicznych i prywatnych. Dlatego właśnie są w stanie zaproponować przedsiębiorcy potencjalnych partnerów do współpracy, wskazać odpowiednie instrumenty wsparcia finansowego lub inne usługi (np. działanie w klastrze czy profesjonalny konsulting).

W celu wzmocnienia sieci współpracy regionalnych podmiotów wspierających innowacje na Opolszczyźnie, planujemy utworzenie internetowego portalu ORIS, który będzie stanowił płaszczyznę komunikacji i wymiany doświadczeń. Na portalu będziemy też promować firmy, które są innowacyjne i tak chcą być postrzegane.

W ramach projektu wdrażamy więc dobrą praktykę, nową dla Opolszczyzny. Podejście proaktywne, w którym partner innowacji (pracownik Działu Innowacji Opolskiego Centrum Rozwoju Innowacji) proponuje firmie wsparcie dostosowane do jej indywidualnych potrzeb, a jednocześnie przelamuje niekorzystny wizerunek urzędnika, służąc konkretną pomocą.

**Projekt ORIS II jest kontynuacją projektu ORIS I. Czy poprzedni również opierał się na współpracy ponadnarodowej?**

Tak, był to początek współpracy z Dolną Austrią i adaptacja pierwszej austriackiej dobrej praktyki na Opolszczyźnie (*Asystent innowacji*).

Oba projekty noszą nazwę ORIS (*Opening Regional Innovation System in the Opolskie Voivodeship*), ponieważ rozpoczęliśmy proces otwierania się na współpracę z bardziej doświadczonymi regionami Unii Europejskiej. Skutecznego i efektywnego wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji uczymy się od partnerów z Dolnej Austrii, jednego z regionów najbardziej zaawansowanych w realizacji polityki innowacji w Europie. Jest to jednak proces długotrwały. Nie można z dnia na dzień zwiększyć innowacyjności regionu. Ważne jest jednak, że testujemy i adaptujemy bardzo konkretne rozwiązania oraz mamy namacalne efekty ich wdrożenia. Projekty współpracy ponadnarodowej sprawiają, że nie musimy już wyważać otwartych drzwi. Korzystamy z doświadczeń innych regionów oraz zaczynamy stosować metody już sprawdzone i uznane za skuteczne. Korzystamy też z gotowych wniosków, co pozwala uniknąć niepotrzebnych błędów. Ponadto mamy wsparcie ekspertów, którzy od wielu lat zajmują się wdrażaniem innowacji.

**Co zatem udało się wypracować dzięki projektowi ORIS I?**

Program „Asystent innowacji” został zrealizowany w naszym regionie na zasadzie działania pilotażowego, czyli swoistego „przetestowania” austriackie-

go programu w polskich realiach. Program w bardzo praktyczny sposób buduje współpracę między najważniejszymi uczestnikami regionalnego systemu innowacji: naukowcami i przedsiębiorcami. Działanie pilotażowe polegało na 3-miesięcznym pobycie asystenta innowacji (naukowca) w wybranym przedsiębiorstwie. W tym czasie asystent miał dokonać analizy potrzeb i potencjału przedsiębiorstwa, a następnie określić innowacyjne rozwiązanie, którego zastosowanie zwiększy w przyszłości poziom innowacyjności przedsiębiorstwa.

Działanie pilotażowe trwało bardzo krótko w porównaniu z czasem trwania oryginalnego programu w Dolnej Austrii. Dlatego też, aby uzyskać zakładane rezultaty, wymagane były wysokie kwalifikacje asystentów innowacji (mają oni stopień doktora lub są doktorantami opolskich uczelni). Sukcesem projektu jest to, że relacje między naukowcami i firmami zostały zacieśnione. Wiedza naukowa została przetestowana w praktyce i obie strony były z tej współpracy bardzo zadowolone. Naukowcy poznali realia biznesu, a przedsiębiorcy byli bardzo otwarci na nowe pomysły i rozwiązania. Kilku doktorantów nadal współpracuje z firmami, już jako osoby zatrudnione lub jako konsultanci.

Działanie pilotażowe projektu ORIS I przebiegło bardzo pomyślnie. W krótkim czasie udało się nam zaadaptować program, który inne regiony europejskie przenoszą na swój grunt w dłuższym czasie (np. przez trzy lata). Stosują one jednak tzw. podejście odgórne (*top-down approach*), które wymaga bardzo szczegółowej i czasochłonnej analizy. My zastosowaliśmy tzw. podejście oddolne (*bottom-up approach*) – wdrażając działanie pilotażowe. W rezultacie program jest już zaadaptowany i będziemy go teraz doskonalili.

Program „Asystent innowacji” będzie nadal wdrażany na Opolszczyźnie, tym razem już nie jako pilotaż, ale jako projekt realizowany przez opolskie instytucje na podstawie wytycznych i wskazówek, które, wspólnie z ekspertami z regionu Dolnej Austrii, opisaliśmy w przewodniku poświęconym adaptacji. Uważam, że właśnie to jest naszym największym sukcesem.

**Projekty współpracy ponadnarodowej sprawiają, że nie musimy już wyważać otwartych drzwi. Korzystamy z doświadczeń innych regionów oraz zaczynamy stosować metody już sprawdzone i uznane za skuteczne. Korzystamy też z gotowych wniosków, co pozwala uniknąć niepotrzebnych błędów.**

**Do projektu ORIS II zaprosili Państwo partnera zagranicznego – rząd Dolnej Austrii. Dlaczego właśnie partner z Austrii? Jaką rolę odgrywa w projekcie?**

Partner projektu pełni rolę eksperta i mentora. Najpierw ustaliliśmy wspólnie, jakie będą najważniejsze działania w ramach projektu, w jaki sposób będziemy projekt realizować oraz jakie chcielibyśmy osiągnąć rezultaty. Ponieważ każda dobra praktyka jest własnością danego regionu, konieczne było ustalenie, jak daleko możemy się posunąć w jej adaptacji, czyli dokonaniu pewnych zmian, które dostosują daną metodę do specyfiki naszego regionu i umożliwią jej realizację w nieco odmiennych realiach.

W trakcie realizacji projektu partnerzy z Dolnej Austrii pomagają nam na bieżąco w dokonywaniu wyborów w kwestii realizacji zaplanowanych działań. Mają znacznie większe doświadczenie we wdrażaniu regionalnej polityki innowacji, a więc służą nam cennymi i praktycznymi poradami.

Dlaczego właśnie Dolna Austria? Dlatego, że pod wieloma względami jest regionem podobnym do Opolszczyzny. Znacznie lepiej radzi sobie jednak z wdrażaniem regionalnej polityki innowacji – jest jednym z liderów w tej dziedzinie i otrzymała kilka nagród za innowacyjność. Warto uczyć się od najlepszych.

**Czyli bez wsparcia partnera z Austrii projekt nie przyniósłby oczekiwanych efektów?**

Uważam, że wsparcie autora dobrej praktyki jest konieczne do prawidłowego przeniesienia programu lub sposobu działania z jednego regionu do drugiego. Wdrażamy przecież zupełnie nową dla nas metodę i dobrze, że sam autor podpowie nam, co jest w niej najistotniejsze. Pomoże nam także uniknąć pułapek oraz przyczyni się do tego, że adaptacja zakończy się sukcesem.

**Projekty współpracy ponadnarodowej są zdecydowanie trudniejsze w realizacji od projektów standardowych PO KL. Jakie rady może Pani przekazać instytucjom, które zamierzają realizować tego typu przedsięwzięcia?**

Jeśli mówimy o samym wdrażaniu projektu, na pewno bardzo ważna jest biegłość w porozumiewaniu się z partnerem (w języku angielskim lub w innym, którym się posługuje). Współpraca polega na ustalaniu szczegółów dotyczących wdrażania projektu. W naszym przypadku – metod wspierania rozwoju innowacji w przedsiębiorstwach, a także spraw organizacyjnych i finansowych. Niezmiernie ważne jest, żeby się dobrze zrozumieć, co pozwoli na sprawne zrealizowanie planów i uniknięcie nieporozumień.

Istotne jest, aby mieć pewną wiedzę merytoryczną w zakresie tematyki projektu oraz być faktycznie partnerem w rozmowie. Wtedy można mówić o współpracy w prawdziwym tego słowa znaczeniu.

Ważne jest również, aby osoba odpowiedzialna za projekt miała doświadczenie w realizacji projektów oraz świadomość pewnych wymagań i obostrzeń proceduralnych związanych z realizacją przedsięwzięć finansowanych ze środków unijnych. Partnerzy zagraniczni z reguły nie mają tylu wymagań formalnych co polscy, dlatego pewne ustalenia i decyzje natury formalnej muszą być wspólnie podjęte jeszcze przed rozpoczęciem realizacji projektu.

Z punktu widzenia oddziaływania projektu ponadnarodowego niezmiernie ważna jest przychylność władz regionu i Instytucji Pośredniczącej oraz zaangażowanie władz instytucji realizującej projekt. O rzeczywistym sukcesie projektu można mówić nie tylko wówczas, gdy został on poprawnie zrealizowany, ale wtedy, gdy obserwujemy jego trwały efekt i oddziaływanie na politykę regionalną. Dlatego warto ustalić, jaka jest możliwość przełożenia rezultatów projektu (czyli np. przeprowadzenie udanego pilotażu) na trwałe działania w regionie oraz wprowadzenie ich do regionalnego systemu wsparcia, czyli tzw. mainstreaming. W naszym przypadku udało się to osiągnąć z programem „Asystent innowacji”.

**Odnosząc się do Pani doświadczenia zawodowego w realizacji projektów, proszę powiedzieć w jaki sposób powinno się nawiązywać kontakty ponadnarodowe i dobierać partnerów, żeby projekt zakończył się powodzeniem?**

Jeśli chodzi o dobór właściwego regionu partnerskiego, powinniśmy przede wszystkim zwrócić uwagę, czy jest to region o podobnej specyfice do naszego oraz czy instytucja partnerska faktycznie zajmuje się dziedziną zgodną z tematyką i zakresem projektu.

Równie ważnym czynnikiem jest osoba przedstawiciela danego regionu czy instytucji. Uważam, że powinien to być ktoś, kto chce współpracować, potrafi (ma wiedzę merytoryczną i doświadczenie) oraz może (czyli reprezentuje instytucję, która ma wpływ na kreowanie polityki regionalnej).

**Czy przy wyborze partnera wymaga się, aby miał doświadczenie w realizacji projektów współpracy ponadnarodowej?**

**Uważam, że wsparcie autora dobrej praktyki jest konieczne do prawidłowego przeniesienia programu lub sposobu działania z jednego regionu do drugiego. O rzeczywistym sukcesie projektu można mówić nie tylko wówczas, gdy został on poprawnie zrealizowany, ale wtedy, gdy obserwujemy jego trwały efekt i oddziaływanie na politykę regionalną.**

Doświadczenie partnera w znacznym stopniu ułatwia współpracę. Ustalenia co do sposobu realizacji projektu są wtedy bardziej konkretne, ponieważ nie ma konieczności omawiania spraw podstawowych. Na pewno jeden z partnerów (zagraniczny lub polski) powinien mieć takie doświadczenie. Gdy jest to jedynie partner polski, bierze on na siebie znacznie większą odpowiedzialność za poprawne zrealizowanie założeń projektu.

**Jakie są podstawowe zasady budowania partnerstwa?**

Chyba trudno podać jednoznaczną listę zasad „do zastosowania w praktyce”. To, co się sprawdzi w jednym partnerstwie, niekoniecznie będzie dobre dla partnerstwa w innym projekcie, o innym charakterze współpracy. Ważne jest, żeby na początku współpracy obie strony ustaliły jasne reguły postępowania, oczekiwania wobec siebie oraz sposób realizacji tych oczekiwań. Dlatego tak ważną rolę odgrywa „czynnik ludzki” – osoby współpracujące powinny po prostu umieć się porozumieć.

**Jakie ryzyka mogą wystąpić przy realizacji projektu w partnerstwie ponadnarodowym?**

Ryzyko może stanowić zbyt odmienna specyfika regionu partnerskiego. Na przykład to, co jest dobrym rozwiązaniem w dużym regionie o profilu przemysłowym, niekoniecznie sprawdzi się w małym regionie, dla którego głównym motorem rozwoju jest sektor turystyczny.

Warto jednak podkreślić, że projekt realizowany w partnerstwie ponadnarodowym zawsze niesie ze sobą większe ryzyko niż projekt realizowany przez jednego wnioskodawcę. Jesteśmy zdani w znacznej mierze na partnera. Możemy wzorcowo realizować nasze zadania projektowe, ale gdy partner nie wykona swojej części pracy, to cały projekt jest zagrożony. W takiej sytuacji do wnioskodawcy jest rozliczany za osiągnięcie wyznaczonych rezultatów. Dlatego istotna jest umiejętność oceny osoby, z którą będziemy współpracować. Już przy pierwszym spotkaniu lub przy wymianie e-maili można zaobserwować, czy jest to osoba godna zaufania, czy przestrzega wspólnych ustaleń, czy komunikowanie się pociąga za sobą konkretne działania. Zdarza się jednak, że taka ocena przed rozpoczęciem realizacji projektu może być błędna, i to jest właśnie największe ryzyko w partnerstwie ponadnarodowym. ●

Rozmawiał  
Wojciech Wojnowski



# Pomysł na współpracę ponadnarodową

Rozmowa z **Jarosławem Wesołowskim**, dyrektorem Wydziału Europejskiego Funduszu Społecznego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego

**Dlaczego Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego zdecydował się na ogłoszenie konkursu w ramach Priorytetu VII PO KL wyłącznie na projekty z komponentem ponadnarodowym?**

Poddziałanie 7.2.1 (*Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym*), którego dotyczy konkurs, jest w naszym regionie jednym z najwyżej zakontraktowanych, a każdy z trzech ogłoszonych dotychczas konkursów w tym obszarze tematycznym cieszył się bardzo dużym zainteresowaniem. Kolejny z nich jest zaplanowany na bieżący rok. Ogłaszając konkurs na projekty z komponentem ponadnarodowym, chcieliśmy zaktywizować podmioty działające w obszarze integracji społecznej i zachęcić je do wykorzystania możliwości, jakie stwarza współpraca z podmiotami zagranicznymi w ramach PO KL.

**Jakie grupy docelowe chcą Państwo objąć swoim projektem?**

Jak to zostało ujęte w naszych planach działań na rok 2011, wsparciem chcemy objąć przede wszystkim osoby niepełnosprawne. Wynika to z faktu, że w województwie śląskim odnotowano bardzo niski odsetek projektów skierowanych do osób z tej grupy, przy jednoczesnym spadku poziomu ich zatrudnienia. Poza tym, jak wynika z naszych badań, wsparcie kierowane jest zbyt często do osób długotrwale bezrobotnych, o wiele rzadziej zaś do osób bezdomnych, opuszczających zakłady karne czy uzależnionych.

**W jakim przedziale wiekowym najczęściej występuje problem wykluczenia społecznego?**

Wykluczenie dotyczy każdej grupy wiekowej, zwłaszcza wówczas, gdy dotyka całych rodzin,

a nawet lokalnych społeczności. Wyraźnie widać to w projektach systemowych, w ramach których realizowane są programy aktywności lokalnej. Projekty PO KL w sposób szczególnie zwracają uwagę na dwie grupy wiekowe, tj. osoby rozpoczynające aktywność zawodową (do 24 lat) oraz osoby w wieku 50+ zagrożone przedwczesnym opuszczeniem rynku pracy. Województwo śląskie nie różni się od innych pod tym względem, toteż podobnie rozkładamy akcenty, np. poprzez ustalenie odpowiednich kryteriów konkursowych.

**Na jakie projekty Państwo liczą?**

Liczymy na projekty wnikliwie przemyślane, rzetelnie przygotowane i poprawnie opisane. A odnosząc się konkretnie do tematyki konkursu i jego wymagań – powinny to być projekty wnoszące nie tylko formalną obecność zagranicznych partnerów, ale nową jakość dzięki współpracy ponadnarodowej. Ta nowa jakość – w dokumentach pojawia się pojęcie „wartości dodanej” – to najkrócej mówiąc: wykorzystanie cudzych pomysłów do rozwiązania naszych problemów.

**Czy uważają Państwo, że dzięki współpracy realizatora projektu z partnerem ponadnarodowym uda się przenieść z innych państw europejskich na grunt polski rozwiązania, które skutecznie zmniejszą skalę problemu?**

Sens realizacji projektów wspólnie z partnerami ponadnarodowymi polega na tym, aby tego typu partnerstwo przyniosło konkretny efekt. Warto korzystać z doświadczeń innych, nie tylko ucząc się na błędach, ale także wykorzystując sprawdzone rozwiązania. Z całą pewnością nie jest to zadanie łatwe, ale na pewno możliwe do wykonania. Liczymy na to, że nasi projektodawcy podejną

do tej kwestii z przekonaniem, iż współpraca ponadnarodowa, jaką proponują, przyniesie pożądany efekt, przede wszystkim dzięki rzetelnie przygotowanemu i przemyślanemu pomysłowi na taką współpracę.

**Wnioski o dofinansowanie projektów można było składać od 30 września do 30 listopada 2010 roku. W styczniu na stronie internetowej Urzędu Marszałkowskiego ukazała się lista projektów rekomendowanych do oceny merytorycznej. Znalazło się na niej 11 projektów. Jak duże było zainteresowanie konkursem i ile projektów nie przeszło oceny formalnej?**

Zainteresowanie konkursem, które najprościej można zmierzyć liczbą złożonych wniosków, było tym razem większe niż w ramach podobnego naboru przed rokiem, niemniej nie jest to skala porównywalna z zainteresowaniem, jakim cieszą się konkursy na tzw. projekty tradycyjne. Łącznie wpłynęły 24 wnioski o dofinansowanie, a po ocenie formalnej zostało 21 wniosków, gdyż część podlegała jeszcze uzupełnieniom. Uważam, że taka liczba wniosków może budzić pewne nadzieje i oczekiwania dotyczące wyników konkursu.

**W województwie śląskim na realizację projektów wyłonionych do dofinansowania w ramach konkursu dostępna jest kwota 10 mln zł – duża w porównaniu z konkursami na projekty z komponentem ponadnarodowym w innych województwach. Czy jest to czynnik, który zachęca projektodawców do składania wniosków?**

Wysokość alokacji wynika z wysokiej całkowitej alokacji dostępnej w województwie śląskim oraz z faktu, że do tej pory nie były realizowane projekty współpracy ponadnarodowej, ale oczywiście

**Warto korzystać z doświadczeń innych, nie tylko ucząc się na błędach, ale także wykorzystując sprawdzone rozwiązania.**

zawarty jest tutaj również element motywujący. W ten sposób dajemy projektodawcom czytelny sygnał, że projekty współpracy ponadnarodowej (czy też projekty z komponentem ponadnarodowym) są dla nas istotne i chcemy umożliwić realizację jak największej ich liczby. Nie możemy też zapominać, że projekty te w oczywisty sposób mogą generować wyższe koszty. Życzyłbym sobie, by móc zakontraktować całość kwoty dostępnej w konkursie.

**Realizacja projektów innowacyjnych, a tym bardziej projektów z komponentem ponadnarodowym, jest dość trudna i obciążona dużym ryzykiem. W jaki sposób starają się Państwo pomagać realizatorom tego typu projektów w wypracowaniu rozwiązań, które zostaną włączone do głównego nurtu polityki?**

Ryzyko tych projektów jest wpisane w ich specyfikę, toteż nie każda instytucja decyduje się na realizację podobnych przedsięwzięć. Niemniej zarówno projektodawcom, jak i nam zależy na tym, aby nie tylko prawidłowo rozliczyć przyznane środki finansowe, ale przede wszystkim, aby je efektywnie wykorzystać. Ze względu na to, że jest to pierwszy konkurs na projekty z komponentem ponadnarodowym ogłoszony przez naszą instytucję, nie mamy doświadczeń w ich wdrażaniu ani gotowych rozwiązań wszystkich problemów. Największym wsparciem dla realizatorów projektów innowacyjnych są Regionalne Sieci Tematyczne, których zadaniem jest troska o odpowiednią jakość projektów poprzez doradzanie beneficjentom oraz opiniowanie zaproponowanych rozwiązań.

**Czy prowadzą Państwo szkolenia i organizują indywidualne spotkania z przyszłymi realizatorami?**

Z pomocą Krajowej Instytucji Wspomagającej, która zapewniła udział eksperta, zorganizowaliśmy spotkanie informacyjne poświęcone wykazaniu specyfiki projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej – ich szczególnej wagi i wartości – ale także wskazaniu zagrożeń oraz trudności w ich przygotowaniu i realizacji. Kolejne spotkania były poświęcone omówieniu wymagań konkursowych zawartych w dokumentacji, jednak za szczególnie cenne uważamy konsultacje dla projektodawców dotyczące projektów innowacyjnych. Podczas tych spotkań mieli

oni możliwość zadawania pytań przedstawicielom Instytucji Pośredniczącej, co spotkało się z dużym zainteresowaniem.

**Jak oceniają Państwo poziom wiedzy na temat specyfiki projektów współpracy ponadnarodowej wśród podmiotów biorących udział w konkursach?**

To trudne pytanie, gdyż nie oceniamy nigdy wiedzy danej instytucji, tylko przygotowany i złożony przez nią wniosek. Patrząc z tej perspektywy, a także mając na uwadze poziom dyskusji i treść kierowanych do nas pytań, można zaryzykować twierdzenie, że wiedza ta jest coraz większa. Pragnę podkreślić, że w konkursach na projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej obserwujemy marginalny udział podmiotów niedoświadczonych, debiutujących w tej dziedzinie. Na takie działania decydują się raczej instytucje doświadczone, zajmujące się profesjonalnie danym tematem i mające przygotowaną merytorycznie kadrę. Niemniej – wiedzy nigdy zbyt wiele, dlatego wciąż organizujemy spotkania oraz przygotowujemy materiały dla potencjalnych beneficjentów.

**Ile konkursów na projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej przeprowadzą Państwo w tym roku i w których Priorytetach PO KL?**

W roku 2011 zamierzamy ogłosić 12 konkursów o dofinansowanie projektów, w tym jeden konkurs na projekty innowacyjne testujące w ramach Priorytetu VIII PO KL, który został zaplanowany na III kwartał. Konkurs ten przewiduje realizację projektów w ramach dwóch tematów: rozwijania innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej oraz wzmocnienia współpracy przedsiębiorców z sektorem nauki. Projekty współpracy ponadnarodowej będą natomiast możliwe do realizacji w ramach Poddziałania 7.2.1 i Poddziałania 9.1.2. Jednocześnie Instytucja Pośrednicząca II stopnia, czyli Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach, ogłosi 3 konkursy na projekty innowacyjne – po jednym dla Priorytetu VI (poszukiwanie nowych metod aktywizacji zawodowej), Priorytetu VIII (dotyczący idei *flexicurity*) i Priorytetu IX (modernizacja kształcenia zawodowego i ustawicznego). Warto dodać, że Wojewódzki Urząd Pracy będzie także realizował jeden projekt innowacyjny w trybie systemowym. Łącznie w ramach wszystkich sześciu wymienionych konkursów zaplanowano alokację w wysokości 53 mln zł, w tym 23 zł mln na konkursy planowane przez Instytucję Pośredniczącą. ●

Rozmawiał  
**Wojciech Wojnowski**





# Wykorzystać wiedzę doświadczonych pracowników

Rozmowa z **Romanem Chamier-Ciemńskim**, prezesem Fundacji Gospodarczej Pro Europa, realizującej projekt „Mentoring 50+ : innowacyjne wykorzystanie potencjału dojrzałych pracowników dla rozwoju zasobów ludzkich w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki”

## Jak przebiegała droga od pomysłu do realizacji projektu „Mentoring 50+”?

U podstaw leżało nasze wcześniejsze doświadczenie w sferze projektów innowacyjnych – w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Realizowaliśmy duży projekt, trwający blisko cztery lata. Postanowiliśmy wykorzystać to doświadczenie w bieżącym okresie programowania Europejskiego Funduszu Społecznego. Do wyboru konkretnego tematu, celów i działań skłoniła nas z kolei obserwacja już istniejących projektów i rozwiązań na rzecz pracowników z grupy 50+, a zwłaszcza chęć sprawdzenia, jakich działań brakuje lub są niedostatecznie nagłaśniane, przede wszystkim w naszym regionie. Wniosek złożony w odpowiedzi na konkurs zorganizowany przez Urząd Marszałkowski w Toruniu przeszedł pomyślnie proces oceny i podpisaliśmy umowę o dofinansowanie. Pierwsze miesiące upłynęły na działaniach związanych z tworzeniem strategii wdrażania projektu. Niedawno otrzymaliśmy informację, że Urząd Marszałkowski zaakceptował strategię i możemy rozpocząć działania merytoryczne związane z testowaniem.

**Projekt skierowany jest do osób starszych, które często niechętnie podnoszą swoje kwalifikacje. Dlaczego zdecydowali się Państwo na realizowanie innowacyjnego projektu dla osób w tym przedziale wiekowym?**

Wybór tej właśnie grupy wynikał z faktu, że osób powyżej 50. roku życia dotyczy wiele problemów związanych z obecnością na rynku pracy: niski wskaźnik zatrudnienia, duży udział wśród ogółu bezrobotnych oraz wczesny w skali Unii Europejskiej wiek odchodzenia z rynku pracy. Potencjał zawodowy pracowników 50+ jest niedostrzegany i niewykorzystywany. Nie stosuje się systemów

mentoringu, w których dojrzały pracownik jako mentor – praktyczny trener zawodu – mógłby przekazywać wiedzę młodszym pracownikom, kształcić ich i doradzać im. W obecnym podejściu do grupy 50+ nie uwzględnia się jej pełnego potencjału, traktuje się tę grupę jako „obciążającą” zasoby kadrowe firmy. Również większość inicjatyw kierowanych do tej grupy ma charakter pasywny – pracownik 50+ jest jedynie „biorną” oferowanego wsparcia. Przeprowadzone przez nas analizy pokazały, iż pracodawcy w regionie nie korzystają z wiedzy o koncepcjach zarządzania wiekiem lub robią to „intuicyjnie”, w sposób nie do końca uświadomiony. Z kolei dla starszych pracowników prestiż, poczucie bycia potrzebnym i autorytet wśród współpracowników są ważnymi aspektami pracy zawodowej. To pokazuje, że mentoring ma szansę zaistnienia w naszej rzeczywistości. Chcemy rozbudzić te potrzeby.

**Tylko nieco ponad 16% Polaków w wieku 55–64 lata korzysta z jakichkolwiek form zdobywania wiedzy. Jakie są przyczyny takiego stanu rzeczy i jak będą Państwo przekonywać osoby starsze, że warto w siebie inwestować?**

Pamiętajmy, że w ostatnich dziesięcioleciach w Europie średni wiek życia i aktywności zawodowej wydłużył się, a osoby w wieku 55–64 lat są ciągle sprawne fizycznie i umysłowo. Trzeba jednak nieco zmienić ich podejście do pracy i wykonywanego zawodu, oparte na ogół na zasadzie „jeden zakład pracy – jeden zawód”. Do niekorzystnej sytuacji starszych pracowników na rynku pracy oraz ich niechęci do doskonalenia się przyczynili się także pracodawcy, prowadząc politykę afirmacji młodości i tym samym spychając na bok osoby z grupy 50+. Nie chcemy opracowywać diagnozy na wszystko i odpowiedzieć swoim projektem na każde pytanie

dotyczące przyczyn tego stanu rzeczy. Pragniemy działać w pewnym obszarze, i stopniowo, na racjonalnych podstawach, rozbudzać świadomość relacji mistrz–uczeń, przedstawiać korzyści płynące z istnienia tej relacji, a także pokazywać etapy edukacyjne umożliwiające osiągnięcie nowych kompetencji. W kształceniu osób dorosłych ważna jest automotywacja, bez względu na źródło jej pochodzenia. Opracowana w ten sposób ścieżka może być jednym ze sposobów poprawy sytuacji zawodowej tej grupy docelowej.

**Osoby bezrobotne z grupy wiekowej 50+, które poszukują pracy, napotykać wiele barier. Pracodawcy nie chcą zatrudniać osób starszych i inwestować w ich rozwój – widoczny jest „kult młodości”. Jednak statystyki demograficzne wskazują, że już wkrótce grupa, o której mówimy, będzie stanowić znaczącą część naszego społeczeństwa. Obecnie należy do niej ponad 4 mln Polaków, w tym aktywnych zawodowo jest zaledwie 27–28%. Jakie można zastosować innowacyjne rozwiązania, żeby zmienić nastawienie pracodawców do osób starszych?**

Do problemu trzeba podejść rzeczowo, wykrzystując także argumenty związane z korzyściami finansowymi. Należy skierować uwagę pracodawców na fakt, że firma zyska na proponowanej przez nas transformacji polityki kadrowej. W naszym projekcie rozwiązaniem, które pomoże pracodawcom dostrzec te zalety, będzie praktyczne przetestowanie na swoim stanowisku pracy umiejętności mentorskich nabytych w projekcie. Uczestnik projektu wykona wybrane zadania, które będą elementami mentoringu, dostosowane do specyfiki jego zawodu. Mogą to być zadania w rodzaju wprowadzenia do pracy nowego pracownika, przeprowadzenia szkoleń wewnętrz-

nych dla personelu, współprojektowania sposobu oceny pracowników czy planu szkoleń w firmie. Planujemy również przygotowanie konkursu dla pracodawców z regionu na najlepsze inicjatywy wykorzystujące potencjał zawodowy osób 50+, a także przeprowadzenie kampanii medialnej, w której wystąpią mentorzy – uczestnicy naszego projektu – oraz pracodawcy, którzy mogą stanowić przykład dla innych. Jeszcze raz pragnę podkreślić, że jako czynniki motywujące do zmian należy pracodawcom pokazać argumenty z obszaru biznesu (zysk, PR firmy, ranking na rynku).

### **Projekt „Mentoring 50+” ma wykorzystać potencjał osób starszych. Na czym będzie to polegało?**

Warto przywołać etymologię słowa „mentor”, wywodzącą się z mitologii greckiej od postaci Mentora, przyjaciela i opiekuna Odyseusza. Mityczny Mentor był uosobieniem wiedzy, rozważli i doświadczenia życiowego. W kontekście rynku pracy i zarządzania kadrami mentor postrzegany jest najczęściej jako opiekun, przewodnik lub doradca pracownika w różnych stadiach jego kariery zawodowej – pomagający w zdobyciu określonych kwalifikacji, motywujący do pokonywania kolejnych szczebli zawodowych i rozwoju. W przypadku naszego projektu mentor to osoba, która swój potencjał – doświadczenie oraz wiedzę – może wykorzystać na wiele praktycznych sposobów, np. poprzez wdrażanie do pracy i szkolenie pracownika rozpoczynającego karierę, przekwalifikowującego się czy powracającego do pracy po dłuższej przerwie, a także przekazanie mu nieformalnej, lecz cennej wiedzy o kulturze oraz atmosferze firmy, obserwację i ocenę postępów podopiecznego czy współuczestnictwo w kształtowaniu polityki personalnej i szkoleniowej firmy. Z racji ogromnego doświadczenia i dojrzałości życiowej potencjał mentora może być wykorzystany również przy zarządzaniu zmianą lub ryzykiem w firmie.

### **W Polsce, w odróżnieniu do innych państw europejskich, pracownicy w wieku 50+, odchodząc z rynku pracy, zabierają ze sobą unikatową wiedzę i doświadczenie. Niestety, na razie nie istnieje żaden system przekazywania tej wiedzy. Czy Państwa projekt jest odpowiedzią na ten problem?**

Zdecydowanie tak. Mentoring to rozwiązanie, w którym pracownik o bogatym doświadczeniu zawodowym staje się nauczycielem, trenerem zawodu. Owo kształcenie i doskonalenie zawodowe jest prowadzone w miejscu pracy oraz nastawione na korzyści zarówno pracownika, jak i firmy, która stosuje to rozwiązanie. Odbywa się w sposób zaplanowany, uporządkowany, z wykorzystaniem odpowiednich metod dostosowanych do sytuacji i przekazywanych treści. Dla rynku pracy i systemów zarządzania zasobami ludzkimi mentor pełni bardzo ważną funkcję,

**W obecnym podejściu do grupy 50+ nie uwzględnia się jej pełnego potencjału, traktuje się tę grupę jako „obciążającą” zasoby kadrowe firmy.**

łączy bowiem teorię kształcenia i doskonalenia zawodowego z praktyką w postaci wieloletniego doświadczenia. Mentor może z powodzeniem uzupełniać kompetencje trenerów, doradców zawodowych czy coachów. Mentor to także rola uniwersalna, którą można pełnić pracując na różnych stanowiskach, w zróżnicowanych branżach.

### **Czy opracowując projekt „Mentoring 50+”, obserwowali Państwo, jak ta metoda działa w innych krajach, a także gdzie jest najbardziej popularna?**

Systemy mentoringu i międzypokoleniowego transferu wiedzy są często wykorzystywane w przedsiębiorstwach amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich, m.in. w Wielkiej Brytanii czy w Finlandii. Dla pracowników w wieku 50+ są wręcz naturalnym etapem kariery zawodowej, a dla ich pracodawców – cennym wsparciem w doskonaleniu kwalifikacji pozostałych pracowników. Na przykład w fińskim modelu zarządzania wiekiem cykl pracy zawodowej człowieka dzieli się na kilka etapów: uczeń, profesjonalista, mistrz, nauczyciel, ambasador wiedzy i wartości firmy, doświadczony doradca i „znawca dobrych praktyk” z historii firmy (*story teller*). Choć w naszym projekcie nie jest realizowany komponent ponadnarodowy, prezentując „Mentoring 50+” na spotkaniach z przedstawicielami różnych środowisk, powołujemy się na dobre praktyki z innych krajów.

### **Jak duże jest zainteresowanie projektem wśród pracowników i pracodawców?**

Na to pytanie będzie można dokładnie odpowiedzieć wówczas, gdy pełną parą ruszy akcja rekrutacyjna. Jak wspomniałem, dopiero niedawno dostaliśmy „zielone światło” do realizacji właściwych działań projektu. Jednak na etapie budowania strategii, w trakcie badań ankietowych, zauważyliśmy obszary potencjalnego zainteresowania mentoringiem – są to przede wszystkim pracownicy oraz pracodawcy małych i średnich przedsiębiorstw, a także administracji publicznej. Pozytywne sygnały dotarły do nas z branż o charakterze usługowym, w których potrzebny jest transfer wiedzy i doświadczenia. Z kolei urzędy dostrzegły w mentoringu szansę na uporządkowanie procesu wdrażania młodej kadry – stażystów czy urzędników przygotowujących się do egzaminów służby cywilnej.

### **Jakie korzyści mogą odnieść pracownicy-mentorzy oraz ich pracodawcy?**

Mentorzy uzyskają możliwość praktycznego wykorzystania swego wieloletniego doświadczenia i potencjału zawodowego, wzmocnienia własnej pozycji zawodowej oraz podniesienia prestiżu w strukturze firmy. Jednocześnie wzbogacają swoje kwalifikacje zawodowe o unikatowe na polskim rynku pracy umiejętności, co pozwoli im na dłuższą aktywność zawodową. Cenne wydaje się także wzmocnienie kontaktu z młodszymi pracownikami, a co za tym idzie – ograniczenie poczucia izolacji z powodu wieku.

Z kolei pracodawcy otrzymają możliwość przeszkolenia i wdrożenia pracowników będących pod opieką mentorów zgodnie z oczekiwaniami, wymaganiami stanowiskowymi i organizacją pracy w firmie. Pozwoli to na ograniczenie częstotliwości i kosztów szkoleń zewnętrznych – które nierazdoko stanowią wyzwanie finansowe zwłaszcza dla mniejszych firm – a także na zredukowanie kosztów fluktuacji kadr. Zastosowanie mentoringu stwarza również okazję do złagodzenia skutków rotacji pracowników oraz wyszkolenia kadr w zawodach niszowych, specjalistycznych, nieobecnych w ofercie edukacyjnej.

**Mentor pełni bardzo ważną funkcję, łączy bowiem teorię kształcenia i doskonalenia zawodowego z praktyką w postaci wieloletniego doświadczenia.**

### **Czy innowacyjne rozwiązania wypracowane w ramach projektu zamierzają Państwo popularyzować w innych województwach?**

Konsultowaliśmy tę kwestię na niedawnym posiedzeniu Regionalnej Sieci Tematycznej PO KL dla projektów innowacyjnych. Z racji regionalnego charakteru Priorytetu VIII PO KL, w ramach którego realizowany jest nasz projekt, proces upowszechniania i mainstreamingu powinien się odbywać na terenie województwa kujawsko-pomorskiego. W celu włączenia rezultatów projektu do głównego nurtu polityki będziemy m.in. organizować spotkania lobbingsowe przeznaczone dla odbiorców ze środowisk decyzyjnych regionu, tj. powiatowych i wojewódzkich rad zatrudnienia, specjalistów do spraw kadr, przedstawicieli organizacji pracodawców, związków zawodowych, samorządowców, a także wszystkich tych, którzy swoją pracą i działalnością kształtują politykę rynku pracy oraz zasobów ludzkich w województwie. Poza regionem będziemy dystrybuować część nakładu podręcznika zawierającego prezentację wypracowanego przez nas modelu. Zamierzamy także zainteresować naszymi działaniami media ogólnopolskie. Dostęp do wszystkich informacji o projekcie i jego rezultatach będzie miała również każda zainteresowana osoba oraz instytucja, która odwiedzi naszą stronę internetową ([www.mentoring50plus.pl](http://www.mentoring50plus.pl)). ●

Rozmawiał  
**Wojciech Wojnowski**



# Mistrz, mentor, doradca

## – czyli dlaczego warto zatrudniać pięćdziesięciolatka

O stereotypach związanych z postrzeganiem pięćdziesięciolatków i przełamywaniu barier w zatrudnianiu dojrzałych pracowników opowiada **Tomasz Schimanek**, ekspert Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce oraz projektu „Pracownik 50+. Przełamywanie barier na rynku pracy”

Jak opisałby Pan statystycznego Polaka 50+?



To niebezpieczne pytanie, ponieważ statystyczny Polak w rzeczywistości nie istnieje, a niebezpieczeństwo polega na tym, że jego statystyczny obraz może utwierdzać istniejące w społeczeństwie ne-

gatywne stereotypy dotyczące osób w wieku dojrzałym. A grupa osób 50+ jest bardzo liczna i bardzo zróżnicowana. Są w tej populacji osoby pamiętające jeszcze drugą wojnę światową, a także te należące do pokolenia Października '56, Marca '68 i Grudnia '70 bądź „Pierwszej Solidarności”. Osoby te mają zróżnicowane kwalifikacje, wykształcenie, doświadczenia i postawy życiowe. Są wśród nich naukowcy, artyści, menedżerowie, rolnicy i bezrobotni. Są wśród nich tacy, którzy wprawdzie korzystają z wcześniejszej emerytury, ale aktywnie działają społecznie, a także tacy, którzy już dawno nabyli uprawnienia emerytalne, ale wcale nie myślą o przechodzeniu na emeryturę.

Czyniąc takie zastrzeżenie, mogę stwierdzić, że statystyczny Polak po 50. roku życia niestety najczęściej jest bierny zawodowo, przy czym nie szuka aktywnie pracy, starając się raczej korzystać z dostępnych świadczeń społecznych i ewentual-

nie dorabiając w szarej strefie. Zwykle nie chce się też przekwalifikowywać, podwyższać wykształcenia, uskarża się na zły stan zdrowia i nie korzysta ani z komputera, ani z Internetu. Jeżeli jest kobietą, to często sprawuje opiekę nad swoimi bliskimi (dziećmi, wnukami, starymi rodzicami).

**Od lat przygląda się Pan pięćdziesięciolatkom. Czy i dlaczego należy mówić o problemie 50+?**

Problem „50+” w Polsce wynika z połączenia dwóch zjawisk: starzenia się społeczeństwa (czyli wzrostu udziału w społeczeństwie osób dojrzałych) oraz niskiej stopy zatrudnienia osób po 50. roku życia. Obecnie co trzeci Polak ma 50 lat lub więcej, według demografów za 25–30 lat będzie to już co drugi Polak. Jeżeli utrzymamy niski poziom zatrudnienia przedstawicieli tej grupy (a obecnie pracuje tylko niespełna 30% osób 50+), to już za kilka lat dojdzie do sytuacji, w której pracująca mniejszość będzie utrzymywać niepracującą większość. Co to oznacza? Oznacza to nieuchronny upadek systemu zabezpieczenia społecznego utrzymywanego ze składek osób pracujących. Zanim do tego dojdzie, aby ten system utrzymać, będą rosły składki na ubezpieczenia społeczne i mały wypłacane z nich emerytury. Ten problem widzimy i zaczynamy odczuwać już teraz, choć na razie sytuacja demograficzna nie jest najgorsza.



**PRACOWNIK 50+**  
PRZEŁAMYWANIE BARIER  
NA RYNKU PRACY

Niska stopa zatrudnienia oznacza obecnie, że ponad 3 mln osób w wieku 50–64 lat nie pracuje, chociaż zdecydowana większość z nich mogłaby to robić. Jest to ogromna armia ludzi, których wiedza, kwalifikacje i doświadczenia zawodowe oraz potencjał fizyczny i psychiczny nie są wykorzystywane w polskiej gospodarce. Te osoby nie przyczyniają się do pomnażania naszego PKB, obniża się też ich siła jako konsumentów z powodu zmniejszonych dochodów. Traci na tym gospodarka, ale traci także całe społeczeństwo. Co więcej, te obniżone dochody, których źródłem są najczęściej świadczenia społeczne, w dłuższej perspektywie prowadzą do społecznej marginalizacji osób 50+ nie tylko z powodu braku środków na zaspokajanie potrzeb, ale także ze względu na niską samoocenę, związaną z niemożnością znalezienia pracy oraz bierność w życiu społecznym i zawodowym.



Czy sytuacja zawodowa Polaków w wieku 50+ jest podobna do sytuacji tej grupy w innych krajach Unii Europejskiej?

Pod względem zatrudnienia tej grupy osób zajmujemy jedno z ostatnich miejsc w Unii Europejskiej. Jeżeli wziąć pod uwagę tylko osoby w przedziale wiekowym 55–64 lata, to w Polsce pracuje zaledwie 33% osób w tym wieku, podczas gdy średnia dla Unii wynosi 46%, a np. w Czechach – prawie 47%, w Estonii – 60%, nie mówiąc już o Norwegii czy Szwecji (70%). Gorzej niż u nas sytuacja przedstawia się tylko na Malcie. Przy czym od pięciu lat w Polsce stopa zatrudnienia osób dojrzałych stale wzrasta, co oczywiście cieszy. Ale ten wzrost kształtuje się na poziomie mniej więcej jednego punktu procentowego rocznie. Oznacza to, że poziom zatrudnienia, jaki jest obecnie np. w Czechach, osiągniemy za czternaście lat, a w Szwecji za prawie czterdzieści. To zdecydowanie zbyt wolne tempo. Mamy też, niestety, znacznie bardziej rozpowszechnioną niż większość nacji europejskich niechęć do pracy, z której większość Polaków odeszłaby najszybciej, jak to możliwe (np. na rentę czy emeryturę). Choć trzeba przyznać, że taka postawa zbliża nas do „południowców”, którzy nam pod tym względem dorównują (np. Grecy czy Włosi), a nawet przewyższają (Hiszpanie). Jednak owa chęć – w połączeniu z realnymi możliwościami wcześniejszych emerytur, które do roku 2009 mieliśmy w Polsce – powodowała, że np. w roku 2008 najwcześniej ze wszystkich nacji europejskich opuszczaliśmy rynek pracy: przeciętny Polak w wieku niespełna 60 lat, a Polka w wieku 58 lat. Polską specyfiką, choć występującą również na południu Europy, jest trudniejsza sytuacja kobiet. O ile stopa zatrudnienia mężczyzn 50+ w 2009 roku w Polsce wynosiła 39%, o tyle zaledwie 22,3% kobiet w tym wieku miało pracę. Warto także zauważyć, iż większość krajów europejskich rozpoczęła już działania służące rozwiązaniu problemu „50+”. Niektóre, jak np. Anglia czy Niemcy, zainicjowały takie działania jeszcze w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. My dopiero dwa-trzy lata temu zaczęliśmy dostrzegać ten problem, co zaowocowało na razie zmianami w systemie emerytalnym. Pod tym względem wyprzedziliśmy niektóre kraje europejskie, ale pod względem aktywizowania zawodowego czy też zarządzania wiekiem w firmach jesteśmy daleko, daleko w tyle.

Czy na podstawie własnych obserwacji uważa Pan, że warto zatrudniać 50-latków?

**Pracownicy 50+ posiadają] tak zwaną wiedzę pragmatyczną, której nie sposób zdobyć na żadnej uczelni, a którą buduje się latami doświadczeń zawodowych. W większości zawodów (np. psychologa, lekarza, inżyniera, pilota, nauczyciela) jest to wiedza wręcz bezcenna.**

**Problem „50+” w Polsce wynika z połączenia dwóch zjawisk: starzenia się społeczeństwa (czyli wzrostu udziału w społeczeństwie osób dojrzałych) oraz niskiej stopy zatrudnienia osób po 50. roku życia.**

Oczywiście, że tak. Pomijam już względy ogólnogospodarcze i społeczne, o których wspominałem, ale przemawiają za tym także względy praktyczne. Chodzi przede wszystkim o zalety pracowników 50+, do których zaliczyłbym przede wszystkim tak zwaną wiedzę pragmatyczną, której nie sposób zdobyć na żadnej uczelni, a którą buduje się latami doświadczeń zawodowych. W większości zawodów (np. psychologa, lekarza, inżyniera, pilota, nauczyciela) jest to wiedza wręcz bezcenna. Co ważniejsze, tę wiedzę pracownik 50+ może nie tylko sam pożytkować w swojej pracy, ale może również – np. dzięki mechanizmom mentoringu – przekazywać ją młodszym pracownikom. Pracownicy 50+ są także najczęściej silnie związani ze swoim miejscem pracy, a więc bardzo lojalni. Mają też wpojony tak zwany etos pracy, związany z rzetelnością wykonywania obowiązków zawodowych. Świetnie także sprawdzają się w zespołach międzypokoleniowych, do których wnoszą doświadczenie i rozagę. W połączeniu z inwencją i brakiem ograniczeń młodych pracowników, daje to znakomite efekty. Często również pracownicy dojrzały korzystają z możliwości elastycznego zatrudnienia, co może być korzystne dla pracodawcy. No i wreszcie nie należy zapominać, że klienci firm także się starzeją. A klient 50+ z reguły woli być obsłużony – np. w sklepie, banku czy urzędzie – przez swojego równolatka niż przez młodego pracownika.

**Często mówi się o stereotypowym postrzeganiu dojrzałych pracowników przez ich szefów (chorują, są leniwi, nie chcą się doksztalać, myślą jedynie o emeryturze). Czy te stereotypy faktycznie mają wpływ na politykę kadrową firm?**

Z trzyletnich badań, które przeprowadziliśmy, oraz ze spotkań z pracodawcami wynika, że te stereotypy są nadal bardzo silne i w praktyce mają wpływ nie tylko na zatrudnianie, ale także na zwalnianie pracowników. Objawia się to tym, że pracodawcy chętniej zatrudniają młodszych pracowników, a jeżeli dochodzi do zwolnień, to najczęściej na pierwszy ogień idą 50-latkowie. Niestety, niekiedy postawy samych osób 50+ podtrzymują te negatywne stereotypy. Inna rzecz, że ze wspomnianych

badania wynika, iż osoby 50+ niezbyt chętnie nabywają nowe kompetencje czy aktywnie poszukują pracy, gdyż wiedzą, co o nich myślą pracodawcy. Ale znaczenie ma tu również czynnik biznesowy. Jeżeli w firmie bezcenna jest wiedza pragmatyczna, to kadra kierownicza stara się zatrzymać pracowników jak najdłużej, a także poszukiwać innych pięćdziesięciolatków z potrzebnym doświadczeniem. Inny przykład: gdy firma nie ma rąk do pracy, to zaczyna „łakomym okiem” patrzeć na osoby 50+, które mogłyby zatrudnić.

**Ma Pan wieloletnie doświadczenie w działaniach na rzecz aktywizacji dojrzałych pracowników. Jaki stereotyp postrzegania osób 50+ przez pracodawców jest dla Pana najbardziej niewytłumaczalny?**

Stereotypy nie są całkiem irracjonalne, z reguły mają związek z rzeczywistością, tyle tylko, że na podstawie jednostkowych doświadczeń lub – co gorsza – obiegowych opinii buduje się wyobrażenia ogólne, dotyczące wszystkich osób po pięćdziesiątce. Ale chyba najbardziej absurdalnym dla mnie stereotypem jest przekonanie o „genetycznej” wręcz niechęci osób 50+ do nauki. Kłam temu zadaje wiele przykładów osób po pięćdziesiątce, czy nawet po siedemdziesiątce, które kończą wyższe studia, uczą się korzystać z nowych technologii, poznają języki obce, wchodzą w nowe role i zawody. A chęć do nauki zawsze jest związana z odpowiednią motywacją, niezależnie od tego, czy mówimy o młodych ludziach, czy o pięćdziesięciolatkach. Tyle tylko, że te motywacje są różne dla młodych, zaczynających pracę, i dla osób mających za sobą wiele lat doświadczeń zawodowych.

**Stereotypowo myślą też sami pracownicy („Po co wysłać CV, skoro i tak zatrudnią kogoś młodszego?”). W jakim stopniu taka samoocena utrudnia znalezienie zajęcia?**

W bardzo dużym. Badaliśmy osoby bezrobotne 50+, dla których głównym powodem bierności w poszukiwaniu pracy było przekonanie, że potencjalni pracodawcy i tak nie będą chcieli ich zatrudnić właśnie ze względu na wiek. Przy czym często jest to przekonanie nie poparte własnym doświadczeniem, ale budowane na obiegowych opiniach. Niechęć pracodawców jest także powodem tego, że osoby 50+ nie chcą zdobywać nowych kwalifikacji zawodowych czy dodatkowego wykształcenia. Taki stereotyp jest o tyle niebez-

pieczny, że ulegające mu osoby 50+ często nie dostrzegają rzeczywistych powodów trudności w znalezieniu zatrudnienia (np. braku umiejętności językowych czy komputerowych albo zbyt niskich kwalifikacji zawodowych). W przełamaniu tego stereotypu pomocni bywają doradcy zawodowi, którzy potrafią wskazać właściwe źródła problemu ze znalezieniem pracy.

**Obserwuje Pan różne inicjatywy podejmowane na rzecz pięćdziesięciolatek. Jak ocenia Pan projekt „Pracownik 50+. Przełamywanie barier na rynku pracy” realizowany na Dolnym Śląsku?**

Tych inicjatyw jest z roku na rok co raz więcej, chociaż nadal są to pojedyncze działania, a nie rozwiązania stosowane powszechnie. Realizowane w ostatnich latach projekty aktywizacji zawodowej osób 50+ to w dużej mierze zasługa Europejskiego Funduszu Społecznego, który za pośrednictwem Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki wspiera finansowo projekty skierowane do osób po 45. roku życia. Również projekt „Pracownik 50+. Przełamywanie barier na rynku pracy” jest realizowany dzięki wsparciu z PO KL. Jest to bardzo użyteczne, ale niełatwe przedsięwzięcie. Trudność polega przede wszystkim na tym, że w jego ramach podejmowane są działania pionierskie i eksperymentalne, a zatem obarczone ryzykiem. Z pewnością wyzwaniem jest także współpraca wielu podmiotów zaangażowanych w realizację projektu, zarówno po stronie polskiej, jak i partnerów włoskich i austriackich. Stwarza to jednak szansę na wykorzystanie potencjału oraz wiedzy różnych partnerów regionalnych i lokalnych w połączeniu z dobrymi rozwiązaniami stosowanymi w krajach unijnych. Efekt realizacji projektu w postaci modelu współpracy grup docelowych na rzecz aktywizacji osób po 50. roku życia na rynku pracy może się okazać niezwykle potrzebnym rozwiązaniem, które w przyszłości może być wykorzystane w innych społecznościach lokalnych.

**Spotyka się Pan z przedstawicielami lokalnych podmiotów zaangażowanych na rzecz aktywizacji pięćdziesięciolatek. Czy dostrzegają oni potrzebę wspólnego działania?**

Mówiąc szczerze – generalnie ze współpracą nie jest u nas najlepiej. Dotyczy to zarówno poziomu krajowego, jak i regionalnego oraz lokalnego. Po-

ziom zaufania Polaków do siebie nawzajem i do instytucji publicznych jest jednym z najniższych w Europie. To nie jest dobry grunt dla rozwijania współpracy. Trzeba jednak przyznać, że istnieją społeczności lokalne, w których sytuacja pod tym względem nie wygląda tak źle. Sprzyjają temu przede wszystkim ludzie, którzy z zaangażowaniem pracują w lokalnych instytucjach. To od ich postawy, chęci współdziałania i otwartości na innych zależy rzeczywista współpraca. A wymaga ona czasem sporo wysiłku, bo trzeba przyznać, że regulacje prawno-instytucjonalne nie bardzo zachęcają do wspólnych działań.

**Czy wobec tego „Model współpracy grup docelowych na rzecz aktywizacji osób po 50. roku życia na rynku pracy”, będący finalnym efektem projektu „Pracownik 50+. Przełamywanie barier na rynku pracy”, jest odpowiedzią na te potrzeby?**

Oczywiście. Doświadczenie w rozwiązywaniu wielu problemów społecznych pokazuje, że skuteczność działania jest wynikiem dobrego skoordynowania i wykorzystania różnych instrumentów: prawnych, psychologicznych, finansowych, kadrowych. Te instrumenty są najczęściej w dyspozycji różnych podmiotów, nie tylko zresztą publicznych. Tak jest również w przypadku aktywizacji osób 50+, która musi się opierać na wdrażaniu nowych rozwiązań instytucjonalnych, odpowiednim wykorzystaniu zachęt finansowych, doradztwie, szkoleniach zawodowych i psychologicznych, promowaniu aktywnego stylu życia czy wreszcie oferowaniu miejsc pracy dla tych osób. Aby do tego doprowadzić, we wspólne działania muszą być zaangażowane różne instytucje: samorządy lokalne, urzędy pracy, zakłady ubezpieczeń społecznych, pracodawcy, organizacje społeczne. Model wypracowany w ramach projektu nie zastąpi chęci współdziałania, o której wspominałem, ale jeżeli się ona już pojawi, to model z pewnością ułatwi nawiązywanie współpracy i zwiększy jej skuteczność dla dobra osób 50+.

**Czy życie zawodowe zaczyna się po pięćdziesiątce?**

Życie zawodowe zaczyna się znacznie wcześniej, ale z pewnością można stwierdzić, że nie kończy się po pięćdziesiątce. Proszę zauważyć, że żyjemy coraz dłużej i w coraz lepszym zdrowiu. O ile

**Tomasz Schimanek** – polityk społeczny, ekspert Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, od kilkunastu lat związany z organizacjami pozarządowymi. W swoim zyciorcie ma też szkolenie i doradztwo organizacjom pozarządowym, samorządom lokalnym i przedsiębiorcom w zakresie współpracy międzysektorowej. Za jeden z największych sukcesów uważa współtworzenie funduszy lokalnych w Polsce. Współzałożyciel Forum Darczyńców w Polsce. W latach 1998–1999 był członkiem Zespołu Doradczego przy Pełnomocniku Premiera ds. Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi. Jest autorem wielu publikacji dotyczących trzeciego sektora.

W ostatnich latach zaangażował się w działania na rzecz osób 50+. Został jednym z ekspertów realizowanego na Dolnym Śląsku projektu „Pracownik 50+. Przełamywanie barier na rynku pracy”, którego celem jest zawodowa aktywizacja dojrzałych Polaków. By było to możliwe, potrzebne są wspólne działania pracodawców, organizacji pozarządowych, przedstawicieli lokalnych władz, powiatowych urzędów pracy, mediów oraz nieaktywnych zawodowo osób po 50. roku życia. Tego m.in. tematu dotyczył zorganizowany w ramach projektu Dzień Aktywizacji 50+, który odbył się 30 marca 2011 roku w powiecie strzelińskim (woj. dolnośląskie). Projekt „Pracownik 50+. Przełamywanie barier na rynku pracy” realizują Stowarzyszenie Pro Silesia et Europa, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Akademia Wizerunku oraz włoska Euroforms EFS i austriackie Amadeus Association.

jeszcze trzydzieści lat temu przeciętny Polak żył około 66 lat, a Polka 75 lat, o tyle obecnie średnia długość życia mężczyzn wynosi prawie 72 lata, a kobiet – 80. A więc pięćdziesięciolatek mają jeszcze niemal jedną trzecią życia przed sobą. Życia, które powinno być aktywne – zarówno zawodowo, jak i społecznie. Otwierają się przed nim bowiem nowe role w życiu zawodowym: role mistrza, mentora i doradcy dla młodych. ●

Rozmawiał  
**Tomasz Mrozek**  
Krajowa Instytucja Wspomagająca

**Realizowane w ostatnich latach projekty aktywizacji zawodowej osób 50+ to w dużej mierze zasługa Europejskiego Funduszu Społecznego, który za pośrednictwem Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki wspiera finansowo projekty skierowane do osób po 45. roku życia.**

Więcej informacji o projekcie „Pracownik 50+. Przełamywanie barier na rynku pracy” na stronie internetowej ([www.pracownik50plus.pl](http://www.pracownik50plus.pl)).

# Zmiany we wniosku o dofinansowanie projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL po 1 stycznia 2011 roku

Od 1 stycznia 2011 roku zaczęła obowiązywać znowelizowana wersja *Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, towarzysząca wprowadzeniu zmian we wzorze wniosku o dofinansowanie projektu. Zmiany dotyczą powiązania wzoru wniosku z metodyką zarządzania cyklem projektu (*Project Cycle Management*) – narzędziem rekomendowanym przez Komisję Europejską do definiowania i planowania projektów współfinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Nowy wzór wniosku o dofinansowanie pozwala na przedstawienie planowanego do realizacji przedsięwzięcia w sposób bardziej spójny i ustrukturyzowany niż to było do tej pory. Większego znaczenia niż dotychczas nabiera logika projektowa polegająca na tym, że konkretne produkty muszą wynikać z realizacji konkretnych zadań, które przyczyniają się do osiągnięcia konkretnych celów szczegółowych oraz głównego celu projektu. Same zaś cele i produkty w ramach projektu podlegają owszkaźnikowaniu.

W niniejszym tekście zostały opisane najważniejsze zmiany wprowadzone we wzorze wniosku o dofinansowanie oraz w *Instrukcji* odnoszące się do specyfiki projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej PO KL. Pragniemy zwrócić uwagę na nowe lub zmodyfikowane zapisy związane z charakterystyką wyżej wymienionych projektów, wprowadzone po 1 stycznia 2011 roku. Kompleksowa informacja dotycząca sposobu wypełniania wniosku znajduje się w *Instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie PO KL z 1 stycznia 2011 roku* (dostępnej na stronie [www.efs.gov.pl](http://www.efs.gov.pl)) oraz w *Komentarzu do Instrukcji przygotowywania wniosków o dofinansowanie projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL*, dostępnym na portalu Krajowej Instytucji Wspomagającej ([www.kiw-pokl.org.pl](http://www.kiw-pokl.org.pl)).

## Projekty innowacyjne

W kwestii zmian technicznych wycofane zostają, specjalnie utworzone dla projektów innowacyjnych, „wirtualne” Działania w ramach poszczególnych Priorytetów PO KL (o numerach: 1.4, 2.4, 3.5, 4.3, 5.6, 6.4, 7.4, 8.3, 9.6). W ich miejsce w punkcie 1.2 „Numer i nazwa Działania” oraz

punkcie 1.3 „Numer i nazwa Poddziałania” wniosku o dofinansowanie projektu innowacyjnego projektodawca wybiera właściwe dla danego Priorytetu Działanie (punkt 1.2) oraz dla danego Działania Poddziałanie (punkt 1.3), które Instytucja Pośrednicząca / Instytucja Pośrednicząca II stopnia wskazała w dokumentacji konkursowej lub dla projektu systemowego, jako mające zastosowanie w przypadku projektów innowacyjnych.

Ponadto, w celu ułatwienia monitorowania projektów innowacyjnych, w punkcie 1.7 „Tytuł projektu” w przypadku realizacji projektu innowacyjnego przed tytułem projektu należy dodać symbol PI, a w przypadku realizacji projektu innowacyjnego z komponentem ponadnarodowym – symbol PI-PWP.

W kwestii zmian merytorycznych w punkcie 3.1 „Uzasadnienie potrzeby realizacji i cele projektu” opis grup docelowych odbiorców i użytkowników zostaje przeniesiony do punktu 3.2 wniosku o dofinansowanie projektu innowacyjnego. Wszystkie cele projektu należy owszkaźnikować oraz przedstawić według podziału na cel główny i cele szczegółowe konieczne do osiągnięcia w trakcie realizacji projektu. Oznacza to, że również cele szczegółowe odnoszące się do upowszechniania oraz włączania innowacyjnego rozwiązania do głównego nurtu polityki/praktyki muszą zostać osiągnięte w trakcie realizacji projektu, a efekty ich osiągnięcia powinny być możliwe do zmierzenia na koniec całego przedsięwzięcia.

W punkcie 3.2 „Innowacyjność i grupy docelowe” projektodawca zobowiązany jest do wskazania wartości dodanej innowacji w stosunku do obecnej praktyki, współtworzonej przede wszystkim przez wypracowany i przetestowany produkt finalny (projekty innowacyjne testujące) lub produkt finalny upo-

wszechniany i włączany do polityki/praktyki (projekty innowacyjne upowszechniające). Wartość dodana innowacji powinna dotyczyć nowego rozwiązania, modelu, narzędzia, instrumentu i wiązania z produktem finalnym (jego elementami), nie zaś z dodatkowymi korzyściami, których nie można byłoby osiągnąć bez wsparcia EFS, jak to się zwykle opisuje w projektach standardowych.

Ponadto w punkcie 3.2 należy scharakteryzować i uzasadnić wybór grupy docelowej projektu, uwzględniając zarówno użytkowników, którzy otrzymają do stosowania nowe metody, jak i odbiorców, których problemy będą mogły być skuteczniej rozwiązywane dzięki nowej metodzie. Obie grupy docelowe muszą być przedstawione w kilku wymiarach. Użytkowników opisuje się – tak jak do tej pory – w trzech wymiarach (wymiar docelowy, upowszechnienia i włączenia w ramach projektu oraz testowania w ramach projektu). Odbiorców z kolei należy przedstawić nie w dwóch, jak do tej pory, ale w trzech wymiarach, analogicznie jak przy charakterystyce użytkowników.

W przypadku projektów innowacyjnych testujących punkt 3.3 „Zadania” wymaga od projektodawcy podziału zadań na kolejne obowiązkowe etapy i fazy realizacji projektu innowacyjnego testującego. Jeśli zatem projektodawca przewiduje przeprowadzenie badań w ramach pierwszej fazy wdrażania projektu (etap I: przygotowanie – diagnoza i analiza problemu), powinien uzasadnić potrzebę dokonania pogłębionej analizy. Również do tej pory projekty innowacyjne testujące zakładały taką możliwość, ale obecnie w *Instrukcji* podkreśla się, że w pierwszej kolejności należy sięgnąć po już istniejące wyniki badań i dopiero wówczas ocenić, czy niezbędne jest ich uzupełnienie badaniami własnymi.



Tak jak do tej pory opis zadań musi wskazywać na przyjętą strategię upowszechniania i włączania produktu finalnego do polityki/praktyki. Jednak *Instrukcja* kładzie nacisk na fakt, iż **działania upowszechniające nie mogą stanowić zasadniczej części projektu, tylko powinny mieć charakter uzupełniający**. Upowszechnianie – jako element informowania o nowym rozwiązaniu za pomocą np. raportów, seminariów czy warsztatów – nie gwarantuje, że produkt finalny będzie stosowany. Upowszechnianie służy procesowi włączenia nowego rozwiązania do polityki/praktyki. W tym miejscu należy również opisać, co będzie stanowiło o sukcesie działań upowszechniających i włączających do polityki/praktyki (dawniej: punkt 3.4 wniosku o dofinansowanie).

Ponadto w punkcie 3.3 produkt finalny występuje jako jeden z kluczowych produktów projektu, a nie, jak do tej pory, rezultatów projektu. Tak jak inne produkty projektu wymaga owskaznikowania.

Punkt 3.4 „Ryzyko nieosiągnięcia założeń projektu” jest w całości poświęcony na zaplanowanie zarządzania ryzykiem w projekcie innowacyjnym. Filozofia podejścia do ryzyka w projekcie innowacyjnym nie zmienia się, a same założenia dotyczące rozumienia i istoty ryzyka pozostają jednym z ważniejszych elementów w realizacji tego typu projektów. Jednak dopiero **nowy wniosek o dofinansowanie projektu innowacyjnego pozwala na adekwatne i pełne wykorzystanie analizy ryzyka do zarządzania całym projektem**. Wnioskodawca ma do dyspozycji aż 5 tys. znaków na opis ryzyka (do tej pory opis mieścił się w 4–6 zdaniach). W opisie tym identyfikuje sytu-

acje, których wystąpienie utrudni lub uniemożliwi osiągnięcie konkretnych celów szczegółowych projektu lub konkretnych wskaźników pomiaru celów, wskazuje sposób identyfikacji wystąpienia sytuacji ryzyka oraz opisuje działania, które zostaną podjęte w celu uniknięcia wystąpienia sytuacji ryzyka (zapobieganie) oraz po wystąpieniu sytuacji ryzyka (minimalizowanie).

Ponadto, jeśli w projekcie innowacyjnym testującym projektodawca planuje uzyskać pozytywną odpowiedź w 4 punkcie standardu minimum *Instrukcja* wskazuje, iż powinien umieścić informacje na temat tego, **w jaki sposób rozwiązanie planowane do wypracowania w ramach projektu (produkt finalny) będzie odpowiadało na nierówności ze względu na płeć, istniejące w obszarze interwencji projektu i/lub w zasięgu oddziaływania projektu oraz/lub jakie działania w ramach wypracowywanego produktu finalnego będą zróżnicowane wobec kobiet i mężczyzn**. Sugeruje się zamieszczenie tych informacji w **punktach 3.2, 3.3 i 3.4** wniosku o dofinansowanie projektu innowacyjnego testującego.

Tak samo jak w przypadku projektów standardowych w nowym **punkcie 3.5 „Oddziaływanie projektu”** wymaga się od projektodawcy opisanie, w jaki sposób osiągnięcie głównego celu projektu przyczyni się do osiągnięcia oczekiwanych efektów realizacji Priorytetu PO KL, w ramach którego składany jest wniosek o dofinansowanie. Jedyna różnica między projektem innowacyjnym a projektem standardowym polega na tym, że **w projekcie innowacyjnym w punkcie 3.5 nie wskazuje się wartości dodanej projektu**.

W wyniku wprowadzenia zmian we wzorze wniosku, dawny punkt 3.5 „Potencjał projektodawcy i zarządzanie projektem” został obecnie rozdzielony na dwa punkty: 3.6 „Potencjał i doświadczenie projektodawcy” oraz 3.7 „Opis sposobu zarządzania projektem”.

W ramach **punktu 3.6 „Potencjał i doświadczenie projektodawcy”** odnośnie do projektów innowacyjnych, tak jak do tej pory podkreśla się konieczność opisanie, jakie jest doświadczenie projektodawcy (i partnerów, jeśli występują) przy realizacji przedsięwzięć o podobnej tematyce / podobnym zakresie. Projektodawca powinien zamieścić informację, czy realizował projekty społeczne (sam lub w partnerstwie), **ze szczególnym uwzględnieniem projektów o charakterze badawczo-rozwojowym**. Pozostałe elementy opisu pozostają takie same jak w przypadku projektów standardowych.

Natomiast w **punkcie 3.7 „Opis sposobu zarządzania projektem”** projektodawca, tak jak do tej pory, powinien scharakteryzować przede wszystkim swój i/lub partnerów potencjał badawczy (projekty innowacyjne testujące) oraz potencjał do realizacji działań upowszechniających i włączających do polityki/praktyki (projekty innowacyjne testujące i upowszechniające).

## Projekty współpracy ponadnarodowej

W przypadku projektów współpracy ponadnarodowej wdrażanych w ramach Działania/Poddziałania określonych w *Szczegółowym Opisie Priorytetów PO KL* (zwanych dalej PWP), w **punkcie 1.7 „Tytuł projektu”** przed tytułem projektu należy wpisać skrót PWP. Zmiana ta ma na celu ułatwienie monitorowania wyżej wymienionych projektów.

W punktach 1.10 „Wyodrębniony projekt współpracy ponadnarodowej” oraz 1.12 „Projekt z komponentem ponadnarodowym” w *Instrukcji* wprowadzono rekomendację, by projektodawcy już na etapie przygotowywania wniosku o dofinansowanie zapoznali się z obowiązującym wzorem umowy o współpracy ponadnarodowej. W przypadku bowiem przyjęcia wniosku do realizacji umowa o współpracy ponadnarodowej jest zatwierdzana przez Instytucję Pośredniczącą / Instytucję Pośredniczącą II stopnia oraz warunkuje podpisanie umowy o dofinansowanie projektu (zapisy wniosku oraz umowy powinny być spójne).

W punkcie 3.1 „Uzasadnienie potrzeby realizacji i cele projektu” znowelizowana *Instrukcja* prezentuje **bardziej elastyczne od dotychczasowego podejście do formułowania celów związanych ze współpracą ponadnarodową** informując, iż w przypadku wyodrębnionych projektów współpracy ponadnarodowej cel główny i cele szczegółowe powinny się odnosić do współpracy ponadnarodowej oraz powinny być możliwe do osiągnięcia wyłącznie dzięki tej współpr-

cy, w przypadku zaś projektów z komponentem ponadnarodowym co najmniej jeden cel szczegółowy powinien wskazywać na możliwość jego osiągnięcia wyłącznie w wyniku nawiązanej współpracy ponadnarodowej.

Charakteryzując grupy docelowe w PWP, należy stosować się do wytycznych zawartych w punkcie 3.2 Grupy docelowe wniosku. W przypadku PWP trzeba w tym miejscu zwrócić uwagę, iż w sytuacji, gdy w ramach współpracy ponadnarodowej przewiduje się wsparcie przedstawicieli grup docelowych z kraju partnera ponadnarodowego, w tabeli 3.2.1 wspomnianych danych się nie ujmuje (tabela uwzględnia jedynie wskazanie osób/institucji objętych wsparciem PO KL).

Opisując zadania przewidziane w PWP, należy się kierować wskazówkami zawartymi w punkcie 3.3 „Zadania” wniosku. Zgodnie z nowym wzorem wniosku zadanie „Współpraca ponadnarodowa” otrzymuje automatycznie przedostatni numer porządkowy (w poprzedniej wersji wniosku „współpraca ponadnarodowa” stanowiła zadanie nr 1).

W przypadku projektów partnerskich, w tym ponadnarodowych, w niniejszym punkcie należy wskazać i opisać również zadania, za których realizację odpowiedzialny będzie/będą w całości bądź w części partner/partnerzy.

Istotną zmianą w zakresie PWP jest sposób prezentacji zadań związanych ze współpracą ponadnarodową. W punkcie 3.3 wniosku należy opisać wszystkie zadania przewidziane do realizacji z partnerami ponadnarodowymi, bez względu na źródło ich finansowania, wskazując jednocześnie, które z nich są finansowane przez projektodawcę w ramach budżetu wniosku PO KL, a które są finansowane przez partnerów ponadnarodowych z ich własnych źródeł. W przypadku, gdy wskazane zadania (lub ich części) nie są finansowane z PO KL, w budżecie wniosku należy wskazać „0”. W związku z tym, iż obecnie zgodność zadań opisanych w punkcie 3.3 z zadaniami znajdującymi się zarówno w budżecie wniosku, jak i w harmonogramie jest automatycznie zapewniana przez Generator Wniosków Aplikacyjnych, w wyżej wymienionych częściach wniosku widoczne będą wszystkie zadania związane ze współpracą ponadnarodową, w tym te finansowane ze środków własnych partnerów ponadnarodowych (w dawnym punkcie 3.3 opisywano wszystkie zadania, w tym te finansowane przez partnerów ponadnarodowych, jednak w budżecie uwzględniano jedynie koszty zadań finansowanych przez projektodawcę PO KL). W punkcie 3.3 prezentowane są ponadto produkty, których nie udałoby się osiągnąć bez nawiązania współpracy ponadnarodowej. Produkty te – obok celów – składają się na tzw. wartość dodaną wynikającą ze współpracy ponadnarodowej, która, zgodnie z Wytycznymi, stanowi istotę PWP. Tak jak inne produkty, wymagają one wskaźnikowania.

Nowością we wniosku jest punkt 3.4 „Ryzyko nieosiągnięcia założeń projektu”. Wypełnienie tego punktu jest obligatoryjne dla projektodawców PWP wnioskujących o kwotę równą lub przekraczającą 2 mln zł. Do opisu ryzyka projektodawcy mogą wykorzystać 5 tys. znaków spośród 30 tys. przeznaczonych na wypełnienie całego wniosku. W przypadku PWP, których wnioskowana kwota dofinansowania wynosi poniżej 2 mln zł, punktu 3.4 się nie wypełnia.

Kolejnym nowym punktem wniosku jest punkt 3.5 „Oddziaływanie projektu”. Zawiera on opis tego, w jaki sposób osiągnięcie głównego celu projektu przyczyni się do osiągnięcia efektów realizacji Priorytetu PO KL oraz wskazanie wartości dodanej projektu (opisywanej w dawnym punkcie 3.4 wniosku). W przypadku PWP punkt 3.5 wypełnia się tak jak przy projektach standardowych. W obecnie obowiązującym wniosku w stosunku do poprzedniej jego wersji nastąpiło rozdzielenie punktu dotyczącego doświadczenia i potencjału projektodawcy (punkt 3.6) oraz punktu dotyczącego sposobu zarządzania projektem (punkt 3.7), przy jednoczesnym wprowadzeniu zasady łącznej oceny merytorycznej tych dwóch punktów.

Zgodnie z nowym brzmieniem punkt 3.6 „Potencjał i doświadczenie projektodawcy” poświęcony jest opisowi doświadczenia projektodawcy/partnerów w realizacji podobnych przedsięwzięć/projektów oraz przedstawieniu informacji potwierdzających potencjał finansowy projektodawcy/partnerów do realizacji projektu. Do PWP mają tu zastosowanie zapisy takie jak dla projektów standardowych z zastrzeżeniem, iż ogólne kryterium formalne wyboru projektów, zgodnie z którym łączny roczny obrót projektodawcy i partnerów (o ile budżet projektu uwzględnia wydatki partnera) musi być równy lub wyższy od rocznych wydatków w projekcie, nie dotyczy partnerów zagranicznych realizujących wspólnie z polskim projektodawcą projekt współpracy ponadnarodowej.

Punkt 3.7 „Opis sposobu zarządzania projektem” poświęcony jest zagadnieniu zarządzania projektem. W nowej Instrukcji doprecyzowano, iż wymóg dotyczący umieszczenia informacji na temat sposobu wyboru partnerów do projektu (obowiązujący przy wyborze partnera niepublicznego przez projektodawcę z sektora finansów publicznych) dotyczy również partnerów ponadnarodowych. Ponadto wymieniono przykładowe formy współpracy ponadnarodowej zgodne z Wytycznymi (tj. współpraca między projektami, sieciami, twinning itp.).

W punkcie 7. „Oświadczenie” Instrukcja wskazuje ponadto wprost, iż wniosku nie podpisują partnerzy ponadnarodowi wymienieni punkcie 2.8. ●

Przygotowanie  
Anna Elżbieta Strzała  
Beata Rybicka-Dominiak





# Niestandardowe podejście do rozwiązywania problemów

Rozmowa z **Iwoną Nakielską**, dyrektorem Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego

**Ogłaszając konkurs na projekty innowacyjne w ramach Priorytetu VIII PO KL „Regionalne kadry gospodarki”, dali Państwo realizatorom możliwość wyboru aż trzech tematów (Metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+; Analiza, testowanie i wdrażanie idei *flexicurity*; Rozwijanie przedsiębiorczości akademickiej jako formy kształtowania innowacyjnych kadr). Dlaczego właśnie te tematy?**

Wybór tych trzech tematów był poprzedzony wieloma badaniami i analizami, które potwierdziły, że potrzebujemy nowych rozwiązań w dziedzinie adaptacyjności. Innowacyjność jest kluczem do przełamywania barier społeczno-gospodarczych. Dlatego oczekujemy, że projekty innowacyjne nastawione na badanie, rozwój, upowszechnianie i włączanie do praktyki konkretnych produktów pozwolą nam znaleźć nowe metody rozwiązywania problemów.

**Każdy z tematów jest skierowany do innej grupy wiekowej. Skąd taki wybór?**

To tylko pozorny podział. Każdy temat jest skierowany do osób aktywnych zawodowo znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy. Trudno zresztą rozpatrywać te tematy przez pryzmat grupy wiekowej. Realizacja projektów innowacyjnych opiera się na poszukiwaniu nowych, lepszych i efektywniejszych sposobów rozwiązywania problemów, a nie na rozwiązywaniu ich wprost. Z badań i analiz, którymi dysponujemy,

wynika, że województwo lubelskie najbardziej potrzebuje innowacyjnych metod właśnie w dziedzinie adaptacyjności – metod dotyczących wydłużenia wieku aktywności zawodowej, wdrażania idei *flexicurity* czy rozwijania przedsiębiorczości akademickiej. Dotychczas nie powstał żaden projekt, który kompleksowo objąłby właśnie taką tematykę. Problemów w tej dziedzinie jest tak dużo, że w konkursach zaplanowanych na rok 2011 zdecydowaliśmy się na powtórzenie tematów dotyczących metod utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+ oraz zacieśnienia współpracy przedsiębiorców z sektorem nauki.

**Czy warto realizować projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej PO KL?**

Oczywiście, że warto. Jestem przekonana, że projekty, które zostaną zakwalifikowane do dofinansowania wskażą nowe podejście i niestandardowe metody rozwiązywania kwestii problemowych. Mam na myśli zarówno projekty realizowane w obszarze innowacyjności, jak i te związane z edukacją.

**Jak duże jest zainteresowanie konkursami na projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej ogłaszane przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego?**

Cieszy mnie, że wnioskodawcy zaczynają się interesować projektami innowacyjnymi w ramach PO KL, że szukają nowych, ciekawych form

rozwiązywania problemów określonych grup. Świadczy o tym rosnąca liczba zapytań o takie projekty w naszym Punkcie Informacyjnym. Na zorganizowane przez nas szkolenie dotyczące tych projektów lista uczestników została zamknięta już po godzinie od chwili ogłoszenia naboru. W porównaniu do lat ubiegłych znacznie wzrosła także liczba złożonych wniosków w ramach ogłoszonych konkursów. Wierzę, że wśród nich znajdują się projekty, które okażą się ważne dla naszego województwa.

**Jakie działania informacyjno-promocyjne podejmują Państwo, żeby zachęcić realizatorów do składania wniosków w ramach konkursów na projekty?**

Staramy się wychodzić naprzeciw oczekiwaniom wszystkich potencjalnych wnioskodawców. Punkt Informacyjny na bieżąco udziela informacji o tego typu projektach. Organizujemy szkolenia dla wnioskodawców dotyczące specyfiki projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej. Na naszej stronie internetowej ([www.efs.lubelskie.pl](http://www.efs.lubelskie.pl)) znajduje się oddzielna zakładka dotycząca projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej, która, oprócz dokumentów związanych z realizacją projektów, zawiera na bieżąco aktualizowaną sekcję FAQ (najczęściej zadawane pytania). Dla każdego konkursu dotyczącego projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej opracowaliśmy bardzo szczegółowe dokumentacje konkursowe. Na bieżąco konsultujemy także kwestie związane

**Cieszy mnie, że wnioskodawcy zaczynają się interesować projektami innowacyjnymi w ramach PO KL, że szukają nowych, ciekawych form rozwiązywania problemów określonych grup.**

z innowacyjnością i współpracą ponadnarodową z Ministerstwem Rozwoju Regionalnego oraz Krajową Instytucją Wspomagającą PO KL. Wszyscy, którzy zdecydują się złożyć wnioski w ramach tych konkursów, mogą liczyć na naszą pomoc na każdym etapie, również po podpisaniu umowy o dofinansowanie projektu.

**Projekty innowacyjne powinny się przyczynić do rozwiązania problemów w takich dziedzinach jak edukacja lub rynek pracy. Czy, według Pani, są już realizowane projekty innowacyjne PO KL, które mogą pozytywnie zmienić województwo lubelskie w którymś z obszarów tematycznych EFS?**

Obecnie na terenie województwa lubelskiego realizowane są cztery projekty innowacyjne testujące wyłonione w konkursach ogłoszonych jeszcze w 2009 roku. Trzy z nich dotyczą rynku pracy i integracji społecznej, a jeden edukacji. Ocena projektów innowacyjnych wymaga olbrzymiej wiedzy i sporej cierpliwości. Na wczesnym etapie realizacji trudno stwierdzić, czy projekt jest faktycznie innowacyjny, a proponowany produkt finalny wniesie oczekiwane nowe metody. Powołałmy Regionalną Sieć Tematyczną, która będzie się zajmowała dogłębną analizą innowacyjnych rozwiązań każdego realizowanego projektu innowacyjnego.

**Na przykład?**

W ramach projektu innowacyjnego realizowanego w temacie „Modernizacja oferty kształcenia zawodowego w powiązaniu z potrzebami lokalnego/regionalnego rynku pracy” powstaje me-

todologia wspierania rozwoju społeczno-zawodowego uczniów z upośledzeniem umysłowym nakierowana na przygotowanie ich do przejścia z poziomu edukacji na rynek pracy. W ramach tematu dotyczącego działań służących wydłużeniu aktywności zawodowej powstaje „Pakiet działań coachingowych”, zawierający metodologię wspierania opartą na indywidualnym podejściu do każdej z grup (osoby w wieku 45+: bezrobotne, poszukujące zatrudnienia zarejestrowane w urzędzie pracy i pracujące), a także „Pakiet edukacyjny”, stanowiący zestaw działań szkoleniowych, w ramach którego zostanie opracowana i opisana metodologia nauczania osób 45+.

Drugi z projektów realizowanych w tym temacie zakłada opracowanie podręcznika zawierającego metodologię wydłużania aktywności zawodowej osób pracujących w wieku 50+. Metodologia będzie zawierała wskazania kompleksowego podejścia do osób w tym wieku (zawodowe, informatyczne, psychologiczno-motywacyjne, zdrowotne). Ostatni z projektów przewiduje zaadaptowanie brytyjskiego modelu aktywizacji osób nieaktywnych zawodowo w wieku 50+ do potrzeb rynku pracy województwa lubelskiego.

**Jak ocenia Pani ubiegły rok pod względem realizacji projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej w województwie lubelskim?**

O ile zainteresowanie projektami innowacyjnymi ciągle rośnie, o tyle na projekty współpracy ponadnarodowej nie wpłynął do nas żaden wniosek. Jest to sygnał, że musimy poświęcić większą uwagę właśnie tego rodzaju projektom.

W I kwartale 2011 roku ocenimy strategie realizowanych już projektów innowacyjnych. Jest to dla nas spore wyzwanie, ponieważ będziemy to robić po raz pierwszy. Uważam jednak, że będzie to okazja do zdobycia nowego i cennego doświadczenia, które na pewno wykorzystamy w tegorocznych konkursach na projekty innowacyjne.

**Mają już Państwo doświadczenie w przygotowaniu konkursów na projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej. Jakie są zatem plany na rok 2011?**

Uważamy, że problemów związanych z adaptacyjnością jest tak dużo, że zdecydowaliśmy się na powtórzenie tematów dotyczących metod utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+ oraz wzmocnienia współpracy przedsiębiorców z sektorem nauki. Podobnie w dziedzinie edukacji – powtórzymy temat związany z modernizacją oferty kształcenia zawodowego w powiązaniu z potrzebami lokalnego/regionalnego rynku pracy. Konkursy te ogłosimy w III kwartale 2011 roku.

Na IV kwartał zaplanowaliśmy ogłoszenie konkursów na realizację projektów obejmujących współpracę ponadnarodową. Dotyczy to wszystkich priorytetów komponentu regionalnego.

Jak wspominałam wcześniej, w I kwartale będziemy po raz pierwszy oceniać strategie realizowanych projektów innowacyjnych, a w III kwartale – walidować ich produkty finalne i upowszechniać. Wzmocnimy nasze działania informacyjno-promocyjne dotyczące projektów współpracy ponadnarodowej. Sądzę, że rozmawiając z panem za rok, będę mogła się pochwalić ciekawymi pomysłami naszych beneficjentów w dziedzinie współpracy ponadnarodowej i innowacyjności. Wtedy też realnie ocenimy wpływ tych projektów na naszą rzeczywistość. ●

Rozmawiał  
**Wojciech Wojnowski**



# Krajowy Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego

## Centrum Projektów Europejskich



W ostatnich latach również w Polsce dokonana się zmiana paradygmatu zarządzania administracją publiczną. Relacja urząd–petent została zastąpiona relacją usługodawca–klient. Z tą zmianą wiąże się wykorzystywanie w sektorze publicznym metod stosowanych dotychczas w badaniach rynkowych, a jedną z nich jest badanie „Tajemniczy klient” (ang. *Mystery Shopper*).

### Tajemniczy klient w Regionalnych Ośrodkach EFS

Metoda ta została po raz pierwszy wprowadzona do badań usług publicznych w Stanach Zjednoczonych, a następnie zaczęto ją stosować w krajach Europy Zachodniej. Badanie sieci Regionalnych Ośrodków EFS z wykorzystaniem tej metody, przeprowadzone na zlecenie Krajowego Ośrodka EFS, jest jednym z pierwszych tego typu przedsięwzięć w zakresie usług publicznych w Polsce.

### O metodzie

Zaletą badania „Tajemniczy klient” jest oparcie się na faktycznych doświadczeniach klientów. W odróżnieniu od badań satysfakcji, skupiających się na subiektywnych ocenach i odczuciach klientów, metoda ta pozwala na obiektywizację oceny procesu obsługi.

Badanie jest przeprowadzane w warunkach naturalnych, z założeniem, że tożsamość audytora nie jest znana pracownikom badanej instytucji. Ważną cechą tej metody jest bezstronność oceny, zapewniana poprzez realizację badania przez firmę zewnętrzną. Punktem wyjścia dla stosowania metody „Tajemniczy klient” jest funkcjonowanie w danej instytucji wspólnych standardów obsługi, stosowanych w bieżącej pracy.

Istotą badania jest przejście przez audytora, wcielającego się w rolę typowego klienta danej instytucji, ścieżki, jaką przechodzi prawdziwy klient korzystający z usługi. Badanie przebiega według ściśle określonego scenariusza, który opisuje, jak ma się zachowywać audytor oraz na co ma zwrócić uwagę.

W zależności od sposobu świadczenia usług przez instytucję można wyróżnić następujące rodzaje metody „Tajemniczy klient”: *Mystery Shopping*, czyli wizytę klienta w instytucji, *Mystery Calling*, prowadzony w formie rozmowy telefonicznej oraz *Mystery e-mailing*, wykorzystujący komunikację elektroniczną.

### Założenia i cele badania sieci Regionalnych Ośrodków EFS

Krajowy Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego, działający w ramach Centrum Projektów Europejskich, nadzoruje merytorycznie Regionalne Ośrodki EFS (docelowo 52 instytucje), dbając o wysoki poziom i jednolity standard świadczonych usług. Zadaniem sieci ROEFS jest wspieranie beneficjentów w przygotowywaniu projektów wysokiej jakości, odpowiadających na potrzeby społeczne. Jedną z metod oceny jakości usług oferowanych przez ROEFS jest, stosowane od 2009 roku, badanie „Tajemniczy klient”. Podstawą realizacji badania są: *Standardy działania sieci Regionalnych Ośrodków EFS*, określające m.in. standardy obsługi klientów oraz kodeks etycznego postępowania personelu, a także zasady prowadzenia weryfikacji ROEFS. Badanie, zlecane firmie zewnętrznej, jest stałym elementem procesu weryfikacji jakości usług świadczonych przez sieć ROEFS i stanowi uzupełnienie innych działań prowadzonych przez KOEFS. W zrealizowanym badaniu zastosowano metody *Mystery Shopping* oraz *Mystery Calling*. W każdym z ośrodków przeprowadzono dwie wizyty osobiste oraz cztery konsultacje telefoniczne. Audytorzy wcielali się w rolę potencjalnych projektodawców, którzy, zwracali się o pomoc do pracowników ROEFS.

Celem badania było sprawdzenie wiedzy oraz umiejętności interpersonalnych specjalistów ds. informacji i promocji, tj. ocena działania Punktu Infor-

macyjnego (metodą *Mystery Calling*) oraz doradców kluczowych, tj. ocena usług doradczych (metodą *Mystery Shopping*).

W celu wszechstronnego sprawdzenia jakości obsługi klientów przez ROEFS w badaniu wykorzystano pięć profili klientów: (1) organizacja pozarządowa; (2) przedsiębiorca; (3) szkoła; (4) organizacja pozarządowa chcąca realizować projekt w partnerstwie z jednostką samorządu terytorialnego; (5) osoba fizyczna zainteresowana szkoleniami dofinansowanymi z EFS.

Badano siedem obszarów: (1) dostępność (możliwość dozwonienia się, umówienia na spotkanie oraz uzyskania odpowiedzi na pytania bez presji czasu); (2) bariera wejścia (sposób, w jaki niedoświadczony klient zostaje wprowadzony w specyfikę PO KL); (3) komunikatywność (aktywność pracowników w diagnozowaniu potrzeb klienta); (4) wiedza merytoryczna; (5) użyteczność i jakość proponowanych rozwiązań; (6) gotowość do udzielenia pomocy klientom oraz (7) etyka – stosowanie się pracowników ROEFS do zasad kodeksu etyki.

### Wyniki badania

Podsumowując wyniki badania, należy stwierdzić, że Regionalne Ośrodki EFS charakteryzuje wysoki poziom jakości świadczonych usług zarówno podczas konsultacji osobistych, jak i telefonicznych. Indeks całkowity (oceniający, w jakim stopniu ROEFS umożliwiają zdobycie potrzebnych informacji oraz jakość tych informacji) kształtował się na poziomie 87,2%. Poziom wiedzy merytorycznej pracowników ROEFS był jeszcze lepszy: średni udział poprawnych i wyczerpujących udzielonych przez nich odpowiedzi wyniósł aż 90%. Ważnym czynnikiem, który przyczynił się do osiągnięcia tak wysokiej oceny jakości usług są kompetencje merytoryczne pracowników ROEFS. Z badania wynika, że udoskonalenia wymagają umiejętności interpersonalne związane z obsługą klientów.

### Wykorzystanie wyników badania

Wykorzystanie wyników badania „Tajemniczy klient” umożliwia stałe i systematyczne weryfikowanie wiedzy oraz umiejętności kadry Regionalnych Ośrodków EFS przy pracy z klientami, a także przygotowanie rekomendacji w tej dziedzinie. Krajowy Ośrodek EFS uwzględni wyniki tego badania – uzupełniając je także innymi (badanie kompetencji metodą Development Center, badanie ewaluacyjne sieci ROEFS, badanie spójności sieci itp.) – przy diagnozowaniu potrzeb szkoleniowych i przygotowywaniu oferty edukacyjnej dla Ośrodków. Wyniki badania stają się także podstawą do weryfikacji i aktualizacji *Standardów działania sieci Regionalnych Ośrodków EFS*.

Cykliczne i prowadzone na ogólnopolską skalę badanie „Tajemniczy klient”, zlecane przez Krajowy Ośrodek EFS są pionierskie w dziedzinie badań jakości usług świadczonych przez sektor publiczny. Doświadczenia KOEFS mogą okazać się cenne również dla innych podmiotów dokonujących oceny usług publicznych. W tym kontekście badanie „Tajemniczy klient” w sieci ROEFS można postrzegać jako kolejny krok w kierunku wprowadzania pozytywnych zmian w funkcjonowaniu sektora administracji. ●

Przygotowała  
**Aneta Komosa**  
Krajowy Ośrodek EFS





# Połączyć system edukacji z pracodawcami

Rozmowa z **Malwiną Roubą**, naczelnikiem Wydziału Rozwoju i Projektów Europejskich w Starostwie Powiatowym w Toruniu

Starostwo Powiatowe w Toruniu od czerwca 2010 roku realizuje w ramach PO KL projekt innowacyjny z komponentem ponadnarodowym zatytułowany „Szkoła innowacyjna i konkurencyjna – dostosowanie oferty szkolnictwa zawodowego do wymagań lokalnego rynku pracy”. Przygotowując projekt, zdiagnozowali Państwo problemy wynikające z niedostosowania systemu edukacji w szkołach zawodowych do potrzeb lokalnego rynku pracy. Jakże są konkluzje i dlaczego uważają Państwo, że właśnie w obszarze edukacji należy zastosować innowacyjne rozwiązania?



Edukacja po reformie ustrojowej państwa została dogłębnie przekształcona. Szczególnie trudna sytuacja powstała właśnie w obszarze edukacji zawodowej, na co nałożyła się dodatkowo zmieniająca

się dynamicznie sytuacja na rynku pracy. Powiat toruński jest organem prowadzącym dla trzech szkół zawodowych. Ze zrozumiałych względów zależy nam, aby placówki te jak najlepiej przygotowywały młodzież do wejścia na rynek pracy. Ponadto ważne jest dla nas, aby lokalni przedsiębiorcy mogli wybierać pracowników spośród

osób dobrze przygotowanych do zawodu. Nie bez znaczenia pozostaje kwestia emigracji zarobkowej. W naszym powiecie utrzymuje się wysoki poziom bezrobocia, a wielu młodych ludzi wyjeżdża w poszukiwaniu pracy. Jednocześnie pracodawcy stale poszukują dobrych, wykwalifikowanych i przede wszystkim zmotywowanych pracowników. Gdy szkoły i rynek pracy nie pozostają ze sobą w kontakcie w zakresie zapotrzebowania na pracowników konkretnych branż, wówczas tendencje do migracji zarobkowej się nasilają. Uważamy, że wobec zbliżającego się niżu demograficznego należy zrobić wszystko, by młodzi ludzie mogli znaleźć pracę także w miejscu, skąd pochodzą i gdzie, z różnych względów, woleliby pozostać. To długoterminowy cel, ale bardzo istotny z punktu widzenia interesu ekonomicznego, demograficznego i społecznego naszego powiatu. Dlatego też konkurs pt. „Modernizacja oferty kształcenia zawodowego w powiązaniu z potrzebami lokalnego/regionalnego rynku pracy” od razu wzbudził nasze zainteresowanie, ponieważ stwarzał możliwość znalezienia dobrych rozwiązań problemów występujących w naszym regionie.

**Jakie jeszcze zauważyli Państwo problemy systemu kształcenia w szkołach zawodowych w regionie?**

Przygotowując założenia projektu, powołaliśmy zespół roboczy złożony nie tylko z pracowników Starostwa i władz powiatu czy też przedstawicieli naszego partnera – Urzędu Miasta Włocławek, ale przede wszystkim z dyrektorów i nauczycieli szkół zawodowych, którzy doskonale znają specyfikę nauczania w szkole i profile jej uczniów. Są również w stanie przekazać wiedzę dotyczącą kontaktów szkół z przedstawicielami rynku pracy. Konsultowaliśmy się także z instytucjami rynku pracy i przedstawicielami przedsiębiorców. Następnie, już po złożeniu wniosku o dofinansowanie, rozpoczęliśmy pierwszą z dwóch faz projektu – fazę konsultacji. Tutaj mieliśmy okazję ponownego zweryfikowania w szerszym gronie pierwotnych założeń projektu oraz wspólnego wypracowania propozycji zmian w dotychczasowej współpracy na rzecz edukacji zawodowej. Aby uzyskać jak najbardziej obiektywną i odpowiadającą rzeczywistości wiedzę, do konsultacji (24 spotkania) zaprosiliśmy naprawdę szerokie grono osób – szkoły (dyrekcje i nauczycieli), lokalnych przedsiębiorców, przedstawicieli instytucji rynku pracy, przedstawiciela Izby Przemysłowo-Handlowej jako reprezentanta zrzeszenia przedsiębiorców, specjalistę z kuratorium (łącznie 67 uczestników). W tej szerokiej grupie udało się dojść do wielu cennych wniosków. Jednym z nich jest konkluzja, że za jakość kształcenia odpowiedzialnych jest



**Za jakość kształcenia odpowiedzialnych jest zdecydowanie więcej podmiotów niż tylko szkoła. To złożony proces, w ramach którego współdziałać muszą placówki edukacyjne, przedsiębiorcy i reprezentujące ich zrzeszenia, instytucje rynku pracy, samorządy, a także rodzice i rodziny uczniów.**

zdecydowanie więcej podmiotów niż tylko szkoła. To złożony proces, w ramach którego współdziałać muszą placówki edukacyjne, przedsiębiorcy i reprezentujące ich zrzeszenia, instytucje rynku pracy, samorządy, a także – o czym często się zapomina – rodzice i rodziny uczniów. Oczywiście niezbędne są dobre ramy prawne, zaprojektowane dalekowzrocznie i spójnie, oraz konsekwencja w realizowaniu założonych działań.

**Produktem finalnym projektu będzie platforma internetowa współpracy szkół zawodowych oraz pracodawców. Jak będzie realizowana współpraca w ramach platformy?**

Platforma jest jednym z produktów naszego projektu, ale nie jedynym. W ramach projektu postanowiliśmy: (1) zmodernizować wyposażenie pracowni zawodowych szkół objętych projektem w porozumieniu z pracodawcami; (2) wypracować dobre praktyki w nauczaniu jednego z zawodów w ramach współpracy ponadnarodowej; (3) wprowadzić lub wzbogacić metody działań służących nabyciu wiedzy, umiejętności i kompetencji przewidzianych na czwartym poziomie Europejskich Ram Kwalifikacji; (4) wprowadzić udział pracodawców w podnoszeniu kwalifikacji nauczycieli praktycznej nauki zawodu oraz (5) poprawić wymianę informacji między szkołami prowadzącymi kształcenie zawodowe a pracodawcami na temat diagnozowania podaży i popytu rynku pracy w wybranych zawodach. To właśnie w ramach działań prowadzących do realizacji tego ostatniego celu przewidujemy powstanie platformy internetowej. Bez wymiany informacji oraz wzajemnego komunikowania potrzeb i oczekiwań w ramach trójkąta pracodawca – szkoła – uczeń nie da się poprawić sytuacji na styku szkolnictwa zawodowego i rynku pracy. Dlatego wirtualne miejsce spotkań i wymiany informacji w postaci platformy wydaje się naturalnym i najpraktyczniejszym rozwiązaniem. Jak dotąd pracodawcy nie mają gdzie poinformować, że np. za jakiś czas będą otwierać nowy zakład lub linię technologiczną i w związku z tym będą potrzebowali pracowników z konkretnym wykształceniem. Planujemy, by uczniowie mogli poprzez platformę poszukiwać praktyk lub pracy, a pracodawcy – składać swoje oferty. Ostateczny kształt platformy jest przez cały czas konsultowany, gdyż bardzo zależy nam na tym, aby okazała się funkcjonalna i przydatna. To spore wyzwanie – platforma powinna przede wszystkim okazać się przydatna i dostarczać konkretnych rozwiązań. Tylko wtedy sprawdzi się i „przeżyje” dłużej niż unijne dofinansowanie.

**Na czym będzie polegała innowacyjność tego projektu i jakie proponowane rozwiązania powinny zostać włączone do głównego nurtu polityki?**

W przypadku kształcenia zawodowego mamy do czynienia z kilkoma istotnymi kwestiami. Po pierwsze, kształcenie jest procesem wieloletnim, więc wprowadzając w nim zmiany, trudno oczekiwać szybkich efektów. Po drugie, zjawiska związane z globalizacją czy członkostwem w Unii Europejskiej – w tym otwarcie rynku pracy i migracja zarobkowa – nie ułatwiają wieloletniego prognozowania. Szybkość reakcji jest w tym przypadku bardzo istotna, gdyż chodzi o bezwzględne przełożenie modyfikacji wprowadzanej do cyklu kształcenia na efekt osiągnięty przez absolwenta w momencie wejścia na rynek pracy.

Najważniejszym założeniem jest zatem fakt, że rynek pracy rozwija się dynamicznie. Dlatego należy zrozumieć rządzące nim mechanizmy i zasady, tak aby dostosowywać szkolnictwo zawodowe do zapotrzebowania na konkretne umiejętności czy kwalifikacje. Trzeba przy tym nauczyć się naprawdę skutecznie wykorzystywać nowoczesne narzędzia pracy – Internet, oprogramowanie, wyposażenie szkół, a wreszcie zasoby, jakimi dysponują pracodawcy. I przez cały czas mieć na uwadze podstawowy wniosek: że za jakość kształcenia zawodowego odpowiadają wszyscy, a nie wyłącznie szkoła czy przedsiębiorcy.

**Bez wymiany informacji oraz wzajemnego komunikowania potrzeb i oczekiwań w ramach trójkąta pracodawca – szkoła – uczeń nie da się poprawić sytuacji na styku szkolnictwa zawodowego i rynku pracy.**

Innowacyjność w przypadku naszego projektu polega głównie na wytworzeniu mechanizmów rzeczywistej współpracy interesariuszy działających na styku edukacji i rynku pracy, jako stałego i żywego procesu. Poszczególne rozwiązania wypracowane w projekcie mają różny stopień innowacyjności (w stosunku do rozwiązań w kraju, w regionie, powiecie, szkole), natomiast jako całość są efektem właśnie owej nawiązanej i testowanej współpracy.

**Celem projektu jest modernizacja systemu kształcenia uczniów szkół zawodowych, tak aby byli oni poszukiwanymi pracownikami,**

których kwalifikacje w pełni odpowiadają potrzebom pracodawców. Sukces projektu zależy zatem w dużej mierze od kadry dydaktycznej. Czy w projekcie założyli Państwo podnoszenie kompetencji dydaktycznych nauczycieli?

Tak naprawdę w przypadku każdego rodzaju kształcenia najczęściej zależy od kadry pedagogicznej. To jest jednak cały duży, odrębny temat, którego nie da się w tym miejscu poruszyć. To właśnie na zaangażowaniu nauczycieli w dużej mierze będzie się opierać sukces naszego projektu. Są oni, z jednej strony, najbardziej wrażliwym „elementem” układu, z drugiej zaś – będą wprowadzać w życie wypracowane w projekcie rozwiązania, pozostając w bezpośrednim kontakcie zarówno z uczniami (i ich rodzicami), jak i z pracodawcami. Zadaniem pozostałych instytucji uczestniczących w projekcie będzie wspieranie tego procesu lub, w razie potrzeby, nawet jego inicjowanie. Dlatego bardzo istotnym komponentem w projekcie jest podnoszenie przez nauczycieli kompetencji dydaktycznych, metodycznych i zawodowych związanych z nauczaniem zawodem. Zależy nam na tym, żeby nauczyciele nawiązali kontakty z przedsiębiorcami, zobaczyli, jak wyglądają i funkcjonują firmy, poznali ich potrzeby. Nauczyciele muszą i powinni wiedzieć, jak w praktyce wykonuje się zawód, którego uczą. Ta wiedza nie jest, wbrew pozorom, tak powszechna i oczywista, jakby się mogło wydawać.

**W projekcie zdecydowali się Państwo na przeprowadzenie analizy czterech kierunków zawodowych: technik pojazdów samochodowych, technik teleinformatyk, kucharz, technik hotelarz. Dlaczego akurat te specjalizacje?**

Wybór zawodów nastąpił w wyniku konsultacji z dyrekcjami i nauczycielami szkół zainteresowanych udziałem w projekcie. Zważywszy na kierunki rozwoju naszego regionu, są to zawody perspektywiczne. Zawód teleinformatyka wszędzie ma dużą przyszłość, zawody kucharza i hotelarza związane są z szybko rozwijającą się i ważną dla naszego województwa branżą turystyczną; kształcenie w zawodzie technika pojazdów samochodowych to inwestycja w branżę, która zatrudnia najwięcej osób. Wypracowane przez nas rozwiązania w tych zawodach powinny być na tyle uniwersalne i praktyczne, by móc je zastosować do wszystkich kierunków kształcenia zawodowego.

**Do kogo przede wszystkim adresowany jest projekt?**

Nasz projekt adresujemy do wszystkich wymienianych już wcześniej grup interesariuszy – szkół, nauczycieli, uczniów, rodziców, przedsiębiorców i reprezentujących ich stowarzyszeń, instytucji

**Nauczyciele muszą i powinni wiedzieć, jak w praktyce wykonuje się zawód, którego uczą. Ta wiedza nie jest, wbrew pozorom, tak powszechna i oczywista, jakby się mogło wydawać.**

rynku pracy oraz samorządów. Warto podkreślić, że to właśnie samorzady, jako instytucje kluczowe w procesie inicjowania i koordynowania współpracy w obszarze edukacji i rynku pracy, mają największy potencjał i możliwości wprowadzania zmian na poziomie lokalnym. Byłoby bardzo dobrze, gdyby wynikami naszej pracy w ramach projektu zechcieli się zainteresować również prawodawcy.

**„Szkoła innowacyjna i konkurencyjna” to projekt z komponentem ponadnarodowym. Do współpracy zaprosili Państwo partnera z Finlandii – Zespół Szkół Keuda. Skąd taki wybór?**

Funkcjonujący w naszym regionie Zespół Szkół Kształcenia Ustawicznego w Gronowie ma bardzo dobre doświadczenia we współpracy z tą fińską placówką. W międzynarodowych konkursach kompetencji zawodowych Finowie zajmują wysokie pozycje i mają bardzo dobrze rozwinięty system współpracy z pracodawcami, również na etapie konstruowania programów nauczania i otwierania nowych kierunków – czyli coś, co u nas w praktyce nie funkcjonuje, a byłoby bardzo potrzebne. Możemy się zatem od nich wiele nauczyć. Warto dodać, iż my również mamy doświadczenia, które mogą się okazać przydatne

naszemu partnerowi. Naszą wspólną ambicją jest wypracowanie rozwiązań, które znajdą zastosowanie zarówno w Finlandii, jak i u nas.

**Jak ważną rolę odgrywa partner i czy rozwiązania wypracowane w Finlandii są możliwe do przeniesienia na grunt polski?**

Z pewnością niektóre z nich można będzie przenieść wprost – wystarczą chęci i dobra wola. Do wdrożenia innych konieczne będzie wprowadzenie zmian w obowiązujących przepisach. Nie chcemy jednak kopiować fińskiego systemu wprost. Pragniemy znaleźć w nim elementy naprawdę godne powielenia i wykorzystania.

**Projekt jest realizowany przez kilka miesięcy. Na jakim obecnie etapie się znajduje?**

Właśnie podsumowaliśmy etap przygotowania, obejmujący fazę konsultacji, badań i analiz oraz złożyliśmy *Strategię*. Nie czekamy jednak z założonymi rękami. Konsultacje dały nam tyle wiedzy i obserwacji, że już zastanawiamy się nad tym, jak wdrożyć jeszcze kilka dodatkowych elementów, np. współpracę ze szkołami wyższymi, której wcześniej nie zakładaliśmy, a która wydaje się możliwa i pożądana.

Na ocenę złożonej przez nas *Strategii* czekamy nie bez pewnej dozy niepokoju. Byłam świadkiem oceny innej strategii – wiele uwag było rzeczowych i naprawdę cennych. Dlatego też ocenę będziemy traktować jako jeszcze jedną podpowiedź, jak poprawić i ulepszyć nasz projekt oraz produkty final-

ne. Poświęcamy temu projektowi mnóstwo czasu i wkładamy w to wiele serca. Zależy nam na tym, żeby był dobry, a jego efekty okazały się trwałe. Każda mądra rada i uwaga jest mile widziana.

**W kilku województwach konkursy na projekty innowacyjne z komponentem ponadnarodowym kończyły się niepowodzeniem z powodu braku chętnych lub niewyłonienia żadnego realizatora. Czy może Pani udzielić kilku wskazówek osobom, które zamierzają się starać o środki na projekty innowacyjne w ramach PO KL?**

Nie znam dokładnie przyczyn niepowodzenia tych konkursów, trudno jest mi zatem zająć stanowisko w tej sprawie. Z moim wydziałem i innymi współpracownikami ze Starostwa zrealizowaliśmy wcześniej sporo projektów zakończonych sukcesem. To z pewnością zasługa wyjątkowych i naprawdę świetnych ludzi z którymi mam przyjemność pracować. Z tej perspektywy mogę stwierdzić, że kapitał ludzki oraz dobry klimat w instytucji realizującej dane przedsięwzięcie to elementy, które pozwalają na rozwój projektów innowacyjnych. Z doświadczenia wiem, że potencjał urzędników jest ogromny, czasem jednak nie ma, niestety, warunków do realizacji pewnych idei. Jako zespół lubimy wyzwania i niestandardowe zadania. Mamy tylko nadzieję, że efekty naszej pracy w ramach projektu uda się wykorzystać w praktyce i w jakiś sposób utrwalić. Ale to już nie zależy wyłącznie od nas. ●

Rozmawiał  
**Wojciech Wojnowski**



# Zapobiec wykluczeniu społecznemu dzieci i młodzieży

Rozmowa z **Michałem Neumannem**, zastępcą dyrektora Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Toruniu

**Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Toruniu do końca grudnia 2010 roku przyjmował wnioski na konkurs na projekty innowacyjne testujące w ramach Priorytetu VII „Promocja integracji społecznej”. Czy konkurs cieszył się dużym zainteresowaniem?**



Na konkurs wpłynęło 10 wniosków. Trudno jednoznacznie stwierdzić, czy to dużo, czy mało. Projekty innowacyjne znacznie się różnią od zwykłych projektów, a ich realizacja nie jest łatwa. Biorąc pod uwagę

niewielkie doświadczenie projektodawców z naszego regionu w tej materii, można uznać, że liczba projektów, które trafiły do Komisji Oceny Projektów jest odzwierciedleniem przygotowania do wdrażania innowacji w ramach Priorytetu VII PO KL. Natomiast zainteresowanie konkursem okazało się większe niż oczekiwaliśmy.

**Jakie działania podejmował Regionalny Ośrodek Pomocy Społecznej, żeby zachęcić projektodawców?**

Staraliśmy się przyciągnąć uwagę projektodawców, zainteresować ich konkursem. Już przed terminem ogłoszenia naboru wniosków o dofinansowanie projektów innowacyjnych trafiły do nas zapytania dotyczące tego typu projektów. Punkt Informacyjny PO KL, działający w strukturze Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej, udzielał informacji na temat kryteriów strategicznych uwzględnionych w Planie Działania oraz planowanego terminu rozpoczęcia naboru wniosków. Na naszej stronie internetowej ([www.efs.ropstorun.pl](http://www.efs.ropstorun.pl)) utworzono osobną zakładkę odnoszącą się do projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej. Można w niej znaleźć podstawowe informacje dotyczące specyfiki obu typów projektów, bieżące informacje o ogłaszanych konkursach oraz bazę dokumentów przydatnych

przy pracy nad pomysłem na projekt innowacyjny czy ponadnarodowy. Ponadto pracownicy ROPS udzielali indywidualnych konsultacji podmiotom zainteresowanym złożeniem wniosku o dofinansowanie projektu innowacyjnego (osobiście, telefonicznie lub e-mailowo). Każdy, kto miał wątpliwości związane z projektem albo przygotowaniem wniosku o dofinansowanie, mógł uzyskać odpowiedź na swoje pytania. Ponadto po ogłoszeniu konkursu zorganizowaliśmy spotkanie informacyjne dla potencjalnych projektodawców.

**Jakie podmioty brały udział w konkursie?**

Konkursem były zainteresowane przede wszystkim organizacje pozarządowe, które znamy jako Instytucja Pośrednicząca II stopnia, ponieważ już realizowały bądź realizują projekty w ramach Priorytetu VII. Ponadto podstawowym warunkiem dopuszczenia do konkursu wniosku o dofinansowanie projektu innowacyjnego było doświadczenie w realizacji projektów współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego. Ze względu na specyfikę projektów innowacyjnych zdecydowaliśmy się na wprowadzenie do Planu Działania na rok 2010 kryterium dostępu odnoszącego się z jednej strony do wymogu istnienia podmiotu co najmniej od 12 miesięcy, a z drugiej – do wymogu posiadania doświadczenia w realizacji projektów w ramach PO KL. Podmioty spełniające te warunki mają z reguły ustabilizowaną pozycję na rynku, a ich potencjał organizacyjny, finansowy i kadrowy pozwala na optymistyczne prognozy w kwestii realizacji projektu. Oprócz organizacji pozarządowych wśród wnioskodawców znalazły się firmy prywatne, ośrodek pomocy społecznej i niepubliczna szkoła wyższa.

**Projekty miały dotyczyć tematu „Poszukiwanie metod wczesnej interwencji społecznej i przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu dzieci i młodzieży”. Dlaczego wybrali Państwo właśnie taki temat? Jak przedstawia się kwestia wykluczenia społecznego w województwie kujawsko-pomorskim?**

Według danych pochodzących ze sprawozdań Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, od kilku lat jednym z głównych powodów korzystania ze świadczeń pomocy społecznej w województwie kujawsko-pomorskim jest bezradność w sprawach opiekuńczo-wychowawczych i prowadzenia gospodarstwa domowego. Wyczucona bezradność rodzin często prowadzi do zjawiska sieroctwa, czyli stanu trwałego bądź przejściowego pozbawienia dzieci szans wychowania we własnej rodzinie ze względu na brak odpowiednich warunków opiekuńczo-wychowawczych. W województwie kujawsko-pomorskim z roku na rok wzrasta liczba całodobowych placówek opiekuńczo-wychowawczych. W roku 2004 funkcjonowały 34 tego typu instytucje, a w roku 2009 liczba ta wzrosła do 44. Od kilku lat zwiększa się również liczba dzieci oczekujących na umieszczenie w placówkach opiekuńczo-wychowawczych oraz w rodzinach zastępczych. Tymczasem w naszym województwie jednym z większych problemów dla pomocy społecznej jest znalezienie rodzin, które chciałyby pełnić funkcję rodziny zastępczej. Osoby pochodzące ze środowisk niewygodnych wychowawczo (dzieci i młodzież) często nie otrzymują odpowiedniego wsparcia w rozwiązywaniu pojawiających się problemów. To powoduje, że nierzadko popadają w konflikty z prawem, przerywają edukację lub wybierają ścieżkę edukacyjną poniżej swoich faktycznych możliwości. Często borykają się z brakiem środków m.in. na kształcenie lub doksztalcenie. Tym samym mają utrudniony dostęp do kultury, sportu, a także do placówek oświatowych (zwłaszcza szkolnictwa kierunkowego czy wyższego) oraz pomocy naukowych, co może mieć wpływ na ich trudniejszy start życiowy. Wszystko to może być związane z niską skutecznością i efektywnością dotychczas stosowanych rozwiązań w ramach wczesnej interwencji społecznej. Dlatego działania adresowane do tej grupy powinny się koncentrować głównie na zapobieganiu sytuacjom powodującym wykluczenie społeczne, przy równoczesnym tworzeniu warunków do lepszego funkcjonowania w życiu społecznym.

**Jakie mają Państwo oczekiwania wobec złożonych projektów? Czym powinny się charakteryzować oraz jakie mają przynieść rozwiązania w obszarze interwencji społecznej i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu dzieci i młodzieży?**

Podjmując działania w obszarze interwencji społecznej oraz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu dzieci i młodzieży w województwie kujawsko-pomorskim, należy już dziś zadbać o to, aby miały one charakter kompleksowy, komplementarny i systematyczny. Uważamy, że w naszym województwie powinna istnieć szersza oferta programów profilaktycznych oraz terapeutycznych dla rodzin, dzieci i młodzieży, mająca charakter wczesnej interwencji. Realizacja programów czy projektów powinna być udokumentowana wynikami badań, które świadczyłyby o ich skuteczności w rozwiązywaniu problemów rodzin, dzieci i młodzieży. Działania zaradcze muszą być bardziej skoncentrowane i skuteczniejsze (m.in. dzięki lepszej koordynacji, funkcjonowaniu sieci przepływu informacji, istnieniu spójnego systemu rejestracji danych, a także funkcjonowaniu sieci uzupełniających się działań profilaktyczno-wychowawczych i resocjalizacyjnych). Współpraca między rodziną a placówkami świadczącymi pomoc specjalistyczną powinna być systematyczna. Ważne jest współdziałanie między rodzicami a szkołą oraz między szkołą a służbami społecznymi. Ponadto należy zwrócić uwagę na wzmocnienie współpracy sądów rodzinnych ze służbami społecznymi. Poprawy wymaga również opieka medyczna, w tym profilaktyka i promocja zdrowia wśród rodzin, dzieci i młodzieży. Jest to o tyle istotne, że wczesna interwencja społeczna pozwala chronić dzieci i młodzież przed koniecznością umieszczenia w placówkach opiekuńczo-wychowawczych. Z tej krótkiej charakterystyki wynika, że innowacyjność realizowanych projektów powinna polegać na tworzeniu rozwiązań, które będą zapobiegać wykluczeniu społecznemu dzieci i młodzieży – nie tylko pochodzących ze środowisk patologicznych i rodzin dysfunkcyjnych.

**Czy ogłoszenie konkursu było poprzedzone szkoleniami dla projektodawców? Jakie problemy najczęściej zgłaszano?**

Jak już wcześniej wspominałem, zorganizowane zostało spotkanie dla potencjalnych projektodawców, które miało charakter informacyjno-szkoleniowy. Zakres tematyczny spotkania obejmował zagadnienia ogólne, czyli wyjaśnienie, czym jest innowacyjność i jak jest definiowana w ramach PO KL, a także przedstawienie różnic między projektem innowacyjnym a standardowym. Omawiano również kwestie bardziej konkretne, czyli jak powinien być wdrażany projekt innowacyjny, jakie są etapy jego realizacji, a ponadto udzielano

informacji praktycznych dotyczących wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu innowacyjnego. Część spotkania była poświęcona zagadnieniom związanym ze współpracą ponadnarodową, gdyż jednym z kryteriów strategicznych w ramach konkursu była realizacja projektu w partnerstwie ponadnarodowym. Tematyka poruszana na spotkaniu stanowiła odpowiedź na wcześniej zgłaszane pytania i problemy projektodawców. W czasie spotkania pytano o temat konkursu, a także m.in. o grupy docelowe czy zasięg terytorialny poszczególnych etapów realizacji projektu. Mam nadzieję, że dzięki wsparciu merytorycznemu przedstawiceli Krajowej Instytucji Wspomagającej PO KL obecnych na spotkaniu, udało się rozwiązać wątpliwości projektodawców.

**Czy przygotowane przez Instytucję Pośredniczącą zasady i procedury obowiązujące przy wyborze projektów innowacyjnych są czasochłonne?**

Projekty innowacyjne są trudniejsze nie tylko dla projektodawców – zarówno w fazie przygotowywania wniosku, jak i w trakcie realizacji projektu – ale wymagają także większego zaangażowania od Instytucji Organizującej Konkurs. Przygotowanie dokumentacji konkursowej dla projektów innowacyjnych znacznie odbiega od dokumentacji dla projektów standardowych. Trzeba w jej zapisach uwzględnić wiele dodatkowych informacji wynikających ze specyfiki tych projektów, które to informacje zawarte są w wytycznych i zaleceniach Instytucji Zarządzającej oraz Krajowej Instytucji Wspomagającej PO KL. Naszą dokumentację konsultowaliśmy z Krajową Instytucją Wspomagającą, by mieć pewność, że jej zapisy są zgodne z zasadami obowiązującymi dla projektów innowacyjnych. Cały ten proces zabiera zatem więcej czasu niż tworzenie zasad konkursu na projekty standardowe. Przyznam jednak, że w tej materii było nam łatwiej niż innym instytucjom, które w kraju wdrażają projekty innowacyjne, ponieważ jesteśmy partnerem w sieci współpracy w ramach grantu „Poprawa jakości wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w PO KL 2007–2013 poprzez wykorzystanie doświadczeń uzyskanych przy realizacji projektów w ramach PIW EQUAL 2004–2006”, którego liderem jest Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku. W przygotowywaniu zasad konkursu korzystaliśmy ze wspólnych uzgodnień wypracowanych w czasie cyklicznych spotkań oraz z doświadczeń partnerów, którzy wcześniej ogłaszali konkursy na projekty innowacyjne.

**Jak oceniają Państwo wiedzę potencjalnych projektodawców na temat istoty innowacyjności projektów realizowanych w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego?**

**Wczesna interwencja społeczna pozwala chronić dzieci i młodzież przed koniecznością umieszczenia w placówkach opiekuńczo-wychowawczych.**

Obecnie trwa ocena merytoryczna wniosków złożonych w ramach konkursu, więc trudno mi określić, jak na innowacyjność w poszczególnych projektach spojrzą członkowie Komisji Oceny Projektów. Wraz z pracownikami Działu Naboru i Promocji EFS dokonaliśmy jednak wstępnego przeglądu złożonych wniosków pod kątem zapisów dotyczących uzasadnienia innowacyjności rozwiązań proponowanych w ramach projektów i muszę stwierdzić, że projektodawcy nie mieli większych trudności w zrozumieniu sensu innowacyjności w ramach PO KL. Oczywiście, jak w każdym konkursie, zdarzają się wnioski napisane lepiej i gorzej. Na ogół jednak widać innowacyjne podejście projektodawców. Uważam, że istotny wpływ miała na to coraz większa dostępność informacji dotyczących specyfiki tych projektów. Informacje na ten temat zamieszcza na swoich stronach niemal każda instytucja wdrażająca PO KL, projektodawcy coraz chętniej korzystają też ze specjalistycznych szkoleń i konsultacji. Wiem, że część projektodawców konsultowała przygotowane już wnioski z Krajową Instytucją Wspomagającą oraz Regionalnymi Ośrodkami EFS.

**W ubiegłym roku we wszystkich województwach można było ogłaszać konkursy wyłącznie na projekty innowacyjne testujące. Czy w tym roku przewidują Państwo ogłoszenie konkursu na projekty upowszechniające?**

Specyfika projektów innowacyjnych testujących polega na tym, że ich celem jest wypracowanie, upowszechnianie oraz włączenie do głównego nurtu polityki i praktyki nowych rozwiązań. Zadaniem projektów innowacyjnych upowszechniających jest jedynie wypromowanie, upowszechnienie oraz włączenie do głównego nurtu polityki i praktyki czegoś, co już zostało wcześniej wypracowane. W tym roku temat dla projektów innowacyjnych związany jest z ekonomią społeczną, a dokładniej z „poszukiwaniem skutecznych metod zapewniania trwałości funkcjonowania instytucji ekonomii społecznej”. Dla nas większą pewność znalezienia odpowiednich rozwiązań dają projekty innowacyjne testujące. Dzięki fazie testowania wiadomo, czy dana metoda w ogóle się sprawdzi jako rozwiązanie określonego problemu. Dlatego też nie zdecydowaliśmy się na ogłoszenie konkursu na projekty innowacyjne upowszechniające. ●

Rozmawiał  
**Wojciech Wojnowski**



# Funkcjonowanie Sieci Tematycznych – aktualności

Przełom roku 2010 i 2011 przyniósł dwa istotne wydarzenia dla Sieci Tematycznych PO KL. Po pierwsze, działalność Sieci została przedstawiona na szerszym forum, podczas konferencji zorganizowanej przez Krajową Instytucję Wspomagającą 6 grudnia 2010 roku w Warszawie. Przewodnicząca Krajowej Sieci Tematycznej „Dobre rządzenie”, Marzena Wojda, w swojej prezentacji zatytułowanej *Sieci Tematyczne – możliwości i wyzwania* przybliżyła uczestnikom konferencji system funkcjonowania Sieci Tematycznych oraz zadania, jakie przed nimi stoją. Jednocześnie zachęciła beneficjentów projektów innowacyjnych do ściślejszego współdziałania ze swoimi regionalnymi lub krajowymi Sieciami, wskazując na korzyści płynące z takiej współpracy.

Po drugie, 16 grudnia 2010 roku, podczas IV posiedzenia Krajowej Sieci Tematycznej w obszarze „Edukacja i szkolnictwo wyższe” przeprowadzono ocenę wdrażania projektu innowacyjnego „Wirtualne laboratoria – sukces innowacji”. Strategia wdrażania tego projektu, którego realizatorem jest Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu, była pierwszą strategią opiniowaną przez KST „Edukacja i szkolnictwo wyższe” oraz pierwszą, która została poddana ocenie członków Sieci Tematycznych w komponencie centralnym. W spotkaniu, poza beneficjentem, który zaprezentował strategię wdrażania projektu i odpowiadał na pytania członków Sieci, wzięło również udział dwóch ekspertów opiniujących strategię. Po długiej i ożywionej dyskusji członkowie Sieci podjęli decyzję o zarekomendowaniu Ministerstwu Edukacji Narodowej (Instytucja Organizująca Konkurs) warunkowej akceptacji strategii. MEN przychyliło się do rekomendacji KST. Po uwzględnieniu rekomendacji KST oraz MEN dokument ten został ostatecznie zaakceptowany przez IOK. Okazało się jednak, że przedłożenie strategii nie jest jedynie prostą formalnością. Zarówno eksperci, jak i pozostali członkowie KST mieli wiele pytań i wątpliwości, dlatego atmosfera dyskusji była chwilami naprawdę gorącą.

W regionach natomiast został zakończony proces tworzenia Regionalnych Sieci Tematycznych. Powstało ich już piętnaście. Powołanie ostatniej, szesnastej, przewidziano na I kwartał 2011 roku (województwo lubuskie).

Regionalne Sieci Tematyczne wyprzedziły Sieci z komponentu centralnego z oceną strategii wdrażania projektów innowacyjnych. W 2010 roku, w skali całego komponentu regionalnego PO KL, dokonano łącznie ocen siedmiu strategii. Wszystkie zostały ocenione pozytywnie – cztery zostały przyjęte przez RST bez zastrzeżeń, a do trzech zgłoszono uwagi i musiały być poprawione.

Już wkrótce na stronie internetowej Krajowej Instytucji Wspomagającej będzie można się zapoznać z podsumowaniem ubiegłorocznej działalności Sieci Tematycznych, przygotowanym przez Sekretariat Ogólny Sieci Tematycznych w KIW.

## Plany na rok 2011

### Krajowe Sieci Tematyczne

I i II kwartał 2011 roku upłynie pod znakiem opiniowania kolejnych strategii z obszaru „Edukacja i szkolnictwo wyższe”. Na strategię z innych obszarów tematycznych w komponencie centralnym trzeba będzie jeszcze poczekać. Biorąc pod uwagę zarówno listy projektów rekomendowanych do dofinansowania wyłonione w ramach konkursów z roku ubiegłego, jak i już podpisane umowy w priorytecie centralnym PO KL, szacuje się, że w 2011 roku zostanie ocenionych 65 strategii wdrażania (KST „Adaptacyjność” – 5 strategii; KST „Dobre rządzenie” – 13 strategii; KST „Edukacja i szkolnictwo wyższe” – 39 strategii; KST „Zatrudnienie i integracja społeczna” – 8 strategii).

11 lutego 2011 roku w siedzibie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego w Warszawie odbyło się V posiedzenie Krajowej Sieci Tematycznej w obszarze „Edukacja i szkolnictwo wyższe”, podczas którego opiniowana była strategia wdrażania projektu „Rozwój zainteresowań uczniów gimnazjum drogą do kariery”. KST przyjęła uchwałę rekomendującą Instytucji Organizującej Konkurs bezwarunkową akceptację strategii. Podczas posiedzenia odbyły się także wybory przewodniczącego oraz wiceprzewodniczących

KST. Na stanowisko przewodniczącego powołano Urszulę Żaluską, reprezentującą Dobre Kadry – Centrum Badawczo-Szkoleniowe Sp. z o.o. Na wiceprzewodniczących powołano Macieja Muczyńskiego z Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku (I wiceprzewodniczący), Grażynę Przasnyską z Kuratorium Oświaty w Olsztynie (II wiceprzewodniczący) oraz Grażynę Michalczyk-Brzezińską z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (III wiceprzewodniczący).

Przewiduje się, że w drugiej połowie kwietnia do KST „Dobre rządzenie” wpłyną dwie strategie wdrażania projektów innowacyjnych, wyłonionych w wyniku konkursu zorganizowanego przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w temacie „Budowanie mechanizmów dla uprawiania polityk publicznych «w oparciu o dowody»» (ang. *evidence-based policy*). Tworzenie instytucjonalnych warunków do uruchamiania pilotaży i eksperymentalnych wdrożeń”.

Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich ogłosiło listę rankingową wniosków ocenionych w ramach konkursu zamkniętego nr POKL/I/D.1.1/2010 na projekty innowacyjne testujące PO KL w temacie „Rozwiązania systemowe pozwalające zintegrować prace publicznych i niepublicznych jednostek działających na rzecz osób wykluczonych społecznie oraz wypracowanie mechanizmów współpracy pracowników socjalnych z pracownikami innych instytucji publicznych oraz organizacji świadczących usługi na rzecz klientów pomocy społecznej”. W styczniu i lutym prowadzone były negocjacje z projektodawcami. Oznacza to, że KST „Zatrudnienie i integracja społeczna” powinna rozpocząć opiniowanie pierwszych strategii wdrażania projektów w IV kwartale 2011 roku.

Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości ogłosiła listę rankingową wniosków na projekty innowacyjne, ocenionych w ramach konkursu POKL /2.4/2010/I i planuje podpisanie umów z czterema projektodawcami. Na razie nieznaną są jeszcze harmonogramy składania strategii przez tych beneficjentów, niemniej należy się tego spodziewać w drugiej połowie roku. Ponadto w PARP realizowany jest jeden projekt innowacyjny systemowy („Wykorzystanie zarządzania wiedzą lub zarządzania zmianą w polskich przedsiębiorstwach”).

Wprawdzie na przeprowadzenie pierwszych walidacji produktu finalnego w kompetencje centralnym będzie trzeba jeszcze poczekać, ale już pod

koniec roku KIW planuje zorganizowanie czterech szkoleń z zakresu walidacji produktów finalnych dla członków KST. Celem szkoleń będzie przygotowanie ich uczestników do przeprowadzania walidacji produktów, które rozpoczną się w 2012 roku.

### Regionalne Sieci Tematyczne

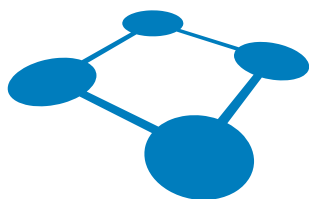
W styczniu 2011 roku Sekretariat Ogólnej Sieci Tematycznych opracował analityczny dokument zatytułowany *Podsumowanie strategii działania Sieci Tematycznych na 2011 rok*. Stanowi on podsumowanie zapisów strategii działania piętnastu funkcjonujących obecnie Regionalnych Sieci Tematycznych oraz czterech Krajowych Sieci Tematycznych.

Zgodnie z informacjami zamieszczonymi w strategiach działania RST, dotyczącymi projektów, na które umowy zostały podpisane do końca 2010 roku, w bieżącym roku ma zostać ocenionych około 40 strategii wdrażania projektów innowacyjnych. W I kwartale 2011 roku w ramach komponentu regionalnego PO KL do oceny zostanie przedstawionych 9 strategii, w II kwartale – 10 strategii, w III kwartale – 15 strategii i w IV kwartale 6 strategii, z czego najwięcej w województwie zachodniopomorskim (9).

### Kalendarz Sieci Tematycznych

26 stycznia 2011 roku na stronie internetowej Krajowej Instytucji Wspomagającej pojawił się kalendarz Sieci Tematycznych, w którym zamieszczane są wszelkie informacje na temat planowanych działań KST i RST. Sekretarze RST oraz KST regularnie przesyłają na adres mailowy sekretarza ogólnego ST informacje na temat planowanych posiedzeń oraz innych inicjatyw Sieci. Podstawowym celem powstania kalendarza ST było umożliwienie wszystkim osobom zainteresowanym tematyką projektów innowacyjnych PO KL śledzenia na bieżąco prac Sieci.

Informacje o planowanych posiedzeniach można przesłać pod adres: [rafal.czyszcz@cpe.gov.pl](mailto:rafal.czyszcz@cpe.gov.pl) ●



## **Sieci Tematyczne PO KL**



# Każdy realizowany projekt innowacyjny jest ciekawy

Rozmowa z **Iloną Puckowską-Pociask**, kierownikiem Referatu Naboru Projektów Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Pomorskiego, przewodniczącą Regionalnej Sieci Tematycznej Województwa Pomorskiego

**Od kiedy funkcjonuje Regionalna Sieć Tematyczna Województwa Pomorskiego?**

Przygotowania do powstania RST w województwie pomorskim trwały już od początku ubiegłego roku. Uchwałą Podkomitetu Monitorującego PO KL Województwa Pomorskiego, 24 marca 2010 roku powołano Grupę Roboczą ds. Innowacyjności, pełniącą rolę Regionalnej Sieci Tematycznej. Następnie (17 września) zatwierdzono skład osobowy Sieci. Pierwsze spotkanie RST odbyło się 14 października, a 15 października przyjęto regulamin funkcjonowania Sieci oraz wybrano przewodniczącego i wiceprzewodniczącego.

**Członkami Regionalnych Sieci Tematycznych mają być przedstawiciele organizacji pozarządowych i pracodawców oraz eksperci w różnych obszarach wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego. Kto wchodzi w skład RST Województwa Pomorskiego?**

W naszym województwie RST składa się z przedstawicieli organizacji pozarządowych, pracodawców oraz instytucji państwowych. Bardzo cieszy nas udział w Sieci m.in. reprezentantów Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Pomorskiego Związku Pracodawców „Przedsiębiorczość”, Politechniki Gdańskiej, Uniwersytetu Gdańskiego, Kuratorium Oświaty, Regionu Gdańskiego NSZZ „Solidarność”, Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (Oddział w Gdańsku), Wojewódzkiego Urzędu Pracy, Kuratorium Oświaty, Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej oraz – co jest najważniejsze – beneficjentów realizujących projekty innowacyjne w ramach komponentu regionalnego PO KL.

**To poważne grono. Jak zatem zamierzają Państwo pomagać beneficjentom projektów in-**

**nowacyjnych i projektów ponadnarodowych w ramach PO KL?**

Czeka nas duże wyzwanie – ustalenie, w jaki sposób możemy pomóc potencjalnym projektodawcom zarówno na etapie ubiegania się o środki EFS na projekty innowacyjne oraz projekty współpracy ponadnarodowej, jak i podczas realizacji tych projektów. Projektodawcy zazwyczaj mają dużą wiedzę i doświadczenie w tego typu przedsięwzięciach. Dlatego wymagają od nas bardzo specjalistycznych informacji na najwyższym poziomie. Od tego jednak jesteśmy i zamierzamy jak najlepiej wywiązać się z naszych obowiązków. Planujemy m.in. przygotowanie publikacji opracowanej przez członków RST, a także publikowanie artykułów i materiałów informacyjnych, które będą umieszczane na stronie internetowej Instytucji Pośredniczącej / Instytucji Pośredniczącej II stopnia, w biuletynie informacyjnym Departamentu EFS, a także biuletynach informacyjnych i periodykach wydawanych przez Urząd Marszałkowski. Mam również nadzieję, że członkowie Sieci będą chętnie ją reprezentować podczas konferencji podsumowującej wdrażanie regionalnego komponentu PO KL, a także uczestniczyć w roboczych spotkaniach z reprezentantami instytucji, urzędów, władz samorządowych różnego szczebla oraz partnerów społeczno-gospodarczych. Ponadto, w celu jak najlepszego przygotowania do wsparcia beneficjentów, członkowie naszej Sieci odbyli szkolenia na temat specyfiki i oceny projektów innowacyjnych wraz z charakterystyką projektów z komponentem ponadnarodowym, opraco-

**Nie można mówić o projektach ważniejszych i mniej ważnych dla członków RST, gdyż z założenia wszystkie są cenne.**

wywania i oceny strategii projektów innowacyjnych, informacji, promocji oraz upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki (*mainstreaming*). Pragnę przy okazji podziękować Krajowej Instytucji Wspomagającej, która zapewniła trenerów do prowadzenia szkoleń.

**Krajowe i Regionalne Sieci Tematyczne są swego rodzaju kontynuacją Sieci Tematycznych funkcjonujących podczas realizacji Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Czy przy tworzeniu RST korzystają Państwo z doświadczeń EQUAL?**

Doświadczenia z realizacji Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL są obecne niemal we wszystkich działaniach podejmowanych w ramach PO KL. Kontynuacją tej cennej inicjatywy jest sama możliwość realizacji projektów innowacyjnych w obecnym okresie programowania. Członkowie RST mają duże doświadczenie, ponieważ byli zarówno projektodawcami, jak i realizatorami projektów w ramach programu EQUAL. Z całą pewnością zostanie ono wykorzystane w pracach RST.

**Zadaniem RST jest opiniowanie strategii wdrażania projektów innowacyjnych oraz walidacja produktów finalnych opracowanych w ramach tych projektów, a także rozpowszechnianie dobrych praktyk. Które z projektów są najważniejsze dla członków RST?**

Wydaje mi się, że w przypadku realizacji komponentu regionalnego cenne są wszystkie projekty, których cele służą poprawie jakości życia mieszkańców województwa pomorskiego. Mam nadzieję, że takie projekty innowacyjne będą w dłuższej perspektywie wyłonięte do dofinansowania. Zatem nie można mówić



o projektach ważniejszych i mniej ważnych dla członków RST, gdyż z założenia wszystkie są cenne. Oczywiście dla reprezentantów pracodawców istotniejsze mogą być projekty ukierunkowane na rynek pracy i pracowników, dla przedstawicieli Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej lub Regionalnego Ośrodka Pomocy Społecznej – projekty wspierające osoby zagrożone wykluczeniem społecznym. Jednak głównym zadaniem RST jest zapewnienie odpowiednio wysokiej jakości wszystkich projektów innowacyjnych realizowanych w województwie pomorskim, dzięki umożliwieniu dialogu i wymiany informacji między projektodawcami w poszczególnych obszarach tematycznych a ekspertami i praktykami w tych dziedzinach. Na tym zamierzamy się skupić.

**W ramach Sieci odbyły się już dwa spotkania. Podczas spotkania grudniowego omawiano założenia do strategii wdrażania dla projektu „Druga szansa”. Projekt ma wypracować innowacyjne rozwiązania w obszarze edukacji. Czy jest to ciekawy projekt?**

Sądzę, że nie będzie dużym nadużyciem, jeżeli stwierdzę, że każdy realizowany projekt innowacyjny jest ciekawy. Celem projektu „Druga szansa” jest zmodernizowanie oferty edukacji zawodowej poprzez stworzenie modelu kształcenia zawodowego w powiązaniu z potrzebami lokalnego rynku pracy (Trójmiasto), na podstawie doświadczeń partnera zagranicznego. Zaproponowane podejście różni się znacząco od rozwiązań dotychczas funkcjonujących w Polsce, ponieważ zastosowanie tego modelu umożliwia zdobycie zawodu i pracy osobom, które nie sprostają wymaganiom szkolnym. Jest to dla nich szansa na uczciwe zarabianie pieniędzy na swoje utrzymanie, a co za tym idzie – na rzeczywiste zmniejszenie kosztów społecznych związanych z opieką socjalną, przestępczością, resocjalizacją. W podejściu proponowanym

w projekcie nacisk został położony na praktyczną naukę zawodu, z ograniczonym do niezbędnego minimum nauczaniem teorii, a ponadto na zastosowanie rozbudowanego bloku motywacyjnego, który, oprócz wzmocnienia chęci do nauki, podniesie kompetencje miękkie uczestników projektu. W projekcie zastosowano system kształcenia bardzo zindywidualizowanego, dostosowanego godzinowo do możliwości i potrzeb uczestników oraz trenerów, co pozwoli na wzrost efektywności szkolenia, a także skrócenie czasu edukacji zawodowej (około pół roku). Produktem finalnym będą: model pozaszkolnej zindywidualizowanej edukacji zawodowej dostosowanej do potrzeb lokalnego rynku pracy oraz metody motywowania opracowane w wyniku współpracy ponadnarodowej. Model ten będzie można adaptować w każdym regionie, niezależnie od jego specyfiki i potrzeb lokalnego rynku pracy, ponieważ zakłada współpracę realizatorów edukacji zawodowej (w tym coachów) z pracodawcami w najbliższym otoczeniu (na podstawie matrycy/szkieletu możliwe będzie jego dostosowywanie do lokalnych potrzeb).

**Kilku członków RST miało jednak uwagi do projektu, dlatego podjęli Państwo decyzję o warunkowej akceptacji strategii wdrażania...**

Owszem były uwagi, ale dotyczyły one głównie kwestii formalnych, nie zaś istoty realizowanego projektu. Stąd nasza decyzja, która nie wpływa zasadniczo na treść merytoryczną projektu.

**Jakie projekty, według Pani, są potrzebne w województwie pomorskim? W których obszarach tematycznych?**

Uważam, że projekty przyjęte obecnie do realizacji oraz tematy zaproponowane dla projektów innowacyjnych w Pomorskim Planie Działania na rok 2011 odpowiadają na potrzeby naszego

**Dla województwa pomorskiego niezwykle istotny jest zarówno obszar związany z funkcjonowaniem podmiotów ekonomii społecznej, jak i obszar dotyczący kształcenia ustawicznego.**

regionu. Planowane jest ogłoszenie konkursów w ramach następujących tematów:

- Zwiększenie oferty istniejących oraz wykreowanie nowych instytucji działających na rzecz integracji społecznej (prowadzącej do zatrudnienia) grup marginalizowanych, wykluczonych bądź zagrożonych wykluczeniem społecznym.
- Analiza, testowanie i wdrażanie idei *flexicurity*.
- Nowe modele kształcenia przez całe życie, w tym integrowanie funkcjonujących modeli kształcenia ustawicznego.

Jak widać, dla województwa pomorskiego niezwykle istotny jest zarówno obszar związany z funkcjonowaniem podmiotów ekonomii społecznej, jak i obszar dotyczący kształcenia ustawicznego.

**Kiedy odbędzie się następne spotkanie RST i czy coś już wiadomo o pojawieniu się kolejnych projektów, które będą Państwo opiniować?**

Podczas spotkania RST, które odbyło się 14 lutego, opiniowaliśmy strategię projektu „Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+” w ramach tematu „Metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+”. Również ten dokument został warunkowo zaakceptowany przez RST. Kolejne spotkanie zamierzamy zorganizować w kwietniu 2011 roku. ●

Rozmawiał  
**Wojciech Wojnowski**





# Wzorcowe strategie wdrażania projektów innowacyjnych w województwie podlaskim

Rozmowa z **Elżbietą Romańczuk**, dyrektorem Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podlaskiego, wiceprzewodniczącą Regionalnej Sieci Tematycznej Województwa Podlaskiego

**Jak Pani ocenia potrzebę realizacji projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w województwie podlaskim?**



Wszystkie projekty współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego realizowane w województwie podlaskim mają na celu wzmocnienie potencjału regionu. Każdy z nich jest odpowiedzią na

konkretne problemy mieszkańców województwa. Nawet małe projekty (do 50 tys. zł) mogą w dalszej perspektywie pozytywnie oddziaływać na rozwój konkretnej miejscowości czy gminy. Projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej – chociaż są zdecydowanie trudniejsze w realizacji od projektów standardowych – z założenia dają więcej. Są one ukierunkowane na poszukiwanie alternatywnych sposobów rozwiązywania problemów – czy to na podstawie badań, jak w projektach innowacyjnych, czy też na podstawie doświadczeń innych krajów, jak w projektach współpracy ponadnarodowej. W województwie podlaskim mamy za sobą kilka konkursów na projekty innowacyjne. Podobnie jak w innych regionach, beneficjenci są raczej ostrożni w składaniu takich wniosków. Obecnie realizujemy dwa projekty innowacyjne z komponentem ponadnarodowym i kolejny jest na etapie negocjacji. Nie jest to wiele, bo, jak sądzę, potrzeba innowacyjności w regionie jest znacznie więk-

sza i większy jest też potencjał, który próbujemy jak najskuteczniej obudzić. Projekty innowacyjne wymagają pewnego doświadczenia, starannego przygotowania, dokładnego rozpoznania problemu, który chcemy rozwiązać, a także właściwego zrozumienia pojęcia innowacyjności. A to ciągle sprawia trudność.

**Pełni Pani funkcję wiceprzewodniczącej Regionalnej Sieci Tematycznej Województwa Podlaskiego. Jak istotna dla Pani jest to funkcja?**

Z punktu widzenia zawodowego i osobistego funkcja wiceprzewodniczącej RST jest nowym, ciekawym doświadczeniem, a zarazem wyzwaniem. Daje okazję wpływania na zmiany, jakie zachodzą w naszym województwie. Stwarza możliwość współpracy z osobami o bogatym doświadczeniu i szerokiej wiedzy, praktykami z różnych dziedzin, którym zależy na szybkim rozwoju naszego regionu. W świetle zadań, jakie stoją przed Siecią, jest to odpowiedzialna rola. Istotne jest zapewnienie sprawnego działania Sieci, gdyż ma to przełożenie na szybką i efektywną realizację projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej. Uważam jednak, że nie tylko funkcja przewodniczącego czy wiceprzewodniczącego jest atrakcyjna. Każdy z członków Sieci ma takie same możliwości dyskusji czy wręcz uczestniczenia w nowatorskich przedsięwzięciach.

**Regionalna Sieć Tematyczna w województwie podlaskim funkcjonuje od sierpnia 2010 roku. Jest to gremium złożone z ekspertów, prak-**

**tyków i decydentów związanych z różnymi obszarami wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego. Jak liczne jest to grono i kim są te osoby?**

Prace nad powołaniem Sieci rozpoczęły się już w kwietniu ubiegłego roku, a ich efektem było ukonstytuowanie się RST w dniu 19 sierpnia 2010 roku. Sieć jest oparta na strukturach Podkomitetu Monitorującego PO KL Województwa Podlaskiego; tworzą ją obecnie 42 osoby (21 członków i 21 zastępców). W skład Sieci wchodzi przedstawiciele różnych środowisk, w tym reprezentanci strony rządowej i samorządowej, partnerzy społeczni i gospodarczy, obserwatorzy oraz beneficjenci realizujący projekty innowacyjne. Są to osoby z dużym doświadczeniem, praktycy, eksperci w swoich dziedzinach, osoby aktywnie włączające się w różnorodne działania mające na celu rozwój naszego regionu.

**Instytucje Sieci Tematycznych były wielokrotnie wykorzystywane przy wdrażaniu funduszy europejskich (np. Urbact II, a przede wszystkim Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL). Czy zamierzają Państwo korzystać z tych doświadczeń?**

Zawsze warto korzystać z tego typu doświadczeń. Pozwala to na kontynuowanie dobrych praktyk, wykorzystywanie ciekawych i sprawdzonych pomysłów, a także na unikanie błędów. Inicjatywa EQUAL czy Urbact II stanowią bogate źródło wiedzy i doświadczenia, z którego na pewno warto czerpać. Organizując pracę Sieci, z pewnością

będziemy sięgać po sprawdzone rozwiązania oraz wykorzystywać te doświadczenia.

**Regionalne Sieci Tematyczne mają dbać o odpowiednią jakość realizowanych projektów innowacyjnych. W jaki sposób pomagają Państwu realizatorom?**

Jesteśmy dopiero na początku realizacji projektów innowacyjnych. Jak dotąd nie było większych problemów. Oceny ekspertów były bardzo pozytywne. Staramy się, aby posiedzenia RST były platformą współpracy i dialogu między podmiotami zaangażowanymi w realizację projektów i upowszechnianie ich produktów. Taka formuła umożliwi uwzględnienie różnych punktów widzenia oraz znalezienie odpowiedzi na trudności we wdrażaniu projektów innowacyjnych. Beneficjenci wiedzą, że w przypadku pojawiających się problemów mogą zasygnalizować taki fakt bezpośrednio do mnie albo w Sekretariacie RST czy też u opiekuna projektu. W każdej chwili jesteśmy w stanie zorganizować posiedzenie RST bądź też spotkanie się w mniejszym gronie w charakterze „grupy roboczej” i wspólnie wypracować najlepsze rozwiązania. Podczas jednego z posiedzeń padła ciekawa propozycja powołania grup roboczych, które specjalizowałyby się w wąskich dziedzinach tematycznych. W skład tych grup wchodziłyby praktycy w danym obszarze. Do tej inicjatywy na pewno wrócimy na kolejnym posiedzeniu RST, gdyż uważam, że wsparcie merytoryczne takich osób stanowiłoby nieocenioną pomoc przy realizacji projektów.

**Najważniejszym zadaniem Sieci jest jednak zatwierdzenie strategii wdrażania projektu innowacyjnego oraz ocena końcowa (tzw. walidacja końcowa). Czyli będą Państwo decydować, czy projekt przyniesie innowacyjne rozwiązania, a spożytkowane na ten cel pieniądze nie zostały zmarnowane. Zatem spoczywa na was duża odpowiedzialność...**

Tak, decyzja o zatwierdzeniu bądź odrzuceniu strategii wdrażania projektu innowacyjnego oraz dokonanie oceny końcowej to nie są łatwe zadania. Należy wziąć tu pod uwagę wszystkie czynniki – zarówno poziom innowacyjności projektu, jak i jego efektywność kosztową. Odpowiedzialność z tym związana jest ogromna. W swoich działaniach będziemy się starali wypracować mechanizmy gwarantujące – z punktu widzenia rozwoju naszego regionu – wybór rozwiązań najlepszych pod względem jakościowym i finansowym. Członkowie Sieci zostali przeszkoleni w tej dziedzinie. Szkolenia były przeprowadzone przez pracowników Krajowej Instytucji Wspomagającej PO KL i stanowiły dobry punkt wyjścia do rozpoczęcia prac RST. Opiniując strategię wdrażania projektu innowacyjnego czy dokonując walidacji końcowej, chcemy

**Projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej – chociaż są zdecydowanie trudniejsze w realizacji od projektów standardowych – z założenia dają więcej.**

też, w miarę możliwości, korzystać z doświadczeń i rekomendacji innych regionów, które realizują projekty o podobnej tematyce. Zależy nam również na jak najbardziej efektywnym wydatkowaniu środków pieniężnych przeznaczonych na realizację tych przedsięwzięć. Taki cel będzie nam przyświecał zarówno przy ocenie każdej strategii wdrażania projektu innowacyjnego, jak i przy walidacji końcowej.

**W ramach RST odbyło się już kilka spotkań. Udało się ocenić strategię wdrażania dwóch projektów innowacyjnych, tj. „Innowacje 50+. Program testowania i wdrażania nowych metod utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50. roku życia” oraz „Innowacje edukacyjne – program testowania i wdrażania nowych metod modernizacji oferty kształcenia zawodowego w województwie podlaskim”. Czy zostały pozytywnie zaopiniowane?**

Obie strategię zostały bardzo wysoko ocenione przez dwóch niezależnych opiniodawców – ekspertów. Wzbudziły powszechne uznanie, a tym samym zostały jednogłośnie przyjęte przez członków Sieci i uzyskały ich pełną akceptację. Ekspersi są przekonani co do szans powodzenia projektów podkreślając, że są one dojrzałe, bardzo dobrze przygotowane i przemyślane. Stanowią dobry wzór do wykorzystywania nie tylko w regionie, ale i w całym kraju. Aby łatwiej można było procedować w kwestii zaopiniowania strategii, przyjęliśmy taki tryb pracy, w którym beneficjenci mogą w formie prezentacji omówić swoje strategię i wyjaśnić członkom RST wszystkie wątpliwości. Muszę przyznać, że prezentacje były bardzo ciekawie przygotowane i przedstawione. Dzięki temu, a także dzięki tak pozytywnym opiniom ekspertów zewnętrznych, beneficjenci, oprócz jednogłośnie zatwierdzenia strategii, otrzymali również gratulacje. Życzę sobie i wszystkim beneficjentom, aby to się powtarzało w kolejnych projektach.

**Jakimi innowacyjnymi rozwiązaniami charakteryzują się wymienione projekty?**

Innowacją projektu „Innowacje 50+. Program testowania i wdrażania nowych metod utrzymania aktywności zawodowej pracowników po 50. roku życia” jest integrowanie w jednym modelu działań interwencyjnych prowadzonych na poziomie pracownika, pracodawcy i ich otoczenia. Zrealizowanie tej strategii wdrażania stwarza szansę na uzyskanie dużej liczby nowych rozwiązań

w polityce zatrudnienia i praktykach stosowanych na rynku pracy w naszym województwie, a mianowicie trzech zintegrowanych modeli i dziewięciu konkretnych nowych narzędzi interwencji, mających na celu utrzymanie aktywności zawodowej pracowników po 50. roku życia.

Najważniejsze innowacje projektu „Innowacje edukacyjne – program testowania i wdrażania nowych metod modernizacji oferty kształcenia zawodowego w województwie podlaskim” dotyczą nowatorskich metod modernizacji oferty edukacyjnej. Produktem finalnym będą trzy modele modernizacji oferty edukacyjnej szkoły zawodowej, składające się łącznie z dziewięciu schematów działania, z zastosowaniem 27 narzędzi modernizacyjnych. Pomyślna realizacja projektu stwarza możliwość wzbogacenia oferty kształcenia zawodowego w powiązaniu z realnymi potrzebami regionalnego rynku pracy, a także aktywniejszego udziału pracodawców oraz otoczenia instytucjonalnego w niwelowaniu deficytów i luk kompetencyjnych na rynku pracy w województwie podlaskim.

W świetle wypowiedzi ekspertów oceniających wspomniane strategię istnieje szansa na to, że pomyślna realizacja obu projektów innowacyjnych może się przyczynić do rozwiązania problemów w tych dziedzinach nie tylko w naszym województwie, ale także w innych regionach, które borykają się z podobnymi trudnościami.

**Jakie kwestie będą Państwo poruszać na kolejnym spotkaniu Sieci?**

Przedmiotem kolejnego posiedzenia będzie powołanie Grupy Roboczej. Celem jej działalności będzie wsparcie Regionalnej Sieci Tematycznej Województwa Podlaskiego w procesie wyboru strategii wdrażania projektów innowacyjnych i walidacji produktów finalnych oraz bieżąca pomoc dla realizatorów projektów. Planujemy także przeprowadzenie naboru ekspertów do poszczególnych obszarów wdrażania projektów innowacyjnych oraz przeanalizowanie propozycji tematów projektów innowacyjnych do planów działań na rok 2012. Mam nadzieję, że w następnym spotkaniu Sieci będą również uczestniczyć beneficjenci kolejnych projektów innowacyjnych, z którymi zostaną podpisane umowy o dofinansowanie, oraz że przedstawiają oni członkom Sieci podstawowe założenia i koncepcje swoich przedsięwzięć. ●

Rozmawiał  
Wojciech Wojnowski

**Staramy się, aby posiedzenia RST były platformą współpracy i dialogu między podmiotami zaangażowanymi w realizację projektów i upowszechnianie ich produktów.**



PROGRAM OPERACYJNY KAPITAŁ LUDZKI – KRAJOWA INSTYTUCJA WSPOMAGAJĄCA  
CENTRUM PROJEKTÓW EUROPEJSKICH, UL. DOMANIEWSKA 39A, 02-672 WARSZAWA  
TEL.: (22) 378 31 00, FAKS: (22) 201 97 25, E-MAIL: KIW@CPE.GOV.PL  
[WWW.KIW-POKL.ORG.PL](http://WWW.KIW-POKL.ORG.PL)



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