

Sieci Tematyczne  
– dialog i komunikacja

Przedsiębiorczość  
dla każdego

Łączenie pracy  
z życiem rodzinnym  
– to możliwe!

Mainstreaming  
a Sieci Tematyczne  
– przegląd dobrych praktyk

- 3 Od Redakcji
- 4 Nad czym pracujemy... Jak wspieramy...
- 8 Projekty innowacyjne realizowane w obszarze tematycznym „Adaptacyjność”
- 9 Obserwować, jak projekt „rośnie i dojrzewa”  
Rozmowa z Antonim Rutką, ekspertem opiniodawcą Krajowych Sieci Tematycznych w obszarach „Adaptacyjność” oraz „Zatrudnienie i integracja społeczna”
- 12 Usprawnić zarządzanie w organizacjach pozarządowych – projekt „Biznes – Innowacje – NGO, czyli BINGO”
- 14 Innowacje w HR  
Rozmowa z Wiolettą Skrzypczyńską z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Instytucji Pośredniczącej II stopnia
- 16 Łączenie pracy z życiem rodzinnym – to możliwe!  
Rozmowa z Iwoną Janicką z Fundacji Aktywności Lokalnej, realizującej projekt „Mam dziecko – pracuję”
- 20 Współpraca samorządów i organizacji pozarządowych na rzecz rozwoju gospodarczego  
Rozmowa z Barbarą Kietner i Markiem Waszkowiakiem z Urzędu Miejskiego w Koninie, realizującego projekt pt. „Wsparcie rozwoju narzędzi związanych z kontraktowaniem usług społecznych w Koninie”
- 22 Grupa Robocza ds. upowszechniania i mainstreamingu
- 24 Silne wsparcie dla projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej na Mazowszu
- 26 Elastyczność i bezpieczeństwo  
Rozmowa z Rafałem Dąbrowskim ze Związku Rzemiosła Polskiego, realizującego projekt „Platforma Flexicurity MiSP – kreowanie płaszczyzny współpracy w zakresie flexicurity w obszarze MiSP”
- 27 Przedsiębiorczość dla każdego  
Informacje na temat Sieci COPIE oraz rozmowa z jej przewodniczącą – Bettiną Reuter z Federalnego Ministerstwa Pracy i Spraw Socjalnych w Niemczech
- 29 Sieci Tematyczne PO KL  
Funkcjonowanie Sieci Tematycznych – aktualności
- 30 Sieci Tematyczne – dialog i komunikacja  
Rozmowa z Mirosławą Kaniszewską z NSZZ „Solidarność”, wiceprzewodniczącą Krajowej Sieci Tematycznej „Adaptacyjność”
- 32 Mainstreaming a Sieci Tematyczne – przegląd dobrych praktyk
- 34 Centralny Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich  
Wpływ organizacji pracodawców i związków zawodowych na zwiększanie adaptacyjności przedsiębiorstw
- 36 „Wieloaspektowa Ocena Preferencji Zawodowych (WOPZ) – elektroniczny program doradczy” – nowatorskie narzędzie dla specjalistów rynku pracy
- 37 Spotkania koordynatorów i ambasadorów współpracy ponadnarodowej
- 38 Krajowy Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego  
Rzeczpospolita Lokalna 2020. Sejm społeczników, bojowników i ekspertów



INNOWACJE BEZ GRANIC  
Biuletyn Krajowej Instytucji  
Wspomagającej PO KL

**Wydawca:**

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

**Zespół redakcyjny:**

Edyta Smolarska  
(redaktor naczelna)  
Tomasz Mrozek  
Łukasz Nowak  
Ewa Wosik

**Opracowanie graficzne,**

**skład i łamanie:**

FIJN Natalia Kootstra

**Druk:**

Pracownia C&C

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

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

ISSN 2080-8194

Nakład: 6000 egz.

Czwarte, ostatnie w 2012 roku wydanie „Innowacji bez Granic” poświęcamy obszarowi adaptacyjności. W tej grupie tematycznej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki realizowanych jest 51 projektów innowacyjnych oraz 54 projekty współpracy ponadnarodowej. Spośród nich 25 innowacji społecznych ma już pozytywnie ocenione strategie wdrażania, a 5 produktów finalnych tych projektów zostało zwalidowanych.

W bieżącym numerze biuletynu przedstawiamy m.in. inspirującą rozmowę z panią Iwoną Janicką, inicjatorką projektu realizowanego z wykorzystaniem doświadczeń duńskich „Mam dziecko – pracuję”. Projekt Fundacji Aktywności Lokalnej z Poznania ma szansę na przyczynienie się do poprawy godzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym.

Ponadto prezentujemy opisy innych ciekawych inicjatyw społecznych: elektronicznego programu doradczego (*Wielowymiarowa Ocena Preferencji Zawodowych*), a także narzędzi związanych z kontraktowaniem usług społecznych; wspierania pracowników małych i średnich przedsiębiorstw w zdobywaniu oraz potwierdzaniu kwalifikacji zawodowych, a pracodawców w poszukiwaniu pracowników (*Platforma Flexicurity MiŚP*).

Zachęcamy też do zapoznania się z aktualnościami dotyczącymi działań Sieci Tematycznych oraz Krajowej Instytucji Wspomagającej.

*Korzystając z okazji, pragniemy złożyć wszystkim naszym Czytelnikom najserdeczniejsze życzenia pogodnych i spokojnych Świąt Bożego Narodzenia oraz wielu powodów do radości w Nowym 2013 Roku.*

Zespół Krajowej Instytucji Wspomagającej  
oraz Dyrekcja Centrum Projektów Europejskich

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

## Innowacyjność

### **Grupa robocza IP/IP2/KIW ds. upowszechniania i mainstreamingu**

Projekty innowacyjne testujące w ramach PO KL wchodziły w kolejną fazę realizacji związaną z działaniami upowszechniającymi i włączającymi, które są decydujące dla sukcesu wdrożenia produktów finalnych. Z drugiej strony, ze względu na liczbę ogłoszonych projektów innowacyjnych testujących, pojawia się pytanie o skuteczność rozproszonych działań upowszechniających i włączających prowadzonych przez pojedynczych beneficjentów oraz o rolę poszczególnych instytucji zaangażowanych we wdrażanie tego typu przedsięwzięć.

W związku z tym Krajowa Instytucja Wspomagająca zainicjowała powstanie Grupy Roboczej IP/IP2/KIW ds. upowszechniania i mainstreamingu. Grupa ma na celu wymianę doświadczeń dotyczących realizacji działań w dziedzinie upowszechniania i włączania, wypracowywania wspólnych narzędzi działania i rozwiązywania kwestii problematycznych, a także zgłaszania ewentualnych kwestii horyzontalnych (tzn. dotyczących wszystkich projektów innowacyjnych) do rozwiązania przez Krajową Instytucję Wspomagającą oraz Instytucje Pośredniczące I i II stopnia. Prace grupy będą miały formę spotkań warsztatowych z przedstawicielami Instytucji Pośredniczących szczególnie zainteresowanymi tematyką projektów innowacyjnych. Pierwsze spotkanie grupy odbyło **11 października br. w Warszawie**, a jego celem było wypracowanie modelu zarządzania działaniami upowszechniającymi i włączającymi przez Instytucje Pośredniczące I i II stopnia.

### **Sieci Tematyczne**

W czwartym kwartale Sieci Tematyczne koncentrowały swoje prace na walidacji produktów finalnych projektów innowacyjnych. Do końca roku wszystkie Sieci planują zaopiniowanie łącznie około 60 produktów. Ponadto w kwartale tym wszystkie Sieci rozpoczęły prace nad **Strategiami Działania na rok 2013**. Wstępnym krokiem do realizacji tego zadania było spotkanie z udziałem eksperta zewnętrznego, zorganizowane przez KIW w dniu 11 września br., w ramach spotkania Punktów Kontaktowych ds. innowacyjności i współpracy ponadnarodowej. Podczas tego spotkania, mającego charakter warsztatów, jego uczestnicy – sekretarze Regionalnych i Krajowych Sieci Tematycznych

– opracowali analizę kosztów i korzyści płynących z uczestnictwa w Sieci Tematycznej z punktu widzenia poszczególnych uczestników systemu Sieci oraz analizę interesariuszy biorących udział w procesie upowszechniania i włączania z punktu widzenia specyfiki prac Sieci, ze szczególnym uwzględnieniem metod angażowania uczestników procesu upowszechniania i włączania. Efekty tych warsztatów posłużą do przygotowywania Strategii Działania. W czwartym kwartale odbyło się także kolejne spotkanie przedstawicieli Regionalnych i Krajowych Sieci Tematycznych, podczas którego uczestnicy mieli m.in. okazję do zapoznania się z systemem działania Sieci Tematycznych w Szwecji, gdyż do udziału w spotkaniu, w ramach realizowanego przez KIW ze Szwecją projektu „Inclusive Europe”, zaproszono również ekspertów z tego kraju.

### **Mapa projektów i analiza jakościowa – druga aktualizacja**

Na zakończenie trzeciego kwartału KIW po raz trzeci w bieżącym roku zaktualizowała *Mapę projektów* oraz *Analizę jakościową projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL* (dokumenty pokazujące podobieństwa i możliwe połączenia między projektami). W wyniku przeprowadzonej aktualizacji do dokumentów dodano informacje o nowych projektach przyjętych do realizacji: **innowacyjnych** (50 projektów) oraz **współpracy ponadnarodowej** (16 projektów). W obszarze „Zatrudnienie i integracja społeczna” dodano 33 projekty innowacyjne i 8 projektów współpracy ponadnarodowej, w obszarze „Dobre rządzenie” dodano 2 projekty innowacyjne, w obszarze „Adaptacyjność” dodano 4 projekty innowacyjne i 1 projekt współpracy ponadnarodowej, w obszarze „Edukacja i szkolnictwo wyższe” dodano 11 projektów innowacyjnych i 7 projektów współpracy ponadnarodowej. Zaktualizowane dokumenty w wersji elektronicznej znajdują się na stronie internetowej KIW, w zakładce „Baza beneficjentów i produktów” (podzakładka „Mapa projektów / Analiza jakościowa”).

## Współpraca ponadnarodowa

### **Seminarium podsumowujące prace Europejskiej Sieci ds. Współpracy Ponadnarodowej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

W dniach 25–26 września br. w Londynie odbyło się seminarium podsumowujące prace Europejskiej Sieci ds. Współ-



pracy Ponadnarodowej w ramach EFS. Miało ono na celu zaprezentowanie szerokiemu gronu odbiorców efektów prac Sieci, a także propozycji założeń dla współpracy ponadnarodowej w ramach EFS w przyszłym okresie programowania, przede wszystkim założeń skoordynowanego podejścia do współpracy ponadnarodowej (tzw. *Common Framework*). Założenia te były przedmiotem prac warsztatowych podczas pierwszego dnia seminarium. Celem warsztatów było z jednej strony zaprezentowanie propozycji przyszłych działań oraz pozyskanie opinii uczestników na ten temat, z drugiej zaś wypracowanie nowych elementów dla *Common Framework*. Przedstawicielki KIW były odpowiedzialne za przygotowanie i prowadzenie warsztatu dotyczącego wsparcia w poszukiwaniu partnerów.

### Seminarium w ramach współpracy państw Basenu Morza Bałtyckiego

W dniach 19–21 września br. w Tallinie przedstawiciele Instytucji Zarządzającej PO KL oraz KIW uczestniczyli w kolejnym seminarium członków Sieci Państw Basenu Morza Bałtyckiego, powiązanych ze spotkaniem w sprawie realizacji Projektu Flagowego skierowanego do młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym, realizowanego w ramach Strategii Morza Bałtyckiego, oraz z Krajową Konferencją EFS pt. „Work creates experiences – cooperation opportunities” („Praca przyczynia się do wzrostu doświadczenia i możliwości współpracy”). Podczas konferencji, w której trakcie zaprezentowano najlepsze praktyki EFS w Estonii, nawiązano nowe kontakty, a także rozmawiano o możliwości zorganizowania wizyt studyjnych dla polskich koordynatorów i ambasadorów współpracy ponadnarodowej oraz członków Sieci Tematycznych. Strona polska zaangażowała się w pomoc w zidentyfikowaniu instytucji, które chciałyby uczestniczyć w realizacji Projektu Flagowego. Ustalono także plan przyszłych działań Sieci.

## Działania horyzontalne

### Spotkanie Punktów Kontaktowych

W poprzednim numerze wspominaliśmy o spotkaniu Punktów Kontaktowych ds. innowacyjności i współpracy ponadna-



Zdjęcie Rafał Nowak



Zdjęcie Rafał Nowak

rodowej, które odbyło się w dniach 11–12 września br. Tym razem przedstawiamy obszerniejszą relację z tego wydarzenia. W pierwszym dniu spotkania prace odbywały się w formule warsztatowej, w dwóch odrębnych salach. Przedstawiciele Regionalnych i Krajowych Sieci Tematycznych (20 osób) wzięli udział w warsztacie poświęconym roli Sieci Tematycznych we wspieraniu upowszechniania produktów finalnych projektów innowacyjnych PO KL oraz włączania ich do głównego nurtu polityki i/lub praktyki. Reprezentanci Instytucji Pośredniczących I i II stopnia, w tym Punktów Kontaktowych (łącznie 44 osoby), wzięli udział w warsztatach poświęconych dyskusji nad trzema najbardziej istotnymi zagadnieniami zgłoszonymi do KIW, dotyczącymi współpracy ponadnarodowej (umowa o współpracy ponadnarodowej, rozliczenia i finanse w projektach współpracy ponadnarodowej, rozszerzenie projektów o komponent ponadnarodowy). Ponadto wysłuchali prezentacji poświęconych podsumowaniu działań KIW w zakresie współpracy ponadnarodowej w roku 2012, dotyczących przede wszystkim Sieci ds. Współpracy Ponadnarodowej w ramach EFS oraz Sieci Państw Basenu Morza Bałtyckiego, a także inicjatyw ponadnarodowych KIW planowanych na najbliższą przyszłość. Dodatkowym elementem spotkania było omówienie kwestii organizacyjnych związanych z synchronizacją konkursów w ramach Poddziałania 7.2.1 PO KL przed V Ponadnarodowym Forum Partnerskim (20–21 listopada br.) z reprezentantami 10 zainteresowanych województw. W drugim dniu spotkania prace miały charakter wykładu potączonego z dyskusją. W posiedzeniu uczestniczyły obie grupy warsztatowe. Tematyka zajęć dotyczyła upowszechniania produktów finalnych projektów innowacyjnych oraz ich włączania do głównego nurtu polityki i/lub praktyki. Przedstawiono założenia KIW dotyczące obu tych procesów oraz nową publikację KIW poświęconą dwóm narzędziom – forum partnerskim oraz targom innowacji – które mogą wykorzystać Instytucje I i II stopnia, aby efektywnie wspierać włączanie produktów projektów innowacyjnych. Ponadto przedstawiciele KIW odnieśli się do problemów zgłoszonych przez uczestników przed spotkaniem, a także odpowiadali na pytania zadawane na bieżąco.



## Konferencja-targi KIW



25 października br. Krajowa Instytucja Wspomagająca po raz trzeci zorganizowała konferencję podsumowującą dotychczasowe działania w obszarze innowacyjności i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL. Konferencja, która ponownie miała formę targów wystawienniczych, spotkała się z dużym zainteresowaniem uczestników. Celem konferencji, odbywającej się pod hasłem „Europa innowacji”, było podsumowanie wydarzeń związanych z najważniejszą fazą realizacji projektów innowacyjnych, czyli walidacją oraz włączaniem produktów finalnych projektów innowacyjnych i ich upowszechnianiem, a także ukazanie tzw. wartości dodanej współpracy państw na poziomie ponadnarodowym. Konferencja została podzielona na dwie części. W pierwszej, poświęconej innowacyjności, przedstawiciele beneficjentów i Instytucji Organizujących Konkurs podzielili się doświadczeniami związanymi z **walidacją** oraz **działaniami włączającymi i upowszechniającymi**. Część druga była poświęcona współpracy ponadnarodowej. Przedstawione zostały m.in. założenia Strategii Unii Europejskiej dla Regionu Morza Bałtyckiego, jej znaczenie dla ośmiu państw makroregionu, w tym Polski, oraz rola, jaką w realizacji założeń tej strategii pełni projekt „Inclusive Europe”. Podczas konferencji ponad 40 polskich wystawców realizu-

jących projekty innowacyjne, a także wystawcy ze Szwecji, prezentowali produkty finalne realizowanych przez siebie projektów. Ta część spotkania tradycyjnie już cieszyła się dużym zainteresowaniem uczestników, stanowiła bowiem doskonałą okazję do nawiązania kontaktów oraz zapoznania się z ciekawymi i nowatorskimi rozwiązaniami z takich obszarów tematycznych jak edukacja, zatrudnienie i integracja społeczna oraz adaptacyjność. Spotkanie zakończyło uroczyste wręczenie **certyfikatów dla ambasadorów i koordynatorów współpracy ponadnarodowej**, czyli przedstawicieli Instytucji Pośredniczących I i II stopnia, którzy wzięli udział w szkoleniach (zakończonych testami kompetencji), zorganizowanych przez KIW w ramach projektu „Inclusive Europe”.

## Polsko-szwedzkie seminarium na temat „dostępności”

W przeddzień konferencji-targów, 24 października br., KIW, we współpracy ze szwedzką organizacją Handisam, zorganizowała w Warszawie polsko-szwedzkie seminarium dotyczące szeroko rozumianej dostępności, ze szczególnym uwzględnieniem osób niepełnosprawnych. Wzięto w nim udział kilkudziesięciu przedstawicieli polskich oraz szwedzkich instytucji zajmujących się tym zagadnieniem. Podczas seminarium omówiono rozwiązania stosowane na poziomie polityk oraz systemów wsparcia w odniesieniu do dostępności, przedstawiono działalność instytucji wspierających osoby niepełnosprawne, a także zaprezentowano projekty, których realizatorzy są zainteresowani nawiązaniem współpracy z partnerami ponadnarodowymi.

## Nowa strona internetowa Krajowej Instytucji Wspomagającej

W odpowiedzi na oczekiwania i sugestie użytkowników strony internetowej KIW ([www.kiw-pokl.org.pl](http://www.kiw-pokl.org.pl)) we wrześniu br. rozpoczęliśmy jej modernizację. Odświeżony portal KIW będzie miał nowoczesną szatę graficzną, ale podstawowym celem wprowadzenia zmian będzie usprawnienie funkcjonalności, a dzięki temu uczynienie go bardziej przyjaznym dla użytkowników. W naszym nowym „wirtualnym biurze” będą się znajdować następujące główne działy:

**BIBLIOTEKA KIW**, w której zebrane będą materiały, dokumenty i publikacje KIW, w tym rekomendacje Instytucji Zarządzającej PO KL oraz odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania dotyczące projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej PO KL;

**BAZA PROJEKTÓW I PRODUKTÓW**, która ułatwi zapoznanie się z projektami innowacyjnymi i projektami współpracy ponadnarodowej PO KL oraz ich produktami, a także umożliwi wyszukiwanie według kilkunastu kryteriów;

**INNOWACJE** – miejsce poświęcone działalności Krajowych i Regionalnych Sieci Tematycznych (zawierające m.in. strategię wdrażania projektów innowacyjnych i walidację ich produktów finalnych), a także realizacji zadań związanych z upowszechnianiem produktów finalnych projektów oraz ich włączaniem do głównego nurtu praktyki/polityki;

**WSPÓŁPRACA PONADNARODOWA** – w dziale tym będzie można skorzystać z kilku baz wyszukiwania partnerów zagranicznych, odpowiedzieć na ogłoszenia podmiotów zagranicznych poszukujących polskich partnerów, zapoznać się z pracami międzynarodowych sieci współpracy w obszarze problematyki społecznej oraz poznać dobre praktyki w dziedzinie upowszechniania i włączania w odniesieniu do rezultatów osiągniętych w wyniku wdrożenia projektów współpracy ponadnarodowej.

Informacje o bieżących i planowanych wydarzeniach w KIW będą dostępne w dziale **AKTUALNOŚCI** oraz **KALENDARZ**, dział **FORUM** pozwoli na ogólnopolską wymianę doświadczeń i dobrych praktyk w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL. Nowa strona internetowa zacznie działać w 2013 roku. Serdecznie zapraszamy do jej częstego odwiedzania!

## Publikacje

### Forum partnerskie oraz targi innowacji

KIW opracowała broszurę pt. *Forum partnerskie oraz targi innowacji. Narzędzia na rzecz włączania i upowszechniania produktów projektów innowacyjnych PO KL*. W materiale tym zaprezentowano dwa rodzaje wydarzeń, których organizacji mogą się podjąć Instytucje Pośredniczące I i II stopnia w celu wsparcia beneficjentów projektów innowacyjnych w prowadzeniu działań związanych z upowszechnianiem produktów finalnych oraz ich włączaniem do głównego nurtu polityki i/lub praktyki. W broszurze KIW Instytucje Pośredniczące I i II stopnia znajdują wiele wskazówek dotyczących organizowania tzw. targów innowacji (spotkania o charakterze wystawienniczym i informacyjno-promocyjnym, ułatwiającego beneficjentom nawiązanie kontaktu z decydentami i potencjalnymi użytkownikami) oraz tzw. forum partnerskiego projektów innowacyjnych (merytorycznego spotkania warsztatowego, umożliwiającego lepsze poznanie się realizatorów projektów i nawiązanie bliższej współpracy). Wydawnictwo jest dostępne w formie elektronicznej na stronie internetowej KIW w zakładce „Publikacje” (podzakładka „Publikacje KIW”).

### Czas innowacji – druga odłona

Z okazji tegorocznej konferencji-targów KIW, wydana została druga część publikacji prezentującej wybrane projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej PO KL, wskazane przez Instytucje Pośredniczące jako mające

największy potencjał innowacyjności w obszarze kapitału ludzkiego. Każdy z 42 projektów jest szczegółowo opisany, ze szczególnym uwzględnieniem wypracowanych w jego ramach produktów. Z projektami można było się zapoznać bezpośrednio podczas targów-konferencji KIW, na stoiskach wystawienniczych beneficjentów.

Publikację, noszącą tytuł *Czas Innowacji 2. Przegląd produktów wybranych projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej PO KL*, można znaleźć na stronie internetowej KIW w zakładce „Publikacje” (podzakładka „Publikacje KIW”).

## KIW w REGIONACH

### Toruń, Gdańsk, Olsztyn

W dniu 31 lipca br. przedstawicielka KIW wzięła udział w spotkaniu informacyjnym w **Toruniu**, zorganizowanym przez Wojewódzki Urząd Pracy w związku z ogłoszonym konkursem na projekty współpracy ponadnarodowej w ramach Poddziałania 6.1.1 PO KL.

Reprezentanci KIW byli obecni również na podobnych spotkaniach dla projektodawców: w **Gdańsku** – w dniu 3 października br., w związku z konkursem ogłoszonym przez Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego w ramach Poddziałania 8.1.3 PO KL, a także w **Olsztynie** – 12 października br., po ogłoszeniu konkursu przez Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie w ramach Poddziałania 7.2.1.

W czasie spotkań przedstawiciele KIW omówili specyfikę projektów współpracy ponadnarodowej, a zwłaszcza praktyczne aspekty ich realizacji, w tym m.in. sposoby poszukiwania partnerów ponadnarodowych, wymagania formalne i kwestie finansowe, ryzyka związane ze współpracą ponadnarodową. Uczestnicy spotkań dowiedzieli się o ofercie wsparcia KIW dla projektodawców i beneficjentów wspomnianych projektów, zarówno na etapie nawiązywania kontaktów międzynarodowych oraz budowania partnerstw, jak i w trakcie wdrażania inicjatyw.

### Warsztaty dla projektodawców

W dniach 18–19 października br. przedstawicielka KIW uczestniczyła w dwudniowych warsztatach dla projektodawców z województwa mazowieckiego, zorganizowanych w Tłuszczu pod Warszawą przez **Mazowiecką Jednostkę Wdrażania Programów Unijnych**. Warsztaty były przeznaczone dla potencjalnych projektodawców w ramach konkursu ogłoszonego dla Poddziałania 7.2.1 PO KL, a ich celem było przekazanie uczestnikom informacji niezbędnych do prawidłowego przygotowania projektów oraz wypełnienia wniosków o dofinansowanie. ◀

# Projekty innowacyjne realizowane w obszarze tematycznym „Adaptacyjność”

W programie Operacyjnym Kapitał Ludzki projekty innowacyjne realizowane są w czterech obszarach tematycznych: „Adaptacyjność” (Priorytety II i VIII), „Edukacja i szkolnictwo wyższe” (Priorytety III, IV i IX), „Zatrudnienie i integracja społeczna” (Priorytety I, VI i VII) oraz „Dobre rządzenie” (Priorytet V).

W latach 2009–2012 w obszarze „Adaptacyjność” zostały ogłoszone 44 konkursy na projekty innowacyjne (41 konkursów w komponencie regionalnym, 3 w komponencie centralnym).

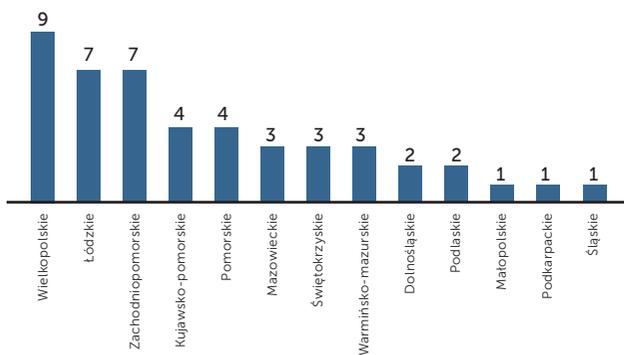
Projekty w komponencie centralnym wdrażane są przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach Priorytetu II PO KL („Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących”). W Priorytecie tym realizowane są obecnie 4 projekty innowacyjne testujące.

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

Działania mające na celu wsparcie pracodawców oraz pracowników przedsiębiorstw przechodzących procesy adaptacyjne	2
Analiza, testowanie nowych metod zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie	1
Analiza, testowanie i wdrażanie idei <i>flexicurity</i>	1

W komponencie regionalnym projekty w tym obszarze realizowane są w ramach Priorytetu VIII PO KL („Regionalne kadry gospodarki”). Najwięcej projektów innowacyjnych testujących i projektów innowacyjnych testujących z komponentem ponadnarodowym jest obecnie realizowanych w województwie wielkopolskim (9), w województwach lubuskim, lubelskim i opolskim nie jest realizowany żaden projekt.

Liczba projektów innowacyjnych realizowanych w komponencie regionalnym w Priorytecie VIII w poszczególnych województwach



W ramach Priorytetu VIII do tej pory zostało zrealizowanych 5 produktów finalnych.

W Priorytecie VIII realizowanych jest obecnie 47 projektów innowacyjnych (stan na październik 2012 roku).

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

Temat	Liczba projektów
Metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+	11
Wzmocnienie współpracy przedsiębiorców z sektorem nauki	11
Rozwijanie przedsiębiorczości akademickiej jako formy kształtowania innowacyjnych kadr nowoczesnej gospodarki oraz rozwiązania w zakresie wykorzystania wyników badań naukowych przez przedsiębiorców	7
Analiza, testowanie i wdrażanie idei <i>flexicurity</i>	4
Działania mające na celu wsparcie pracodawców oraz pracowników przedsiębiorstw przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne	4
Wsparcie świadczenia w jednym miejscu kompleksowych usług – informacyjnych, doradczych i finansowych – dla przedsiębiorców i osób zamierzających rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej	3
Wdrażanie strategii społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach	2
Mechanizmy w zakresie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (społecznego zaangażowania biznesu)	1
Poszukiwanie metod zwiększenia zaangażowania partnerów społecznych i gospodarczych na rzecz wzmocnienia potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw	1
Rozwijanie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej	1
Tworzenie i wdrażanie systemowych rozwiązań podwyższających innowacyjność i adaptacyjność pracowników i przedsiębiorstw na poziomie regionalnym	1
Metody i mechanizmy zapewnienia udziału w podwyższaniu kwalifikacji w formach pozaszkolnych pracowników przedsiębiorstw nieposiadających wykształcenia ponadgimnazjalnego / pracowników przedsiębiorstw z zasadniczym wykształceniem zawodowym	1
<b>Razem</b>	<b>47</b>

Obecnie trwa procedura podpisywania umów z wnioskodawcami, których przedsięwzięcia są rekomendowane do dofinansowania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach konkursu „Rozwiązania jutra w HR”. PARP wybrała w konkursie 14 projektów. Alokacja w tym konkursie wynosiła 50 mln zł, a strategie wdrażania wyłonionych projektów będą oceniane przez Krajową Sieć Tematyczną „Adaptacyjność” w przyszłym roku. ◀



# Obserwować, jak projekt „rośnie i dojrzewa”



Rozmowa z Antonim Rutką, ekspertem opiniodawcą Krajowych Sieci Tematycznych w obszarach „Adaptacyjność” oraz „Zatrudnienie i integracja społeczna”

**Jako ekspert Krajowych Sieci Tematycznych w obszarach „Adaptacyjność” oraz „Zatrudnienie i integracja społeczna”, a także Regionalnych Sieci Tematycznych, ocenił Pan wiele strategii wdrażania projektów innowacyjnych i uczestniczył Pan w walidacjach produktów finalnych. Na jakie elementy zwraca Pan szczególną uwagę dokonując oceny strategii lub przeprowadzając walidację?**

Najpierw sprawdzam, kto jest autorem projektu, ponieważ wielu projektodawców znam z ocen wniosków projektowych w fazie konkursowej. Są wśród nich organizacje, firmy lub instytucje rzetelnie przygotowujące każdy projekt i wprowadzające na rynek ciekawe, nowatorskie rozwiązania, z których sam uczę się czegoś nowego, ale istnieje też druga grupa projektodawców – „wędrowniczków” albo „spadochroniarzy” – którzy próbują wielokrotnie „sprzedawać” swoje nie najciekawsze i mało oryginalne pomysły na różne konkursy, licząc na to, że może tym razem się uda.

Uważam, że w projektach innowacyjnych niezwykle ważne jest osadzenie projektodawcy w miejscowych realiach – zazwyczaj bowiem instytucje działające na danym terenie nie są zadowolone, gdy ktoś spoza regionu chce je wyręczyć w realizowanych przez nie zadaniach, a trzeba pamiętać, że nastawienie lokalnych instytucji zadecyduje o sukcesie upowszechniania i mainstreamingu w kolejnych etapach realizacji projektu. Dlatego już na początku sprawdzam, czy projektodawca spoza regionu, w którym ma być realizowany projekt, dobrał sobie chociażby na partnera którąś z miejscowych instytucji, ponieważ taki partner może w naturalny sposób umożliwić kontynuowanie działań projektowych po zakończeniu realizacji projektu. Aby mógł nastąpić transfer nowych rozwiązań lub doświadczeń, musi istnieć „gospodarz” procesu innowacyjnego. Jeśli jest nim ktoś spoza regionu lub obszaru problemowego, to wdrożenie innowacji jest zwykle trudniejsze, gdyż →

*Korzystanie z doświadczeń wcześniejszych przedsięwzięć innowacyjnych należałoby zalecić projektodawcom jako warunek konieczny przed próbami poszukiwania podobnych rozwiązań.*

powstają opory przed przyjęciem rozwiązań „z zewnątrz”, a ponadto generowane są wysokie koszty ogólne (zarządzania i pośrednie). Szczególne znaczenie „gospodarza innowacji” jest widoczne po zakończeniu projektu, gdy „innowacje z zewnątrz” zostają „osierocone” i kończą swoje życie w praktyce społecznej regionu wraz z zamknięciem biura projektu. Spostrzeżenie to dotyczy zwłaszcza konkursów regionalnych, ale odnosi się także do konkursów centralnych. W trakcie dokonywania oceny zwracam też uwagę na dotychczasowe działania projektodawcy w obszarze tematycznym, którego dotyczy projekt, gdyż doświadczeni projektodawcy zwykle przedstawiają propozycje rzetelnych rozwiązań, a innowacyjność ich projektu będzie naturalnym dla nich dokumentowaniem biegłości w danej dziedzinie. I odwrotnie – propozycje rozwiązań zgłaszanych przez instytucje nie mające dorobku w danym obszarze traktuję z większą nieufnością. Dlatego – zwłaszcza przy opiniowaniu strategii wdrażania projektów innowacyjnych – zaczynam od zapoznania się z wnioskiem o dofinansowanie (w przypadku, gdy został mi udostępniony). Ponadto porównuję treść strategii z wnioskiem lub przedstawiony do walidacji produkt finalny z wersjami wstępnymi opisanymi w strategii oraz we wniosku, co pozwala na zaobserwowanie zmian wprowadzanych przez projektodawców w miarę, jak wzrasta znajomość podjętej przez nich problematyki. Lubię obserwować, jak projekt „rośnie i dojrzeje”, a takie refleksyjne podejście projektodawcy, elastycznie reagującego na konieczność modyfikacji pierwotnych koncepcji, bardzo mi się podoba i wpływa na mój pozytywny stosunek do opiniowanego projektu.

Dostrzegam także pozytywny wpływ „liderów innowacji” na innych projektodawców, którzy konsultują rozwiązania zastosowane w swoich przedsięwzięciach z lokalnymi/regionalnymi ekspertami mającymi uznany dorobek oraz potwierdzone doświadczenie we wdrażaniu projektów innowacyjnych – takie dobre praktyki dostrzegłem na poziomie regionalnym w województwach podlaskim, pomorskim i łódzkim.

Dokonyuję również porównań z wcześniej opiniowanymi przez mnie strategiami w obrębie tego samego tematu, zwłaszcza szukam w opisie uzasadnienia strategii wątków wspólnych lub charakteryzujących odmiennosc podejścia badawczego zastosowanego przez projektodawcę oraz wizji proponowanych nowych rozwiązań. Bardzo mnie niepokoi fakt niezwykle rzadkiego odwoływania się przez projektodawcę do podobnych projektów, podjętych nieco wcześniej

lub realizowanych równolegle w innym (czasami sąsiednim) regionie. A przecież z doświadczeń innych projektodawców warto byłoby korzystać, np. podczas analizy źródeł zastanych lub przy potraktowaniu grup docelowych jako grupy kontrolnej, co pozwoliłoby na lepsze zweryfikowanie przydatności zaproponowanej innowacji.

Do grupy czynników ogólnych, które wpływają na proces opiniowania, zaliczam także wczuwanie się w sytuację potencjalnych adresatów – użytkowników i odbiorców innowacji proponowanej przez projekt (co jest mi bliższe z racji moich doświadczeń zawodowych). Oczywiście sprawdzam także stopień spełnienia wymagań zawartych w zaleceniach Krajowej Instytucji Wspomagającej dla projektodawców. Nawiasem mówiąc, uważam, że stanowią one wystarczającą pomoc w poprawnym sformułowaniu strategii wdrażania produktu finalnego.

**Jakie błędy najczęściej popełniają beneficjenci, którzy opracowują strategię wdrażania projektów innowacyjnych? Na co należy zwracać uwagę podczas przygotowywania produktu do walidacji?**

Część błędów wskazałem w odpowiedzi na poprzednie pytanie. Rzucą się w oczy zwłaszcza niedocenienie przez projektodawców możliwości korzystania z bazy wiedzy o projektach innowacyjnych prowadzonej przez Krajową Instytucję Wspomagającą (jako przykład mogą posłużyć strategie projektów innowacyjnych z dziedziny przedsiębiorczości akademickiej lub poszukiwania nowych rozwiązań służących wydłużaniu wieku aktywności zawodowej pracowników i osób bezrobotnych). Korzystanie z doświadczeń wcześniejszych przedsięwzięć innowacyjnych należałoby zalecić projektodawcom jako warunek konieczny przed próbami poszukiwania podobnych rozwiązań.

Najczęstszym błędem popełnianym przez projektodawców w przedstawianych strategiach jest nieprawidłowe „wskaźnikowanie” wdrażania innowacji. Zdecydowana większość projektodawców nie potrafi wystarczająco precyzyjnie – zwłaszcza wymiennie – określić celów projektu. Przez fazę konkursową przechodzą projekty mające wadliwie określone cele, niedopracowane wskaźniki pomiaru, nieadekwatne wartości docelowe itp. Opracowanie strategii stwarza zatem szansę na naprawienie wcześniejszych błędów i braków zawartych we wniosku – można to zrobić przez uszczegółowienie wskaźników i/lub precyzyjniejsze opisy stanu pożądanego po wdrożeniu innowacji. Wielu projektodawców nie potrafi jednak wykorzystać tej szansy, np. stosując wskaźniki tylko w fazie testowania.

Częstym zastrzeżeniem, jakie zgłaszam wobec proponowanej innowacji, jest brak lub niewystarczający pomiar jej rzeczywistej efektywności – wykazanie, w jakim stopniu wdrożenie innowacyjnego rozwiązania spowoduje np. zwiększenie zatrudnialności lub reintegracji społecznej docelowych odbiorców. W projektach z udziałem partnerów

zagranicznych często brakuje uzasadnienia, na czym mają polegać walory zastosowania lub wykorzystania doświadczeń tych partnerów w realiach polskich.

Podczas walidowania przedstawionych do zaopiniowania produktów finalnych największą uwagę zwracam na zakres skuteczności ich zastosowania. Jestem też wyczulony na pochodzenie produktu finalnego – czy został on wytworzony bezpośrednio przez projektodawcę, czy też jest dziełem wynajętych podwykonawców (projektodawca jest w takim przypadku zwykłym brokerem – co najwyżej sprawnym sprzedawcą cudzej pracy – i nie ma gwarancji, że będzie dbał o trwałość wytworzonych produktów). Bardzo wnikliwie analizuję także szanse i zakres realnego włączenia produktu finalnego do głównego nurtu polityki, bo przecież rozmiary, formy i koszty tego włączenia to finalna miara efektywności proponowanej innowacji. Nawet najlepsze pomysły na nic bowiem się nie przydadzą, jeśli mało kto będzie chciał je wykorzystywać.

### ■ Jak przygotowuje się Pan do oceny?

Śledzę nowości w poszczególnych obszarach tematycznych. Oprócz lektury publikacji o charakterze analityczno-badawczym (dobrym źródłem jest np. baza raportów Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości) staram się brać udział w różnych konferencjach naukowych, czasami konsultuję się z wybranymi specjalistami. Przystępując do sporządzenia opinii na temat strategii, zaczynam od pobieżnego zapoznania się z całokształtem materiałów przygotowanych przez projektodawcę. Pochłanianie to dużo czasu, ale pozwala na wyrobienie sobie wstępnego poglądu na temat wartości proponowanej innowacji oraz zgodności strategii z metodologią projektów innowacyjnych. Dopiero mając tak wypracowany ogólny pogląd, przystępuję do sporządzania komentarzy szczegółowych w odpowiedziach na kolejne pytania „Listy sprawdzającej”. Dlatego objętościowo najszerze są moje komentarze do pierwszych sześciu pytań tej listy. Jeśli zauważam jakieś uchybienia lub błędy, to oprócz ich wskazania staram się podpowiedzieć, co należałoby uczynić, aby je poprawić. Warto dodać, że projektodawcy z reguły doceniają taką konstruktywną krytykę. Widać to wówczas, gdy podczas prezentacji strategii na posiedzeniu Regionalnej lub Krajowej Sieci Tematycznej przedstawiają propozycje zmian, w których uwzględniono zastrzeżenia wskazane w opinii eksperta.

Podczas procesu oceniania korzystam z własnych doświadczeń zawodowych, m.in. przez wiele lat byłem autorem i realizatorem projektów – w różnych rolach: trenera, doradcy zawodowego, mentora, kierownika projektów lokalnych, krajowych i międzynarodowych – kierowałem różnymi firmami edukacyjno-konsultingowymi, jestem czynnym audytorem Systemu Zarządzania Jakością. Bardzo mi się przydaje wiedza uniwersytecka z dziedziny metodologii badań społecznych (jestem z wykształcenia socjologiem),

a także ze studiów podyplomowych z zakresu doradztwa zawodowego i zarządzania projektami.

### ■ Jak Pan ocenia strategie wdrażania projektów innowacyjnych przygotowane przez beneficjentów?

Bardzo różnie, choć mam wrażenie, że jakość opracowań dokumentacji strategii wdrażania wzrasta. Niestety, często jeszcze występuje nadmierna koncentracja na zapewnieniu możliwie jak najbardziej dopracowanej wstępnej wersji produktu finalnego, a przecież będzie ona jeszcze podlegała różnym modyfikacjom w wyniku ewaluacji testowania (a niestety towarzyszy temu zazwyczaj brak należytego dopracowania koncepcji testowania), a następnie włączania produktu finalnego do głównego nurtu polityki. Często zdarza się, że beneficjent wkłada duży wysiłek w przeprowadzenie w I etapie badań własnych – których efektem jest obszerny, interesujący raport badawczy i wypracowana na wysokim poziomie wstępna wersja produktu finalnego – zapominając, że weryfikację przyniesie dopiero faza testowania, w trakcie której należy sprawdzić szanse na wdrożenie tego produktu. O prawdziwym sukcesie innowacji można mówić wówczas, gdy założony potencjał implementacyjny zostanie potwierdzony.

*Aby mógł nastąpić transfer nowych rozwiązań lub doświadczeń, musi istnieć „gospodarz” procesu innowacyjnego.*

### ■ Co może Pan powiedzieć na temat produktów finalnych, w których walidacji brał Pan udział? Czy rzeczywiście mają one charakter innowacyjny i przyczynią się do rozwiązania problemów, których dotyczą?

W miarę postępów w realizacji projektu beneficjent zyskuje coraz większą wiedzę na temat podjętej problematyki. Pojawia się wówczas dystans wobec efektów finalnych, w tym wobec przyjętych założeń projektu oraz szacowanych możliwości jego wdrożenia. Proces testowania wykazuje rzeczywiste, nie zawsze dające się przewidzieć, nowe uwarunkowania realizacyjne (np. mały stopień zaangażowania użytkowników instytucjonalnych czy ograniczone możliwości zaimplementowania innowacji w określonych ramach prawnych).

Poprawy skuteczności i przydatności innowacji (nowych rozwiązań modelowych) dopatruję się w synchronizacji, skoordynowaniu i integrowaniu projektów innowacyjnych podejmowanych przez różnych realizatorów w podobnych zakresach tematycznych – czyli tworzeniu klastrów projektów innowacyjnych. W ich ramach zapewnione będą wymienione przez mnie warunki skuteczności, a dodatkowo dojdzie walor trwałości, niezbędnej przy ciągłym doskonaleniu proponowanych rozwiązań.



**Która z ocen jest, według Pana, trudniejsza: ocena strategii wdrażania projektu innowacyjnego czy walidacja produktu finalnego? Czy może Pan wskazać podstawowe różnice między nimi?**

Różnice starałem się wykazać już w odpowiedziach na poprzednie pytania. Wspólne dla obu faz oceny jest obserwowanie, jak projekt „rośnie”, w jaki sposób beneficjent reaguje na dostrzegane nowe aspekty oraz uwarunkowania realizacyjne i wdrożeniowe, uwzględniając je w propozycjach doskonalących produkt finalny. W tych dwóch fazach inny jest jednak charakter zadań i roli eksperta. Przy ocenie strategii możemy wskazać nie tylko przedmiot i zakres koniecznych zmian w przedstawionej koncepcji, ale także sposób ich wprowadzenia. Przy walidacji takiej możliwości już nie ma – trzeba ocenić i odpowiednio wypunktować wady oraz zalety produktu finalnego w jego podstawowych wymiarach (aktualność, stopień innowacyjności, korzystność i skuteczność dla docelowych adresatów). Ja jednak w ocenie walidacyjnej sprawdzam, w jakim stopniu beneficjent uwzględnił krytyczne uwagi z oceny strategii oraz z przeglądu okresowego, dlatego zawsze proszę o dosłanie tych dokumentów, bo dopiero wówczas mam pełny obraz tego, co się dzieje z projektem w całym okresie jego dotychczasowej realizacji. Dlatego jestem zdania, że ocenę walidacyjną powinien przeprowadzać ekspert, który wcześniej opiniował strategię wdrażania tego projektu. Sam, jak dotąd, w pięciu moich walidacjach produktów finalnych takiej możliwości niestety nie miałem, ale liczę na to, że w przyszłości będę mógł z niej skorzystać. Przy ocenie walidacyjnej jeszcze większego znaczenia nabiera status beneficjenta – jeśli jest to instytucja o uznanej renomie, to szanse na wdrożenie jej produktu finalnego są większe niż beneficjenta „z zewnątrz”, mającego niewielki dorobek merytoryczny i ograniczoną sieć miejscowych kontaktów. Dlatego te – pozornie tylko pośrednie – warunki wywierają istotny wpływ na szanse wdrożeniowe proponowanych innowacji.

**■ Bardzo dziękuję za rozmowę.**

Korzystając z okazji, chciałbym również podziękować Krajowej Instytucji Wspomagającej za uruchomienie internetowego forum ekspertów. Mocno boleję nad niewielką możliwością kontaktów w środowisku ekspertów opiniujących projekty innowacyjne. Wprawdzie niekiedy spotykam innych ekspertów i przypatruję się ich pracy podczas posiedzeń Sieci Tematycznych – mamy wtedy okazję do wymiany poglądów w kularach – ale to zdecydowanie za mało. Przydałoby się zorganizowanie jeden czy dwa razy w roku spotkań w obrębie obszarów tematycznych, z jednoczesną możliwością odbycia dyskusji z ekspertami dziedzinowymi. Bardzo chętnie wziąłbym udział w takich „warsztatach” doskonalących umiejętności eksperckie. ◀

# Usprawnić zarządzanie w organizacjach pozarządowych – projekt „Biznes – Innowacje – NGO, czyli BINGO”

Do podmiotów, które łączą cele społeczne z chęcią osiągnięcia zysku, czyli tzw. **przedsiębiorstw społecznych**, zalicza się zakłady aktywności zawodowej, spółdzielnie socjalne oraz organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą. Te ostatnie stanowią najliczniejszą grupę przedsiębiorstw społecznych (np. w Wielkopolsce działa ich aż 275). Jakość funkcjonowania tego typu organizacji pozarządowych w dużej mierze wynika z jakości zarządzania. Zarządzanie zaś, w wielu przypadkach, stanowi niestety piętę achillesową tych organizacji.

## **Jak usprawnić zarządzanie w organizacjach zajmujących się przedsiębiorczością społeczną?**

„Przedsiębiorstwa komercyjne średnio co kilka lat wdrażają nowe modele biznesowe usprawniające zarządzanie. W przedsiębiorstwach społecznych w zasadzie żadne modele nie są stosowane. Ani w Polsce, ani poza granicami” – mówi Dorota Surma z Centrum PISOP (stowarzyszenia, którego celem jest wspieranie organizacji pozarządowych, jednostek administracji publicznej oraz inicjatyw podejmowanych na rzecz rozwoju lokalnego i regionalnego w Wielkopolsce). Pojawia się jednak szansa na zmianę tej sytuacji. Centrum PISOP, w partnerstwie z Fundacją NIWA Edukacji i Rozwoju oraz Network for Europe (organizacją pozarządową z Liverpoolu), w ramach projektu „Biznes – Innowacje – NGO, czyli BINGO”, dofinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego, wypracowuje **Model Zarządzania Przedsiębiorstwem Społecznym**. Model ten będzie dostosowany do specyfiki i potrzeb organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą, czyli najliczniejszej grupy przedsiębiorstw społecznych.



### Zarządzanie organizacją, czyli co?

Zarządzanie organizacją obejmuje wszystkie działania, które służą zapewnieniu trwałej, skutecznej i efektywnej realizacji jej celów statutowych. Najważniejsze obszary zarządzania przedsiębiorstwem społecznym można podzielić na cztery grupy: koordynowanie organizacji, powiązane z nim zarządzanie finansami, a także zarządzanie zespołem oraz komunikowanie wewnętrzne i zewnętrzne (por. rysunek). Właśnie te cztery obszary zarządzania stały się podstawą wypracowania czterech submodeli, wpisujących się w Model Zarządzania Przedsiębiorstwem Społecznym.

### W jakim zakresie zastosowanie modelu może pomóc organizacji?

Każdy z opracowanych submodeli daje możliwość uporządkowania jednej, ważnej części funkcjonowania organizacji: począwszy od zarządzania całością działań w dłuższej perspektywie czasu, poprzez nadzorowanie finansów, budowanie kompetencji zespołu, aż do komunikacji wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa społecznego. W ramach submodelu dotyczącego koordynowania organizacji możliwe będzie stworzenie indywidualnych rekomendacji związanych z planowaniem strategicznym, usprawnienie planowania strategicznego, stworzenie indywidualnej struktury organizacyjnej i wreszcie wydzielenie działalności gospodarczej. Submodel dotyczący zarządzania finansami pozwoli na oszacowanie budżetu rocznego oraz zwią-

zenie szans na uzyskanie przez organizację pozarządową płynności finansowej. Submodel dotyczący finansów ułatwi kalkulowanie kosztów działalności gospodarczej z uwzględnieniem kosztów pośrednich, bezpośrednich i marży. Submodel dotyczący zarządzania zespołem umożliwi przygotowywanie raportów z rekomendacjami dotyczącymi rozwoju kompetencji osób stanowiących kadrę odpowiedzialną za zarządzanie (przede wszystkim za koordynowanie organizacji, zarządzanie finansami, komunikowanie, koordynowanie prowadzenia działalności gospodarczej). Submodel dotyczący komunikowania pozwoli na wypracowanie indywidualnych rekomendacji w zakresie deficytów komunikacyjnych oraz stworzenie mechanizmów informacyjnych dotyczących prowadzonej działalności gospodarczej. Model będzie można wykorzystywać poprzez Internet. Czas potrzebny na wpisanie wstępnych danych szacowany jest na ok. 5 godzin. Jednak zalecenia i rekomendacje powinny być wdrażane na bieżąco. Szansa na to, aby dobrze zarządzać przedsiębiorstwem społecznym – a dzięki temu zapewnić mu większą trwałość i stabilność funkcjonowania – jest w zasięgu ręki. ◀

Wszystkie osoby zainteresowane Modelem Zarządzania Przedsiębiorstwem Społecznym zapraszamy do kontaktu:  
tel. 65 520 78 86, 61 851 91 34 lub mailowo: [pisop@pisop.org.pl](mailto:pisop@pisop.org.pl)



# Innowacje w HR

Rozmowa z Wioletą Skrzypczyńską z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Instytucji Pośredniczącej II stopnia

**Nabór wniosków w ramach konkursu „Rozwiązania jutra HR” (ang. *human resources* – zasoby ludzkie) został zakończony w styczniu br. Jak duże było zainteresowanie konkursem?**

W odpowiedzi na konkurs wpłynęło 168 wniosków. Biorąc pod uwagę fakt, że formuła realizacji projektów innowacyjnych jest trudna, gdyż wymaga od beneficjenta niestandardowego podejścia, liczba ta jest znacząca. Podczas przygotowywania się do konkursu, a także trwania naboru wniosków, obserwowaliśmy duże zainteresowanie konkursem i jego tematyką. Jeszcze przed jego ogłoszeniem konsultowaliśmy pomysły potencjalnych projektodawców na projekty. Odbywaliśmy z nimi spotkania, prowadziliśmy debaty, a w trakcie naboru odpowiadaliśmy na pytania na forum oraz w czasie trwania dyżurów eksperckich. Takie działania odniosły skutek w postaci wniosków zawierających pomysły na innowacyjne rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

**Ile wniosków zostało rekomendowanych do podpisania umowy? Czego dotyczą te projekty?**

Komisja Oceny Projektów rekomendowała 14 wniosków do otrzymania dofinansowania. Tematyka projektów dotyczy ogólnie zarządzania wiedzą oraz zmianą w przedsiębiorstwach (np. kwestia sukcesji w firmach rodzinnych, pomiar poziomu wiedzy w przedsiębiorstwie, zarządzanie wiedzą na potrzeby pokolenia Y, dzielenie się wiedzą ekspercką, adaptacja nowych pracowników w miejscu pracy, pobudzenie tworzenia innowacji poprzez pracę zespołową, zarządzanie międzygeneracyjne). Produktami w przyjętych do realizacji projektach będą głównie narzędzia informatyczne (aplikacje, platformy internetowe, gry oraz podręczniki wspierające wykorzystanie narzędzi informatycznych).

**Jakie wątpliwości zgłaszali wnioskodawcy zainteresowani realizacją projektów innowacyjnych w ramach konkursów ogłoszonych przez PARP?**

Zakres zgłaszanych wątpliwości był bardzo szeroki. Dotyczyły one m.in. kryteriów oceny, celów projektu, kosztów kwalifikowalnych, testowania i upowszechniania. Najczęściej poruszonym problemem, który również nam sprawiał największą trudność, była kwestia praw autorskich do produktu wytworzonego w ramach projektu. Jest to szczególnie trudny temat w kontekście produktów informatycznych. Niestety, na etapie ogłaszania konkursu „Rozwiązania jutra HR” nie mieliśmy możliwości udostępnienia projektodawcom umowy przenoszącej autorskie prawa majątkowe, co pozwoliłoby na rozwianie wielu wątpliwości. W mojej opinii jest to jeden z tematów, który mógłby być przedmiotem dyskusji i wymiany doświadczeń w ramach Sieci Tematycznych, gdyż problematyka praw autorskich jest skomplikowana i uzależniona od rodzaju produktu.

### Jakie błędy pojawiały się najczęściej w projektach innowacyjnych złożonych w odpowiedzi na ogłoszone przez Państwa konkursy?

Najczęściej pojawiającym się błędem był brak powiązania między zidentyfikowanym i opisanym we wniosku problemem a celem projektu. Często zdarzało się również, że powstające narzędzie nie odpowiadało na problem opisany we wniosku. Nagminne było stwierdzanie, iż celem projektu jest stworzenie narzędzia, a nie doprowadzenie do rozwiązania zdiagnozowanego problemu. Nierzadko zdarzało się też, że Komisja Oceny Projektów niżej oceniała innowacyjność danego rozwiązania niż projektodawca. Dużym problemem był również brak charakterystyki grup docelowych we wszystkich wymaganych wymiarach. Problematyczne były także budżety projektów i mimo naszych wskazówek, aby doprecyzowywać i odpowiednio opisywać pozycje budżetowe w uzasadnieniu do budżetu, często nie mieliśmy możliwości odniesienia się do stawek rynkowych, gdyż nie mogliśmy zidentyfikować, jakie koszty obejmują poszczególne pozycje w budżecie. Szczególnie ważne było dookreślenie tych kosztów w przypadku narzędzi informatycznych, a takich uzasadnień często brakowało. Konsekwencją tych wszystkich uchybień był wybór do realizacji tylko 14 projektów, a więc jedynie ok. 8 proc. złożonych wniosków.

### Z jakimi problemami spotykała się Pani najczęściej podczas swojej pracy z projektami innowacyjnymi?

Na razie nie mamy zbyt wielu doświadczeń wynikających z realizacji projektów innowacyjnych. Największe problemy, z jakimi zetknęłam się do tej pory, wynikały z rozbieżności między zapisami zawartymi we wniosku o dofinansowanie dotyczącymi opisu produktu a produktem, który powstał i został złożony do akceptacji wraz ze strategią wdrażania. Różnice interpretacyjne między beneficjentami a PARP w kwestii kształtu produktu oraz jego funkcjonalności były tak znaczne, że na etapie akceptacji strategii musieliśmy prowadzić wiele rozmów z projektodawcami, które doprowa-

dziły do zaakceptowania przez nas strategii, ale wymagało to dużego nakładu pracy obu stron. Aby uniknąć podobnych problemów w konkursie „Rozwiązania jutra HR”, w trakcie negocjacji zaplanowaliśmy spotkania, podczas których projektodawcy prezentowali swój pomysł na produkt, dzięki czemu mieliśmy możliwość stwierdzenia, czy w taki sam sposób rozumiemy funkcjonalność danego narzędzia. Jeżeli zaś pojawiły się jakieś wątpliwości, uzgadnialiśmy je i odpowiednie zapisy były doprecyzowywane we wnioskach o dofinansowanie. Z perspektywy odbytych spotkań mogę stwierdzić, że były one bardzo potrzebne, gdyż w wielu przypadkach opis produktu – zwłaszcza dotyczący narzędzi informatycznych – był na tyle nieczytelny i niejasny, że dopiero spotkanie z twórcami pomysłu doprowadzało do zrozumienia konstrukcji poszczególnych narzędzi, ich funkcjonalności, a w związku z tym przydatności dla poszczególnych grup odbiorców i użytkowników.

### Wielu beneficjentom trudności sprawia konieczność stosowania zasady *empowerment*, czyli zaangażowania grup docelowych w prace nad projektem. Jaka jest sytuacja pod tym względem w projektach realizowanych w ramach konkursów PARP?

Zasada *empowerment* miała dla PARP kluczowe znaczenie, zwłaszcza w przypadku projektów dotyczących rozwiązań z dziedziny rozwoju zasobów ludzkich. W tego typu projektach jako kryterium dostępu określiliśmy, że partnerem bądź liderem musi być przedsiębiorca, który będzie brał udział w testowaniu produktu. Dzięki temu chcieliśmy doprowadzić do sytuacji, w której grupy docelowe uczestniczą w projekcie od samego początku, czyli od tworzenia jego idei. Chcąc skutecznie zrealizować projekt innowacyjny, nie można bowiem działać w oderwaniu od potrzeb grup docelowych, dlatego tak ważna jest zasada *empowerment*.

### Niezwykle istotnym elementem w realizacji projektu są również działania upowszechniające i włączające. Jak zostały one zaplanowane w projektach realizowanych w ramach konkursów PARP?

Większość tych działań jest prowadzona w znanych formach, takich jak konferencje, seminaria, warsztaty, ogłoszenia prasowe, kampanie medialne i internetowe. W przypadku narzędzi z dziedziny HR prowadzone są również takie działania jak wizyty studyjne czy warsztaty wdrażające, których celem jest prezentacja produktu w mniejszym gronie uczestników. Wypracowanie skutecznych narzędzi upowszechniających i włączających stanowi duże wyzwanie zarówno dla beneficjentów, jak i dla Instytucji Pośredniczących. Powinniśmy współpracować w tej dziedzinie, aby doprowadzić do jak najszerszego upowszechnienia wypracowanych produktów wśród grup docelowych. Bardzo dobrym miejscem do wymiany doświadczeń i przygotowania wspólnych rozwiązań są spotkania Sieci Tematycznych. ◀

# Łączenie pracy z życiem



Rozmowa z Iwoną Janicką z Fundacji Aktywności Lokalnej, realizującej projekt „Mam dziecko – pracuję”

## ■ Co było inspiracją do powstania projektu?

Do opracowania i realizacji projektu zainspirowały nas doświadczenia Fundacji Aktywności Lokalnej, przede wszystkim działania skierowane do rodziców, a zwłaszcza matek, z wybranych społeczności lokalnych na terenie Wielkopolski. Ponadto – jak to zwykle bywa w takich przypadkach – zainspirowało nas życie.

Gdy kilka lat temu, po urodzeniu pierwszego dziecka, wiedziałam już, że nie wrócę do poprzednio wykonywanej pracy, zrodził się pomysł założenia organizacji. Autorami tego pomysłu (oprócz mnie – zwolenniczki samorządności i działań oddolnych) byli mój mąż – doradca ds. rozwoju osobisto-zawodowego, zwolennik *work-life balance* (tzn. idei godzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym) – oraz kilku innych zapaleńców. Wśród wielu działań z zakresu rozwoju i wzmacniania potencjału kapitału ludzkiego naturalne było dla nas realizowanie projektów skierowanych do rodziców. Wymagania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki ograniczały nas początkowo do działań dotyczących godzenia życia zawodowego i rodzinnego, prowadzonych na rzecz kobiet, ale to właśnie realizacja projektów z dziedziny integracji społecznej (inicjatywy oddolne) pozwoliła nam na szersze działania w konkretnej społeczności, z którą mieliśmy dobry kontakt.

Wnioski z tych działań były fascynujące. Okazało się, że najistotniejsze bariery dla kobiet w godzeniu życia zawodowego i rodzinnego to: brak elastycznych form zatrudnienia, a także „stereotypizacja” oraz „stygmatyzacja”. Ograniczenie stanowiły także niewystarczająco rozwinięte formy opieki nad dziećmi, bariery architektoniczne, a wreszcie brak wystarczającej wiedzy na temat *work-life balance* czy *flexicurity*, zarówno wśród pracodawców, jak i przede wszystkim wśród pracowników. Rodzice sygnalizowali nam, że pracodawcy nie inwestują w ich rozwój, a długotrwałe

[...] rodzice chcą być aktywni zarówno w sferze zawodowej (pragną funkcjonować w społeczności), jak i w sferze prywatnej (tzn. pragną dobrze wychowywać dzieci). W praktyce jednak trudno pogodzić obie te sfery aktywności.

zwolnienie lekarskie czy urlop macierzyński są ogromną barierą w powrocie do aktywności zawodowej. Najważniejszy wniosek był taki, że rodzice chcą być aktywni zarówno w sferze zawodowej (pragną funkcjonować w społeczności), jak i w sferze prywatnej (tzn. pragną dobrze wychowywać dzieci). W praktyce jednak trudno pogodzić obie te sfery aktywności.

Tematyką *work-life balance* należy się zajmować na czterech poziomach: jednostki, pracodawcy, społeczności lokalnej i państwa. Bardzo mnie cieszy, że w fazie pogłębionej diagnozy projektu do takich samych wniosków doszło dwóch naszych niezależnych ekspertów (Piotr Michoń, doktor nauk ekonomicznych z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, oraz Jacek Janicki, specjalista ds. *work-life balance*).

## ■ Jak będą przebiegały prace nad projektem w najbliższym czasie?

Zakończyliśmy tzw. etap przygotowawczy i bardzo intensywnie zabraliśmy się do wdrażania projektu (m.in. rekrutacja odbiorców i co-trenerów, udział w różnego typu imprezach i spotkaniach). Warto podkreślić, że nasze działania nakładają się na szeroką dyskusję publiczną wywołaną tzw. drugim *exposé* premiera Donalda Tuska, dotyczącą urlopów macierzyńskich i ojcowskich, a także dofinansowywania przez państwo zatrudnienia osób powracających do pracy po przerwie związanej z urodzeniem i wychowywaniem dziecka. Cieszymy się zatem, że nie podjęto jeszcze w tych sprawach ostatecznych decyzji, zamierzamy bowiem włączyć się do ogólnonarodowej dyskusji, wykorzystując nasze doświadczenia wynikające z realizacji projektu.

## ■ Model wypracowany w ramach projektu może się przyczynić do lepszego godzenia życia zawodowego i rodzinnego. W jakich obszarach działań można mówić o innowacyjności tego przedsięwzięcia?

W ramach projektu zakładamy wypracowanie modelu współpracy międzysektorowej, wspierającego godzenie życia zawodowego z rodzinnym, opartego na idei *flexicurity* (dodam, że „wspieranie” rozumiemy jako tworzenie odpowiednich warunków, a nie np. zwiększenie świadczeń socjalnych).

W ramach modelu zostało opracowanych osiem standardów (dotyczących m.in.: *empowermentu*, równości szans, pomocniczości, jawności), kilkanaście procedur (dotyczących m.in.: partnerstwa międzysektorowego, strategii wdrażania

# rodzinnym – to możliwe!

odpowiedzialnego biznesu, zakładania stowarzyszenia rodziców, obsługi klienta z małym dzieckiem), a także narzędzia, w tym m.in.: wzory umów i pism dla pracowników, wzór umowy uaktywniającej na świadczenie usług opieki nad dzieckiem, konspekty zajęć, listę metod diagnozowania potrzeb lokalnych.

Innowacyjność podejmowanych działań jest widoczna w trzech wymiarach: grupy docelowej, formy wsparcia i problemu.

Najważniejszy jest dla nas wymiar dotyczący **grupy docelowej**. Projekt uwzględnia nie tylko kobiety (matki), ale także mężczyźn (ojców), którzy dotychczas byli pomijani w tematyce *work-life balance* lub sprowadzano tę kwestię do konieczności większego zaangażowania się w życie rodzinne (odciążenie kobiety). Zauważamy, że również ojcowie napotykają bariery związane z godzeniem życia zawodowego z prywatnym.

Wymiar grupy docelowej oznacza także kwestię przyjęcia perspektywy podmiotów z różnych sektorów (publicznego, prywatnego i pozarządowego). Priorytetem jest dla nas zasada *empowerment*: praca z grupą odbiorców – pracowników, a nie tylko pracodawców, oraz praca ze społecznością lokalną. Obecnie większość miejsc pracy zapewniają firmy mikro, małe i średnie, jednak ich właściciele starają się unikać niepotrzebnego ryzyka, a w obecnej sytuacji prawnej i kulturowej takim ryzykiem jest zatrudnienie kobiety, która może zająć w ciążę lub już jest matką małego dziecka. Bardzo ważny jest wymiar dotyczący **formy wsparcia** – wykorzystamy doświadczenie i wiedzę zespołu merytorycznego i partnera zagranicznego, wypracowaliśmy z odbiorcami (matkami i ojcami) i użytkownikami wspomnianych osiem standardów umożliwiających godzenie życia zawodowego i rodzinnego, powstały także procedury i narzędzia, które już wkrótce będziemy testować.

Nie zapominamy o wymiarze dotyczącym **problemu**. Przeprowadziliśmy pogłębioną diagnozę i badania sytuacji rodziców na rynku pracy, m.in. zajęliśmy się nowymi, nie rozpoznanymi do tej pory problemami ojców w zakresie *work-life balance*, wzięliśmy pod uwagę specyficzną sytuację rodziców mających dzieci przewlekle chore lub wymagające długotrwałej hospitalizacji, uwzględniliśmy także aspekty związane z samozatrudnieniem i pracą w firmach rodzinnych.

Realizują Państwo projekt już niemal od roku. Z jakimi przeszkodami spotkali się Państwo w tym czasie?

Czy realizacja projektu innowacyjnego jest trudniejsza niż realizacja projektu standardowego?

Realizacja projektu innowacyjnego na pewno jest trudniejsza przede wszystkim dlatego, że testujemy nowe rozwią- ➔





zania i w taki projekt wkalkulowane jest ryzyko. Nawet jednak jeśli w wyniku testowania okaże się, że opracowane rozwiązania nie powinny być wprowadzane, to taką wiedzę też warto upowszechnić, aby decydenci nie podejmowali niewłaściwych decyzji. Projekty innowacyjne mają jeszcze jedną cechę – wymagają współpracy wielu podmiotów, utożsamiania się z projektem nie tylko realizatorów, odbiorców i użytkowników, ale także Instytucji Pośredniczącej. Przy realizacji tego typu projektów największe są jednak bariery biurokratyczne – na ich pokonanie przeznaczamy proporcjonalnie zbyt wiele czasu i energii, chcemy iść do przodu, ale przez cały czas czujemy, że ktoś nam zaciąga hamulec. W takiej sytuacji optymizmem napawają pozytywne przykłady współpracy, np. z sąsiednich województw. Staramy się uczestniczyć w wielu spotkaniach, aby zapoznać się z tymi doświadczeniami i wykorzystać je w naszej pracy nad projektem.

#### ■ Jakimi sukcesami mogą się Państwo pochwalić?

Projekt „Mam dziecko – pracuję” ma charakter wielowymiarowy, jego realizacja (której zakończenie jest przewidziane na październik 2014 roku) składa się z kilku etapów. Na razie cieszą nas drobne osiągnięcia. Projekt spotkał się z ogromnym zainteresowaniem – od listopada 2011 roku

do końca czerwca mieliśmy okazję skonsultowania założeń projektu i produktu finalnego z grupą ponad 400 osób (na szczęblu zarówno krajowym, jak i regionalnym). Zorganizowaliśmy m.in. seminaryjne posiedzenie Senackiej Komisji ds. Rodziny i Polityki Społecznej zatytułowane „Praca, dziecko, rodzina – wyzwania i perspektywy polityki społecznej i gospodarczej”, a także spotkania subregionalne z odbiorcami projektu (tj. rodzicami małych dzieci zainteresowanymi tematyką *work-life balance*) oraz z jego użytkownikami w pięciu miastach Wielkopolski (Kalisz, Konin, Piła, Poznań, Leszno).

Ponadto nawiązaliśmy szereg porozumień o współpracy z prezydentami miast, otrzymaliśmy kilkadziesiąt listów intencyjnych od przedstawicieli urzędów i pracodawców, a także firm i organizacji deklarujących chęć współpracy oraz przetestowania rozwiązań zaproponowanych w ramach projektu. Udało się nam przeprowadzić pogłębioną diagnozę oraz liczne badania, którymi objęto zróżnicowane podmioty nie tylko w Wielkopolsce, ale także w wymiarze krajowym, co pozwoliło na zidentyfikowanie potrzeb, warunków i możliwości w zakresie kształtowania lokalnych środowisk na rzecz wsparcia matek/ojców mających dzieci do lat trzech. Działania włączające będą możliwe nie tylko na szczeblach lokalnym i regionalnym, ale także krajowym, gdyż honorowy patronat nad realizacją projektu objęli: pełnomocnik rządu ds. równego traktowania – Agnieszka Kozłowska-Rajewicz, minister rozwoju regionalnego – Elżbieta Bieńkowska, minister pracy i polityki społecznej – Władysław Kosiniak-Kamysz oraz marszałek województwa wielkopolskiego – Marek Woźniak. Ponadto uruchomiliśmy portal [www.mamdziecko-pracuje.pl](http://www.mamdziecko-pracuje.pl) oraz wydaliśmy dwa numery biuletynu „**Work-Life Balance**”, który rozprowadzamy na terenie całej Polski.

Do sukcesów projektu chciałabym dodać także sukcesy osobiste. Zarządzania projektem nie da się bowiem oddzielić od spraw prywatnych (w moim przypadku była to ciąża i kłopoty zdrowotne). W lutym urodziłam drugie dziecko – córkę Kajkę, a do tego czasu udało nam się wysłać pierwszy w ramach projektu wniosek o płatność. Teraz córeczka uczestniczy w większości spotkań związanych z projektem i na bieżąco „pomaga” w jego realizacji. Zatem chociażby ze względów osobistych muszę powiedzieć, że to wszystko udało się dzięki ogromnemu zaangażowaniu zespołu projektu i przedstawicieli partnerów, a przede wszystkim dzięki wsparciu mojego męża i 5-letniego syna Maksa. Hasło „Mam dziecko – pracuję” sprawdzamy zatem każdego dnia w praktyce i na bieżąco mamy okazję do czerpania inspiracji dla kolejnych rozwiązań na potrzeby projektu.

#### ■ Jaką rolę w Państwa projekcie pełnią partnerzy krajowi, a jaką partner zagraniczny?

Projekt jest realizowany przez cztery podmioty, reprezentujące różne sektory społeczno-gospodarcze, tj. Fundację Ak-

tywności Lokalnej (lider partnerstwa, od kilku lat prowadzi działania z zakresu *work-life balance*, a także współpracuje ze społecznościami lokalnymi; Fundacja będzie wdrażać wypracowywane rozwiązania); Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu (uczelnia mająca wieloletnie doświadczenie w tworzeniu ram polityki społecznej i polityki rynku pracy oraz w badaniach instytucji pomocy społecznej); Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Poznaniu (wytyczający kierunki polityki społecznej w celu wyrównywania poziomu życia mieszkańców województwa, współdziałający z różnymi podmiotami w gminach i powiatach); Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv (duńskie Centrum Work Life-Balance w Kokkedal, które zajmuje się kwestiami związanymi z godzeniem życia zawodowego z życiem rodzinnym). Każdy z partnerów pełni określoną rolę w projekcie, ale także nasze działania się przeplatają i uzupełniają, zwłaszcza te mające na celu upowszechnianie produktów projektu oraz ich włączanie do głównego nurtu polityki.

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

Działania upowszechniające i włączające zostały podzielone na kilka etapów. Upowszechnianie będzie skierowane bezpośrednio do osób biorących udział w spotkaniach, seminariach i konferencjach organizowanych w ramach projektu (zarówno rodziców, jak i przedstawicieli instytucji). Ponadto zakładamy, że informacja na temat rozwiązań proponowanych przez realizatorów projektu zostanie upowszechniona wśród użytkowników, tj. jednostek samorządu terytorialnego, ośrodków pomocy społecznej, miejskich ośrodków pomocy rodzinie, powiatowych centrów pomocy rodzinie, powiatowych urzędów pracy, organizacji pozarządowych, przedsiębiorców, przychodni, przedszkoli i klubów malucha, instytucji otoczenia biznesu, instytucji/firm szkoleniowych, doradców zawodowych oraz osobisto-zawodowych, agencji zatrudnienia, związków zawodowych, organizacji pracodawców, biur karier na uczelniach, pielęgniarek środowiskowych, organizacji pozarządowych, grup nieformalnych. Oprócz działań standardowych, które są elementem większości projektów współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego (strona internetowa, publikacje, konferencje), zaplanowaliśmy działania na poziomie krajowym i regionalnym.

Na poziomie krajowym są to m.in.:

- udział w ważnych wydarzeniach powiązanych tematycznie z realizacją projektu;
- gościnny udział w wykładach na uczelniach;
- udział w spotkaniach dyrektorów regionalnych ośrodków pomocy społecznej;
- aktywność na portalach społecznościowych, forach i portalach branżowych;

*Realizacja projektu innowacyjnego na pewno jest trudniejsza przede wszystkim dlatego, że testujemy nowe rozwiązania i w taki projekt wkalkulowane jest ryzyko. Nawet jednak jeśli w wyniku testowania okaże się, że opracowane rozwiązania nie powinny być wprowadzane, to taką wiedzę też warto upowszechnić, aby decydenci nie podejmowali niewłaściwych decyzji.*

- udział w spotkaniach w ramach sieci krajowych (pracodawców, organizacji pozarządowych, samorządów);
- spotkania w urzędach zajmujących się merytorycznie danym zagadnieniem.

Na poziomie regionalnym zaplanowaliśmy m.in.:

- stworzenie funkcji co-trenera (otwarty nabór) – ze względu na potrzebę upowszechniania rozwiązań z zakresu pracy nad rozwojem kompetencji, umiejętności „miękkich”;
- udział w spotkaniach sieciowych (biznesu, organizacji pozarządowych);
- współpracę z inkubatorami przedsiębiorczości i środowiskiem akademickim;
- udział w spotkaniach rad działalności pożytku publicznego;
- udział w posiedzeniach sejmiku województwa i odpowiednich komisji;
- odbywanie spotkań z urzędnikami zajmującymi się merytorycznie danym zagadnieniem.

#### Wspomniała Pani, że z informacjami na temat wypracowanych przez Państwa rozwiązań oraz samego projektu udało się Państwu dotrzeć do decydentów na poziomie Komisji Senackiej. Jak udało się tego dokonać?

Rozwiązania, które testujemy w ramach projektu, mają przełożenie na konkretne jednostki, pracodawców czy społeczności lokalne, ale to, co robimy, może i powinno wpływać na decyzje podejmowane na szczeblu regionalnym i krajowym. Nie bez przyczyny staraliśmy się zainteresować tematyką parlamentarzystów. Dostęp do Senackiej Komisji ds. Rodziny i Polityki Społecznej był możliwy dzięki wysiłkowi wielu osób, w tym zaangażowaniu kierownika merytorycznego projektu – prof. Kazimierza Pająka z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, kierownika Katedry Polityki Gospodarczej i Samorządowej. Ważne było też poparcie przewodniczącego Komisji, senatora Mieczysława Augustyna z Wielkopolski, który otwarcie podszedł do prezentowanych przez nas zagadnień. ◀



# Współpraca samorządów i organizacji pozarządowych

Rozmowa z Barbarą Kietner i Markiem Waszkowiakiem z Urzędu Miejskiego w Koninie, realizującego projekt pt. „Wsparcie rozwoju

Państwa projekt dotyczy innowacyjnego rozwiązania w zakresie efektywności społecznej i ekonomicznej zmiany formy realizacji usług w obszarze rozwoju gospodarczego na formę kontraktowania. Dlaczego zajęli się Państwo właśnie obszarem usług gospodarczych?

Miasto Konin, podobnie jak większość miast na prawach powiatu, prowadzi działania w zakresie wspierania rozwoju gospodarczego w ramach zasobów własnych – zarówno kadrowych, jak i technicznych – co często wiąże się z utratą potencjalnych inwestycji. Ta negatywna sytuacja z roku na roku się utrwała i jest ściśle powiązana z faktem, że zarówno miasto Konin, jak i pozostałe jednostki samorządu terytorialnego w Polsce, nie realizują żadnego modelu oraz nie wykorzystują kompleksowych i systemowych narzędzi kontraktowania usług rozwoju gospodarczego. Niewykorzystywany potencjał rozwojowy miast na prawach powiatu, określanych w dokumentach strategicznych kraju jako „lokalne centra rozwoju”, a także niski poziom współpracy na ich terenie między jednostkami samorządu terytorialnego a organizacjami pozarządowymi wymusza wypracowanie nowego modelu oraz narzędzi związanych z kontraktowaniem tych usług.

Jednym ze sposobów rozwiązania tego bardzo złożonego problemu, nabierającego szczególnego znaczenia w przypadku współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi, może się okazać opracowanie

*Niewykorzystywany potencjał rozwojowy miast na prawach powiatu, określanych w dokumentach strategicznych kraju jako „lokalne centra rozwoju”, a także niski poziom współpracy na ich terenie między jednostkami samorządu terytorialnego a organizacjami pozarządowymi wymusza wypracowanie nowego modelu oraz narzędzi związanych z kontraktowaniem tych usług.*

i usankcjonowanie mierzalnej oceny gospodarczych ofert outsourcingowych.

Jakie słabości dotychczasowego systemu, związane ze zlecaniem przez jednostki samorządu terytorialnego usług związanych z rozwojem gospodarczym, zostały przez Państwa zdiagnozowane?

Wyniki badań ilościowych przeprowadzonych w ramach projektu wśród 209 respondentów z jednostek samorządu terytorialnego (były to osoby ze wszystkich miast na prawach powiatu z całego kraju, zajmujące stanowiska kluczowe ze względu na kompetencje merytoryczne w zakresie rozwoju gospodarczego oraz współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi) wykazały, że – podobnie jak w przypadku Konina – organizacje pozarządowe nie były w ogóle włączane w działania na rzecz rozwoju gospodarczego lub były włączane w niewielkiej skali. Badania wykazały ponadto prowadzenie przez jednostki samorządu terytorialnego nieefektywnej polityki wspierania rozwoju gospodarczego (dotyczy to m.in. współpracy z organizacjami pozarządowymi). Należy również podkreślić, że brakuje ujednoliconych procedur wspierających długofalowe i wydajne działania jednostek samorządu terytorialnego na rzecz rozwoju gospodarczego przy wykorzystaniu potencjału organizacji pozarządowych.

Jakie innowacyjne rozwiązania będą zastosowane w projekcie i na jakie efekty Państwo liczą?

W projekcie zostaną wypracowane nowe procedury i narzędzia prowadzenia badań efektywności społecznej i ekonomicznej zmiany formy realizacji usług w obszarze rozwoju gospodarczego na formę kontraktowania – wytyczne na ten temat, dotyczące m.in. kryteriów oceny efektywności, mierników oceny, kryteriów oceny wartości dodanej, systemu procedur dotyczących przebiegu oceny (podmiot przeprowadzający badanie, terminy, nadzór, arkusz badania z komentarzem). Zostanie również opracowany model zmia-

# ządowych na rzecz rozwoju gospodarczego

narzędzi związanych z kontraktowaniem usług społecznych w Koninie”

ny formy realizacji usług z zakresu rozwoju gospodarczego na kontraktowanie (procedura prawna, jednostki zaangażowane, terminy, proponowane formy współpracy i instrukcje ich wdrożenia, szacunkowe koszty wprowadzenia modelu). Model ten przyjmie formę projektu zarządzenia Prezydenta Miasta Konina.

Na podstawie ustalonych procedur liczymy na wieloletnie zakontraktowanie usług w zakresie rozwoju gospodarczego o charakterze kompleksowym i systemowym, obejmujące trzy obszary:

- promocję Konina jako miasta atrakcyjnego dla inwestycji;
- kontakty z inwestorami;
- kojarzenie przedsiębiorstw na terenie Konina (klastry, kooperacja).

Działania promujące Konin mają na celu wspomoczenie rozwoju gospodarczego miasta, zwłaszcza w zakresie pozyskiwania inwestorów. Podstawowym efektem, na który liczy Urząd Miejski w Koninie jest zdobycie inwestorów, a tym samym stworzenie nowych miejsc pracy oraz zredukowanie negatywnych skutków restrukturyzacji przedsiębiorstw z sektora paliwowo-energetycznego.

**W jaki sposób fakt, że są Państwo jednostką samorządu terytorialnego zmienia punkt widzenia na problemy, które mają rozwiązać projekty innowacyjne wytonione w konkursie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej „Wspieranie rozwoju narzędzi związanych z kontraktowaniem usług społecznych (outsourcing) przez administrację publiczną”?**

Wypracowana innowacja i obszar, którego ona dotyczy będą w naturalny sposób wymuszać na władzach samorządowych zawieranie kontraktów na okres dłuższy niż jeden rok budżetowy. W przypadku wspierania rozwoju gospodarczego w zakresie promocji terenów inwestycyjnych czy pozyskania potencjalnych inwestorów konieczne jest zawieranie umów wieloletnich, które gwarantują największe korzyści z punktu widzenia rozwoju lokalnego.

**Do realizacji projektu zaprosili Państwo partnera krajowego – Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP. Dlaczego właśnie ten partner i jaką rolę odgrywa w projekcie?**

Stowarzyszenie prowadzi działania m.in. na rzecz wspierania rozwoju gospodarczego, przedsiębiorczości, innowacji oraz współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi, i właśnie te doświadczenia są przydatne w projekcie. Partner jest odpowiedzialny m.in. za diagnozę i analizę problemu, bierze udział w pracach nad produktem (opracowanie wstępnej wersji produktu i strategii wdrażania, testowanie, analiza rzeczywistych efektów wprowadzenia produktu, przygotowanie ostatecznej wersji produktu finalnego), a także będzie nas wspomagał przy upowszechnianiu produktu oraz włączaniu go do głównego nurtu polityki.

**Działania upowszechniające, o których Państwo wspomnieli, są ważnym elementem realizacji projektu innowacyjnego. Jak zostały zaplanowane w projekcie? Do kogo będą się Państwo zwracać z informacją o innowacyjnym produkcie?**

Z informacją o produkcie zwrócimy się przede wszystkim do kadry kierowniczej 64 miast na prawach powiatu oraz organizacji pozarządowych (w tym organizacji z otoczenia biznesu zaliczanych do trzeciego sektora), biorących udział w konferencjach upowszechniających. Pośrednio informacja o produkcie finalnym dotrze do szerszej liczby przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych poprzez artykuły w prasie, stronę internetową, mailing, konferencje prasowe, targi gospodarcze, a także korespondencję do instytucji zrzeszających organizacje pozarządowe i jednostki samorządu terytorialnego. ◀

# Grupa Robocza ds. upowszechniania i mainstreamingu

Obecny rok rozpoczyna okres intensyfikacji działań upowszechniających wypracowane rezultaty projektów innowacyjnych oraz włączających je do głównego nurtu praktyki/polityki. Istotnym czynnikiem mającym wpływ na sukces tego typu działań podejmowanych przez beneficjentów jest wsparcie ze strony praktyków oraz ekspertów będących członkami Sieci Tematycznych.

Zgodnie z *Wytycznymi Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL*, do głównych zadań Sieci Tematycznych należy m.in.:

- wsparcie merytoryczne dla beneficjentów wdrażających projekty innowacyjne ze strony ekspertów, beneficjentów już realizujących projekty oraz innych zainteresowanych podmiotów, pozwalające na wymianę doświadczeń, niwelowanie pojawiających się problemów oraz uwzględnienie w testowanych rozwiązaniach rzeczywistych potrzeb głównego nurtu polityki;
- wypracowanie efektywnych form dialogu między beneficjentami projektów innowacyjnych a decydentami politycznymi poprzez zwiększenie efektywności działań mających na celu wdrożenie do powszechnego stosowania wypracowanych produktów finalnych.

Sieci Tematyczne – jako gremia, które skupiają z jednej strony osoby mające ogromne doświadczenie w danym obszarze tematycznym (niejednokrotnie utrzymujące kontakty z decydentami zaangażowanymi w kreowanie polityki), z drugiej zaś beneficjentów realizujących projekty – mogą zapewnić zarówno beneficjentom, jak i Instytucjom Pośredniczącym możliwość wymiany doświadczeń w zakresie realizacji działań upowszechniających i włączających, a także wsparcie dla projektodawców w tych działaniach.

Oznacza to, że w miarę postępów w realizacji projektów konieczne stanie się organizowanie posiedzeń, których celem będzie realizacja wskazanych wyżej zadań. Z doświadczeń Krajowej Instytucji Wspomagającej dotyczących projektów na bardziej zaawansowanym etapie realizacji wynika, że jednym z największych problemów jest właściwe zaplanowanie działań włączających. Działania te są planowane w sposób zbyt ogólny, bez uwzględnienia w nich wielu istotnych potencjalnych użytkowników i/lub kluczowych decydentów.

W związku z tym zasadne jest przeanalizowanie możliwych do podjęcia przez Sieci działań w dziedzinie upowszech-

niania i włączania produktów projektów innowacyjnych, a także celowe zaplanowanie tych działań. Dlatego też, idąc za przykładem innych państw Unii Europejskiej, KIW proponuje powoływanie grup roboczych ds. upowszechniania i mainstreamingu, jako efektywnej formy wsparcia beneficjentów projektów innowacyjnych.

## Przykładowe założenia dotyczące funkcjonowania Grupy Roboczej ds. upowszechniania i mainstreamingu

- w pracach Grupy powinni uczestniczyć członkowie Sieci Tematycznych gotowi do zaangażowania się w działania na rzecz skutecznego upowszechniania produktów finalnych projektów realizowanych w danym obszarze tematycznym oraz ich włączania do głównego nurtu polityki/praktyki;
- liczba członków Grupy nie powinna być zbyt duża (maksymalnie 10 osób), gdyż ułatwi to sprawną organizację jej działań;
- w składzie Grupy powinny być reprezentowane środowiska mogące odegrać istotną rolę w procesie skutecznego upowszechniania i włączania produktów;
- członkami Grupy powinni być reprezentanci wszystkich sektorów występujących w składach Sieci Tematycznych, czyli przedstawiciele Instytucji Pośredniczących I i II stopnia, organizacji pozarządowych oraz beneficjentów;
- Grupa powinna się spotykać kilkakrotnie w ciągu roku (poza posiedzeniami Sieci Tematycznych).

## Przykładowy zakres prac Grupy Roboczej ds. upowszechniania i mainstreamingu

- wsparcie i doradztwo dla beneficjentów w zakresie doprecyzowania planów działań włączających (opracowanych na etapie strategii wdrażania projektu innowacyjnego) z uwzględnieniem zmian zaistniałych po zakończeniu etapu testowania wstępnej wersji produktu finalnego;
- analiza grup decydentów (przedstawiciele organów decyzyjnych, organizacji pozarządowych, środowiska naukowego itd.) oraz ułatwianie beneficjentom kontaktu z nimi w celu zwiększenia szans na skuteczne włączenie produktu do głównego nurtu polityki/praktyki.

Mając na uwadze fakt, iż prace Grupy Roboczej z założenia mają odpowiadać na specyficzne potrzeby beneficjentów w danej Sieci Tematycznej (które mogą być odmienne w przypadku każdej z nich), zaproponowany wyżej katalog

zadań może ulegać modyfikacjom zgodnie ze specyfiką poszczególnych Sieci oraz potrzebami jej członków. Jako dobry przykład opisanych wyżej działań może posłużyć inicjatywa podjęta w ramach Krajowej Sieci Tematycznej w obszarze „Edukacja i szkolnictwo wyższe”, gdzie utworzono pierwszą Grupę Roboczą ds. upowszechniania i mainstreamingu. Powołanie Grupy zaproponowano członkom Sieci podczas XVI posiedzenia, które odbyło się w czerwcu br. Przedstawione zostały najważniejsze cele i zadania Grupy, a także wymienione wyżej założenia dotyczące jej funkcjonowania, składu osobowego, liczebności itd. Inicjatywę a spotkała się z dużym zainteresowaniem członków Sieci, którzy uznali ją za dobry sposób upowszechniania produktów finalnych oraz włączania ich do głównego nurtu praktyki/polityki. Do udziału w Grupie zgłosiło się 11 członków KST

reprezentujących różne środowiska (m.in. przedstawiciele Instytucji Pośredniczących I i II stopnia, organizacji pracodawców i organizacji pozarządowych, a także beneficjenci i członkowie Regionalnych Sieci Tematycznych). Członkowie Grupy Roboczej spotkali się już dwukrotnie. Pierwsze spotkanie miało charakter organizacyjny. W jego trakcie na przewodniczącą Grupy wybrano Agnieszkę Pfeiffer, reprezentującą Krajowy Ośrodek Edukacji Zawodowej i Ustawicznej. W czasie drugiego spotkania pracowano nad narzędziami, które mogą być wykorzystane w ostatniej fazie realizacji projektu innowacyjnego. Widząc chęć do pracy oraz zaangażowanie jej członków, należy się spodziewać, że efekty działań Grupy będą znaczące, a sama inicjatywa okaże się godna powielania w innych obszarach tematycznych. ◀



Rozmowa z Agnieszką Pfeiffer z Krajowego Ośrodka Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, przewodniczącą Grupy Roboczej ds. upowszechniania i mainstreamingu w obszarze „Edukacja i szkolnictwo wyższe”

**Krajowa Sieć Tematyczna w obszarze „Edukacja i szkolnictwo wyższe” jest pierwszą Siecią, w ramach której utworzono Grupę Roboczą ds. upowszechniania i mainstreamingu. Czy uważa Pani tę inicjatywę za dobry pomysł, godny powielania?**

Wspieranie projektów innowacyjnych w procesie upowszechniania powstałych produktów jest bardzo ważne dla rozwoju różnych obszarów pracy szkół i placówek oświatowych. Powstanie Grupy, której członkowie reprezentują różne instytucje i organizacje opiniotwórcze o zasięgu ogólnokrajowym, stwarza nadzieję na wzbudzenie zainteresowania projektami innowacyjnym w różnych środowiskach. Ponadto spojrzenie osób o odmiennych doświadczeniach może wpłynąć na zwiększenie możliwości wykorzystania zwalidowanych produktów, np. w kształceniu dorosłych. Fakt, że wśród członków Grupy znajdują się przedstawiciele wielu środowisk daje także szansę na szerszą dyskusję o innowacyjnych projektach oraz na włączenie ich do działań systemowych. Takie działania są potrzebne wszystkim zainteresowanym stronom.

**Została Pani wybrana na stanowisko przewodniczącej Grupy Roboczej ds. upowszechniania i mainstreamingu w ramach Krajowej Sieci Tematycznej „Edukacja i szkolnictwo wyższe”. Co zdecydowało o tym, że zgodziła się Pani przyjąć tę funkcję? Jakie główne zadania widzi Pani przed tym gremium? Co, w Pani opinii, będzie stanowiło o sukcesie jej działalności?**

Głównym zadaniem Grupy Roboczej jest stworzenie możliwie szerokiego wachlarza form upowszechniania

rekomendowanych produktów. Takie propozycje były już prezentowane na ostatnim spotkaniu Grupy. Kolejne działanie powinno mieć charakter systemowy – chodzi o możliwość prezentacji produktów na spotkaniu w Ministerstwie Edukacji Narodowej z kuratorami oświaty i dyrektorami placówek doskonalenia nauczycieli. Taka grupowa prezentacja, z rekomendacją KST, będzie miała inny wydźwięk niż próby pojedynczych beneficjentów. Ważnym wątkiem dyskusji członków Grupy Roboczej było zachęcanie beneficjentów, aby wspierali się nawzajem i nie traktowali siebie jako konkurencji.

**Jako przewodnicząca Grupy Roboczej i jednocześnie zastępca członka Krajowej Sieci Tematycznej, ma Pani okazję do spotykania się z członkami Sieci, m.in. z beneficjentami, oraz poznawania planów działań upowszechniających i włączających poszczególne projekty. Co, według Pani, jest największą barierą w skutecznym upowszechnianiu produktów finalnych oraz włączaniu ich do głównego nurtu praktyki/polityki? Jeśli takie bariery występują, jak można im przeciwdziałać?**

Główną barierą są realne możliwości beneficjentów w upowszechnianiu produktów. Możliwości te mają często charakter jedynie lokalny, ponieważ to właśnie na takim poziomie beneficjenci są rozpoznawalni. Nieco trudniej jest w przypadku, gdy działania mają mieć charakter ogólnopolski. Ponadto warto, aby w środowisku edukacyjnym istniała większa świadomość tego, czym jest Krajowa Sieć Tematyczna, tak aby hasło „produkt oceniony pozytywnie przez KST” było postrzegane jako gwarancja innowacyjności i dobrej jakości. →

## Silne wsparcie dla projektów in

19 września 2012 roku, w siedzibie Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Programów Unijnych, odbyło się spotkanie z grupą gości zagranicznych, reprezentantów Krajowych Ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego z Chorwacji, Litwy i Szwecji. Spotkanie zostało przygotowane w ramach konferencji „Rzeczpospolita Lokalna 2020. Sejm społeczników, bojowników i ekspertów”<sup>1</sup>. Gospodarzem wizyty był dyrektor Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Programów Unijnych, Mariusz Frankowski.

Podczas spotkania goście mieli okazję poznania systemu wdrażania projektów unijnych na Mazowszu oraz przykładów dobrych praktyk w realizacji projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej. Dyrektor Mariusz Frankowski zapoznał zaproszonych gości z zakresem działań Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Programów Unijnych oraz z charakterem wdrażanych przez nią programów operacyjnych. W drugiej części spotkania przewodniczący Zespołu ds. projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej, Michał Borowy, przedstawił wyniki wdrażania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, poświęcając najwięcej uwagi zagadnieniom dotyczącym projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej. Goście zagraniczni byli szczególnie zainteresowani sposobami wykorzystywania środków unijnych na realizację tego typu projektów.

Uczestnicy spotkania mieli także możliwość zapoznania się z przykładem dobrych praktyk w realizacji projektów innowacyjnych z komponentem ponadnarodowym. Zaproszony beneficjent – Polska Fundacja Dzieci i Młodzieży – zaprezentował swój projekt pt. „Myśleć, pracować, współpracować. Kompetencje społeczne na rynku pracy” realizowany w ramach Priorytetu IX PO KL – „Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach”, Działanie 9.6 – „Projekty innowacyjne”.

Spotkanie zakończyło się dyskusją uczestników na temat skutecznych metod wdrażania projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej oraz zapewnienia trwałości ich rezultatów. Uczestnicząca w spotkaniu Katarzyna Tyczko, reprezentująca Krajową Instytucję Wspomagającą – Centrum Projektów Europejskich, podkreśliła znaczenie realizacji projektów innowacyjnych w ramach strategicznych partnerstw krajowych i ponadnarodowych. Takie podejście do realizacji tego typu projektów ograniczy ryzyko projektowe i administracyjne, integruje środowisko na poziomie regionu oraz pozwala na skuteczne działania mainstreamingowe.

Dla uczestniczących w spotkaniu przedstawicieli miasta Sztokholm, zainteresowanych projektami ukierunkowanymi

1. Wydarzeniu temu poświęcamy osobny artykuł w niniejszym numerze biuletynu (s. 38).



### Co może zdecydować o sukcesie projektu w kontekście działań upowszechniających i włączeniowych? Czy sama determinacja beneficjenta wystarczy?

Gotowość do działań upowszechniających jest oczywiście bardzo ważna. Równie istotny jest język przekazu (prezentowanie produktów także w kontekście priorytetów Ministra Edukacji Narodowej). Najważniejsze jednak wydaje mi się pokazanie innowacyjności produktu przy jednoczesnej jego użyteczności dla odbiorcy (czyli sposób, w jaki zastosowanie produktu wspiera proces kształcenia). Istotne jest także wsparcie, jakie beneficjent może zaoferować wszystkim, którzy zechcą wykorzystać produkt w swojej pracy.

### Grupa Robocza spotkała się dwukrotnie. Jak ocenia Pani dotychczasowy przebieg jej prac? Czy można już sformułować wnioski na temat skuteczności jej działania?

Wszyscy członkowie Grupy są zaangażowani w dyskusję o formach upowszechniania i mainstreamingu. Różnorodność doświadczeń prezentowanych podczas posiedzeń daje pewność, że beneficjenci będą mieli wiele możliwości pokazania swoich produktów, a także zyskają szansę dotarcia do szerokiego grona osób, które mogą być zainteresowane tymi produktami. Obecnie jest jednak jeszcze zbyt wcześnie, aby mówić o skuteczności działania Grupy.

### Jakie są najbliższe plany tego gremium?

Tworzymy bazę informacji o spotkaniach, konferencjach i warsztatach, w trakcie których beneficjenci będą mogli prezentować swoje produkty. Opracowujemy też formularz opisu produktów, którego zastosowanie pozwoli na wyszukiwanie produktów według słów kluczowych, a tym samym ułatwi zainteresowanym osobom ocenę, czy dane rozwiązanie będzie dla nich przydatne. Wypełnione formularze będą mogły być umieszczane na stronach internetowych instytucji i organizacji, których przedstawiciele są członkami Grupy Roboczej. Ponadto przez cały czas pracujemy nad nowymi formami wspierania beneficjentów, które ułatwiają upowszechnianie wypracowanych przez nich produktów. ◀

# nowacyjnych i współpracy ponadnarodowej na Mazowszu

na aktywizację zawodową osób młodych, spotkanie było częścią wizyty studyjnej zaplanowanej w ramach projektu „Inclusive Europe”. Możliwość wymiany doświadczeń oraz opinii – z jednej strony z przedstawicielami instytucji, a z drugiej – beneficjenta projektu realizowanego w Polsce, była dla nich cennym źródłem wiedzy oraz inspiracji w realizowaniu codziennych zadań. **Daniel Yttermalm** i **Hakan Tofften** (Arbetsmarknadsfoervaltningen, Jobbtorg Sztokholm) stwierdzili: „Nasza wizyta w Polsce odbyła się w ramach szkolenia «Stockholm – Baltic Exchange Program», będącego częścią projektu «Inclusive Europe». Celem naszej podróży było zdobycie wiedzy na temat tego, w jaki sposób koordynowane są przedsięwzięcia o charakterze ponadnarodowym. Podczas wizyty mieliśmy okazję poznać specyfikę funkcjonowania polskiego rynku pracy oraz zadań, które realizują funkcjonujące na tym rynku instytucje. Wizytę w Polsce oceniamy bardzo dobrze, również dlatego, że mieliśmy okazję doświadczyć polskiej gościnności”.

## Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych stawia na projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej

W lipcu 2012 roku w Mazowieckiej Jednostce Wdrażania Programów Unijnych powołano **Zespół ds. projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej**. Nadzór nad jego działaniami objęła **Elżbieta Szymanik** – zastępca dyrektora ds. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Do zadań zespołu należy m.in. wspieranie beneficjentów realizujących projekty innowacyjne i ponadnarodowe oraz pracowników MJWPU, którzy pełnią funkcję opiekunów tych projektów. Członkowie zespołu uczestniczą także w kojarzeniu potencjalnych partnerstw ponadnarodowych oraz współpracują z krajowymi i zagranicznymi instytucjami zaangażowanymi w realizację projektów EFS.

Dyrektor **Mariusz Frankowski** wyjaśnia, dlaczego Jednostka stawia na projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej: „Na podstawie dotychczasowych doświadczeń w realizacji projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej zauważyliśmy, że ze względu na swoją specyfikę przedsięwzięcia te powodują więcej wątpliwości wśród realizatorów niż projekty standardowe. Tym samym wymagają od nas indywidualnego podejścia do każdego projektu, wydelegowania osób, które będą odpowiadały za współpracę z beneficjentami oraz większego, niż w przypadku projektów standardowych, zaangażowania opiekunów. W związku z tym postanowiliśmy utworzyć zespół, do którego powołaliśmy pracowników,

którzy specjalizują się w tematyce projektów innowacyjnych oraz projektów współpracy ponadnarodowej. Na przykład dwóch członków zespołu (Joanna Łupińska i Michał Borowy) zostało przeszkolonych na profesjonalnych koordynatorów współpracy ponadnarodowej w ramach projektu «Inclusive Europe», realizowanego we współpracy z Krajową Instytucją Wspomagającą, szwedzką instytucją Arbetsmiljöforum oraz kluczowymi partnerami z innych krajów. Dzięki temu mamy nadzieję, że obsługa projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej w Mazowieckiej Jednostce Wdrażania Programów Unijnych będzie realizowana na wysokim, europejskim poziomie, co w efekcie przyczyni się do powstawania coraz lepszych projektów”.

Cieszymy się, że cykl szkoleń dla koordynatorów i ambasadorów współpracy ponadnarodowej zrealizowany w ramach projektu „Inclusive Europe” zaowocował intensyfikacją działań w zakresie projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej na Mazowszu. Jesteśmy przekonani, że inicjatywy podejmowane przez Mazowiecką Jednostkę Wdrażania Programów Unijnych w sferze współpracy ponadnarodowej przyczynią się do realizacji dobrych i trwałych ponadnarodowych partnerstw projektowych w regionie, a także do zacieśnienia współpracy Mazowieckiej Jednostki z partnerskimi instytucjami z zagranicy, zwłaszcza ze Szwecji. Doświadczenia Krajowej Instytucji Wspomagającej wskazują na to, że stabilne, trwałe kontakty instytucji na szczeblu ponadnarodowym są warunkiem koniecznym w procesie skutecznego wdrażania projektów współpracy ponadnarodowej, m.in. dzięki znacznie lepszym możliwościom wsparcia projektodawców w procesie poszukiwania partnerów ponadnarodowych do współpracy.

*Katarzyna Tyczko, Krajowa Instytucja Wspomagająca*

Osoby i instytucje zainteresowane nawiązaniem współpracy ponadnarodowej w ramach projektów realizowanych na Mazowszu przy wsparciu z Europejskiego Funduszu Społecznego proszone są o kontakt z **Zespołem ds. projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej MJWPU** (intn.team@mazowia.eu). ◀

# Elastyczność i bezpieczeństwo

Rozmowa z Rafałem Dąbrowskim ze Związku Rzemiosła Polskiego, realizującego projekt „Platforma Flexicurity MiŚP – kreowanie płaszczyzny współpracy w zakresie flexicurity w obszarze MiŚP”

## ■ Jaka jest geneza realizowanego przez Państwa projektu?

Od pewnego czasu zaczęliśmy dostrzegać tendencję spadkową liczby pracowników zatrudnianych w zakładach zrzeszonych w cechach, nad którymi pieczę sprawuje Izba Rzemieślnicza Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Szczecinie. Postanowiliśmy poszukać rozwiązania problemu, który dotyczy nie tylko pracodawców, ale także pracowników. Środkiem zaradczym okazała się idea *flexicurity*, która oznacza elastyczność plus bezpieczeństwo. Idea ta jest znana w całej Europie, my staramy się wprowadzić ją do świadomości Polaków, poczynając od rzemieślników – przedstawicieli mikro- i małej przedsiębiorczości, czyli ludzi, którzy dzięki swojej codziennej działalności napędzają rynek.

Na podstawie wyników badań stwierdzono, że pracodawcy nie widzą korzyści, jakie może przynieść wspieranie zwalnianych pracowników oraz zysku ze współpracy z organizacjami pracodawców i instytucjami rynku pracy. Często słyszy się, że formy wsparcia zwalnianych pracowników małych i średnich przedsiębiorstw nie są dostosowane do ich potrzeb i tym samym są mało skuteczne. Podobnie jest z oferowanymi przez instytucje szkoleniami. Odpowiedzią na te problemy jest proponowany system wypożyczeń pracowniczych, jako jedno z narzędzi pod nazwą Platforma Flexicurity. Można zatem stwierdzić, że innowacyjna forma wsparcia polega na wykorzystaniu części istniejących rozwiązań w inny sposób niż dotychczas.

## ■ Na jakim etapie realizacji znajduje się projekt?

Obecnie jesteśmy na etapie testowania. W dziesięciu cechach wdrażamy produkt „Platforma Flexicurity MiŚP”, w którego skład wchodzi takie formy wsparcia jak wypożyczenia pracowników czy szkolenia w 25 zawodach rzemieślniczych. Cech pełni rolę biura wsparcia, z którego pomocy będą mogli skorzystać pracodawcy i pracownicy. Produkt wymaga promocji zarówno wśród przedsiębiorców, jak i wśród pracowników. Uważamy, że najskuteczniejszą formą dotarcia do odbiorców projektu są bezpośrednie spotkania organizowane w formie konferencji. Na obecnym etapie realizacji projektu będziemy organizować po 10 konferencji dla pracowników i pracodawców.

## ■ Jakie innowacyjne elementy zawiera projekt?

Innowacyjny jest przede wszystkim sam produkt, czyli „Platforma Flexicurity MiŚP”, której zadaniem jest wsparcie pracowników małych i średnich przedsiębiorstw w zdobywaniu oraz potwierdzaniu kwalifikacji zawodowych, wspieranie pracodawców w poszukiwaniu pracowników, a także wspomaganie zarówno pracowników, jak i pracodawców w czasach dekonjunktury.

## ■ Co będzie produktem finalnym projektu?

Produktem finalnym projektu będzie wspomniana już „Platforma Flexicurity MiŚP”, składająca się z programu komputerowego zainstalowanego na serwerze, służącego płynnej wymianie informacji między biurami wsparcia na temat szkoleń, egzaminów i wypożyczeń pracowników czy pomocy oferowanej przez cechy rzemieślnicze.

## ■ Do jakiej grupy docelowej kierują Państwo swoją ofertę?

Nasza oferta skierowana jest głównie do przedsiębiorców zrzeszonych w cechach rzemieślniczych, a także do ich pracowników. To właśnie oni napędzają gospodarkę, a nasz produkt ma im pomóc w rozwoju oraz w funkcjonowaniu w trudnych momentach dzięki możliwości wykorzystania elastycznych form zatrudnienia.

## ■ Czy uzyskali już Państwo pierwsze wyniki testowania produktu? Jak produkt jest oceniany przez użytkowników i odbiorców?

Jest jeszcze za wcześnie na jakąkolwiek ocenę. U uruchomiliśmy biura wsparcia w dziesięciu cechach w województwie zachodniopomorskim. Działa strona internetowa projektu. Pracodawcy i pracownicy mogą zgłaszać się do projektu zarówno bezpośrednio w biurach, jak poprzez stronę. Jak dotąd osoby korzystające z „Platformy Flexicurity” nie zgłaszały negatywnych uwag na jej temat.

## ■ Niezwykle ważną fazę realizacji projektu innowacyjnego stanowią prace nad jego upowszechnieniem oraz włączeniem do głównego nurtu polityki i praktyki. Jakie działania w tej dziedzinie Państwo przewidują?

Po zakończeniu etapu testowania produkt zostanie poddany wnikliwej analizie, a następnie, po wprowadzeniu poprawek, będzie przekazany do wszystkich izb rzemieślniczych w Polsce, po to, aby sprawdzić, jak działa na innym terenie niż województwo zachodniopomorskie. W tym czasie zostanie przeprowadzona kampania reklamowo-informacyjna, której zadaniem będzie podniesienie świadomości społecznej na temat *flexicurity* oraz funkcjonowania naszego produktu w instytucjach związanych z polskim rzemiosłem. Jednym z celów upowszechnienia idei *flexicurity* i włączenia jej do głównego nurtu polityki jest wdrożenie produktu „Platforma Flexicurity” w czterech izbach rzemieślniczych w Polsce, a po zakończeniu projektu w kolejnych izbach rzemieślniczych oraz w 160 cechach lub spółdzielniach rzemieślniczych. Drugim celem jest wypracowanie korzystnych dla pracodawców i pracowników MiŚP rozwiązań dotyczących wypożyczeń pracowniczych i potwierdzania kwalifikacji składowych. ◀



# Przedsiębiorczość dla każdego

W roku 2009 około 2 mln obywateli Unii Europejskiej (z 27 państw) stało się „przedsiębiorcami z konieczności”. W wielu europejskich krajach liczba ta rośnie. Wpływ ekonomiczny i społeczny takiej przedsiębiorczości jest znaczący: zgodnie z danymi Global Entrepreneurship Monitor mniej więcej jedna trzecia badanych firm odpowiedziała, że w latach 2008–2010 stworzyła od jednego do pięciu miejsc pracy. Mimo jednak, że potencjał przedsiębiorczości w Europie jest zdecydowanie większy, osoby zainteresowane samozatrudnieniem bądź te, które myślą o założeniu małego biznesu, nadal napotykać wiele problemów o charakterze strukturalnym i administracyjnym. Przedsiębiorczość znajduje się w samym sercu unijnej strategii wzrostu *Europa 2020* i będzie odgrywała znaczącą rolę w osiągnięciu do roku 2020 wskaźnika zatrudnienia osób

w wieku 20–64 lat na poziomie 75 proc. Skuteczne wykorzystanie funduszy strukturalnych Unii Europejskiej na wsparcie przedsiębiorczości może być elementem, który umożliwi pełne wykorzystanie potencjału ekonomicznego i zatrudnieniowego unijnych państw członkowskich. Partnerom Sieci COPIE przyświecał wspólny cel: promowanie przedsiębiorczości na szeroką skalę oraz udowodnienie, iż możliwe jest wprowadzenie ułatwień w zakładaniu własnych firm przez osoby dyskryminowane na rynku pracy, zwłaszcza z grupy niereprezentowanych środowisk czy regionów. Partnerzy Sieci COPIE opracowali oraz przetestowali w ramach pięciu tematycznych grup roboczych zestaw narzędzi do analizy i poprawy struktur wspierających przedsiębiorczość.



O szczegóły tych prac zapytaliśmy Bettinę Reuter z Federalnego Ministerstwa Pracy i Spraw Społecznych w Niemczech (Departament Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego), przewodniczącą Sieci Współpracy na rzecz Przedsiębiorczości Sprzyjającej Włączeniu (*Communities of Practice on Inclusive Entrepreneurship – COPIE*).

## ■ Jaka była geneza Sieci COPIE?

Sieć opiera się na doświadczeniach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL i rezultatach pilotażowego projektu COPIE z lat 2006–2008. W pierwszym etapie prace koncentrowały się na stworzeniu przejrzystej struktury koncepcji „przedsiębiorczości sprzyjającej włączeniu”, na którą złożyły się cztery komponenty: kultura, wsparcie dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą, dostęp do źródeł finansowania oraz wzrost i konsolidacja. W efekcie stworzono narzędzie diagnozowania i analizy porównawczej (benchmarking) oraz zapewniono dostęp do wyników prac

Sieci poprzez nowo powstałą stronę internetową. Działania te stanowiły podwaliny dla drugiej rundy współpracy w latach 2009–2012.

## ■ Jakie kraje/institucje były zaangażowane w prace Sieci?

W Sieci reprezentowane były głównie Instytucje Zarządzające oraz Pośredniczące Europejskiego Funduszu Społecznego z dziesięciu krajów/regionów Unii Europejskiej: Belgii (Flandria i Walonia), Czech, Litwy, Niemiec, Hiszpanii oraz hiszpańskich regionów: Andaluzji, Asturii, Estremadury i Galicji.

**Sieć COPIE** funkcjonowała w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego w latach 2009–2012 i była jedną spośród trzynastu Europejskich Sieci Współpracy wybranych przez Komisję Europejską. Celem Sieci było wzmocnienie współpracy oraz wymiana doświadczeń między instytucjami zarządzającymi i wdrażającymi EFS a strategicznymi interesariuszami i decydentami w obszarze przedsiębiorczości.

Więcej informacji na temat Sieci finansowanych przez Komisję Europejską, a także trzech dodatkowych inicjatyw o podobnym charakterze, lecz finansowanych przez państwa członkowskie – członków Sieci (Net@work, EURoma i projekt „Inclusive Europe”), jest dostępnych na stronie internetowej Krajowej Instytucji Wspomagającej – Centrum Projektów Europejskich ([www.kiw-pokl.org.pl](http://www.kiw-pokl.org.pl)), zakładka „Współpraca ponadnarodowa”, podzakładka „European Learning Networks”.

Narzędzia i szczegółowe informacje dotyczące Sieci COPIE są dostępne na stronie internetowej ([www.cop-ie.eu](http://www.cop-ie.eu)).

#### ■ Jaka była misja COPIE?

Naszym celem była taka zmiana otoczenia politycznego, aby przedsiębiorczość stała się naturalnym wyborem dla ludzi z różnych środowisk, różnych zawodów, o zróżnicowanym statusie społecznym czy ekonomicznym. W związku z tym wyznaczyliśmy sobie następujące cele szczegółowe:

- zidentyfikowanie mocnych i słabych stron struktur wspierających;
- usprawnienie zarządzania poprzez zintegrowanie planów działań;
- stworzenie przyjaznego otoczenia dla edukacji z dziedziny przedsiębiorczości;
- zapewnienie wysokiej jakości systemów oraz wypracowanie odpowiednich standardów;
- stworzenie wzorca powiązań wsparcia na szczeblu regionalnym i krajowym;
- wzrost potencjału kluczowych struktur wspierających w celu zapewnienia systemu finansowego sprzyjającego przedsiębiorczości.

#### ■ Jakie są główne osiągnięcia Sieci i jak mogą być one wykorzystane praktycznie?

Opierając się na zintegrowanym podejściu do rozwoju polityk, COPIE opracowała i przetestowała „Zestaw narzędzi na rzecz przedsiębiorczości sprzyjającej włączeniu” (*Toolkit on Inclusive Entrepreneurship*), który oferuje wyczerpujący komplet instrumentów oraz rozwiązań na rzecz promocji przedsiębiorczości na poziomie Unii Europejskiej, państw członkowskich oraz regionalnym.

COPIE Toolkit to metoda programowania oraz finansowania określonych działań dotyczących przedsiębiorczości

sprzyjającej włączeniu społecznemu w ramach europejskich funduszy strukturalnych, którą można zastosować od etapu diagnozowania, przez planowanie strategiczne, po celowaną interwencję w określonym obszarze przedsiębiorczości. Metoda obejmuje także kwestie kompleksowego zarządzania jakością oraz dostępu do źródeł finansowania i edukacji.

COPIE Toolkit składa się z następujących elementów:

- narzędzie diagnozowania;
- metodologia planowania działań;
- narzędzia zarządzania jakością;
- podręcznik finansów;
- plan działania COPIE.

Zestaw narzędzi COPIE może być szczególnie przydatny jako instrument promocji przedsiębiorczości, tworzenia biznesu i samozatrudnienia w krajowych programach reform oraz programach operacyjnych finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Celem ich wykorzystania jest lepsze wykorzystanie EFS/EFRR w ramach obecnie realizowanych programów operacyjnych, a także podczas realizacji określonych priorytetów inwestycyjnych w przyszłym okresie programowania.

#### ■ Patrząc z perspektywy przewodniczącej COPIE, co wskazałyby Pani jako największą zaletę współpracy w ramach Sieci?

Współpraca ponadnarodowa państw w takich sieciach jak COPIE stanowi doskonałą okazję do osiągnięcia trwałych rezultatów na rzecz tworzenia polityk w przyszłości. Partnerzy i eksperci z całej Europy działający w określonym obszarze tematycznym mają szansę wspólnej pracy przez kilka lat. W ramach Sieci uzyskują wiedzę i doświadczenie, co pozwala im na efektywne wspieranie administracji w kształtowaniu oraz wdrażaniu nowych strategii.

#### ■ Czy Federalne Ministerstwo Pracy i Spraw Socjalnych Niemiec planuje udział w Europejskich Sieciach Współpracy w przyszłości? Jeśli tak, jakie to będą inicjatywy?

Zamierzamy uczestniczyć w dwóch Europejskich Sieciach Współpracy w ramach EFS – w charakterze lidera w sieci współpracy ukierunkowanej na promowanie mobilności młodych osób dyskryminowanych na rynku pracy, a także jako partner w sieci poświęconej zagadnieniom współpracy ponadnarodowej w ramach EFS w przyszłym okresie programowania. ◀



# Funkcjonowanie Sieci Tematycznych AKTUALNOŚCI

Czwarty kwartał br. był okresem wyjątkowej pracy Sieci Tematycznych, związanej ze wspieraniem realizacji projektów innowacyjnych oraz planowaniem prac na rok następny.

**KST „Dobre rządzenie”** w październiku i listopadzie zajęła się opiniowaniem strategii wdrażania następujących projektów:

- „Wsparcie rozwoju narzędzi związanych z kontraktowaniem usług społecznych w Koninie” (Gmina Miasto Konin);
- „Samorząd – NGO’s, dobre praktyki w zakresie przekazywania zadań publicznych” (Gmina Miasto Częstochowa);
- „Integracja – SUWAK – innowacyjna metoda kontraktowania usług społecznych na rzecz dzieci” (Stowarzyszenie Ruch Pomocy Psychologicznej);
- „Opracowanie i upowszechnienie innowacyjnego modelu kontraktowania przez gminy usług społecznych w zakresie edukacji podstawowej” (Fundacja Tarcza).

KST „Dobre rządzenie” przeprowadziła w grudniu pierwszą walidację produktu finalnego projektu innowacyjnego pt. „Innowacyjny System Wspierania Ocen Regulacji i Decyzji Inwestycyjnych – iSWORD” realizowanego przez Fundację Instytut Badań Strukturalnych.

**KST „Edukacja i szkolnictwo wyższe”** w listopadzie przeprowadziła walidację dwóch projektów innowacyjnych:

- „Żyj twórczo – zostań M@T.e-MANIAKIEM” (Wyższa Szkoła Europejska im. Ks. Józefa Tischnera w Krakowie);
- „Krok w przedsiębiorczość” (Nowa Era Sp. z o.o.).

Ponadto w listopadzie i w grudniu dwukrotnie spotkała się Grupa Robocza ds. Upowszechniania i Mainstreamingu powołana w ramach KST „Edukacja i szkolnictwo wyższe”. Zajmowała się ona dopracowywaniem proponowanych narzędzi wsparcia dla beneficjentów (członków Sieci) w procesie upowszechniania pozytywnie zwalidowanych produktów finalnych oraz ich włączania do głównego nurtu polityki/praktyki.

**Regionalne Sieci Tematyczne** spotkały się w IV kwartale sześciokrotnie. Wynikiem ich prac było zaopiniowanie pięciu

strategii wdrażania, a także walidację czterech produktów finalnych projektów innowacyjnych.

W dniach 25–26 września odbyło się pierwsze spotkanie Regionalnych Sieci Tematycznych z województw: zachodniopomorskiego, pomorskiego, wielkopolskiego i lubuskiego. Jego celem była wymiana doświadczeń między członkami Sieci, a także upowszechnianie produktów projektów innowacyjnych. Szczegółowe informacje na temat tego spotkania są dostępne na stronie internetowej Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Szczecinie ([www.wup.pl](http://www.wup.pl)). Kolejne tego typu spotkanie planowane jest na przyszły rok. W bieżącym kwartale, po raz drugi w tym roku, spotkali się przedstawiciele Krajowych i Regionalnych Sieci Tematycznych. Honorowymi gośćmi spotkania byli reprezentanci Szwecji, którzy podzieli się z uczestnikami swoimi doświadczeniami z pracy Sieci Tematycznych, a także dobrymi praktykami w mainstreamingu. Omówiono również bieżące kwestie związane z funkcjonowaniem Sieci Tematycznych.

Czwarty kwartał był okresem planowania prac Sieci Tematycznych na kolejny rok. Zgodnie z *Koncepcją funkcjonowania Sieci Tematycznych w okresie programowania 2007–2013 w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* każda Sieć do końca grudnia przygotowuje Strategię Działania na następny rok. Częścią tej strategii, która ze względu na zaawansowany etap realizacji projektów innowacyjnych jest szczególnie istotna, a jednocześnie rodzi najwięcej problemów, jest aktywność Sieci w dziedzinie upowszechniania i włączania. Dlatego też w III kwartale KIW zorganizowała dwudniowe spotkanie, podczas którego przedstawiciele Sieci zajmowali się tym zagadnieniem. Dyskutowano na temat działań i narzędzi, które mogą wykorzystywać Sieci, a także sposobów motywowania członków Sieci do większego zaangażowania w prace tych gremiów (informacje na temat spotkania zamieściliśmy w poprzednim numerze biuletynu). ◀

# Sieci Tematyczne – dialog i komunikacja



Rozmowa z Mirosławą Kaniszewską z NSZZ „Solidarność”, wiceprzewodniczącą Krajowej Sieci Tematycznej „Adaptacyjność”

**Sieć „Adaptacyjność” jest najmniejszą Krajową Siecią Tematyczną, w jej skład wchodzi tylko czterech beneficjentów realizujących projekty innowacyjne. Czy w przypadku tak małej grupy przyjęta forma Sieci Tematycznych funkcjonuje skutecznie?**

Sieci Tematyczne stanowią swego rodzaju forum dialogu i komunikacji, platformę wymiany wiedzy między beneficjentami, ekspertami, decydentami i przedstawicielami Instytucji Pośredniczących. Podczas spotkań wszyscy uczestnicy w sposób nieskrępowany prezentują swoje stanowiska i, co istotne, są uważnie wysłuchiwni, a ich opinie brane pod uwagę.

Obecnie w skład Krajowej Sieci Tematycznej „Adaptacyjność” wchodzi czterech beneficjentów (Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, NSZZ „Solidarność”, Związek Rzemiosła Polskiego, Forum Związków Zawodowych), ale są to „beneficjenci szczególni”, którzy na co dzień aktywnie uczestniczą w pracach Trójstronnej Komisji do spraw Społeczno-Gospodarczych i w wojewódzkich komisjach dia-

*Sieci Tematyczne stanowią swego rodzaju forum dialogu i komunikacji, platformę wymiany wiedzy między beneficjentami, ekspertami, decydentami i przedstawicielami Instytucji Pośredniczących.*

logu społecznego. Jako partnerzy społeczni mają konkretne uprawnienia w procesie legislacji, a więc ich głos w Sieci jest bardzo istotny.

Nie wiązałabym zatem bezpośrednio małej liczby beneficjentów w Sieci ze skutecznością jej działania. Po prostu obecnie w obszarze „Adaptacyjność” jest realizowanych niewiele projektów innowacyjnych. Możliwe problemy i wynikające z nich konsekwencje zostały zresztą dostrzeżone przez członków Sieci i podjęto odpowiednie działania w tej

sprawie (m.in. rozszerzono listę podmiotów uprawnionych do ubiegania się o dofinansowanie projektów zgłaszanych w ramach konkursu „Rozwiązania jutra w HR” w 2011 roku). Na konkurs ten wpłynęło prawie 170 wniosków, dofinansowanie (na kwotę ok. 33 mln zł) uzyskało 14 projektów. Świadczy to o tym, że praca na dużą skalę dopiero jest przed nami.

**Jak Pani ocenia dotychczasową pracę Krajowych Sieci Tematycznych? Czy gremia te spełniają postawione przed nimi oczekiwania? Czy dostrzega Pani jakieś zagrożenia dla sprawnego funkcjonowania Krajowej Sieci Tematycznej „Adaptacyjność”?**

Pracę Sieci oceniam bardzo dobrze. Wszyscy zdajemy sobie sprawę, że poruszamy się po mało rozpoznanym terenie innowacji społecznych: identyfikujemy problemy, szukamy ich źródeł, wprowadzamy środki zaradcze. Słowem – próbujemy rozwiązywać trudne zagadnienia, o których istnieniu czy skali często nie zdawaliśmy sobie dotychczas sprawy. Mam świadomość, że na początku prace Sieci nie były łatwe, obecnie jednak już widzimy, że nasze zaangażowanie zaczyna przynosić pozytywne efekty.

Zagrożenia pojawią się wówczas, gdy projekty innowacyjne w obszarze „Adaptacyjność” będą realizowane przez ograniczoną liczbę beneficjentów, jeżeli nie będzie organizacji o potencjale i wrażliwości społecznej, umożliwiających realizowanie większej liczby projektów innowacyjnych spełniających kryteria instytucji oceniającej. Mam jednak nadzieję, że działalność pierwszych czterech beneficjentów będzie stanowiła dobry przykład dla innych organizacji. Optymizm budzi też fakt, że wielu beneficjentów z naboru przeprowadzonego w 2011 roku reprezentuje szeroko rozumianą sferę edukacji, co z pewnością wpłynie pozytywnie na działalność Sieci, zwłaszcza że obecnie przestrzeń dialogu społecznego rozszerza się poza tradycyjną domenę stosunków pracy. Zainteresowanie partnerów społecznych rozciąga się na takie zagadnienia jak polityka gospodarcza, polityka

podatkowa, finanse publiczne, funkcjonowanie systemów ubezpieczeń społecznych i zabezpieczenia społecznego, sytuacja demograficzna, problemy systemu ochrony zdrowia, szkolnictwa czy edukacji, a nawet na kwestie polityki międzynarodowej (np. politykę migracyjną i związane z nią aspekty mobilności pracowników czy politykę energetyczną). Sieć może służyć wypracowaniu nowych rozwiązań, w tym zasad jak najlepszego wykorzystania potencjału partnerów społecznych.

Do tej pory głównym przedmiotem prac Krajowej Sieci Tematycznej „Adaptacyjność” były cztery projekty realizowane w trzech tematach w ramach II Priorytetu PO KL. Czy analizując wspomniane projekty i produkty wypracowane w tych projektach, dostrzega Pani w nich potencjał do włączenia na szerszą skalę? Czy widzi Pani szansę na wywieranie rzeczywistego wpływu przez KST na rezultaty działań upowszechniających i włączających produkty finalne projektów innowacyjnych do głównego nurtu polityki/praktyki?

Oczywiście, że widzę. O jakości prac naszego gremium nie świadczy liczba uczestników, ale ich zaangażowanie. Krajowa Sieć Tematyczna jest nie tylko forum gromadzenia i wykorzystywania wiedzy formalnej, ale – co ważniejsze – jest miejscem dzielenia się tzw. wiedzą ukrytą, wynikającą z doświadczeń zdobywanych przez uczestników. Tego typu wiedzę trudno przekazać innym, nie korzystając z takiego forum jak nasze.

Nie zapominajmy, że nasi obecni beneficjenci są integralną częścią dialogu społecznego prowadzonego nie tylko w Polsce, ale w całej Unii Europejskiej. Stanowią więc naturalny „pas transmisyjny” przenoszący wypracowane produkty bezpośrednio do głównego nurtu polityki/praktyki, właśnie dzięki działaniom podejmowanym na forum Trójstronnej Komisji do spraw Społeczno-Gospodarczych czy na europejskich forach pracodawców i związków zawodowych. Z tych poziomów zdecydowanie łatwiej skierować nowo wypracowane rozwiązania na ścieżkę legislacyjną, zainteresować odpowiednie organy władzy wykonawczej, wprowadzać aspekty społeczne np. do procedur prywatyzacyjnych. Warto zwrócić uwagę, że nad jakością tej transmisji pracuje również Krajowa Sieć Tematyczna „Dobre rządzenie”.

#### ■ Jakie są najbliższe plany Sieci?

We wrześniu odbyło się seminarium wyjazdowe przedstawicieli wszystkich Krajowych Sieci Tematycznych. Jego celem było upowszechnienie informacji o produktach finalnych oraz o planowanych dla nich działaniach upowszechniających, a także wymiana informacji i doświadczeń dotyczących skutecznego włączania produktów do głównego nurtu polityki czy praktyki. W trakcie spotkania KST „Adaptacyjność” zwrócono uwagę na istniejące możliwości wsparcia planowanych działań m.in. przez podjęcie współpracy

*Nie zapominajmy, że nasi obecni beneficjenci są integralną częścią dialogu społecznego prowadzonego nie tylko w Polsce, ale w całej Unii Europejskiej. Stanowią więc naturalny „pas transmisyjny” przenoszący wypracowane produkty bezpośrednio do głównego nurtu polityki/praktyki [...].*

między beneficjentami w zakresie upowszechniania i włączania wypracowanych produktów finalnych. Przygotowana została mapa działań upowszechniających i włączających projekty innowacyjne realizowane w II Priorytecie PO KL, która na osi czasu pokazuje wydarzenia zaplanowane przez beneficjentów. Takie mapy zostały opracowane również przez pozostałe Sieci. Jest to istotne dla dalszych działań związanych nie tylko z wymianą informacji, ale także dla podjęcia próby wspólnego realizowania działań upowszechniających i włączających oraz uniknięcia dublowania działań o podobnym charakterze.

Przed nami proces walidacji produktów wypracowanych w ramach już realizowanych projektów innowacyjnych oraz – w okresie od czerwca do sierpnia 2013 roku – ocena strategii projektów innowacyjnych, które otrzymały dofinansowanie w konkursie z roku 2011.

W jaki sposób zespół specjalistów wchodzący w skład Krajowej Sieci Tematycznej „Adaptacyjność” powinien wspierać realizatorów projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej, aby w przyszłości można było włączyć wypracowane rozwiązania do głównego nurtu polityki/praktyki?

Dostrzegając brak czasu decydentów na podejmowanie „mniej istotnych problemów”, warto wykorzystać specjalistów do selekcjonowania problemów zgłaszanych podczas posiedzeń Sieci, do ich grupowania według intensywności wpływu na rozwój społeczno-gospodarczy. Specjaliści mogliby stanowić użyteczny łącznik między KST a zapleczem intelektualnym decydentów (np. sugerować tematykę następných programów innowacyjnych).

Na koniec chciałabym podkreślić, że wiedza partnerów społecznych na temat przyczyn sytuacji społeczno-gospodarczej, a także potrzeb związanych z adaptacyjnością pracowników i przedsiębiorstw, jest niezbędnym elementem dla podjęcia działań prowadzących do wypracowania rozwiązań społecznie akceptowalnych i gwarantujących rozwój zrównoważonego rynku pracy. Jest ona konieczna również dla prowadzenia efektywnego dialogu społecznego. Aktywne uczestnictwo w pracach Sieci Tematycznych stwarza możliwość wykorzystania tej wiedzy w różnych dziedzinach. ◀



# Mainstreaming a Sieci Tematyczne – przegląd dobrych praktyk

W niniejszym artykule prezentujemy dobre praktyki działań maistreamingowych oraz działań Krajowych Sieci Tematycznych na rzecz projektów innowacyjnych z innych niż Polska krajów Unii Europejskiej. Artykuł powstał na podstawie dokumentów Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL oraz kontaktów z Punktami Kontaktowymi w krajach Unii Europejskiej. Przedstawione doświadczenia mogą być przydatne dla obecnych członków Sieci Tematycznych, zwłaszcza przy planowaniu działań upowszechniających i włączających.

Z podręcznika *Urzeczywistnianie zmian. Mainstreaming w praktyce* (publikacja jest dostępna na stronie internetowej KIW) możemy się dowiedzieć m.in. o wielu skutecznych działaniach podejmowanych w programie EQUAL na rzecz upowszechniania produktów finalnych oraz ich włączania do głównego nurtu praktyki/polityki, a także angażowania decydentów w prace Sieci Tematycznych.

W przypadku dużych Sieci Tematycznych autorzy podręcznika zalecają powołanie w ich strukturach mniejszych grup roboczych, które nadzorowałyby pracę danej Sieci albo koncentrowały się na określonych tematach (kwestiach upowszechniania i maistreamingu). Grupy te nie mogą być zbyt liczne oraz powinny skupiać najbardziej zaangażowanych i aktywnych członków Sieci.

Do zadań grupy roboczej może należeć m.in.:

- nawiązywanie kontaktów z członkami Komitetu Monitorującego oraz angażowanie ich w prace Sieci Tematycznej;
- identyfikowanie podmiotów odpowiedzialnych za realizację bieżącej polityki (ministerstw czy kluczowych organizacji,

a nawet liderów opinii publicznej), potencjalnie zainteresowanych rezultatami pracy Sieci; mogą to być zarówno instytucje, które chcą tylko uzyskać informacje, jak i te, które są zainteresowane udziałem w pracach Sieci i wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań;

- prowadzenie badań mających na celu zidentyfikowanie luk w polityce dotyczącej danego obszaru tematycznego;
- wymiana doświadczeń i informacji (prowadzona np. podczas wizyt studyjnych) w celu pogłębienia współpracy;
- opracowanie instrumentów monitorowania i oceny jakości produktów finalnych;
- prowadzenie wspólnych działań (np. spotkań, seminariów, wizyt czy wymian);
- uczestnictwo w kampaniach lokalnych, regionalnych, a także ogólnokrajowych;
- udział w pracach Europejskich Grup Tematycznych.

W niektórych krajach w ramach Krajowych Sieci Tematycznych utworzone zostały grupy do spraw mainstreamingu. Do zadań komitetu strategicznego do spraw mainstreamingu działającego w Irlandii należało:

- identyfikowanie najlepszych praktyk oraz doświadczeń zdobytych podczas prac Partnerstw na rzecz Rozwoju oraz Sieci działających w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL;
- włączanie tych praktyk i doświadczeń do polityki zatrudnienia oraz zasobów ludzkich na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i europejskim;
- wspieranie zdolności poszczególnych instytucji do wdrażania dobrych praktyk;

- analizowanie propozycji przedstawionych w ramach Działania 3 (finansowanie innowacyjnych rozwiązań włączanych do głównego nurtu polityki) oraz włączania rezultatów programu EQUAL do głównego nurtu polityki, zgłaszanie uwag będących wynikiem tej analizy, a czasem nawet współfinansowanie działań;
- budowanie kontaktów między członkami Instytucji Zarządzającej i osobami odpowiedzialnymi za tworzenie polityki.

Do zadań zespołu do spraw mainstreamingu działającego w Hiszpanii należało:

- koordynowanie działań Krajowych Sieci Tematycznych;
- akceptowanie wniosków składanych przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju do Działania 3.

Do zadań krajowego komitetu do spraw mainstreamingu działającego we Włoszech należało identyfikowanie rezultatów wypracowanych przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju, które będzie można powielać i przekazywać z jednego regionu do drugiego.

W podręczniku zostały również przedstawione najlepsze rozwiązania lobbingowe zastosowane w programie EQUAL.

#### Sposoby na lobbing „od wewnątrz”

- organizowanie spotkań z politykami zainteresowanymi zagadnieniami będącymi przedmiotem działań programu EQUAL, a zwłaszcza z osobami zajmującymi się Narodowym Planem Działań w dziedzinie zatrudnienia i integracji społecznej;
- nawiązywanie kontaktów z personelem zatrudnionym przez polityków oraz kluczowymi urzędnikami;
- organizowanie spotkań z innymi urzędnikami, którzy mogą oddziaływać na politykę i wpływać na działalność administracyjną;
- przekazywanie analiz i sprawozdań komisjom rządowym oraz parlamentarnym;
- docieranie do poszczególnych komisji;
- prowadzenie negocjacji z politykami oraz urzędnikami mającymi wpływ na tworzenie polityki i planowanie działań.

#### Sposoby na lobbing „od zewnątrz”

- włączanie decydentów politycznych w planowanie i wdrażanie programu EQUAL;
- nawiązywanie kontaktów z mediami i przekazywanie im informacji;
- nawiązywanie kontaktów między Partnerstwami na rzecz Rozwoju a decydentami politycznymi;

- budowanie sieci kontaktów z różnego rodzaju grupami społecznymi;
- organizowanie spotkań z osobami, które mogą mieć wpływ na politykę i prowadzone działania;
- dostarczanie odpowiednim instytucjom zewnętrznym analiz i sprawozdań.

W innych krajach Unii Europejskiej organizowano różnego rodzaju imprezy w celu wsparcia działań włączających innowacyjne rozwiązania programu EQUAL do głównego nurtu polityki. Ułatwiały one nawiązywanie kontaktów z osobami, które mają wpływ na politykę, z potencjalnymi odbiorcami rozwiązań innowacyjnych oraz z Partnerstwami na rzecz Rozwoju. Oto przykłady tego typu działalności:

**Niemcy.** Organizowano coroczne konferencje na temat mainstreamingu – była to dla członków Sieci Tematycznych okazja do spotkania. Celem tych spotkań było utworzenie platformy, na której przedstawiciele Partnerstw na rzecz Rozwoju i decydenci polityczni mogli dyskutować na temat rezultatów oraz potencjalnego wpływu ich działań na politykę na poziomie krajowym i regionalnym.

**Portugalia.** Organizowane były tzw. dni otwarte, podczas których zainteresowane osoby mogły składać wizyty Partnerstwom na rzecz Rozwoju.

**Francuskojęzyczna część Belgii.** Umożliwiono Partnerstwom na rzecz Rozwoju bezpośrednie kontaktowanie się z decydentami politycznymi w trakcie specjalnie organizowanych imprez. Partnerstwa na stoiskach przedstawiały projekty oraz robiły prezentacje dotyczące ich działalności. Instytucja Zarządzająca zaprosiła gości, wśród których znaleźli się reprezentanci wszystkich projektów EFS oraz władz regionalnych i lokalnych, a także politycy i partnerzy społeczni.

**Grecja.** Organizowane były warsztaty lub fora w mniejszych miastach. Miały one na celu włączanie rezultatów programu do polityki lokalnej.

**Wielka Brytania.** W przypadku braku możliwości stałego uczestnictwa decydentów politycznych, ekspertów czy innych kluczowych osób w pracach Sieci Tematycznych Instytucja Zarządzająca zapraszała te osoby do uczestnictwa w konkretnych spotkaniach, dyskusjach lub konferencjach. Dotyczyło to również ekspertów, naukowców, przedstawicieli partnerów społecznych oraz pracowników administracji państwowej odpowiedzialnych za daną politykę. ◀



# Wpływ organizacji pracodawców i związków zawodowych na zwiększanie adaptacyjności przedsiębiorstw

„Dialog”, „partnerstwo”, „współpraca” – te pojęcia powinny być obecne w słowniku każdego przedsiębiorcy. Dobre współdziałanie z partnerami społecznymi – organizacjami pracodawców i związkami zawodowymi – a także wzajemne relacje między tymi podmiotami są istotnym czynnikiem wpływającym na zwiększanie adaptacyjności przedsiębiorstw. Ważnym bodźcem motywującym do dialogu społecznego i partnerstwa w zakresie adaptacyjności jest możliwość korzystania ze wsparcia finansowego na takie działania. Przewidziano je w Priorytetach II i VIII Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

## Rola partnerów społecznych i dialogu

Dialog społeczny jest pojęciem obejmującym wzajemne relacje między związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców. Obejmuje także ich stosunki z organami państwowymi, samorządem lokalnym i organizacjami z sektora pozarządowego. Dialog społeczny to ciągła interakcja, której celem jest osiągnięcie porozumienia w sprawach kontroli nad zmiennymi czynnikami społeczno-ekonomicznymi, które wpływają na sytuację zarówno przedsiębiorców (działających w organizacjach pracodawców), jak i pracowników przedsiębiorstw (zgrupowanych w związkach zawodowych).

Partnerzy społeczni odgrywają wyjątkową rolę w zarządzaniu społecznym i gospodarczym: reprezentują interesy i problemy świata pracy, głównie w zakresie warunków pracy, szkoleń ustawicznych, standardów i warunków płacowych oraz socjalnych itp. Ponadto zabierają głos nie tylko w interesie świata pracy, ale także mogą angażować członków reprezentowanych przez nich organizacji do szerszych działań w negocjacjach. Dialog społeczny może być zatem doskonałym instrumentem, pomocnym w rozwiązywaniu różnych problemów pojawiających się wokół kwestii zatrudnienia.

Partnerzy społeczni (oczywiście wraz z państwami członkowskimi i ich różnymi agendami) mają do odegrania kluczową rolę w realizacji celów i priorytetów *Strategii*

*Lizbońskiej* oraz strategii *Europa 2020* w następujących dziedzinach:

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

## Możliwości działania partnerów społecznych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

W celu zapewnienia możliwości realizacji przez partnerów społecznych ich zadań, m.in. w dziedzinie adaptacyjności, w PO KL przewidziano specjalne instrumenty wsparcia. Pomoc dla partnerów społecznych może przybrać formę wsparcia zarówno dla konkretnych społecznych organizacji partnerskich, jak i dla działań podejmowanych wspólnie przez organizacje reprezentujące obie strony. Ponadto dofinansowane mogą być działania w zakresie dialogu społecznego dotyczące informowania, szkoleń, mechanizmów uczestnictwa i negocjacji, wzmocnienia roli partnerów społecznych w kształtowaniu warunków pracy i funkcjonowania rynku pracy, wzmocnienia struktur branżowych partnerów społecznych, poprawy komunikacji między krajowym i unijnym szczeblem dialogu społecznego itp.

PO KL przewiduje wsparcie dla partnerstwa związanego ze zwiększaniem adaptacyjności przedsiębiorstw w dwóch działaniach. Pierwszym z nich jest Poddziałanie 2.1.2 „Partnerstwo dla zwiększania adaptacyjności”. Wsparcie w ramach tego Poddziałania przewidziano tylko dla reprezentatywnych organizacji pracodawców i pracowników. W jego ramach związki zawodowe i organizacje pracodawców mogą liczyć na dofinansowanie przedsięwzięć mieszczących się w następujących typach projektów:

- opracowanie, upowszechnienie i wdrożenie nowych rozwiązań, które zwiększają zdolności adaptacyjne



pracowników i przedsiębiorstw przede wszystkim w zakresie form i metod organizacji pracy (w tym pracy w niepełnym wymiarze, pracy tymczasowej oraz telepracy), zarządzania zmianą gospodarczą oraz podnoszenia kwalifikacji zawodowych;

- opracowanie i upowszechnienie mechanizmów udziału partnerów społecznych w procesie diagnozowania potrzeb szkoleniowych pracowników i przedsiębiorstw oraz współzarządzania funduszami szkoleniowymi przedsiębiorstw;
- wsparcie dla tworzenia i zwiększania wartości zakładowych funduszy szkoleniowych w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach, połączone z wdrożeniem mechanizmów współzarządzania nimi przez partnerów społecznych.

Kolejną możliwość finansowania działań partnerów społecznych przewidzianą w PO KL stwarza Poddziałanie 8.1.3 „Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności”. Ma ono jednak zasięg regionalny, a nie ogólnokrajowy, więc realizowane w jego ramach projekty mają odpowiadać na potrzeby lokalne. Mogą być także realizowane przez wszystkie (a nie tylko reprezentatywne) związki zawodowe i organizacje pracodawców. Projekty powinny dotyczyć następujących obszarów tematycznych:

- zwiększanie zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorców, zwłaszcza w zakresie organizacji pracy, form świadczenia pracy, promocji podnoszenia kwalifikacji zawodowych, godzenia życia zawodowego z prywatnym;
- promowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, przede wszystkim w odniesieniu do lokalnego rynku pracy, warunków pracy pracowników i środowiska naturalnego;
- upowszechnianie na poziomie lokalnym i regionalnym idei *flexicurity*.

PO KL przewiduje możliwości finansowania działań pilotażowych. Dzięki wsparciu i współpracy podejmowane są próby przeciwdziałania zwolnieniom, kontrolowane jest przestrzeganie przepisów kodeksu pracy, organizowane są kursy przekwalifikujące, monitorowana jest sytuacja na lokalnym rynku pracy, a także organizowane są kampanie informacyjne na temat praw pracowników, możliwości doskonalenia się czy przekwalifikowania.

#### Realizacja partnerstwa

W ramach wsparcia przyznawanego z Poddziałania 2.1.2 w PO KL zrealizowano (lub jest realizowanych) prawie 40 projektów.

Jednym z dofinansowanych przedsięwzięć jest projekt



„Obserwatorium regionalnych rynków pracy”, realizowany przez Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej. Jest to pierwsza w Polsce instytucja monitorująca krajowy rynek pracy stworzona przez organizację pracodawców. Przekazując Obserwatorium informacje o swoich rzeczywistych potrzebach, pracodawcy uzyskują możliwość wpływania na kształt zarówno polityki edukacyjnej, jak i aktywnych polityk rynku pracy (w tym polityki szkoleniowej). W przypadku informacji opartych na oczekiwaniach pracodawców możliwe będzie również wcześniejsze przygotowanie i uruchomienie aktywnych polityk rynku pracy (np. szkoleń, subsydiowanego zatrudnienia, robót publicznych) tam, gdzie pojawią się sygnały o możliwości wystąpienia problemów, których konsekwencją byłby spadek zatrudnienia. Dużo więcej projektów mających na celu zwiększanie adaptacyjności przedsiębiorstw realizowanych jest w ramach Poddziałania 8.1.3. Jako przykład może posłużyć projekt „Mazowieckie partnerstwo na rzecz współpracy, adaptacyjności i innowacji”, realizowany przez Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza. Głównym celem tego projektu jest stworzenie sieci współpracy między organizacjami przedsiębiorców z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, jednostkami samorządu terytorialnego, sektorem badawczo-rozwojowym oraz pozostałymi uczestnikami życia gospodarczego w województwie mazowieckim. Realizowane przedsięwzięcia, w tym projekty innowacyjne, przynoszą oczekiwane rezultaty, wpływając na zwiększenie adaptacyjności przedsiębiorstw. Istnieje duża szansa, że dzięki nim nastąpi istotna zmiana w podejściu do dialogu, współpracy czy partnerstwa. ◀

## „Wieloaspektowa Ocena Preferencji Zawodowych (WOPZ) – elektroniczny program doradczy” – nowatorskie narzędzie dla specjalistów rynku pracy

Firma PHU APUS Robert Meller z Częstochowy realizuje na terenie województwa śląskiego projekt innowacyjny testujący „@doradca zawodowy – elektroniczna aplikacja on-line”, współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet VI, Działanie 6.4). W trakcie realizacji projektu zostanie opracowane innowacyjne narzędzie „Wieloaspektowa Ocena Preferencji Zawodowych (WOPZ) – elektroniczny program doradczy”, przeznaczone dla specjalistów zajmujących się problematyką doradztwa, informacji i poradnictwa zawodowego z terenu województwa śląskiego, przede wszystkim dla doradców zawodowych.

### Co to jest WOPZ?

Wieloaspektowa Ocena Preferencji Zawodowych to narzędzie pozwalające doradcy na kompleksowe zdiagnozowanie preferencji zawodowych zgłaszającej się do niego osoby oraz pomagające postawić diagnozę preferencji w zakresie właściwości pracy. Jest to aplikacja, która usprawnia pracę doradców zawodowych, a tym samym podnosi jakość oferowanych przez nich usług. Dzięki trafnej diagnozie stawianej przez doradców wykorzystujących WOPZ możliwe będzie dostarczenie rzeczywistej pomocy osobom nieaktywnym zawodowo, bezrobotnym bądź chcącym zmienić pracę. Nowatorski charakter WOPZ polega na umiejętnym wykorzystaniu oraz połączeniu dotychczasowej wiedzy na temat skuteczności stosowania narzędzia IPD (Indywidualny Plan Działania) z efektywnymi rozwiązaniami o charakterze technicznym. Uzyskane przy użyciu aplikacji WOPZ wyniki badania (na podstawie wielu komplementarnych testów) będą ze sobą powiązane, co zawęzi pole ich interpretacji i pozwoli na opracowanie obiektywnej diagnozy sytuacji osób nieaktywnych zawodowo. Narzędzie przygotowywane w ramach projektu docelowo ma być stosowane przez wiele różnych instytucji pracujących z osobami bezrobotnymi, nieaktywnymi zawodowo lub pragnącymi zmienić pracę (m.in. przez wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy, ośrodkowe hufce pracy i inne jednostki wyspecjalizowane w działaniach na rzecz młodzieży czy instytucje szkoleniowe prowadzące kształcenie ustawiczne z zakresu kompetencji zawodowych i umiejętności poruszania się po rynku pracy). Narzędzie będzie na tyle uniwersalne i elastyczne, że będzie można je stosować w zróżnicowanych kontekstach doradztwa zawodowego oraz w stosunku do różnych rodzajów klientów.

### Jak powstaje WOPZ?

Do tworzenia WOPZ został powołany Zespół Metodyczny, którego pracami kieruje dr Anna Paszkowska-Rogacz,

pracownik naukowy w Zakładzie Psychologii Społecznej, Pracy i Doradztwa Zawodowego Instytutu Psychologii Uniwersytetu Łódzkiego, koordynator merytoryczny projektów Leonardo da Vinci oraz Grundvig, poświęconych doradztwu zawodowemu, jedna z bardziej doświadczonych specjalistek z tej dziedziny w Polsce. Wprowadzenie WOPZ do powszechnego użytku jest niemożliwe bez pełnej akceptacji ze strony instytucji rynku pracy z województwa śląskiego, w tym zwłaszcza powiatowych urzędów pracy, dlatego też zakładane jest ich aktywne uczestnictwo na wszystkich etapach tworzenia narzędzia.

### Jak będzie wyglądał WOPZ w wersji ostatecznej?

Produkt finalny będzie miał formę elektronicznej aplikacji on-line, dostępnej po zalogowaniu się do systemu informacyjnego. Aplikacja będzie się składać z narzędzia diagnostycznego umożliwiającego sporządzanie dwóch diagnoz – preferencji zawodowych oraz preferencji w zakresie właściwości pracy. Wyniki badania uzyskane dzięki WOPZ zostaną skonfrontowane z możliwościami oferowanymi badanej osobie przez rynek pracy. Pozwoli to na porównanie preferencji i zdolności zawodowych tej osoby z oczekiwaniami rynku pracy. Wyniki tego porównania umożliwią przygotowanie realistycznego planu przyszłości zawodowej. Czas badania nie przekroczy 30 minut, a wyniki osoba badana otrzyma niemal natychmiast. Powstaną dwa raporty – pierwszy dla klienta, a drugi dla doradcy (ten ostatni raport będzie poszerzony o dodatkowe informacje służące dalszemu efektywnemu wspieraniu osób bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo). Oprócz produktu finalnego powstaną także produkty pomocnicze ułatwiające zastosowanie WOPZ, m.in. *Podręcznik dla użytkownika aplikacji WOPZ*, *WOPZ – instrukcja dla doradcy*, *WOPZ – instrukcja dla badanego*, program szkolenia dla użytkowników aplikacji WOPZ oraz publikacja poświęcona stosowaniu WOPZ w praktyce. Realizacja projektu potrwa do końca listopada 2013 roku.

Osoby zainteresowane projektem mogą uzyskać więcej informacji na stronie internetowej ([www.apus.edu.pl](http://www.apus.edu.pl)) oraz skontaktować się bezpośrednio z realizatorami. ◀

### Kontakt

Agnieszka Meller, koordynator projektu

#### Biuro projektu:

Przedsiębiorstwo Handlowo-Uslugowe APUS Robert Meller  
42-200 Częstochowa, ul. Jasnogórska 15, lok. 11,  
tel./faks: 34 361 56 15; 600 430 976  
e-mail: [agnieszka.meller@apus.biz.pl](mailto:agnieszka.meller@apus.biz.pl)



## Spotkania koordynatorów i ambasadorów współpracy ponadnarodowej

W związku z udziałem w projekcie „Inclusive Europe” Krajowa Instytucja Wspomagająca zorganizowała dwa cykle spotkań o charakterze międzynarodowym dla pracowników Instytucji Pośredniczących I i Instytucji Pośredniczących II stopnia – koordynatorów współpracy ponadnarodowej oraz ambasadorów współpracy ponadnarodowej. Spotkania prowadzono we współpracy ze szwedzkimi partnerami KIW w ramach projektu „Inclusive Europe”, a także z ekspertami z Anglii, Hiszpanii i Polski.

### **Szkolenia koordynatorów współpracy ponadnarodowej**

KIW przeprowadziła dwa szkolenia z zakresu praktycznych umiejętności wdrażania projektów współpracy ponadnarodowej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, przeznaczone dla koordynatorów współpracy ponadnarodowej – osób z Instytucji Pośredniczących I i II stopnia, które w ramach swoich obowiązków służbowych są zaangażowane w działania o charakterze informacyjno-promocyjnym na rzecz projektów współpracy ponadnarodowej i/lub projektów innowacyjnych, uczestniczą w procesie ich oceny czy też nadzorują ich realizację. Spotkania odbyły się w marcu i kwietniu br.

Podczas pierwszego spotkania przedstawiono m.in.: znaczenie oraz rolę koordynatorów współpracy ponadnarodowej w projekcie „Inclusive Europe” oraz istotne kwestie dotyczące zarządzania projektami współpracy ponadnarodowej w ramach EFS, wybrane programy o charakterze międzynarodowym realizowane przez Polskę w obecnym okresie programowania, a przedstawiciel KIW przekazał uczestnikom rekomendacje dotyczące skutecznych metod poszukiwania partnerów, ze szczególnym uwzględnieniem inicjatywy Ponadnarodowych Forów Partnerskich. Podczas drugiego spotkania koordynatorzy mieli możliwość zapoznania się z wiedzą i doświadczeniami ekspertów

z Anglii oraz ze Szwecji. Mówiono m.in. o istocie współpracy ponadnarodowej (na podstawie doświadczeń systemu brytyjskiego), o korzyściach oraz wyzwaniach wiążących się z tą współpracą (na przykładzie Szwecji), a także o szeroko pojętej „dostępności” (accessibility) w kontekście osób niepełnosprawnych. Omówiono także działania i efekty prac wybranych Europejskich Sieci Współpracy, w których uczestniczy Polska. Spotkanie było ostatnim w cyklu szkoleniowym dla koordynatorów współpracy ponadnarodowej. Zgodnie z założeniami projektu „Inclusive Europe” zakończyło się ono testem sprawdzającym wiedzę z dziedziny współpracy ponadnarodowej w ramach EFS. Z przyjemnością informujemy, że **wszyscy uczestnicy zdali egzamin z wynikiem pozytywnym i uzyskali pozytywną walidację swych kompetencji z zakresu współpracy ponadnarodowej w ramach EFS.** Oficjalne wręczenie certyfikatów odbyło się podczas corocznej konferencji KIW (o tym wydarzeniu piszemy na str. 6).

### **Spotkania ambasadorów współpracy ponadnarodowej**

W kwietniu oraz maju br. w warszawskiej siedzibie Centrum Projektów Europejskich przedstawiciele kadry decyzyjnej Instytucji Pośredniczących I i Instytucji Pośredniczących II stopnia szczebla centralnego oraz regionalnego (ambasadorzy współpracy ponadnarodowej) spotkali się z ekspertami z Anglii, Hiszpanii, Polski oraz ze Szwecji. Przedmiotem dyskusji były kwestie systemowego wsparcia wdrażania projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej. Przedstawiono m.in. instrumenty służące intensyfikacji działań oraz lepszej absorpcji środków EFS w tej dziedzinie, a także dobre praktyki w wybranych obszarach wsparcia EFS.

Dyskusja podczas **pierwszego spotkania** zogniskowała się wokół zagadnień o charakterze strategicznym. Punkt wyjścia

## Rzeczpospolita Lokalna 2020. Sejm społeczników, bojowników i ekspertów

do rozmów stanowiła prezentacja brytyjskiego systemu wdrażania zasad innowacyjności i ponadnarodowości – programu „Innowacje, ponadnarodowość i mainstreaming” (*Innovation, Transnationality, Mainstreaming – ITM*) dla Anglii i Gibraltaru. Jako że system ten zakłada łączenie w ramach każdego z projektów elementów innowacyjności, ponadnarodowości i mainstreamingu, przedstawiono znaczenie komplementarności wszystkich wymienionych aspektów oraz angielskie przykłady wdrożenia wypracowanych rozwiązań do polityki. Kolejny blok tematyczny był poświęcony znaczeniu współpracy ponadnarodowej dla rozwiązywania problemów społecznych w ramach współpracy państw Morza Bałtyckiego.

Tematami przewodnimi drugiego spotkania ambasadorów współpracy ponadnarodowej były: (a) strategiczne wdrażanie współpracy ponadnarodowej oraz (b) budowanie partnerstw. Mówiono również o istocie i korzyściach partnerstw w ujęciu strategicznym, o działaniach ponadnarodowych realizowanych z udziałem polskiego partnera, a także o Europejskich Sieciach Współpracy EFS działających w dziedzinie ekonomii społecznej.

Spotkania z udziałem ekspertów zagranicznych i polskich – osób mających wieloletnie doświadczenie we współpracy ponadnarodowej oraz doskonale znających specyfikę Europejskiego Funduszu Społecznego – były okazją do wymiany doświadczeń, wiedzy oraz narzędzi wspierających tę wymianę na poziomie ponadnarodowym, a tym samym przyczyniły się do lepszego zrozumienia idei ponadnarodowości w ramach EFS oraz jej wartości w rozwiązywaniu problemów społecznych. ◀

Projekt „**Inclusive Europe**” („Zintegrowana Europa”) jest areną współpracy na rzecz zwiększenia mobilności oraz wymiany wiedzy, umiejętności i doświadczeń między państwami członkowskimi Unii Europejskiej. Projekt jest realizowany przez Arbetssmijöforum – szwedzką organizację działającą w obszarze rynku pracy i Europejskiego Funduszu Społecznego – we współpracy z partnerami szwedzkimi, a także partnerami z innych krajów, w tym z Polski (reprezentowanej przez Krajową Instytucję Wspomagającą – Centrum Projektów Europejskich, we współpracy z Ministerstwem Rozwoju Regionalnego). Celem projektu jest wzrost kompetencji w zakresie współpracy ponadnarodowej oraz wykorzystanie szans, jakie członkostwo w Unii Europejskiej otwiera osobom, organizacjom i instytucjom wspierającym systemy realizacji EFS, a także ustanowienie platformy współpracy ponadnarodowej, która będzie miała wpływ na rozwój rynku pracy w Europie, zwłaszcza w Regionie Morza Bałtyckiego. Realizacja projektu jest przewidziana na lata 2011–2014.



W dniach 19–20 września 2012 roku w Warszawie odbyła się konferencja „Rzeczpospolita Lokalna 2020. Sejm społeczników, bojowników i ekspertów”. Jej inicjatorami i organizatorami były dwie instytucje: Krajowy Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL. Wydarzenie objął honorowym patronatem Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej Bronisław Komorowski. Wśród uczestników znaleźli się m.in. premier **Tadeusz Mazowiecki**, który pełnił funkcję ambasadora konferencji, **Henryk Wujec** – doradca Prezydenta RP oraz **Edwin Bendyk** – wykładowca Collegium Civitas i dziennikarz „Polityki”.

Wydarzenie spotkało się z ogromnym zainteresowaniem – wzięto w nim udział blisko 400 osób z całego kraju, głównie społeczników i lokalnych liderów. Program przedsięwzięcia był skoncentrowany na wymianie doświadczeń między uczestnikami, a także na wypracowaniu wspólnych

rekomendacji na przyszłość, zwłaszcza w kontekście przewidywanych kierunków rozwoju lokalnego w perspektywie roku 2020. Sam tytuł konferencji nie był przypadkowy, na co zwrócił uwagę premier Tadeusz Mazowiecki podczas jej otwarcia, albowiem **sejmikowanie to debatowanie nad sprawami istotnymi dla mieszkańców państwa czy danej społeczności**. To wspólna dyskusja na argumenty, która jest niezbędna dla budowania społeczeństwa obywatelskiego i państwa demokratycznego.

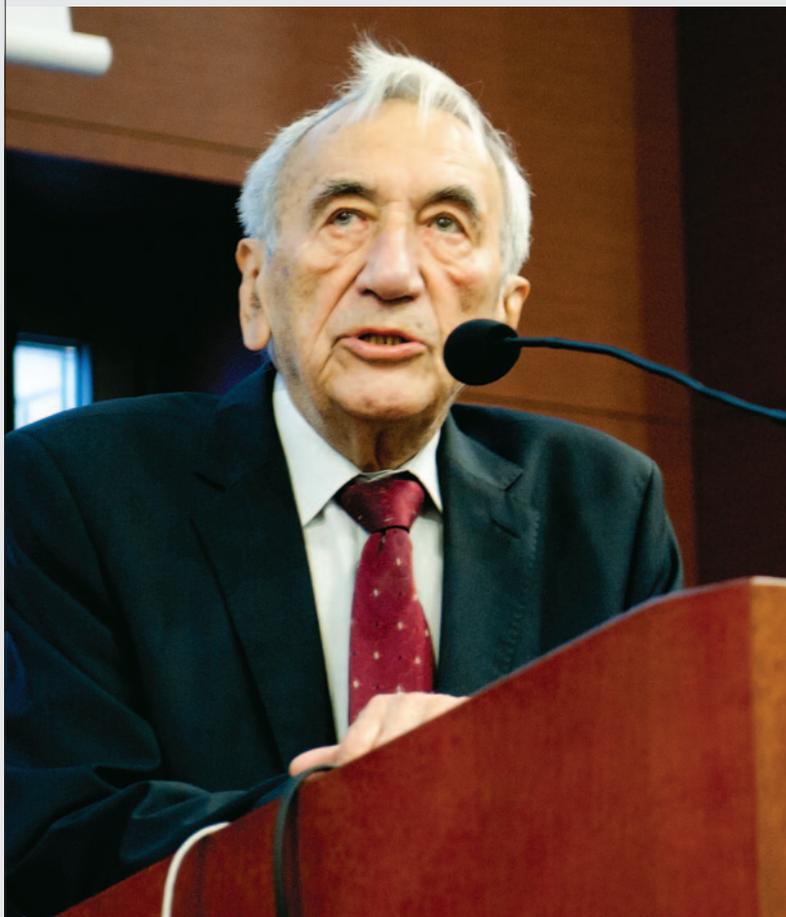
Pierwszego dnia Henryk Wujec odczytał list Prezydenta RP do uczestników, w którym zaakcentowano rolę społeczeństwa obywatelskiego w rozwoju Polski, a także znaczenie debaty publicznej i głosu społeczności lokalnych. Następnie, po wykładzie wprowadzającym Edwina Bendyka dotyczącym społeczeństwa i jego przyszłości, uczestnicy rozpoczęli pracę warsztatową w dwunastu grupach. Warsztaty były prowadzone przez moderatorów przy współudziale „Żywych Książek” („Żywe Książki” to przedstawiciele środowisk lokalnych, administracji samorządowej czy lokalni liderzy, których zadaniem było zaprezentowanie własnej, dotychczasowej pracy oraz ukazanie jej w kontekście środowiska lokalnego). Dzięki temu uczestnicy poznali wiele dobrych praktyk, które będą mogli przenieść na swój grunt, a także mieli możliwość uzyskania odpowiedzi na pytania dotyczące kwestii szczegółowych. Grupy, przy pomocy moderatorów, opracowywały wizję przyszłości dla zaprezentowanych środowisk, cele społecznej działalności lokalnej oraz określiły działania, jakie należy podjąć, aby opisana wizja się spełniła. Zgodnie z założeniami przyjętymi przez organizatorów idea konferencji nie zakończyła się na spisaniu rekomendacji i postulatów, ale ma dalszy ciąg.

Drugiego dnia główne tezy wypracowane podczas warsztatów zostały przedstawione panelowi ekspertów, w którym zasiadali Henryk Wujec, prof. Mirosław Grewiński, Joanna Kluzik-Rostkowska, dr Sławomir Jakubczak i Maciej Żywno, natomiast debatę nad wnioskami poprowadził znany dziennikarz Jarosław Gugała. Zaproponowana forma debaty była niezwykle trafna. Z jednej strony postulaty społeczników trafiły bezpośrednio do osób mających realny wpływ na stanowienie prawa czy podejmowanie decyzji o kierunkach rozwoju kraju, z drugiej zaś uczestnicy mogli podjąć z nimi dyskusję. Ponadto naukowcy mogli wyrazić swoje zdanie na temat przedstawionych propozycji. Dzięki temu praca włożona przez uczestników została w pełni wykorzystana, a głos zabierały obie strony dyskursu. Warto dodać, że pierwszy dzień konferencji zakończyła uroczysta gala, podczas której wręczono nagrody w konkursie im. Heleny Radlińskiej. Konkurs wyróżnia i promuje animatorów lokalnych, czyli osoby, które swoją postawą i pracą przyczyniają się do rozwoju społeczności lokalnych.

Skala, zasięg i liczba uczestników konferencji przekonuje

o wartości tego wydarzenia, a także o potrzebie przygotowania kolejnych przedsięwzięć tego typu. Organizatorzy dołożą starań, aby „Rzeczpospolita Lokalna” nie była wydarzeniem jednorazowym, lecz początkiem corocznych spotkań i działań podejmowanych dla dobra wspólnego. Reasumując, warto zwrócić uwagę, że w kontekście bardzo niskiego kapitału społecznego w Polsce (jeden z najniższych współczynników w Unii Europejskiej) widać ogromną potrzebę organizowania wydarzeń, podczas których społecznicy mają możliwość aktywnego udziału. Należy również podkreślić, że wyniki konferencji nie zostały odłożone *ad acta*. W jej efekcie powstały bogate materiały obejmujące wnioski i rekomendacje, na podstawie których organizatorzy opracowują raport. Zostanie on wydany i szeroko rozpowszechniony, aby mogła się z nim zapoznać jak największa liczba odbiorców (m.in. polityków i innych decydentów). Najważniejsze wnioski dotyczą następujących kwestii: **edukacji, w tym edukacji środowiskowej, integracji społecznej, działalności organizacji społecznych oraz wzmocnienia relacji obywatelskich**.

W celu zgromadzenia uwag i postulatów został uruchomiony sekretariat Rzeczypospolitej Lokalnej (pod adresem e-mailowym: [rzeczpospolitalokalna@oiefs.pl](mailto:rzeczpospolitalokalna@oiefs.pl)). ◀





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



CENTRUM PROJEKTÓW  
EUROPEJSKICH

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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



Program Operacyjny Kapitał Ludzki  
Krajowa Instytucja 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](mailto:kiw@cpe.gov.pl)  
[www.kiw-pokl.org.pl](http://www.kiw-pokl.org.pl)

ISSN 2080-8194

