



# INNOWACJE

INNOWACYJNOŚĆ I WSPÓŁPRACA PONADNARODOWA W PO KL

# BEZ GRANIC

NR I/KWIECIEŃ

**2010**

Biuletyn  
Krajowej Instytucji Wspomagającej  
Programu Operacyjnego  
Kapitał Ludzki

**NAJWAŻNIEJSI SĄ LUDZIE**  
KLUCZ DO SUKCESU PROJEKTU

**WYZWAŁAJ DUCHA –**  
PSYCHOLOGIA POZYTYWNA  
W KIEROWANIU LUDŹMI

**SIEC TEMATYCZNE PO KL**  
DLACZEGO WARTO DOŁĄCZYĆ

**EQUAL**  
WYKORZYSTAĆ  
REZULTATY

# SPIS TREŚCI

|                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Wstęp                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3  |
| Centrum Projektów Europejskich                                                                                                                                                                                                                                               | 4  |
| Wyzwalaj ducha, czyli stosowanie psychologii pozytywnej jako innowacyjnego instrumentu kierowania ludźmi                                                                                                                                                                     | 6  |
| Nowe otwarcie – nowe szanse. Krajowa Instytucja Wspomagająca dla PO KL w Centrum Projektów Europejskich                                                                                                                                                                      | 8  |
| Organizacja Krajowej Instytucji Wspomagającej                                                                                                                                                                                                                                | 11 |
| Indywidualne ścieżki zatrudnienia – szansa dla grupy 45+                                                                                                                                                                                                                     | 13 |
| Projekty innowacyjne upowszechniające – inna forma innowacji                                                                                                                                                                                                                 | 15 |
| Współpraca ponadnarodowa i innowacyjność w województwie łódzkim<br>Rozmowa z Joanną Bednarkiewicz, kierownikiem Oddziału naboru wniosków w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Łodzi, oraz Justyną Lasotą, inspektorem w Wydziale Obsługi Projektów Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi | 17 |
| Wykorzystać rezultaty EQUAL                                                                                                                                                                                                                                                  | 21 |
| Najważniejsi są ludzie<br>Rozmowa z Dr Cecylią Sadowską-Snarską, Prorektorem ds. badań w Wyższej Szkole Ekonomicznej w Białymstoku                                                                                                                                           | 23 |
| Upowszechnianie rezultatów projektów oraz ich włączanie do głównego nurtu polityki – dlaczego warto i trzeba podjąć wysiłek w tym obszarze                                                                                                                                   | 26 |
| Dlaczego warto dołączyć do Sieci Tematycznych PO KL?                                                                                                                                                                                                                         | 29 |
| Ponadnarodowa inspiracja – spotkanie przedstawicieli Punktów Kontaktowych w Brukseli                                                                                                                                                                                         | 32 |
| Innowacja społeczna jako sposób realizacji działań lokalnych                                                                                                                                                                                                                 | 34 |



**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),  
Joanna Janiszewska  
Tomasz Mrozek  
Ewa Wosik

**OPRACOWANIE GRAFICZNE,  
SKŁAD I ŁAMANIE:**  
eufloria design s.c.  
Natalia Golanowska, Assi Kootstra

**DRUK:**  
Grupa Autograf s.c.

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

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

**NAKŁAD:** 6 000 egz.

## Witamy Państwa w 2010 Roku!

**Dziękujemy naszym Poprzednikom za przekazanie pałeczki w sztafecie innowacyjności i współpracy ponadnarodowej PO KL oraz zapraszamy na wstępie w krótką podróż po nowej instytucji w obszarze wsparcia realizacji programów finansowanych z funduszy wspólnotowych – Centrum Projektów Europejskich.**

Centrum działa od początku 2009 r., zaś funkcję Krajowej Instytucji Wspomagającej dla PO KL przejęło z dniem 1 stycznia 2010 r. Chcemy zatem przedstawić Państwu Zespół oraz aktualne plany i priorytety KIW. Ponadto, jak przystało na biuletyn innowacjom i ponadnarodowości poświęcony, przedstawimy przykłady podjętych już w ramach PO KL inicjatyw w tym obszarze – na potrzeby aktualnego wydania odwiedziliśmy dla Państwa Łódź, Olsztyn i Białystok. Mamy nadzieję, że wdrażane tam projekty oraz entuzjazm ich realizatorów zachęcą do innowacji bez granic także inne regiony, a proponowane przez nas zindywidualizowane wsparcie okaże się pomocne i inspirujące.



Odniesień do innowacji proponujemy w tym wydaniu wiele. W ujęciu teoretycznym – jako podejście w kierowaniu ludźmi oraz w obszarze społecznym na potrzeby inicjatyw lokalnych. W ujęciu praktycznym – w nawiązaniu do rezultatów Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL oraz jako zalet projektów innowacyjnych o charakterze upowszechniającym. Przysłowiowym kubłem zimnej wody może okazać się zaakcentowanie tematu włączania rezultatów projektów innowacyjnych do głównego nurtu polityki, jako wysiłku koniecznego do podjęcia na drodze do pełnej ich realizacji. Mamy jednak nadzieję, że przeciwwagą okaże się tyk ponadnarodowej inspiracji w formie krótkiego sprawozdania ze styczniowego spotkania Punktów Kontaktowych w Brukseli oraz informacja o powołaniu i potencjale Sieci Tematycznych dla PO KL.

Życzymy miłej lektury,

Dariusz Nieć  
Dyrektor  
Centrum Projektów Europejskich

# Centrum Projektów Europejskich

## Skuteczni, kompetentni, zaangażowani

Centrum Projektów Europejskich, powołane przez Ministra Rozwoju Regionalnego, to stosunkowo nowa, funkcjonująca od stycznia 2009 roku, ale dynamicznie rozwijająca się jednostka. Celem powołania CPE była konieczność usprawnienia zarządzania środkami finansowymi pochodzącymi z Unii Europejskiej, samo zaś Centrum za równie istotny cel stawia sobie skuteczne i przyjazne wspieranie instytucji zaangażowanych w realizowanie programów finansowanych z funduszy Unii Europejskiej oraz ich beneficjentów.

Centrum Projektów Europejskich jest państwową jednostką budżetową podlegającą Ministrowi Rozwoju Regionalnego. Rozpoczynając działalność na początku 2009 roku, miało nakreślony jedynie ogólny cel działania – usprawnienie zarządzania środkami unijnymi – a jego istotnym kapitałem był entuzjazm oraz zaangażowanie jego twórców. Centrum może posłużyć jako przykład instytucji, która w krótkim cza-

**Podstawowym założeniem działania Centrum jest wspieranie rozwoju kraju poprzez udzielanie skutecznego wsparcia beneficjentom i wnioskodawcom oraz instytucjom odpowiedzialnym za wdrażanie i zarządzanie programami europejskimi.**

się stała się sprawnie działającą organizacją, skutecznie realizującą stawiane przed nią cele oraz poszukującą nowych wyzwań.

Podstawowym założeniem działania Centrum jest wspieranie rozwoju kraju poprzez udzielanie skutecznego wsparcia beneficjentom i wnioskodawcom oraz instytucjom odpowiedzialnym za wdrażanie i zarządzanie programami europejskimi. Tak określony cel obejmuje wspieranie instytucji realizujących programy operacyjne współpracy transgranicznej i współpracy międzyregionalnej w ramach programów Europejskiej

Współpracy Terytorialnej oraz Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa i Partnerstwa, a także wspieranie instytucji realizujących Program Operacyjny Kapitał Ludzki, jak również podmiotów odpowiedzialnych za upowszechnianie wiedzy o Europejskim Funduszu Społecznym oraz wdrażających inne programy i projekty europejskie.

W aspekcie kultury organizacyjnej ważną cechą funkcjonowania Centrum jest tworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej, utrzymywaniu równowagi między życiem prywatnym i zawodowym, a także innowacyjność w zakresie wykorzystania narzędzi pracy ułatwiających codzienne wykonywanie obowiązków oraz przyczyniających się do zwiększenia wydajności i skuteczności podejmowanych działań. Ze względu na zakres tematyczny realizowanego wsparcia, w kulturę organizacyjną Centrum wpisuje się obecność osób pochodzących z różnych krajów i kultur, mających zróżnicowane doświadczenia oraz umiejętności. Centrum aktywnie uczestniczy także w realizacji polityki równych szans, oferując zatrudnienie osobom niepełnosprawnym.

Siedzibą Centrum oraz miejscem pracy większości jego jednostek organizacyjnych jest Warszawa. W jego strukturze znajdują się także jednostki umiejscowione w innych miastach Polski: Krakowie, Gdańsku, Katowicach i Zielonej Górze. Funkcjonujące w tych miastach Wspólne Sekretariaty Tech-

niczne oraz Międzynarodowy Punkt Informacyjny Wschód INTERREG IVC wraz z Sekretariatem mającym siedzibę w Warszawie wspierają realizację programów operacyjnych w ramach współpracy transgranicznej i międzyregionalnej. Domeną pozostałych jednostek merytorycznych Centrum – Krajowego Ośrodka Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Krajowej Instytucji Wspomagającej – jest Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Krajowy Ośrodek EFS wspiera instytucje uczestniczące w realizacji PO KL, natomiast Krajowa Instytucja Wspomagająca – realizatorów projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej.

### **Współpraca transgraniczna i międzyregionalna Czym są programy współpracy transgranicznej?**

Najkrócej mówiąc, są to inicjatywy zmierzające do wzmocnienia obszarów przygranicznych poprzez stymulowanie ich rozwoju gospodarczego i społecznego. Zadaniem tego typu programów jest zacieśnienie współpracy między przedstawicielami instytucji i organizacji działających w różnych krajach, a także integracja społeczności lokalnych. Działania tego rodzaju ukierunkowane są na jeden cel – rozwój regionu. Cel ten może być osiągany w różny sposób – poprzez poprawę infrastruktury, współpracę kulturalną, promowanie inicjatyw lokalnych i turystyki w regionie, wspólne planowanie przestrzenne czy działania na rzecz ochrony środowiska. Centrum Projektów Europejskich pełni rolę Wspólnych Sekretariatów Technicznych w Programach Operacyjnych Współpracy Transgranicznej realizowanych w latach

**W aspekcie kultury organizacyjnej ważną cechą funkcjonowania Centrum jest tworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej, utrzymywaniu równowagi między życiem prywatnym i zawodowym, a także innowacyjność w zakresie wykorzystania narzędzi pracy ułatwiających codzienne wykonywanie obowiązków oraz przyczyniających się do zwiększenia wydajności i skuteczności podejmowanych działań.**

2007–2013: Rzeczpospolita Polska – Republika Słowacka, Rzeczpospolita Polska (województwo Lubuskie) – Brandenburgia, Południowy Bałtyk (obejmujący regiony pięciu państw: Polski, Szwecji, Danii, Litwy i Niemiec), Polska – Białoruś – Ukraina oraz Litwa – Polska – Rosja (program w trakcie tworzenia). Siedziby Wspólnych Sekretariatów Technicznych znajdują się odpowiednio w: Krakowie, Zielonej Górze, Gdańsku oraz w Warszawie.

### **Jak realizowana jest współpraca międzyregionalna?**

Program Operacyjny Współpracy Międzyregionalnej INTERREG IVC, obejmujący swoim zasięgiem całe terytorium Unii

Europejskiej oraz Norwegię i Szwajcarię, stanowi odrębną kategorię. W ramach tego programu wspierane są działania zmierzające do poprawy efektywności polityki regionalnej poprzez promowanie innowacyjności i gospodarki opartej na wiedzy oraz ochronę środowiska i zapobieganie zagrożeniom.

**Centrum Projektów Europejskich pełni rolę Międzynarodowego Punktu Informacyjnego Wschód INTERREG IVC** (siedzibą Punktu są Katowice).

### **Europejski Fundusz Społeczny**

#### **Jak wspieramy wdrażanie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki?**

Program Operacyjny Kapitał Ludzki obejmuje całość interwencji Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce, oferując łączną kwotę wsparcia w wysokości blisko 11,5 mld euro.

**Centrum pełni rolę Krajowego Ośrodka Europejskiego Funduszu Społecznego (KOEFS), który wspiera instytucje**

**Centrum pełni także rolę Krajowej Instytucji Wspomagającej dla PO KL.  
Więcej informacji o organizacji pracy i zadaniach KIW znajdują Państwo w dalszej części Biuletynu.**

uczestniczące w procesie realizacji tego programu, przede wszystkim poprzez organizowanie szkoleń oraz propagowanie wiedzy o Europejskim Funduszu Społecznym.

Najważniejszym zadaniem KOEFS jest koordynowanie działań Regionalnych Ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego (ROEFS), wspierających potencjalnych projektodawców w przygotowaniu projektów współfinansowanych z EFS, oraz dbałość o standaryzację usług i certyfikację kadr ROEFS. KOEFS zainicjował oraz prowadzi projekt Akademii Rozwoju Lokalnego, skupiającej przedstawicieli ROEFS, Instytucji Pośredniczących PO KL oraz innych organizacji i instytucji, stanowiąc forum wymiany informacji i dyskusji na temat rozwoju sieci oraz form udzielanego wsparcia. Rozwiązania wypracowane na tym forum służą dostosowaniu usług świadczonych przez ROEFS do bieżących potrzeb beneficjentów, także w kontekście rozwoju społeczności lokalnych. KOEFS prowadzi również działania promujące Europejski Fundusz Społeczny oraz możliwości, jakie ten Fundusz oferuje.

**Centrum pełni także rolę Krajowej Instytucji Wspomagającej dla PO KL.**

Więcej informacji o organizacji pracy i zadaniach KIW znajdują Państwo w dalszej części Biuletynu. ●



# Wyzwalaj ducha, czyli s pozytywnej jako innow kierowania ludźmi

Sprawne zarządzanie każdą organizacją wymaga odpowiedniej dbałości oraz umiętnego zarządzania posiadanymi zasobami, a zwłaszcza kapitałem ludzkim. Wychodząc z takiego założenia, a także opierając się na nowym nurcie psychologicznym, którego twórcą jest Martin Seligman, w Centrum Projektów Europejskich (CPE) zdecydowaliśmy o zastosowaniu psychologii pozytywnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Jest to odmienna od stosowanej dotychczas metoda kierowania ludźmi w administracji publicznej, wspomagana zarządzaniem strategicznym, a jej wymiarem praktycznym jest zarządzanie poprzez cele.

Psychologia pozytywna powstała jako opozycja wobec psychologii negatywnej (głównie klinicznej), która na ogół zajmowała się ludzkimi cechami negatywnymi (niedoskonałościami, słabościami). W odniesieniu do organizacji stosowanie psychologii pozytywnej oznacza zatem wzmacnianie pozytywnych cech (mocnych), takich jak poczucie celu istnienia, zadowolenia wyrażanego w pozytywnych emocjach, sensu pracy, autorozwoju, kreatywności, pasji, innowacyjności, inicjatywy, zaufania do przełożonych i organizacji, wysokiej motywacji osiągnięć, świadomości wpływu na organizację i jej wyniki czy też samorealizacji zawodowej.

Budowanie takiego potencjału innowacyjnego w organizacji wymaga konsekwentnego postrzegania procesów zarządzania ludźmi z punktu widzenia pracownika. Jest to postrzeganie odmienne od dotychczas stosowanego w hierarchii instytucjonalnej – wywołującego jedynie reakcję, a nie wielokierunkowe zaangażowanie, tak istotne dla skuteczności działania organizacji.

Takie odmienne spojrzenie oraz jego twórcze zastosowanie stanowi nowy trend w nauce o zarządzaniu jako nauce o pozytywnej organizacji, skupiającej się na dobrych i użytecznych

cechach pracowników, skutecznie realizujących wyznaczone cele, wspomaganej odpowiednimi strukturami i procedurami w przyjętej kulturze organizacyjnej.

Tworzenie klimatu organizacyjnego odpowiadającego wyżej wymienionym zasadom jest procesem niezwykle złożonym i precyzyjnym, ale podjęcie tego trudu daje wymierne efekty, które można już dostrzec w CPE. Po roku działalności Centrum składa się z kilkunastu komórek organizacyjnych, w tym kilku zamiejscowych, zatrudnia ponad sto osób, a jego system merytoryczny i administracyjno-finansowy można uznać za ugruntowany.

W przekonaniu do stosowania tak odmiennego podejścia do budowy organizacji utwierdzają nas nie tylko dotychczasowe efekty, ale także wyniki badań nad stosowaniem psychologii pozytywnej w organizacjach na całym świecie. Potwierdzona zarówno w badaniach empirycznych, jak i w naszych obserwacjach wysoka skuteczność działania CPE nie byłaby możliwa bez ogromnego entuzjazmu oraz zaangażowania pracowników w proces budowy naszej organizacji i realizacji jej zadań, poczucia lojalności, odpowiedzialności za wyniki pracy, satys-

**Stosując zasady psychologii pozytywnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi, honorujemy kompetencje pracowników zawarte w ich wiedzy, umiejętnościach oraz zaangażowaniu jako przymioty, które mają dla organizacji najwyższą wartość.**

fakcji z jej wykonywania, a także – co jest szczególnie istotne zwłaszcza w procesie budowy organizacji – bez twórczego, innowacyjnego myślenia, wzbogaconego wysoką skutecznością pracy zespołów.

Stosowanie psychologii pozytywnej w naszej organizacji przy-



# Stosowanie psychologii organizacyjnego instrumentu

nosi duże korzyści nie tylko społeczne, ale także ekonomiczne. Na przykład dzięki innowacyjnemu podejściu jesteśmy jedyną jednostką sektora finansów publicznych stosującą telefonię

**Naszą ambicją jest stworzenie organizacji, która będzie w pełni ludzką, trochę z przodu, z modelem zarządzania, który wzbudza, honoruje i dba o ludzką inicjatywę oraz kreatywność w każdym wymiarze, tworząc z nich niezbędne składniki na przepis pozwalający wykorzystywać nowe możliwości tkwiące w budowaniu potencjału pozytywnej organizacji oraz pojawiających się szans poza jej strukturami.**

internetową opartą na protokole VOIP, co pozwala na obniżenie o kilkaset procent wydatków telekomunikacyjnych. Stymulatorem kreatywności w CPE pozwalającym na generowanie innowacyjnych rozwiązań o wysokim poziomie efektywności ekonomicznej jest zadowolenie pracowników, wyrażające się w pozytywnych emocjach, będących następstwem po prostu dobrego nastroju.

Lojalność i odpowiedzialność naszych pracowników oznaczają także mniejsze koszty kontroli, która zostaje zastąpiona wewnętrzną autoregulacją opartą na akceptowanych i samoweryfikowalnych mechanizmach zachowań w odniesieniu do przyjętych standardów.

Otwartość w relacjach interpersonalnych, oparta na zaufaniu, pozwala z kolei na ograniczenie do minimum rotacji pracowników, a także zapobiega powstawaniu konfliktów (a jeżeli wystąpią – sprzyja ich sprawnemu rozwiązywaniu), czemu służy także – wysoko ceniona przez pracowników – obowiązująca w organizacji polityka otwartych drzwi. Należy również pod-

kreślić, iż otwartość w relacjach sprzyja podejmowaniu efektywnej współpracy między pojedynczymi osobami, zespołami czy jednostkami organizacyjnymi, przyczyniając się w ten sposób do wzrostu efektywności wykorzystania czasu pracy oraz znacznego zwiększenia jej jakości.

Stosując zasady psychologii pozytywnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi, honorujemy zatem kompetencje pracowników zawarte w ich wiedzy, umiejętnościach oraz zaangażowaniu jako przymioty, które mają dla organizacji najwyższą wartość. Wykorzystując różnorodność potencjału poszczególnych pracowników, staramy się tworzyć atmosferę wzajemnego poszanowania, motywowania oraz pracy zespołowej, atmosferę, w której nagradza się dbałość o wysoką jakość realizowanych zadań, atmosferę, w której zarządzanie postrzegane jest jako proces kreatywny, mający zapewnić sprawne, efektywne i skuteczne realizowanie założonych celów. Innowacyjne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi wspiera także proces utrzymywania równowagi między życiem prywatnym i zawodowym. Naszą ambicją jest stworzenie organizacji, która będzie w pełni ludzką, trochę z przodu, z modelem zarządzania, który wzbudza, honoruje i dba o ludzką inicjatywę oraz kreatywność w każdym wymiarze, tworząc z nich niezbędne składniki na przepis pozwalający wykorzystywać nowe możliwości tkwiące w budowaniu potencjału pozytywnej organizacji oraz pojawiających się szans poza jej strukturami. •

Przygotował  
**Dr inż. Dariusz Nieć**  
Dyrektor  
Centrum Projektów Europejskich

# Nowe otwarcie – nowe szanse

## Krajowa Instytucja Wspomagająca dla PO KL w Centrum Projektów Europejskich

Do końca grudnia 2009 roku rolę Krajowej Instytucji Wspomagającej dla Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki pełniła Fundacja „Fundusz Współpracy”. W tym czasie zostało zrealizowanych kilka istotnych zadań, co stanowi solidną podstawę do dalszego udzielania wsparcia dla projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej. Od stycznia 2010 roku KIW została włączona w struktury Centrum Projektów Europejskich. Powstała zatem możliwość kontynuowania sprawdzonych dotychczas form wsparcia, ale także szansa na rozpoczęcie nowych działań oraz podjęcie wyzwań pojawiających się podczas realizowania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej.

### Nasi poprzednicy

#### – KIW w Fundacji „Fundusz Współpracy”

Krajowa Instytucja Wspomagająca dla PO KL rozpoczęła działalność w październiku 2008 roku w ramach Fundacji „Fundusz Współpracy”. Pracownicy Fundacji stanęli przed trudnym zadaniem stworzenia systemu, który pozwoliłby na skuteczne wsparcie realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL w nowej perspektywie pro-

Centrum Projektów Europejskich – pełniące funkcję KIW od stycznia 2010 roku – rozpoczęło intensywne prace nad przygotowaniem oferty wsparcia, która z jednej strony uwzględniałaby dotychczasowe doświadczenia i rekomendacje KIW w Fundacji „Fundusz Współpracy”, z drugiej zaś odpowiadała na wyzwania i problemy pojawiające się na obecnym etapie realizacji tego typu projektów oraz uwzględniała indywidualne potrzeby identyfikowane w regionach.

gramowania. W pierwszym okresie funkcjonowania KIW działania wspierające zostały skierowane przede wszystkim do przedstawicieli Instytucji Pośredniczących i Instytucji Pośredniczących II stopnia (czyli jednostek odpowiedzialnych za ogłaszanie konkursów) oraz do członków komisji oceniających projekty. W związku z powstającym wówczas

systemem wsparcia, KIW zaangażowała się w proces tworzenia zaleceń dotyczących projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej, działalność szkoleniową oraz bieżącą pomoc doradczą. Ważnym instrumentem realizacji działań wspomagających było stworzenie i zarządzanie portalem internetowym KIW, a także organizowanie spotkań i konferencji. W ostatnich miesiącach działalności KIW w Fundacji rozpoczęte zostały działania zmierzające do uruchomienia Sieci Tematycznych.

### Nasze priorytety

#### – KIW w Centrum Projektów Europejskich

Realizowanie projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej otwiera przed projektodawcami duże możliwości. Ze względu jednak na sporą złożoność tematyki – która sprawia, że realizatorzy tego typu projektów muszą znać większą liczbę zagadnień – jest trudniejsze niż realizowanie projektów standardowych. Dlatego też projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej objęte są dodatkową opieką ze strony instytucji dbających o ich prawidłową i skuteczną realizację. W związku z tym Centrum Projektów Europejskich – pełniące funkcję KIW od stycznia 2010 roku – rozpoczęło intensywne prace nad przygotowaniem oferty wsparcia, która z jednej strony uwzględniałaby dotychczasowe doświadczenia i rekomendacje KIW w Fundacji „Fundusz Współpracy”, z drugiej zaś odpowiadała na wyzwania i problemy pojawia-



Pilnym wyzwaniem dla wszystkich instytucji zaangażowanych w realizowanie projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej jest skoncentrowanie wysiłków na działaniach zmierzających do zwiększenia liczby składanych wniosków.

jące się na obecnym etapie realizacji tego typu projektów oraz uwzględniała indywidualne potrzeby identyfikowane w regionach. Jak pokazują dotychczasowe doświadczenia, projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej nie cieszą się dużym zainteresowaniem ze względu na stosunkowo niski budżet przeznaczany na ich realizację. Pilnym wyzwaniem dla wszystkich instytucji zaangażowanych w realizowanie tego typu projektów jest zatem skoncentrowanie wysiłków na działaniach zmierzających do zwiększenia liczby składanych wniosków.

### System opieki i wsparcia szytego na miarę

Ambicją KIW CPE jest stworzenie systemu wsparcia „szytego na miarę”. Dlatego też pracownicy KIW angażują się w działalność „regionalną” w celu rozpoznania indywidualnych problemów instytucji odpowiedzialnych za działalność ponadnarodową i innowacyjną w poszczególnych województwach. Pozwoli to na wspólne określenie możliwości wsparcia udzielanego przez KIW w celu zachęcenia potencjalnych beneficjentów do składania wniosków o dofinansowanie oraz pomocy im w przygotowaniu projektów mających szansę na realizację. Oprócz spotkań indywidualnych, do końca 2010 roku przedstawiciele KIW wezmą udział w szesnastu oficjalnych spotkaniach regionalnych, w których – obok reprezentantów Instytucji Pośredniczących, Instytucji Pośredniczących II stopnia i Regionalnych Ośrodków EFS realizujących projekty w komponencie regionalnym PO KL – będą uczestniczyli potencjalni wnioskodawcy oraz beneficjenci projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej. Forma i charakter

Ambicją KIW CPE jest stworzenie systemu wsparcia „szytego na miarę”. Dlatego też pracownicy KIW angażują się w działalność „regionalną” w celu rozpoznania indywidualnych problemów instytucji odpowiedzialnych za działalność ponadnarodową i innowacyjną w poszczególnych województwach. Pozwoli to na wspólne określenie możliwości wsparcia udzielanego przez KIW w celu zachęcenia potencjalnych beneficjentów do składania wniosków o dofinansowanie oraz pomocy im w przygotowaniu projektów mających szansę na realizację.

tych spotkań zostaną dostosowane – na podstawie ustaleń – do potrzeb danego regionu. W zależności od zapotrzebowania, KIW zapewni udział w tych spotkaniach ekspertów zewnętrznych specjalizujących się w zagadnieniach innowacyjności lub współpracy ponadnarodowej. Dodatkowo, w ramach KIW CPE wybrani zostaną opiekunowie regionów, którzy będą służyć pomocą doradczą oraz pomocą w organizacji wsparcia eksperckiego, koncentrując się na zagadnieniach i problemach identyfikowanych w każdym z 16 województw.

Rozpoczynając swoją działalność w styczniu 2010 roku, KIW przesłała do Instytucji Pośredniczących, Instytucji Pośredniczących II stopnia oraz Regionalnych Ośrodków EFS ankietę,

Organizacja szkoleń zostanie zdecentralizowana poprzez przeniesienie miejsca ich realizacji na szczebel regionalny, z uwzględnieniem podejścia ukierunkowanego na integrowanie instytucji i podmiotów zajmujących się tematyką zagadnień PO KL w wymiarze innowacyjności i współpracy ponadnarodowej.

której celem było zbadanie zapotrzebowania tych instytucji na różne formy wsparcia KIW; pytano także o preferowaną tematykę szkoleń. Ankieta wzbudziła duże zainteresowanie, o czym świadczy odzew na poziomie blisko 90%. Otrzymany materiał, pogłębiony wywiadami indywidualnymi w regionach, stwarza solidne podstawy do przygotowania wsparcia, które będzie odpowiadało oczekiwaniom odbiorców pomocy KIW.

### Popularyzacja wiedzy i wymiana doświadczeń

Ważną częścią oferty KIW jest organizowanie szkoleń przeznaczonych dla podmiotów włączonych w realizowanie projektów innowacyjnych i ponadnarodowych PO KL. W bieżącym roku planowane są jednak szkolenia dotyczące zagadnień specyficznych, ukierunkowanych przede wszystkim na zagadnienia i problemy identyfikowane przez poszczególne instytucje w regionach w obszarze projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej. Organizacja szkoleń zostanie zdecentralizowana poprzez przeniesienie miejsca ich realizacji na szczebel regionalny, z uwzględnieniem podejścia ukierunkowanego na integrowanie instytucji i podmiotów zajmujących się tematyką zagadnień PO KL w wymiarze innowacyjności i współpracy ponadnarodowej. W tym kontekście, szczególnym zainteresowaniem ze strony KIW objęte zostaną Regionalne Ośrodki EFS, z jednej strony znajdujące się najbliżej problemów potencjalnych wnioskodawców, z drugiej zaś pełniące funkcje doradcze oraz animacyjne w terenie. Dodatkowo szkolenia obejmą ekspertów, którzy będą chcieli się specjalizować w zagadnieniach innowacyjności i współpracy ponadnarodowej z ukierunkowaniem na specyfikę regio-





Szczególnym zainteresowaniem ze strony KIW objęte zostaną Regionalne Ośrodki EFS, z jednej strony znajdujące się najbliżej problemów potencjalnych wnioskodawców, z drugiej zaś pełniące funkcje doradcze oraz animacyjne w terenie.

nów, a także członków Sieci Tematycznych. Wśród obszarów zasługujących na szczególną uwagę znajdują się zagadnienia dotyczące upowszechniania i włączania rezultatów projektów do głównego nurtu polityki. W tym zakresie zostanie opracowana i udostępniona zainteresowanym instytucjom spójna metodologia prezentująca formy i narzędzia do wykorzystania w przedmiotowym zakresie. Oprócz szkoleń „szytych na miarę”, oferta KIW obejmuje także system wsparcia merytorycznego dla instytucji oraz podmiotów zaangażowanych w realizację wyżej wymienionych projektów, w tym wsparcia eksperckiego. Ważnym narzędziem wymiany informacji i opinii będzie Portal KIW ([www.kiw-pokl.org.pl](http://www.kiw-pokl.org.pl)), który będzie rozszerzany oraz dostosowywany do potrzeb użytkowników. Mając na uwadze, że – mimo „regionalnego” charakteru – zagadnienia poruszane podczas spotkań w szesnastu regionach będą wnosili wiele treści przydatnych dla instytucji i podmiotów realizują-

Ważną dziedziną działalności KIW będzie udział w procesie udostępniania wypracowanych rezultatów projektów poprzez przygotowywanie publikacji, zarządzanie internetową bazą rezultatów oraz organizowanie konferencji poświęconych tej tematyce lub wizyt studyjnych, podczas których będą prezentowane efekty realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej.

cych zagadnienia współpracy ponadnarodowej i innowacyjności w PO KL oraz potencjalnych wnioskodawców lub beneficjentów z innych regionów, KIW zadba o to, aby wiedza ta była szeroko upowszechniana. Do tego celu wykorzystywany będzie przede wszystkim portal KIW oraz wydawany kwartalnie biuletyn „Innowacje bez Granic”, w którym zostaną opublikowane relacje ze spotkań. Ważną dziedziną działalności KIW będzie również udział w procesie udostępniania wypracowanych rezultatów projektów poprzez przygotowywanie publikacji, zarządzanie internetową bazą rezultatów oraz organizowanie konferencji poświęconych tej tematyce lub wizyt studyjnych, podczas których będą prezentowane efekty realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej. Tegoroczne publikacje będą dotyczyły węższych zagadnień; opracowany zostanie m.in. podręcznik poświęcony kwestiom związanym z upowszechnianiem rezultatów projektów oraz ich włączaniem do głównego nurtu polityki.

#### Sieci Tematyczne dla innowacji w PO KL

Podobnie jak w latach 2004–2006, Sieci Tematyczne powoływane dla PO KL mają stanowić zarówno forum wymiany

doświadczeń oraz oceny rezultatów przedsięwzięć innowacyjnych, jak i główne narzędzie w procesie upowszechniania rezultatów projektów innowacyjnych, a także włączania ich do głównego nurtu polityki. Proces ten będzie realizowany m.in. poprzez system opiniowania strategii wdrażania i waldacji rezultatów projektów.

Członkowie Sieci Tematycznych, którymi są także realizatorzy projektów, mają niepowtarzalną możliwość wymiany doświadczeń z praktykami, ekspertami i projektodawcami oraz czerpania inspiracji z dobrych praktyk dotyczących zarówno innowacyjnych rozwiązań, jak i metod zarządzania projektami. Atutem Sieci jest też wyciąganie wniosków z błędów i porażek w realizacji projektów oraz wzajemne wsparcie umożliwiające wypracowanie nowych, skuteczniejszych rozwiązań. Uczestniczenie w pracach Sieci Tematycznych umożliwia także wywieranie realnego wpływu na zmiany polityk w danej dziedzinie. Zmiany te stają się możliwe i realne dzięki mobilizowaniu kluczowych decydentów, formułowaniu wspólnych komunikatów na temat innowacyjnych rozwiązań, a także identyfikowaniu potrzeb odbiorców w zakresie wsparcia Sieci.

Za wspieranie i monitorowanie prac Sieci odpowiada Krajowa Instytucja Wspomagająca, w ramach której funkcjonuje Sekre-

tariat Sieci Tematycznych, stanowiący punkt kontaktowy dla uczestników Sieci, oraz Sekretariaty czterech Krajowych Sieci Tematycznych. Za organizację szesnastu Regionalnych Sieci Tematycznych odpowiadają Instytucje Pośredniczące, w ramach których funkcjonują Sekretariaty tych Sieci. Na początku 2010 roku, z inicjatywy KIW, powołane zostały składy osobowe Krajowych Sieci Tematycznych oraz opracowane regulaminy i procedury ich działania. W ramach wsparcia oraz działań animacyjnych Sieci Tematycznych KIW planuje przeprowadzenie szkoleń oraz wizyt studyjnych dla ich członków, zorganizowanie spotkań w celu wymiany informacji między Sieciami na poziomie krajowym i regionalnym, a także bieżące doradztwo oraz upowszechnianie informacji w portalu KIW oraz w biuletynie „Innowacje bez Granic”. •

# Organizacja Krajowej Instytucji Wspomagającej

Wydział Krajowej Instytucji Wspomagającej liczy 17 osób. Jego pracą kieruje Naczelnik – Edyta Smolarska. Odpowiada za planowanie i koordynację realizacji zadań oraz miłą atmosferę w wydziale. W ramach KIW działają trzy zespoły.



## Zespół ds. Projektów Innowacyjnych

Zespół zapewnia pomoc przy wyborze i realizacji projektów innowacyjnych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki dzięki kompetentnemu, skutecznemu i przyjaznemu wspieraniu projektodawców (również w ramach wizyt w terenie), a także umożliwieniu konsultacji z ekspertami zewnętrznymi. Członkowie Zespołu angażują się w opracowywanie dokumentów i innych materiałów dotyczących specyfiki projektów innowacyjnych na potrzeby podmiotów realizujących tego typu



przedsięwzięcia oraz udzielają wsparcia szkoleniowego i doradczego.

Prace Zespołu związane są w dużej mierze z działalnością na rzecz Sieci Tematycznych PO KL. Prace te ukierunkowane są na inicjowanie powstawania Sieci oraz animowanie ich działań. W Zespole funkcjonują sekretariaty dla Krajowych Sieci Tematycznych i działa koordynator Sieci Tematycznych, który odpowiada za wymianę informacji oraz dobrych praktyk wypracowanych w ramach Sieci na poziomach regionalnym i centralnym, a także za monitorowanie prac wszystkich Sieci. Kolejnym obszarem zadań Zespołu jest udział w upowszechnianiu rezultatów projektów innowacyjnych PO KL oraz ich

**W Zespole ds. Projektów Innowacyjnych funkcjonują sekretariaty dla Krajowych Sieci Tematycznych i działa koordynator Sieci Tematycznych, który odpowiada za wymianę informacji oraz dobrych praktyk wypracowanych w ramach Sieci na poziomach regionalnym i centralnym, a także za monitorowanie prac wszystkich Sieci.**

włączaniu do głównego nurtu polityki poprzez prowadzenie szkoleń, opracowywanie publikacji oraz współpracę z mediami i decydentami. Dodatkowo Zespół monitoruje działania Sieci Tematycznych w zakresie upowszechniania rezultatów projektów innowacyjnych PO KL oraz ich włączania do głównego nurtu polityki, a także odpowiada za zapewnienie Sieciom wsparcia doradczego.

W skład Zespołu ds. Projektów Innowacyjnych wchodzi siedem osób:

- Marta Rudnik – koordynator prac Zespołu;
- Paulina Chodyra – koordynator KST dla obszaru „Zatrudnienie i integracja społeczna”;
- Anna Elżbieta Strzała – koordynator KST dla obszaru „Dobre rządzenie”;
- Jacek Kornacki – koordynator KST dla obszaru „Edukacja i szkolnictwo wyższe”;
- Rafał Czyński – koordynator KST dla obszaru „Adaptacyjność”;
- Agnieszka Jarmuszyńska – koordynator Sieci Tematycznych;
- Jacek Janczewski – odpowiada za wsparcie Instytucji Pośredniczących, Instytucji Pośredniczących II stopnia oraz innych podmiotów zainteresowanych projektami innowacyjnymi, a także za opracowywanie niezbędnych dokumentów, podręczników i wytycznych.





### Zespół ds. Projektów Współpracy Ponadnarodowej

Głównym celem Zespołu jest kompetentne, skuteczne i przyjazne dla projektodawców wspieranie realizacji projektów współpracy ponadnarodowej PO KL. Aby zrealizować ten cel, Zespół korzysta z istniejących dokumentów oraz opracowuje nowe materiały dotyczące specyfiki tych projektów

**Ważnym zadaniem Zespołu ds. Projektów Współpracy Ponadnarodowej jest pomoc w wyszukiwaniu partnerów dla projektodawców polskich i zagranicznych.**

na potrzeby podmiotów realizujących tego typu przedsięwzięcia. Ponadto udziela wsparcia szkoleniowego i doradczego oraz przeprowadza wizyty w terenie, także z udziałem ekspertów zewnętrznych. Kolejnym zadaniem Zespołu jest pomoc w wyszukiwaniu partnerów dla projektodawców polskich i zagranicznych. Planowane jest także organizowanie wizyt studyjnych w Polsce i za granicą, zarówno dla polskich, jak i zagranicznych przedstawicieli instytucji zaangażowanych w realizację projektów. Zespół uczestniczy w upowszechnianiu wypracowanych rezultatów projektów współpracy ponadnarodowej PO KL oraz ich włączaniu do głównego nurtu polityki poprzez organizowanie szkoleń, przygotowywanie publikacji oraz współpracę z mediami i decydentami.

W skład Zespołu ds. Projektów Współpracy Ponadnarodowej wchodzi cztery osoby:

- Katarzyna Tyczko – koordynator prac Zespołu;
- Beata Rybicka-Dominiak;
- Maciej Jamrozik;
- Maciej Zmysłowski.

### Zespół ds. Wsparcia Realizacji Projektów

Zadania Zespołu obejmują działalność promocyjną, informacyjną, szkoleniową, organizacyjną oraz wydawniczą Krajowej Instytucji Wspomagającej. Zespół przygotowuje do druku publikacje oraz opracowuje materiały informacyjne (np. kwartalny biuletyn „Innowacje bez Granic”, broszury) oraz inne dokumenty, a także zarządza narzędziami internetowymi,

**Zadania Zespołu ds. Wsparcia Realizacji Projektów obejmują działalność promocyjną, informacyjną, szkoleniową, organizacyjną oraz wydawniczą Krajowej Instytucji Wspomagającej.**

m.in. prowadzi portal informacyjny KIW. Częścią tego portalu jest baza rezultatów projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej, która stanowi podstawowy kanał udostępniania i upowszechniania dorobku projektów innowacyjnych oraz współpracy ponadnarodowej PO KL.

Zespół zajmuje się również organizowaniem spotkań, konferencji, wizyt studyjnych oraz szkoleń. Bierze także udział w opracowaniu koncepcji systemu szkoleń dla podmiotów



pozostających w polu zainteresowania KIW (m.in. Instytucji Pośredniczących, Instytucji Pośredniczących II stopnia, Regionalnych Ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego i ekspertów), a ponadto prowadzi cykliczne rozpoznawanie potrzeb szkoleniowych, które umożliwia przygotowanie systemu wsparcia w pełni dostosowanego do wymagań odbiorców. W skład Zespołu ds. Wsparcia Realizacji Projektów wchodzi pięć osób:

- Katarzyna Dec – koordynator prac Zespołu;
- Dorota Bartosiewicz-Bryll;
- Joanna Janiszewska;
- Tomasz Mrozek;
- Łukasz Nowak.





# Indywidualne ścieżki zatrudnienia – szansa dla grupy 45+

Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie podpisał w grudniu 2009 roku umowę o dofinansowanie realizacji projektu innowacyjnego z komponentem ponadnarodowym w ramach Priorytetu VI PO KL Rynek pracy otwarty dla wszystkich. Projekt, zatytułowany „Indywidualne ścieżki zatrudnienia”, zakłada osiągnięcie ambitnych celów: wzrost atrakcyjności zawodowej osób po 45. roku życia, zwiększenie skuteczności usług instytucji rynku pracy oraz przełamanie barier wśród pracodawców w zatrudnianiu osób z grupy 45+.

Inicjatorem projektu „Indywidualne ścieżki zatrudnienia” jest Elbląska Rada Konsultacyjna Osób Niepełnosprawnych – działająca od 1992 roku

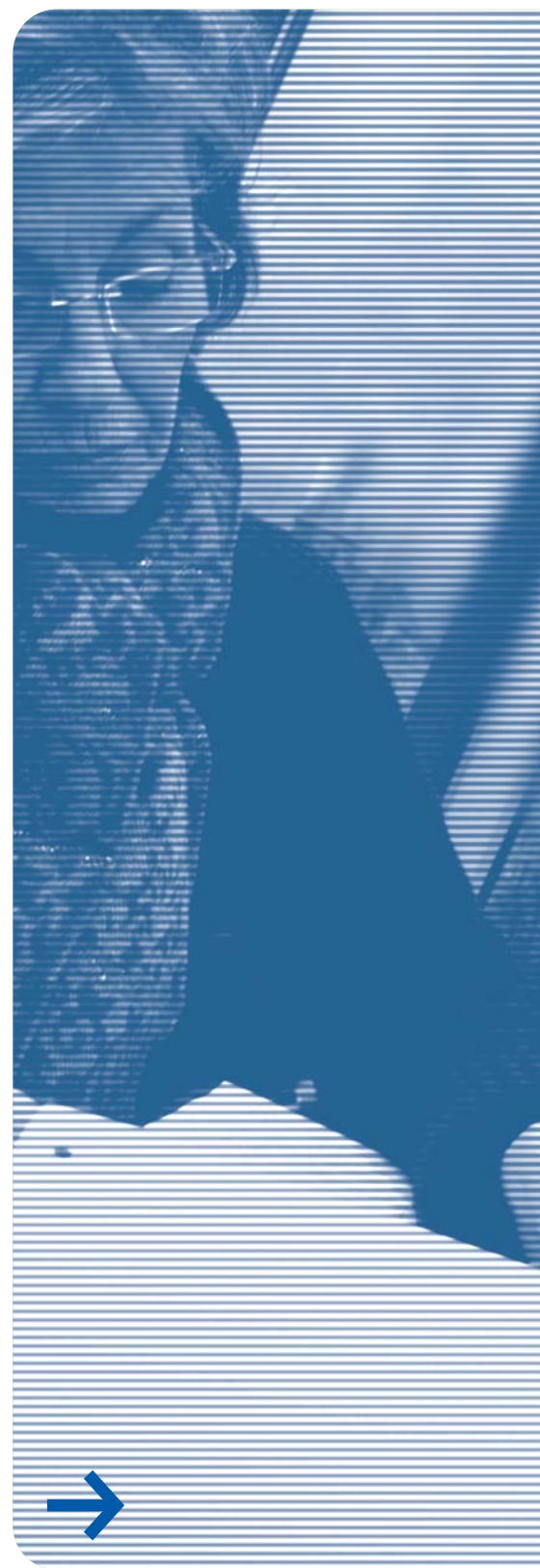
Ideą powstania projektu „Indywidualne ścieżki zatrudnienia” była chęć dostarczenia instytucjom rynku pracy oraz pracodawcom efektywnego narzędzia ułatwiającego zatrudnienie osób po 45. roku życia.

w regionie elbląskim unia stowarzyszeń, klubów i fundacji pomagających osobom niepełnosprawnym oraz starszym. Decyzję o wzięciu udziału w konkursie na projekty innowacyjne podjęliśmy po burzliwej dyskusji w zespole koordynatorów projektów – mówi Eliza Popławska-Jodko, dyrektor Elbląskiej Rady Konsultacyjnej Osób Niepełnosprawnych. ERKON jest organizacją pozarządową, która szuka nowych, skutecznych rozwiązań w sferze aktywizacji społecznej i zawodowej osób nieaktywnych zawodowo i bezrobotnych, zwłaszcza osób niepełnosprawnych. Ponadto wcześniej braliśmy udział w przedsięwzięciu o charakterze innowacyjnym (jako partner w projekcie PIW EQUAL „Tu jest praca”). Postanowiliśmy zatem spróbować i udało się! Ideą powstania projektu była chęć dostarczenia instytucjom rynku pracy oraz pracodawcom efektywnego narzędzia ułatwiającego zatrudnienie osób po 45. roku życia. Głównymi czynnikami sto-

jącymi za wyborem takiego właśnie tematu projektu są specyficzne potrzeby osób nieaktywnych zawodowo i bezrobotnych oraz zmieniające się warunki na lokalnym rynku pracy, które wpływają na pogorszenie się sytuacji zawodowej osób po 45. roku życia – informuje Eliza Popławska-Jodko. Zdecydowaliśmy się zatem na podjęcie próby opracowania nowej metody zatrudniania z wykorzystaniem elementów treningu pracy i coachingu. Zastosowanie tej metody pozwoli instytucjom rynku pracy na skuteczne wprowadzenie do zakładów pracy osób z grupy 45+, stwarzając im równocześnie realną szansę utrzymania zatrudnienia.

Zakładanym rezultatem projektu jest innowacyjna metoda wspomaganego zatrudnienia bezrobotnych lub nieaktywnych zawodowo osób po 45. roku życia, czyli takich, które bez indywidualnego wsparcia doradczo-szkoleniowego (trening

Zdecydowaliśmy się na podjęcie próby opracowania nowej metody zatrudniania z wykorzystaniem elementów treningu pracy i coachingu. Zastosowanie tej metody pozwoli instytucjom rynku pracy na skuteczne wprowadzenie do zakładów pracy osób z grupy 45+, stwarzając im równocześnie realną szansę utrzymania zatrudnienia.







Nowy model zatrudnienia osób po 45. roku życia pozwoli na wyposażenie odbiorców w takie kompetencje i umiejętności zawodowe, które zagwarantują im trwałe utrzymanie się na rynku pracy.

pracy, coaching) nie mają szans na stałe funkcjonowanie na otwartym rynku pracy. Nowy model zatrudnienia osób po 45. roku życia pozwoli na wyposażenie odbiorców w takie kompetencje i umiejętności zawodowe, które zagwarantują im trwałe utrzymanie się na rynku pracy. Dodatkowym atutem będzie monitorowanie zatrudnienia – działanie dotychczas rzadko stosowane w warunkach polskich. Wskaźnikiem efektywności wsparcia będzie okres utrzymania zatrudnienia przez odbiorcę projektu, a tym samym niekorzystania z pomocy instytucji rynku pracy. Rezultat zostanie opracowany we współpracy ponadnarodowej z partnerem fińskim. Efektem tej współpracy będzie wypracowanie modelu wspomaganego zatrudnienia przy wykorzystaniu (zaadaptowaniu) doświadczeń fińskich instytucji rynku pracy.

Z nowego modelu zatrudnienia osób po 45. roku życia będzie mogła korzystać każda instytucja rynku pracy, zarówno publiczna, jak i niepubliczna, która zajmuje się aktywizacją zawodową osób starszych, organizacje pozarządowe działające w tej dziedzinie oraz pracodawcy współpracujący z instytucjami rynku pracy wdrażającymi ten model.

#### Założenia projektu:

- zespołowe podejście do zatrudnienia jednego odbiorcy;
- aktywny udział wszystkich uczestników przedsięwzięcia: odbiorców projektu (osoby po 45. roku życia) i użytkowników (pracodawców, pracowników instytucji rynku pracy);
- ścisła współpraca z pracodawcami, którzy muszą wyrazić zgodę na wejście trenera pracy w środowisko zawodowe odbiorcy projektu;
- stałe wspieranie odbiorcy projektu przed i po podjęciu zatrudnienia;

- monitorowanie pracy odbiorcy projektu przez trenera pracy w miejscu zatrudnienia.

Opracowany zostanie przewodnik metodyczny zawierający opis projektu, a także omówienie metody oraz sposobu oceny jego efektów. Przewodnik będzie opublikowany w językach polskim i angielskim. Z nowego modelu zatrudnienia osób po 45. roku życia będzie mogła korzystać każda instytucja rynku pracy, zarówno publiczna, jak i niepubliczna, która zajmuje się

*Przy realizacji projektu postanowiliśmy czerpać z systemowych rozwiązań oraz doświadczeń stosowanych w Finlandii, czyli kraju, który ma bardzo wysokie standardy świadczenia usług społecznych dla osób bezrobotnych, niepełnosprawnych i wykluczonych. Jesteśmy przekonani, że część stosowanych tam rozwiązań może być z powodzeniem wykorzystana również w warunkach polskich.*

aktywizacją zawodową osób starszych, organizacje pozarządowe działające w tej dziedzinie oraz pracodawcy współpracujący z instytucjami rynku pracy wdrażającymi ten model.

Wartością dodaną projektu jest możliwość korzystania z doświadczeń partnera zagranicznego. Przy realizacji projektu postanowiliśmy czerpać z systemowych rozwiązań oraz doświadczeń stosowanych w Finlandii, czyli kraju, który ma bardzo wysokie standardy świadczenia usług społecznych dla osób bezrobotnych, niepełnosprawnych i wykluczonych. Jesteśmy przekonani, że część stosowanych tam rozwiązań może być z powodzeniem wykorzystana również w warunkach polskich – podsumowuje Eliza Popławska-Jodko. ●

Przygotował  
**Tomasz Mrozek**  
Starszy specjalista  
Krajowa Instytucja Wspomagająca

# Projekty innowacyjne upowszechniające – inna forma innowacji

Praktyka pokazuje, że w przypadku projektów innowacyjnych PO KL główny nacisk promocyjno-informacyjny skupia się na przedsięwzięciach testujących, zmierzających do tworzenia nowego produktu. Warto jednak zwrócić większą uwagę na projekty innowacyjne upowszechniające, czyli takie, których istotą jest zachęcenie do zastosowania już wypracowanych, przetestowanych i efektywnych rozwiązań, które mogą się stać efektywnymi narzędziami, funkcjonującymi w szerszym kontekście polityki sektorowej. Ten typ projektu nie został wprawdzie zaplanowany do realizacji w poszczególnych Planach Działania na 2010 r., ale warto się mu przyjrzeć bliżej, żeby lepiej poznać jego specyfikę.

Projekty innowacyjne upowszechniające – w odróżnieniu od projektów testujących – obejmują wyłącznie fazę upowszechniania i włączania nowych rozwiązań do głównego nurtu polityki. W przypadku tych projektów najważniejsze jest opracowanie metody wykorzystania danego produktu/rezultatu przez przyszłych użytkowników – inaczej mówiąc, znalezienie sposobu przenoszenia dobrych praktyk z poziomu projektu na poziom polityki. Oznacza to możliwość zastosowania w praktyce sprawdzonych rozwiązań, powstałych w wyniku realizacji już zakończonych projektów, dla innych niż zakładane grup docelowych lub w innych regionach w taki sposób, aby rzeczywiście przyczyniły się one do zwiększenia skuteczności i efektywności danej polityki.

Istnieje zatem możliwość sięgnięcia do skarbnicy dobrych praktyk, czyli dorobku projektów już zrealizowanych (np. w poprzednim okresie programowania), których rezultaty są na tyle ciekawe i warte popularyzacji, że warto się pokusić o przygotowanie odpowiedniego modelu ich wykorzystania. Należy o tym pamiętać, ponieważ pojęcie innowacyjności w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki jest często rozumiane

Istnieje możliwość sięgnięcia do skarbnicy dobrych praktyk, czyli dorobku projektów już zrealizowanych, których rezultaty są na tyle ciekawe i warte popularyzacji, że warto się pokusić o przygotowanie odpowiedniego modelu ich wykorzystania.

przez potencjalnych projektodawców dość wąsko – jako tworzenie nowatorskich rozwiązań. Warto zwrócić uwagę, że innowacyjność nie wyklucza sięgania po rozwiązania już opracowane, pod warunkiem jednak, że zostaną wykorzystane dla nowych grup odbiorców, w innych warunkach społecznych, bądź będą odpowiedzią na dotychczas nierozwiązany problem. Projekty innowacyjne upowszechniające mogą zatem być przedsięwzięciami niezwykle skutecznymi, w których czynnik ryzyka niepowodzenia jest znacznie mniejszy niż w przypadku projektów testujących, i dającymi projektodawcom większe możliwości działania (nie muszą się wpisywać w listę tematów projektów innowacyjnych).

## O czym warto pamiętać przy pracy nad projektem innowacyjnym upowszechniającym?

Należy przeprowadzić analizę dotychczasowych działań upowszechniających i włączających do polityki. Pamiętać, że ekspert oceni zasadność i potrzebę przeprowadzenia kolejnej akcji upowszechniającej oraz konieczność podjęcia ponownych lub dalszych działań na rzecz włączenia danego produktu do polityki. Ocenie zostanie także poddana adekwatność proponowanych w projekcie działań – technik i narzędzi upowszechniania oraz włączania do polityki.



**Na jakie elementy szczególnie zwróci uwagę ekspert oceniający wniosek?**

- charakterystyka grupy docelowej projektu (czyli osób i/lub instytucji/sektorów, które zostaną objęte upowszechnieniem);
- sposób dokonania analizy zastanej sytuacji;
- opis produktu oraz ocena jego potencjału w dziedzinie upowszechniania i włączania do polityki;
- uzasadnienie wyboru danego rezultatu/produktu do upowszechniania;
- opis sposobu weryfikacji działań upowszechniających i włączających do polityki;
- wiarygodność i doświadczenie beneficjenta;
- stopień i zakres planowanych działań informacyjno-promocyjnych dotyczących produktu.

Doskonałą bazą pomysłów dla projektów upowszechniających mogą być rezultaty Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, realizowanego w Polsce w latach 2004–2008, którego celem było testowanie nowych sposobów zwalczania wszelkich form dyskryminacji i nierówności na rynku pracy. Może to być cenne źródło inspiracji zarówno dla instytucji odpowiedzialnych za organizowanie konkursów, jak i potencjalnych wnioskodawców.

Doskonałą bazą dla tego typu inicjatyw projektowych mogą być rezultaty Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, realizowanego w Polsce w latach 2004–2008, którego celem było testowanie nowych sposobów zwalczania wszelkich form dyskryminacji i nierówności na rynku pracy (m.in. z powodu płci, pochodzenia rasowego, niepełnosprawności czy wieku). Może to być cenne źródło inspiracji zarówno dla instytucji odpowiedzialnych za organizowanie konkursów, jak i potencjalnych wnioskodawców. (Bazę rezultatów PIW EQUAL znaleźć można pod adresem [www.equal.org.pl](http://www.equal.org.pl)). Warto wykorzystać dotychczasowe doświadczenia, tym bardziej że nowy okres programowania pozwala na „dokończenie” pewnych inicjatyw rozpoczętych w PIW EQUAL, a ściślej mówiąc, umożliwia ich umiejscowienie i zakorzenienie w nowej rzeczywistości społecznej. Należy pamiętać, że duża część ciekawych rezultatów EQUAL wciąż czeka na wykorzystanie, a ich zaprzepaszczenie byłoby wielką stratą.

Jako doskonały przykład włączania wypracowanych rozwiązań

Zachęcamy do bliższego zapoznania się z projektami innowacyjnymi upowszechniającymi. Warto się zastanowić nad podjęciem działań związanych z promowaniem przetestowanych produktów po to, aby móc je wykorzystać w szerszym zakresie. To także jest innowacja!

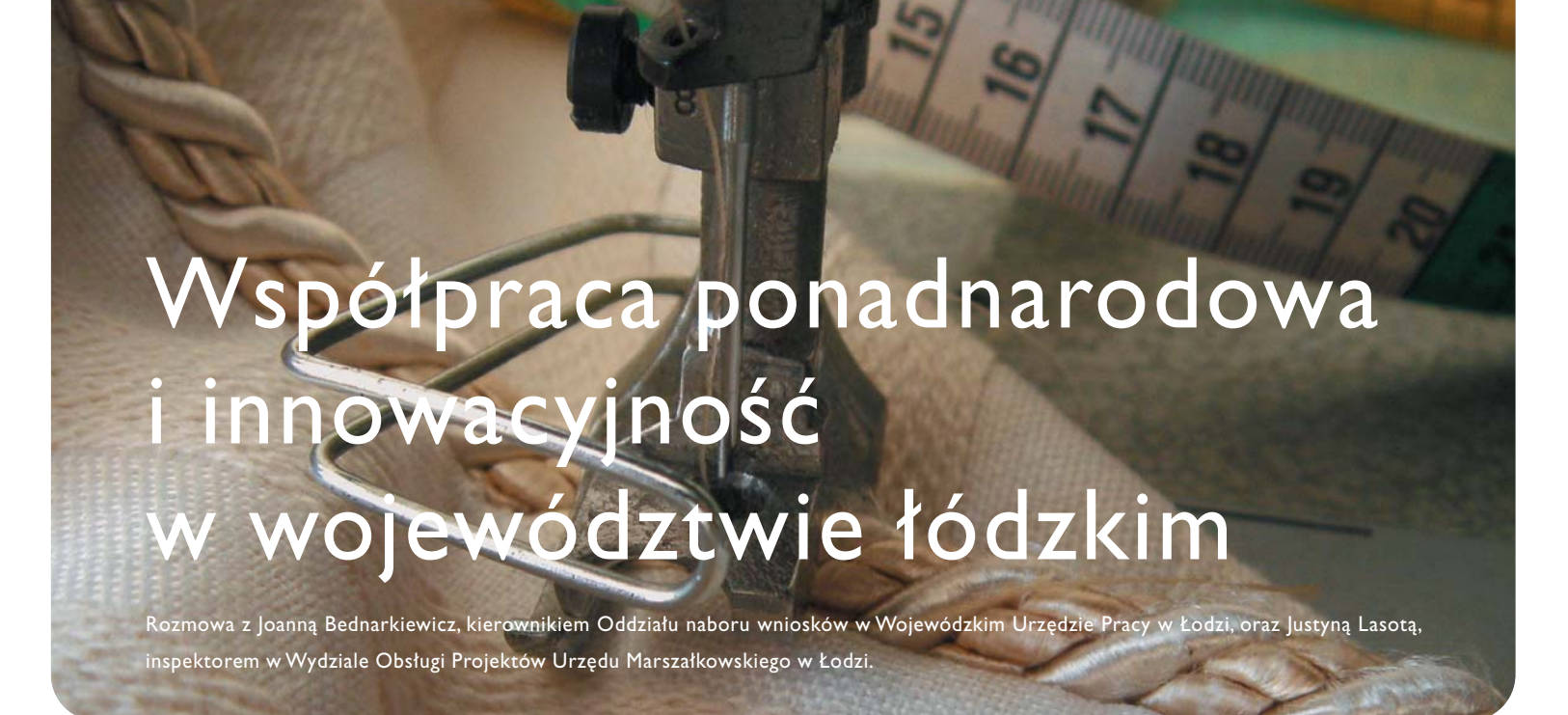
w główny nurt polityki mogą posłużyć projekty PIW EQUAL z Tematu D, dotyczące ekonomii społecznej (np. „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”, „Tu jest

praca” czy „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków”), których rezultaty na poziomie centralnym są wdrażane w ramach dwóch projektów systemowych (Priorytet I: Zatrudnienie i Integracja Społeczna, projekty pt. „Partnerstwo na rzecz instytucjonalizacji ekonomii społecznej” oraz „Zintegrowany system wsparcia ekonomii społecznej”). Rezultaty – w postaci projektów aktów prawnych (Ustawa o przedsiębiorczości społecznej), podstaw systemu finansowania czy szkoleń z dziedziny ekonomii społecznej – są również realizowane w ramach projektów systemowych. Należy szerzej wykorzystać możliwość, jaką dają innowacyjne projekty upowszechniające, pamiętając jednocześnie, że nie może to być proste „odcinanie kuponów” od już osiągniętych rezultatów, ale twórcze włączanie nowych rozwiązań w istniejące systemy i polityki. Zachęcamy w związku z tym do bliższego zapoznania się z projektami innowacyjnymi upowszechniającymi. Warto się zastanowić nad podjęciem działań związanych z promowaniem przetestowanych produktów po to, aby móc je wykorzystać w szerszym zakresie. To także jest innowacja! •

Przygotowała  
**Paulina Chodyra**

Starszy specjalista  
Krajowa Instytucja Wspomagająca





# Współpraca ponadnarodowa i innowacyjność w województwie łódzkim

Rozmowa z Joanną Bednarkiewicz, kierownikiem Oddziału naboru wniosków w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Łodzi, oraz Justyną Lasotą, inspektorem w Wydziale Obsługi Projektów Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi.

Łódzkie jest jednym z pierwszych województw, które ogłosiło konkursy na realizację projektów współpracy ponadnarodowej, a w 2010 roku planowana jest realizacja takich projektów w każdym z Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Jaką wartość dla regionu widzą Państwo w realizacji tego typu przedsięwzięć?

**Joanna Bednarkiewicz:** Przedsięwzięcia realizowane we współpracy z partnerami zagranicznymi oraz możliwość stosowania rozwiązań sprawdzonych w innych krajach poszerzają ofertę instytucji świadczących wsparcie dla mieszkańców naszego regionu oraz zwiększają skuteczność podejmowanych działań w sferze zatrudnienia i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu.

Czy mają Państwo jakieś doświadczenia we współpracy zagranicznej nie związane z PO KL? Jeśli tak, jaki wpływ wywierają one na realizację współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL?

**Justyna Lasota:** Województwo łódzkie podejmuje wielostronną współpracę z regionami z innych państw. Tego typu współpraca traktowana jest jako jeden z instrumentów kreowania

harmonijnego rozwoju kulturalnego i społeczno-politycznego. Wpływ tej współpracy na realizację projektów współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL polega przede wszystkim na wymianie informacji związanych ze specyfiką pracy w projektach międzynarodowych, co uwzględniamy w zapisach dokumentacji konkursowych oraz podkreślamy w rozmowach z beneficjentami.

**W jakich obszarach wsparcia PO KL przewidzieli Państwo realizację współpracy ponadnarodowej? Co przemawiało za tym wyborem?**

**JB:** W III kwartale 2009 roku Wojewódzki Urząd Pracy ogłosił konkursy na projekty innowacyjne z komponentem ponadnarodowym w Priorytetach VI i VII. Tematami były „Działania służące wydłużeniu aktywności zawodowej” oraz „Poszukiwanie metod wczesnej interwencji socjalnej i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu dzieci i młodzieży”. Zdecydowaliśmy, iż obowiązkowym elementem każdego projektu innowacyjnego będzie partnerstwo ponadnarodowe, umożliwiające adaptowanie rozwiązań wypracowanych w kraju partnera lub stwarzające szanse na wypracowanie nowych, efektywniejszych instrumentów służących wydłużeniu aktywności zawo-

wej oraz realizacji wczesnej interwencji socjalnej, która przeciwdziałałaby wykluczeniu społecznemu dzieci i młodzieży. Mamy nadzieję, że połączenie innowacyjności ze współpracą ponadnarodową wywoła efekt synergii, tj. zwiłokrotnimy korzyści płynące z elementów zarówno innowacyjności, jak i współpracy ponadnarodowej.

W 2010 roku w ramach Priorytetu VI zaplanowaliśmy realizację wyodrębnionego projektu współpracy ponadnarodowej w trybie systemowym w Poddziałaniu 6.1.1. Wybór Poddziałania podyktowany był decyzją o konkretnych typach operacji, które chcemy zrealizować w celu wsparcia osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy. Z naszych dotychczasowych doświadczeń wynika, że brakuje projektów, które w sposób kompleksowy objęłyby tematykę upowszechniania i promocji alternatywnych i elastycznych form zatrudnienia oraz metod organizacji pracy. Dlatego też zadecydowaliśmy o realizacji projektu własnego w partnerstwie z doświadczonymi partnerami zagranicznymi.

W bieżącym roku zaplanowaliśmy również wyłonienie wyodrębnionych projektów współpracy ponadnarodowej w trybie konkursowym, ukierunkowanych na rozwój nowych form i metod wsparcia indywidualnego i środowiskowego na rzecz integracji zawodowej oraz społecznej (Poddziałanie 7.2.1). Do podjęcia takiego działania skłoniło nas niewielkie zainteresowanie projektodawców tym tematem. Rozwój nowych form i metod aktywizacji osób zagrożonych wyklucze-

Mamy nadzieję, że połączenie innowacyjności ze współpracą ponadnarodową wywoła efekt synergii, tj. zwiłokrotnimy korzyści płynące z elementów zarówno innowacyjności, jak i współpracy ponadnarodowej.





niem społecznym jest bardzo istotny, a wzbogacenie o element współpracy ponadnarodowej stwarza dużo większe szanse na wniesienie wartości dodanej niż w projektach standardowych.

**JL:** Pierwszy konkurs na realizację projektów współpracy ponadnarodowej Urząd Marszałkowski ogłosił w maju 2009 roku dla Działania 9.2. Konkurs ten umożliwiał realizację programów rozwojowych szkołom i placówkom oświatowym prowadzącym kształcenie zawodowe, które borykają się z problemami związanymi m.in. z dostosowaniem programów nauczania i wyposażenia do wymagań gospodarki. Zapotrzebowanie pracodawców na absolwentów tych placówek jest wysokie, dlatego też – aby ułatwić

czości akademickiej, a także doradztwo i szkolenia z uruchamiania własnej działalności gospodarczej (firmy typu *spin-off* i *spin-out*) oraz tworzenia i rozwoju sieci współpracy i wymiany informacji między naukowcami a przedsiębiorcami na temat innowacji i transferu technologii. O wyborze Poddziałania 8.2.1 zdecydował fakt, iż bardzo niewiele osób ze środowisk akademickich prowadzi firmy typu *spin-off*, a ponadto system informacji i promocji innowacji w środowisku akademickim oraz współpracy sfery biznesu i nauki nie jest wystarczający. Współpraca ponadnarodowa powinna prowadzić do stworzenia lepszych, bardziej skutecznych rozwiązań w tej dziedzinie.

Z naszych dotychczasowych doświadczeń wynika, że brakuje projektów, które w sposób kompleksowy objęłyby tematykę upowszechniania i promocji alternatywnych i elastycznych form zatrudnienia oraz metod organizacji pracy. Dlatego też zdecydowaliśmy o realizacji projektu własnego w partnerstwie z doświadczonymi partnerami zagranicznymi.

poszukiwanie skutecznych rozwiązań tych problemów – w roku 2010 wsparcie planujemy przeznaczyć również na pomoc dla szkół zawodowych. Zagwarantowaliśmy środki na realizację kilku projektów, które przyczynią się do poprawy jakości oferty edukacyjnej w wybranych placówkach oraz umożliwią powielenie takiego schematu w innych szkołach zawodowych w województwie łódzkim, przy jednoczesnym uwzględnieniu dostosowania kształcenia zawodowego do potrzeb gospodarki regionalnej.

W 2009 roku w ramach Priorytetu VIII ogłoszono konkurs dla Poddziałania 8.1.2 na wyodrębnione projekty współpracy ponadnarodowej oraz projekty z komponentem ponadnarodowym, mające na celu pomoc w tworzeniu partnerstw lokalnych, udzielanie wsparcia firmom przechodzącym procesy adaptacyjne i modernizacyjne, a także prowadzenie badań i analiz tendencji rozwojowych oraz prognozowanie zmian gospodarczych zachodzących w regionie. Współpraca ponadnarodowa w tym Poddziałaniu ma na celu wypracowanie optymalnych rozwiązań służących przeciwdziałaniu wzrostowi bezrobocia oraz wspieraniu przedsiębiorstw w zarządzaniu procesami adaptacyjnymi i modernizacyjnymi.

Na rok 2010 zaplanowaliśmy przeprowadzenie konkursu w ramach Poddziałania 8.2.1 na trzy typy operacji skierowanych do jednostek naukowych i badawczych oraz ich pracowników. Mają one na celu m.in. wspieranie idei przedsiębior-

W drugim kwartale bieżącego roku Urząd planuje również ogłoszenie konkursu na projekty innowacyjne dla tematu „Metody utrzymania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+”, w którym premiowana będzie realizacja projektów w partnerstwie ponadnarodowym. Wybór tematu podyktowany jest zidentyfikowaniem wielu problemów wśród tej grupy wiekowej, między innymi zdezaktualizowanymi lub niedostosowanymi do zmian technologicznych kwalifikacjami, utrwalonymi stereotypami dotyczącymi efektywności pracy pracowników 50+. Celem projektów składanych na konkurs powinno być wypracowanie narzędzi, które skutecznie zapobiegałyby dezaktywizacji zawodowej osób w wieku 50+.

Jednocześnie w ramach wszystkich konkursów w Priorytetach VIII i IX w roku 2010, z wyjątkiem konkursu z Działania 9.5, istnieje możliwość rozszerzenia projektu standardowego o komponent współpracy ponadnarodowej na etapie realizacji projektu.

**Jak duże jest zainteresowanie realizacją projektów innowacyjnych oraz projektów współpracy ponadnarodowej w regionie?**

**JB:** Zainteresowanie konkursami ogłoszonymi w 2009 roku spełniło nasze oczekiwania. Do Punktu Informacyjnego zgłaszało się stosunkowo dużo osób zainteresowanych tego typu projek-

tami, jednak kryteria konkursu uniemożliwiały realizację niektórych pomysłów. Wiele instytucji nie było zainteresowanych realizacją projektu w partnerstwie ponadnarodowym, a wymóg ten stanowił obowiązkowy element projektu. Ponadto, wiele pomysłów opierało się na upowszechnianiu rozwiązań już wypracowanych w innych krajach, a nie na tworzeniu nowych produktów i ich testowaniu.

**JL:** Początkowo zainteresowanie realizacją projektów współpracy ponadnarodowej było niewielkie, ale obserwujemy stały jego wzrost od czasu ogłoszenia pierwszego konkursu w maju 2009 roku. Jestem przekonana, że w roku 2010 zainteresowanie to przełoży się na liczbę złożonych wniosków, co umożliwi nam wybór najlepszych pomysłów i projektów.

**Jakie działania informacyjno-promocyjne prowadzi Państwo w celu zachęcenia potencjalnych projektodawców do udziału w wyżej wymienionych konkursach? Które z nich najlepiej się sprawdzają?**

**JB:** Prowadzimy działania różnego typu. W Wojewódzkim Urzędzie Pracy działa Punkt Informacyjny Europejskiego Funduszu Społecznego, organizujemy spotkania informacyjne, aktualizujemy i rozbudowujemy nasz serwis internetowy ([www.pokl.wup.lodz.pl](http://www.pokl.wup.lodz.pl)). Z myślą o potencjalnych projektodawcach uruchomiliśmy specjalny dział „Innowacyjność i ponadnarodowość”, w którym zostały zamieszczone wytyczne oraz poradniki wyjaśniające zasady innowacyjności i współpracy ponadnarodowej w projektach PO KL. Dla każdego prowadzonego naboru wniosków opracowujemy bardzo szczegółową dokumentację konkursową, czyli „regulaminy” przygotowywania i składania projektów. Wszystkie instytucje, które zdecydują się na przygotowanie projektu, mogą liczyć na naszą pomoc zarówno na etapie wypełniania wniosku o dofinansowanie, jak i na etapie realizacji przedsięwzięcia.

**JL:** Urząd Marszałkowski prowadzi działania informacyjno-promocyjne w zakresie projektów współpracy ponadnarodowej od połowy roku 2009. Nasze dotychczasowe doświadczenia dowiodły, że najefektywniejszy jest indywidualny kontakt z potencjalnymi beneficjentami. Najlepiej sprawdziły się warsztaty poświęcone specyficznym cechom projektów współpracy ponadnarodowej oraz projektów innowacyjnych, a także indywidualne konsultacje w Punkcie Informacyjnym.

Trudno jest jednak zachęcić beneficjentów do realizacji bardziej złożonych projektów niż projekty standardowe PO KL. W związku z tym w roku 2010 główny nacisk położyliśmy na kolejne spotkania warsztatowe i indywidualne, a także na promowanie korzyści, jakie daje realizacja projektów współpracy ponadnarodowej oraz projektów innowacyjnych. Beneficjentów zachęcamy także do korzystania z informacji w zakładce „projekty ponadnarodowe” i „projekty innowacyjne” na naszej stronie internetowej ([www.pokl.lodzkie.pl](http://www.pokl.lodzkie.pl)). Znajdują się tam najistotniejsze informacje oraz podręczniki dla Beneficjentów, które zawierają szczegółowe informacje na temat projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej.

#### **Jakie pytania zgłaszają najczęściej osoby zainteresowane realizacją projektów współpracy ponadnarodowej?**

**JB:** Pytania dotyczą zazwyczaj sposobu dokonywania wyboru partnera ponadnarodowego oraz zasad tworzenia partnerstwa, w tym planowania rozliczeń finansowych między partnerami, a także sposobu wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu w zakresie m.in. sporządzania budżetu i określania rezultatów projektu.

**JL:** Największa liczba pytań dotyczy tego, czy uczniowie lub pracownicy będą mogli w ramach projektu wyjechać za granicę. Z uśmiechem odpowiadamy, że tak, jeśli tylko wnioskodawcy zadbają o wartość dodaną wynikającą z tej współpracy, czyli wypracują konkretne produkty i osiągną określone rezultaty, a cele projektu będą się wpisywały w cele odpowiedniego Działania i Priorytetu. Jesteśmy przekonani, że entuzjazm i energia ludzi, którzy lubią podróżować, mogą być kluczem do realizacji projektów współpracy ponadnarodowej. Należy jednak pamiętać, że energia ta musi być spożytkowana na realizację planowanych działań oraz zagwarantowanie konkretnych korzyści dla danej instytucji i województwa. Drugie często zadawane pytanie dotyczy tego, z jakiego kraju może pochodzić partner w projekcie współpracy ponadnarodowej, a przede wszystkim czy musi to być podmiot działający na terenie Unii Europejskiej. Pytającym odpowiadamy, że partner może pochodzić z dowolnego kraju, także spoza Unii.

#### **Jaką kwotę przeznaczyli Państwo na projekty współpracy ponadnarodowej oraz projekty**

**innowacyjne w 2009 roku i jaką pulę środków planują Państwo przeznaczyć na tego rodzaju konkursy w bieżącym roku?**

**JB:** W 2009 roku na projekty innowacyjne z komponentem ponadnarodowym przeznaczyliśmy łącznie 9 mln zł, tj. 5 mln zł na konkurs w Priorytecie VI i 4 mln zł na konkurs w Priorytecie VII. W roku 2010 na projekt własny w partnerstwie ponadnarodowym w Priorytecie VI przeznaczyliśmy 4 mln zł, co wydaje się sumą adekwatną do planowanej skali projektu oraz przedsięwzięć, które będziemy podejmować w jego ramach. Identyčną kwotę przeznaczyliśmy na konkurs w Priorytecie VII.

**JL:** W roku 2010 w Priorytecie IX w ramach Działania 9.2 na projekty współpracy ponadnarodowej przeznaczyliśmy 10 mln zł. Postanowiliśmy zwiększyć alokację w porównaniu do roku ubiegłego, aby sprawdzić, czy powodem małego zainteresowania konkursem w ramach tego Działania w roku 2009 była niewielka kwota dostępnych środków (3,5 mln zł).

W Priorytecie VIII pozostawiliśmy kwotę alokacji na konkurs na poziomie porównywalnym do roku ubiegłego: 3 mln zł na projekty współpracy ponadnarodowej w Poddziałaniu 8.2.1 (w roku 2009 na ten typ projektów przeznaczono 2 mln zł) oraz 4 mln zł na projekty innowacyjne. Rok 2009 był pierwszym okresem wdrażania projektów współpracy ponadnarodowej oraz projektów innowacyjnych i obawialiśmy się, że zainteresowanie tymi projektami może być małe, w związku z czym suma środków dostępnych w ramach konkursów była niewielka. W roku 2010 w obydwu Priorytetach alokacja na konkursy będzie większa, dzięki czemu wybierzemy kilka lub kilkanaście projektów najwyższej jakości.

**Mają już Państwo doświadczenie w przygotowywaniu konkursów na projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej. Na co przede wszystkim powinny zwrócić uwagę instytucje, które przygotowują się do opracowania dokumentacji konkursowej?**

**JB:** Przede wszystkim należy położyć nacisk na różnice między projektami standardowymi a projektami innowacyjnymi i projektami współpracy ponadnarodowej, gdyż do konkursów najczęściej przystępują podmioty, które mają doświadczenie w ubieganiu się o środki w ramach projektów standardowych, ale nie znają specyfiki



projektów niestandardowych. W przypadku komponentu ponadnarodowego ważne jest dokładne wyjaśnienie kwestii partnerstwa, w tym liczby partnerów czy sposobu wypełnienia wniosku o dofinansowanie z uwzględnieniem partnerów zagranicznych. Warto także zwrócić uwagę na precyzyjne określenie wymagań dotyczących załączników do wniosku, w tym listu intencyjnego. Często zdarzało się, że projektodawcy załączali do wniosku dwie podpisane wersje językowe listu intencyjnego (tj. obcojęzyczną i polską), mimo że list intencyjny podpisany w innym języku niż polski wymaga jedynie przedstawienia przetłumaczonego dokumentu.

**JL:** Istotne jest, aby w dokumentacji konkursowej w wyraźny sposób sformułować kryteria formalne i merytoryczne. Wnioskodawcy popełniają niewielkie błędy, które mogą skutkować odrzuceniem wniosku już na pierwszym etapie weryfikacji projektu. Ze względu na małą liczbę

#### Jakie szczegółowe kryteria wyboru przewidzieli Państwo dla projektów współpracy ponadnarodowej w roku 2010?

**JB:** Zdecydowaliśmy się na wprowadzenie kryteriów dostępu, które standardowo stosujemy w innych konkursach, tj. kryteriów dotyczących maksymalnego czasu realizacji projektów, grupy docelowej, lokalizacji biura projektu oraz kompleksowości form wsparcia. Kryteria te sprawdziły się w innych konkursach i stanowią ich stały element. Nie przewidzieliśmy natomiast żadnych kryteriów strategicznych.

**JL:** Kryteria dostępu dotyczą grupy docelowej, maksymalnej i minimalnej wartości projektu oraz obligatoryjności zastosowania pewnych typów działań w ramach współpracy ponadnarodowej. Wybrane przez nas kryteria zagwarantują udzielenie wsparcia placówkom działającym w naszym regionie oraz kompleksowość realizowanych

**Nasze dotychczasowe doświadczenia [z prowadzenia działań informacyjno-promocyjnych] dowiodły, że najefektywniejszy jest indywidualny kontakt z potencjalnymi beneficjentami. Najlepiej sprawdziły się warsztaty poświęcone specyficznym cechom projektów współpracy ponadnarodowej oraz projektów innowacyjnych, a także indywidualne konsultacje w Punkcie Informacyjnym.**

złożonych projektów w roku 2009, przy założeniu, że w kolejnym roku zainteresowanie konkursami na projekty współpracy ponadnarodowej i projekty innowacyjne będzie większe, szczególną uwagę zwrócimy na zapisy w dokumentacji konkursowej pod kątem ewentualnych błędów w składanych wnioskach. Na przykład w roku 2009 jeden z wnioskodawców złożył cztery listy intencyjne, mimo zapisu w dokumentacji, iż maksymalnie można złożyć trzy. W roku 2010, aby zminimalizować ryzyko tego typu błędów, w dokumentacji konkursowej odpowiednie informacje zostaną powtórzone w różnych miejscach. Warto też zwrócić uwagę wnioskodawców na podstawowe kryteria kwalifikujące do danego Działania lub Poddziałania. Na przykład dla Działania 9.2 należy wskazać, że projekt stanowi program rozwojowy. Beneficjent może włożyć mnóstwo pracy w przygotowanie i napisanie wniosku, a mimo to bez spełnienia standardu minimum i wykazania zgodności ze Szczegółowym Opisem Priorytetów PO KL nie będzie mieć szansy na uzyskanie dofinansowania swojego przedsięwzięcia, a my, jako Instytucja Pośrednicząca, stracimy potencjalnie dobry projekt.

projektów. Dzięki kompleksowości działań bardziej racjonalne będą również koszty zarządzania i promocji projektu.

Kryterium strategiczne dla konkursu do Poddziałania 8.2.1 dotyczy m.in. objęcia wsparciem 50% kobiet. Służy ono promowaniu przedsiębiorczości kobiet. Dla konkursu w Priorytecie IX nie przewidziano kryteriów strategicznych.

#### Ile wniosków złożono w odpowiedzi na konkursy oraz ile zostało ostatecznie przyjętych do realizacji?

**JB:** W roku 2009 w odpowiedzi na ogłoszone konkursy dla projektów innowacyjnych z komponentem ponadnarodowym wpłynęło siedem wniosków dla Priorytetu VI oraz cztery dla Priorytetu VII. Obecnie trwa ocena merytoryczna złożonych wniosków.

**JL:** W roku 2009 w ramach konkursu na projekty współpracy ponadnarodowej w Poddziałaniu 8.1.2 złożono jeden wniosek, który niestety – z powodu błędów formalnych – nie uzyskał dofinansowania. W konkursie na projekty współpracy ponadnarodowej dla Działania 9.2 złożono dwa wnioski, spośród których do dofinansowa-

nia wyłoniono jeden. W ramach konkursu na projekty innowacyjne w Priorytecie IX nie złożono żadnego wniosku, co świadczy o tym, że projekty te są postrzegane jako bardziej skomplikowane niż projekty standardowe. Ponadto obszar wsparcia proponowany w tym konkursie był inny niż dla projektów realizowanych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, co sprawiło, że nawet beneficjenci znający specyfikę takich projektów mogli mieć problemy z napisaniem projektu innowacyjnego.

#### Jaka jest wartość dodana wynikająca ze współpracy ponadnarodowej projektu wyłonionego do realizacji?

**JL:** Projekt ten obejmie wsparciem uczennice i uczniów Zespołu Szkół Ponadgimnazjalnych nr 12 w Łodzi. Wnioskodawca kształci techników technologii odzieży, krawców oraz techników cyfrowych procesów graficznych. W ramach projektu zaplanowano m.in. adaptację rozwiązań z zespołu szkół zawodowych w Bieli w północnej części Włoch. Współpraca z partnerem zagranicznym ma służyć opracowaniu modelowego programu Laboratorium Mody, a także ukształtowaniu umiejętności zawodowych poprzez działania w dziedzinie projektowania i wykonywania kolekcji oraz jej promocji. Działania w ramach projektu będą prowadzone we współpracy z pracodawcami i instytucjami zajmującymi się modą na rynku łódzkim. Dzięki realizacji projektu uczniowie poznają jedne z najlepszych na świecie sposobów wytwarzania i promocji kolekcji odzieży, a ponadto zwiększą umiejętności posługiwania się językiem angielskim w zakresie ogólnym i branżowym oraz nauczą się korzystać z platformy internetowej. Działania w ramach komponentu współpracy ponadnarodowej będą uzupełnione o zajęcia z przedsiębiorczości oraz warsztaty doradztwa zawodowego. Taki zestaw działań w znacznym stopniu przyczyni się do ułatwienia uczniom wejścia na rynek pracy, a także stworzenia ciekawej, nowoczesnej kolekcji odzieży opierającej się na tradycji włókienniczej regionu łódzkiego. ●

Rozmawiała  
**Beata Rybicka-Dominiak**  
Główny specjalista  
Krajowa Instytucja Wspomagająca



# Wykorzystać rezultaty EQUAL

Poniżej przedstawiamy przykłady projektów realizowanych w ramach PIW EQUAL, których rezultaty można wykorzystać do upowszechniania. Ich wybór jest subiektywny i stanowi zaledwie drobną część dorobku PIW EQUAL. Pokazuje jednak różnorodność zarówno działań, jak i obszarów tematycznych, a tym samym ogromny potencjał do wykorzystania w projektach realizowanych w trakcie nowego okresu programowania

## Obszar „Zatrudnienie i integracja społeczna”

„Elastyczny pracownik – partnerska rodzina” to projekt, który był realizowany przez Wyższą Szkołę Ekonomiczną w Białymstoku, skierowany do pracujących rodziców oraz kobiet w ciąży. Jego celem było stworzenie oraz przetestowanie kompleksowego modelu sprzyjającego godzeniu życia zawodowego i rodzinnego. W ramach projektu testowano rozwiązania dotyczące elastycznych form zatrudnienia oraz organizacji czasu pracy, zwiększenia dostępu do placówek opieki nad dziećmi, promowania większego zaangażowania mężczyzn w życie rodzinne czy zapobiegania dezaktualizacji kwalifikacji zawodowych rodziców podczas przerw zawodowych spowodowanych opieką nad dziećmi.

Cechą wyróżniającą projektu, wartością kontynuacji oraz wdrożenia, jest z pewnością strategia organizacyjno-finansowa, umożliwiająca uelastycznienie publicznych placówek opieki nad dziećmi. Tego typu rozwiązania mogą być zastosowane przez jednostki administracji samorządowej w podlegających im żłobkach i przedszkolach. W ramach projektu wydłużono godziny otwarcia tego typu placówek w dni powszednie oraz zapewniono dostępność do nich również w soboty (dostosowując się do wcześniej rozpoznanych potrzeb rodziców). Według realizatorów projektu powielenie modelu nie wymaga ogromnych nakładów (w głównej mierze opiera się na reorganizacji dotychczasowych zasad pracy w placówkach opieki nad dziećmi), a dotychczasowe zainteresowanie i udział władz lokalnych w tym przedsięwzięciu wskazuje na szanse sukcesu w przypadku szerszego upowszechniania.

„Elastyczny pracownik – partnerska rodzina” to projekt, który był realizowany przez Wyższą Szkołę Ekonomiczną w Białymstoku, skierowany do pracujących rodziców oraz kobiet w ciąży. Jego celem było stworzenie oraz przetestowanie kompleksowego modelu sprzyjającego godzeniu życia zawodowego i rodzinnego.

## Obszar „Adaptacyjność”

„Mentoring poprzez IT” to doskonały przykład projektu ukierunkowanego na zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstw i kompetencji pracowników. W ramach projektu przygotowano oprogramowanie komputerowe wspierające proces fluktuacji kadr w organizacjach. To narzędzie informatyczne – przetestowane zarówno w kraju, jak i za granicą – ma wspomóc pracowników w ich obowiązkach zawodowych, a także ułatwić przepływ wiedzy, zwłaszcza między dwiema grupami zawodowymi: pracownikami powyżej 50 roku życia, dla których ten program stwarza możliwość zdobycia wiedzy na temat technologii informacyjnych i komunikacyjnych, oraz dla młodych pracowników (w wieku do 25 lat) dopiero rozpoczynających pracę zawodową i potrzebujących wsparcia merytorycznego. Projekt wzbudził zainteresowanie nie tylko wśród kadr małych i średnich przedsiębiorstw, do których głównie był skierowany, ale także w sektorze organizacji pozarządowych i jednostek edukacyjnych.





**„Mentoring poprzez IT” to doskonały przykład projektu ukierunkowanego na zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstw i kompetencji pracowników. W ramach projektu przygotowano oprogramowanie komputerowe wspierające proces fluktuacji kadr w organizacjach.**

#### **Obszar „Edukacja i szkolnictwo wyższe”**

Model przygotowania zawodowego „szkolenie – staż – praca” (tryb „czeladniczy”), przygotowany w ramach Partnerstwa „Pierwsza szychta”, umożliwia podniesienie poziomu wykształcenia osób bezrobotnych w dowolnym wieku, mających zróżnicowane doświadczenie i kwalifikacje, oraz dostosowanie ich umiejętności do wymagań nowoczesnego rynku pracy. Projekt zakładał również zniwelowanie uprzedzeń pracodawców wobec pracowników z krótkim stażem i wspierał system szkoleń w miejscu pracy.

Opracowany model przygotowania i przekwalifikowania zawodowego osób bezrobotnych opiera się na elementach szkolenia czeladniczego. Nauka teoretyczna trwa tylko jedną

**Model przygotowania zawodowego „szkolenie – staż – praca” (tryb „czeladniczy”), przygotowany w ramach Partnerstwa „Pierwsza szychta”, umożliwia podniesienie poziomu wykształcenia osób bezrobotnych w dowolnym wieku, mających zróżnicowane doświadczenie i kwalifikacje, oraz dostosowanie ich umiejętności do wymagań nowoczesnego rynku pracy.**

czwartą czasu pracy z uczestnikiem, z korzyścią dla strony praktycznej, czyli nauki zawodu u przedsiębiorcy. Każdy beneficjent posiada własnego instruktora praktycznej nauki zawodu – „mistrza” mającego przygotowanie pedagogiczne. Na początku projektu uczestnik pracuje z doradcą zawodowym, następnie – w trakcie etapu przekwalifikowania oraz, jeśli to konieczne, po jego zakończeniu – może korzystać z opieki

doradcy/psychologa. Ostatni etap przygotowania zawodowego polega na zdaniu egzaminu państwowego.

#### **Obszar „Dobre rządzenie”**

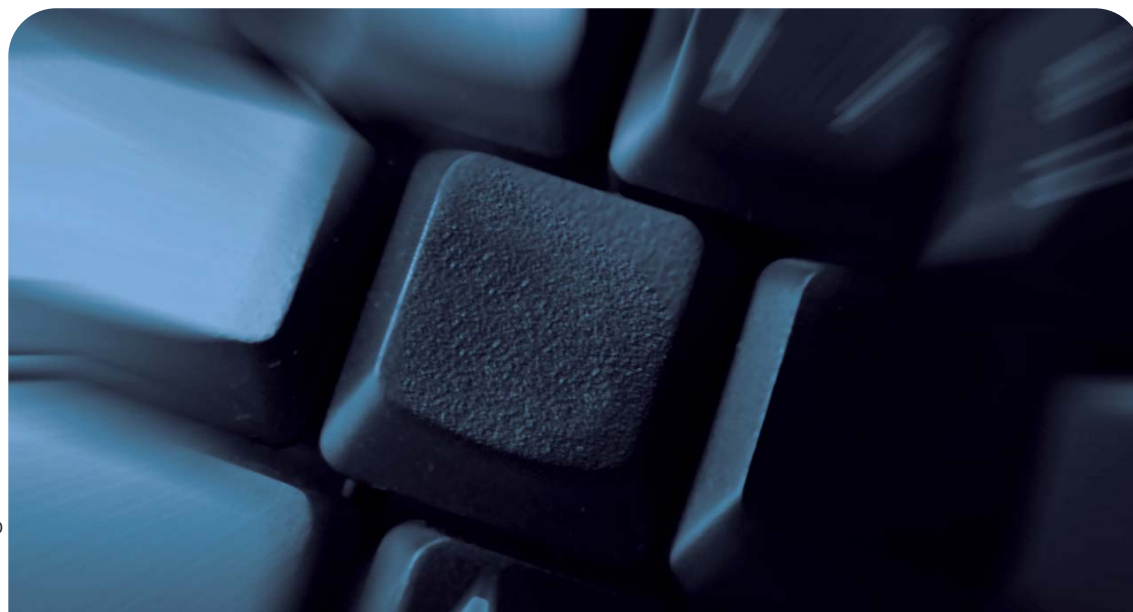
Obszar „Dobre rządzenie” nie znalazł miejsca wśród tematów PIW EQUAL. Jednak niektóre rezultaty wypracowane w ramach tej inicjatywy znalazły kontynuację w Priorytecie V PO KL, m.in. w zakresie współpracy administracji publicznej z podmiotami trzeciego sektora oraz profesjonalizacji organizacji pozarządowych jako równorzędnych partnerów administracji publicznej.

Jako przykład gotowego do wykorzystania produktu może posłużyć rezultat wypracowany przez Opolskie Centrum Demokracji Lokalnej Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej w ramach „Partnerstwa na rzecz profesjonalizacji trzeciego sektora”. Jest to model udzielania kompleksowego wsparcia dla lokalnych organizacji pozarządowych umożliwiający wzmocnienie potencjału i znaczenia lokalnych organizacji pozarządowych, a ponadto ułatwiający ich działania w dziedzinie gospodarki społecznej. Przygotowano program profesjonalizacji, w ramach którego organizacje mogą korzystać z różnych form wsparcia: infrastrukturalnego, merytorycznego i współpracy międzysektorowej.

Jednym z najważniejszych elementów wypracowanego rezultatu jest koncepcja Inkubatora Organizacji Pozarządowych (IOP), kompleksowo wspierającego organizacje zamierzające poszerzyć i sprofesjonalizować swoje działania. W IOP beneficjenci mają możliwość korzystania ze środków technicznych (komputer, Internet, sprzęt biurowy) i sali konferencyjnej. Mogą tam też zarejestrować siedzibę swojej organizacji oraz otrzymać niezbędne wsparcie merytoryczne w postaci analizy SWOT i „indywidualnej ścieżki rozwoju”. Ścieżka zawiera opis zamierzeń, celów i zakładanych osiągnięć, na podstawie których tworzony jest system pomocy (szkolenia, doradztwo).●

Przygotowała  
**Paulina Chodyra**

Starszy specjalista  
Krajowa Instytucja Wsparcia





# Najważniejsi są ludzie

Rozmowa z **Dr Cecylią Sadowską-Snarską**, Prorektorem ds. badań w Wyższej Szkole Ekonomicznej w Białymstoku

Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku jest instytucją, która odnosi sporo sukcesów w pozyskiwaniu środków z Unii Europejskiej / Europejskiego Funduszu Społecznego...

Tak, to prawda. O tym, że możemy skutecznie ubiegać się o fundusze unijne decyduje nasze wieloletnie doświadczenie, a także duży potencjał kadrowy oraz materialny. Szlak przecieraliśmy

na rynku pracy, podyktowanych koniecznością pogodzenia potrzeb pracodawców i pracowników. Dlaczego właśnie ten obszar interesuje Państwa najbardziej?

Wynika to z zainteresowań naukowych i dydaktycznych zarówno moich, jak i zespołu, z którym przygotowuję i realizuję projekty. Mamy w tej dziedzinie dość dużą wiedzę, którą chcemy cią-

oraz osoby niepełnosprawne. Wskaźniki zatrudnienia tych grup w Polsce należą do jednych z najniższych w Unii Europejskiej. Trzeba pamiętać, iż na rynku pracy – wskutek niekorzystnych procesów demograficznych, związanych m.in. z drastycznym obniżeniem wskaźników urodzeń – już niedługo zacznie brakować siły roboczej, a z drugiej strony nasila się bardzo poważny problem starzenia się społeczeństwa. W Polsce trzeba podjąć szczególnie intensywne działania na rzecz zwiększenia i wydłużenia aktywności zawodowej, w przeciwnym wypadku bowiem napotkamy poważną barierę rozwojową w postaci braku kompetentnych i wykwalifikowanych pracowników. Możemy również stanąć przed bolesną perspektywą załamania systemu ubezpieczenia społecznego.

**Po raz kolejny Wyższa Szkoła Ekonomiczna przystąpiła do realizacji projektu innowacyjnego. A dlaczego to robimy? Z prostego powodu. Celem statutowym każdej uczelni jest prowadzenie badań naukowych oraz wdrażanie efektów tych badań. A zatem założenia projektów innowacyjnych wpisują się idealnie w misję naszej placówki.**

podczas realizowania projektów z funduszy przedakcesyjnych (PHARE 2000, 2001, 2002), do których trudno było się przebić na poziomie krajowym, ale zostaliśmy zaproszeni do współpracy przy tych projektach, które były realizowane przy udziale firm zagranicznych. Dzięki temu mogliśmy się nauczyć „myślenia projektowego” i tak pozostało do dziś – jesteśmy wciąż otwarci na pozyskiwanie nowej wiedzy z dziedziny funduszy europejskich, ale, co najważniejsze, możemy dzięki temu prowadzić wiele badań naukowych oraz wdrażać ich efekty.

Realizują Państwo projekty, które koncentrują się na kwestii zatrudnienia i promocji zmian

gle rozwijać, a przede wszystkim wykorzystywać w praktyce rezultaty wypracowane na gruncie nauki. Pragnę podkreślić, iż w Polsce jest jeszcze wiele do zrobienia w kwestii promocji zatrudnienia, a zwłaszcza zwiększenia zatrudnienia grup defaworyzowanych (np. opiekunów osób zależnych, zwłaszcza opiekunów małych dzieci). Chodzi głównie o kobiety, osoby po 50. roku życia, ale także ludzi młodych (do 24. roku życia)

**Projekt „Elastyczne Przedszkole przy Wyższej Szkole Ekonomicznej w Białymstoku”, realizowany obecnie przy wykorzystaniu środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, wydaje się nawiązywać do projektu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL „Elastyczny pracownik – partnerska rodzina”, realizowanego w latach 2004–2008.**

**Projekty innowacyjne są z założenia zorientowane na wypracowanie, przetestowanie i wdrożenie rozwiązań modelowych, których przewidzenie na etapie przygotowania projektu jest bardzo trudne. Wymaga to dość dużej wiedzy z dziedziny, której dotyczą dane innowacje.**



**Przed ogłoszeniem konkursu powinny być organizowane seminaria, konferencje bądź warsztaty, podczas których, z jednej strony, prezentowane byłyby zasady przygotowania projektów innowacyjnych, z drugiej zaś zostałaaby przedstawiona analiza sytuacji wybranych grup społecznych, zawodowych itp., wobec których chcemy stosować nowe, innowacyjne instrumenty, bo dotychczasowe nie są skuteczne.**

Projekt „Elastyczne Przedszkole przy WSE w Białymstoku” jest kontynuacją działań podjętych przez nas w ramach projektu IW EQUAL „Elastyczny pracownik – partnerska rodzina”, którego celem było wypracowanie, przetestowanie i wdrożenie instrumentów ułatwiających godzenie życia zawodowego z życiem rodzinnym. Dzięki projektowi udało nam się wpłynąć na zmianę systemu opieki przedszkolnej w Białymstoku – przyczyniliśmy się do jego uelastycznienia, czyli dostosowania istniejącej oferty do potrzeb pracujących rodziców (np. godziny pracy, dni otwarcia). Wiemy, że doświadczenie białostockie stało się wzorem dla innych miast. Teraz sami tworzymy przykładowe przedszkole. Beneficjentami projektu „Elastyczne Przedszkole przy Wyższej Szkole Ekonomicznej w Białymstoku” są pracownicy i studenci WSE oraz innych białostockich uczelni wychowujący małe dzieci. Specyfika szkoły wyższej powoduje, że jej pracownicy, zwłaszcza nauczyciele akademicki, często mają nieregularne godziny pracy przez 7 dni w tygodniu, co znacznie ogranicza im możliwość godzenia życia zawodowego z rodzinnym. Podobnie jest zresztą ze studentami, zwłaszcza pracującymi, mającymi małe dzieci.

**Wspomnieliśmy już o tym, że realizowali Państwo lub jeszcze realizują projekty finansowane z różnych programów Europejskiego Funduszu Społecznego. Teraz przyszedł czas na projekty innowacyjne w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Jest to nowy temat oraz nowy system oceny przedmiotu realizacji umowy. Niesie również większe ryzyko niepowodzenia. Dlaczego zatem wybrali Państwo projekty innowacyjne?**

Od 1 marca 2010 roku rozpoczynamy realizację projektu innowacyjnego „Innowacje 50+”. Celem projektu jest wypracowanie, przetestowanie, a następnie wdrożenie na terenie województwa podlaskiego do końca 2012 roku modelowych rozwiązań służących utrzymaniu aktywności zawodowej pracowników po 50. roku życia. Grupami docelowymi naszego projektu są przede

wszystkim: kobiety z grupy 50+ (które dość wcześnie kończą swoją aktywność zawodową, co bardzo często jest spowodowane obowiązkami rodzinnymi, w tym opieką nad osobami zależnymi), pracownicy 50+ zamieszkujący obszary wiejskie oraz osoby zatrudnione w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. W małych firmach trudno jest wdrożyć rozwiązania związane z utrzymaniem zatrudnienia osób 50+ z racji chociażby niewielkiej popularności programów społecznej odpowiedzialności biznesu oraz braku wiedzy praktycznej na temat zarządzania wiekiem. Po raz kolejny zatem Wyższa Szkoła Ekonomiczna przystąpiła do realizacji projektu innowacyjnego. A dlaczego to robimy? Z prostego powodu. Celem statutowym każdej uczelni jest prowadzenie badań naukowych oraz wdrażanie efektów tych badań. A zatem założenia projektów innowacyjnych wpisują się idealnie w misję naszej placówki.

**Opierając się na dotychczasowych doświadczeniach, jakie może Pani wymienić najistotniejsze różnice między przygotowywaniem projektów innowacyjnych (koncepcji projektów i zasad wyboru) a „standardowymi” projektami PO KL i PIW EQUAL?**

Projekty innowacyjne są z założenia zorientowane na wypracowanie, przetestowanie i wdrożenie rozwiązań modelowych, których przewidzenie na etapie przygotowania projektu jest bardzo trudne. Wymaga to dość dużej wiedzy z dziedziny, której dotyczą dane innowacje. Ponadto niełatwo jest przewidzieć warunki, w których będzie realizowany projekt. Na przykład projekty innowacyjne dotyczące pracowników w wieku 50+ znacznie łatwiej byłoby wdrażać z pozycji „pracobiorców”, a nie „pracodawców”. Obecnie na rynku pracy, dotkniętym skutkami kryzysu

gospodarczego, warunki zatrudnienia dyktują raczej pracodawcy. Starsi pracownicy chcą jak najszybciej wycofać się z tego rynku, bo obawiają się bezrobocia. W projekcie innowacyjnym, już na etapie wstępnym, trzeba było przewidzieć jak najwięcej produktów innowacyjnych, bo to decydowało o pozytywnej ocenie. W projekcie „standardowym” wszystkie elementy, w tym rezultaty, można dość łatwo zaplanować.

**Czy zasady obowiązujące przy wyborze projektów innowacyjnych oraz procedury, jakimi się posługują Instytucje Organizujące Konkursy są przejrzyste i ułatwiają wnioskodawcom przygotowanie projektów oraz składanie wniosków? Jakie trudności napotykają projektodawcy składający wniosek w ramach konkursu na projekt innowacyjny?**

My mieliśmy już doświadczenia w przygotowywaniu i realizacji projektów innowacyjnych, więc zasady obowiązujące przy wyborze projektów oraz procedury oceny były dla nas przejrzyste i zrozumiałe. Jednak fakt, iż spośród pięciu instytucji, które przystąpiły do konkursu, do oceny merytorycznej przeszły dwie, świadczy o tym, że przygotowanie i realizacja tego typu projektów są trudne. Wiele instytucji jest nastawionych na realizację znacznie łatwiejszych projektów (np. szkoleniowych).

**Czy uczestniczyli Państwo w szkoleniach dotyczących przygotowywania koncepcji projektów i samej dokumentacji projektowej? Czego dotyczyły i czy spełniły Państwa oczekiwania?**

Uczestniczyliśmy w spotkaniu organizowanym przez Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, podczas którego dobrze wyjaśniono istotę projektów innowacyjnych oraz kwestie związane z dokumentacją projektową. Spotkanie to pozwoliło nam na rozszerzenie dotychczasowej wiedzy na temat projektów innowacyjnych.

**Na jakie kwestie powinny zwrócić uwagę instytucje wdrażające projekty innowacyjne, aby zwiększyć zainteresowanie beneficjentów tego typu projektami?**

**Wszystkim powinno zależeć na wypracowaniu innowacyjnych rozwiązań, a następnie ich wdrożeniu. Jeśli nie będzie takich synergicznych działań, to wypracowane rezultaty zostaną tylko „na papierze”.**

Uważam, że jeszcze przed ogłoszeniem konkursu powinny być organizowane seminaria, konferencje bądź warsztaty, podczas których, z jednej strony, prezentowane byłyby zasady przygotowania projektów innowacyjnych, z drugiej zaś zostałaby przedstawiona analiza sytuacji wybranych grup społecznych, zawodowych itp., wobec których chcemy stosować nowe, innowacyjne instrumenty, bo dotychczasowe nie są skuteczne. Wydaje się, że należałoby powtórzyć ten sam model przygotowania beneficjentów, który był stosowany przy okazji wdrażania PIW EQUAL.

**Jesteśmy zainteresowani współpracą zwłaszcza z tymi podmiotami, które obecnie realizują projekty innowacyjne, najlepiej w obszarze zwiększania aktywności zawodowej osób z grupy 50+. Byłaby to dobra platforma wymiany doświadczeń.**

**Co – w świetle Państwa doświadczeń ze współpracy ponadnarodowej – sądzi Pani o projektach innowacyjnych z komponentem ponadnarodowym?**

Nasze doświadczenia w tej dziedzinie oceniam bardzo dobrze. W trakcie realizacji projektu PIW EQUAL „Elastyczny pracownik – partnerska rodzina” mogliśmy się przekonać, że wprowadzenie do projektu elementu współpracy ponadnarodowej może dać pozytywny efekt, ułatwia bowiem przenoszenie i implementację dobrych praktyk z innych krajów członkowskich Unii Europejskiej.

**Jak powinna przebiegać współpraca między instytucjami nadzorującymi realizację projektów,**

**Wyposażenie w najnowocześniejszy sprzęt, linie technologiczne, wygodne pomieszczenia biurowe niewiele znaczą, jeśli dana instytucja, firma czy organizacja nie zatrudnia odpowiednich ludzi. W każdym projekcie, a zwłaszcza w projekcie innowacyjnym, kapitał ludzki jest najważniejszy.**

**decydentami a środowiskami beneficjentów w celu skuteczniejszego upowszechniania rezultatów, a także wykorzystania szansy płynącej z naszego członkostwa w Unii Europejskiej – uzyskiwania środków na finansowanie innowacyjnych projektów?**

Przede wszystkim powinna to być współpraca partnerska. Wszystkimi powinno zależeć na wypracowaniu innowacyjnych rozwiązań, a następnie

ich wdrożeniu. Jeśli nie będzie takich synergicznych działań, to wypracowane rezultaty zostaną tylko „na papierze”.

**Czy są Państwo zainteresowani współpracą z innymi podmiotami ubiegającymi się o dofinansowanie w ramach projektów innowacyjnych PO KL?**

Jesteśmy zainteresowani współpracą zwłaszcza z tymi podmiotami, które obecnie realizują projekty innowacyjne, najlepiej w obszarze zwiększania

aktywności zawodowej osób z grupy 50+. Byłaby to dobra platforma wymiany doświadczeń.

**Jakie są szanse realizacji projektów innowacyjnych i upowszechniania ich rezultatów w regionie?**

Te szanse są duże, aczkolwiek należy brać pod uwagę wiele ryzyk, które mogą utrudniać realizację pro-

**Tworzenie Regionalnych Sieci Tematycznych to bardzo cenna inicjatywa. Zdajemy sobie sprawę jak wielką rolę odegrały Sieci Tematyczne utworzone w trakcie realizacji projektów PIW EQUAL.**

jektów innowacyjnych oraz upowszechnienie ich rezultatów. Na przykład w naszym projekcie innowacyjnym, zorientowanym na zwiększenie aktywności zawodowej osób w wieku 50+, skuteczność działań będzie uzależniona od postaw

Aktualnie trwają prace nad utworzeniem Regionalnych Sieci Tematycznych, których jednym z zadań, oprócz opiniowania strategii wdrażania projektów innowacyjnych realizowanych w komponencie regionalnym i walidacji produktów projektów innowacyjnych, ma być wsparcie merytoryczne dla beneficjentów wdrażających projekty innowacyjne oraz wypracowanie efektywnych form dialogu między beneficjentami a osobami odpowiedzialnymi za określenie kierunków głównego nurtu polityki. Czy i jak Regionalne Sieci Tematyczne mogą pomóc w kształtowaniu, wspieraniu i promowaniu projektów innowacyjnych oraz włączaniu ich rezultatów do głównego nurtu polityki?

Tworzenie Regionalnych Sieci Tematycznych to bardzo cenna inicjatywa. Zdajemy sobie sprawę jak wielką rolę odegrały Sieci Tematyczne utworzone w trakcie realizacji projektów PIW EQUAL.

**Jaka jest przyszłość projektów innowacyjnych w Polsce?**

Mam nadzieję, że się będą rozwijać. W sferze społecznej pozostało jeszcze wiele do zrobienia.

**Rozmawiamy w kontekście Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – powstaje zatem pytanie, jak ważni są ludzie w tworzeniu i wdrażaniu projektów innowacyjnych?**

Wyposażenie w najnowocześniejszy sprzęt, linie technologiczne, wygodne pomieszczenia biurowe niewiele znaczą, jeśli dana instytucja, firma czy organizacja nie zatrudnia odpowiednich ludzi – kreatywnych, elastycznych, dostrzegających zmiany w otoczeniu, a w efekcie szybko adaptujących się do nowych wyzwań, tworzących „rdzeń zatrudnienia”. Można zatem śmiało stwierdzić, że w każdym projekcie, a zwłaszcza w projekcie innowacyjnym, kapitał ludzki jest najważniejszy. ●

Rozmawiał  
**Jacek Kornacki**  
Starszy specjalista  
Krajowa Instytucja Wspomagająca





# Upowszechnianie rezultatów projektów oraz ich włączanie do głównego nurtu polityki – dlaczego warto i trzeba podjąć wysiłek w tym obszarze

W *Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki*, już w pierwszym zdaniu wprowadzającym do części poświęconej zagadnieniom horyzontalnym, w tym innowacyjności i współpracy ponad-

**Instrumentarium wykorzystywane przez KIW w obszarze upowszechniania oraz włączania wypracowanych rezultatów do głównego nurtu polityki będzie opisywane w kolejnych numerach biuletynu.**

narodowej, nawiązując do nadrzędnych dokumentów unijnych, zwraca się uwagę na **kluczową w procesie realizacji projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej rolę upowszechniania oraz włączania rezultatów tych projektów do głównego nurtu polityki**. Oznacza to, że bez przeprowadzenia działań upowszechniających i włączających, wysiłek włożony w przygotowanie i realizację projektów nie przyniesie spodziewanych efektów. Istotą projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej nie jest bowiem jedynie wypracowanie rozwiązań lub pokazanie produktu. Rezultatem tych przedsięwzięć powinien być przede wszystkim stopień użyteczności wypracowanych rozwiązań, a także realna możliwość, zasięg oraz konsekwencje ich zastosowania. Planowany w projektach cel nie jest łatwy do osiągnięcia, zważywszy, iż nowe idee często są postrzegane

jako zwiastun dużego wysiłku, bez gwarancji sukcesu.

Dlatego też jednym z zadań Krajowej Instytucji Wspomagającej jest pomoc w przedmiotowej dziedzinie, określona w *Wytocznych w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL* jako **wspieranie i monitorowanie procesu upowszechniania oraz włączania wypracowanych rezultatów do głównego nurtu polityki**. Instrumentarium wykorzystywane przez KIW w tym ważnym obszarze będzie opisywane w kolejnych numerach biuletynu.

Poniżej przedstawiono podstawowe informacje na temat upowszechniania rezultatów projektów oraz ich włączania do głównego nurtu polityki.

## Rezultaty projektów innowacyjnych

W *Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki* innowacyjność pojmowana jest jako pomysł i inspirowane nim działania ukierunkowane na:

- wsparcie nowych, nietypowych grup na rynku pracy;
- rozwiązanie problemu, któremu państwo nie poświęcało dotąd należytej uwagi;
- wypracowanie nowych narzędzi lub zaadaptowanie narzędzi stosowanych w innym środowisku oraz wykorzystanie ich przy rozwiązywaniu znanych problemów rynku pracy;
- udoskonalenie narzędzi już stosowanych.

Tym samym, **rezultaty projektów innowacyjnych** to wypra-

Faza przygotowania projektu, wraz ze wszystkimi jej nieodzownymi elementami, jest idealnym punktem wyjścia dla działań upowszechniających rezultaty oraz włączających je do głównego nurtu polityki.

cowane formy i narzędzia, za pomocą których można realnie wpłynąć na politykę i praktykę w celu zminimalizowania wszelkich form dyskryminacji i nierówności na rynku pracy w ramach wymienionych wyżej działań.

Oczekiwane rezultaty muszą być wskazane w fazie przygotowania projektu i wnioskowania o środki, najlepiej na podstawie miarodajnych badań sondażowych. Wraz z postępem projektu może się zdarzyć, że rezultaty zostaną przededefiniowane ze względu na podmiot i przedmiot ich oddziaływania (na podstawie konkretnych argumentów). Co do zasady jednak, dobrze zdefiniowane problemy nie obędą się bez rzetelnie przeprowadzonej analizy wstępnej. Nienaganna merytorycznie podstawa zdefiniowania projektu w dużym stopniu eliminuje ryzyko błędnie sformułowanych rezultatów. Jednocześnie faza przygotowania projektu, wraz ze wszystkimi jej nieodzownymi elementami, jest idealnym punktem wyjścia dla działań upowszechniających rezultaty oraz włączających je do głównego nurtu polityki.

#### Wartość dodana projektów współpracy ponadnarodowej

Podczas gdy podstawowym uzasadnieniem wdrażania projektów innowacyjnych jest niestandardowe rozwiązanie, rację bytu projektów współpracy ponadnarodowej stanowi **wartość dodana**, czyli cele projektu oraz konkretne produkty i rezultaty możliwe do osiągnięcia wyłącznie we współpracy ponadnarodowej, których nie udało by się zrealizować wdrażając projekt o zasięgu jedynie krajowym.

#### Upowszechnianie

Najprościej rzecz ujmując, upowszechnianie można zdefiniować jako starannie przemyślaną, uporządkowaną sekwencję działań podejmowanych w jednym celu: poinformowania wybranych grup społecznych o rezultatach projektu. Adresatami tych komunikatów są użytkownicy oraz potencjalni odbiorcy rezultatów, a same komunikaty muszą być dostosowane do właściwych grup odbiorców (na problem ten zwrócili uwagę autorzy podręcznika *Jak promować projekty współfinansowane ze środków EFS*, wydane go przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego).

Czynnikiem sukcesu projektów innowacyjnych jest udział grup docelowych (przyjął się tu angielski termin: *empowerment* – zachęcanie ludzi do angażowania się w podejmowanie decyzji, do rozwijania i wywierania realnego wpływu na pro-



Podobnie jak podstawowym uzasadnieniem wdrażania projektów innowacyjnych jest niestandardowe rozwiązanie, rację bytu projektów współpracy ponadnarodowej stanowi wartość dodana.

ponowane rozwiązania) w pracach projektowych (bezpośrednio lub w formie konsultacji). Rozpoczęcie realizacji projektów innowacyjnych w oderwaniu od potrzeb grup docelowych i ich opinii na temat planowanych rezultatów, a przede wszystkim bez zaangażowania przyszłych odbiorców i użytkowników w tworzenie rozwiązania, najczęściej prowadzi do marnotrawstwa środków i chaosu organizacyjnego, a w rezultacie rozwiązania umowy o dofinansowanie.

Działania upowszechniające pełnią ważną funkcję na każdym etapie realizacji projektu, zwłaszcza innowacyjnego. Najistotniejsze są trzy następujące etapy:

- **Faza przygotowania projektu** (jeszcze przez złożeniem wniosku) – zaniedbanie działań upowszechniających na tym etapie może mieć dla projektodawcy poważne konsekwencje, np. spowodować negatywną ocenę strategii lub brak walidacji rezultatów przez Sieci Tematyczne. Brak konsultacji w tej fazie z potencjalnymi użytkownikami i odbiorcami rezultatów założonych przez wnioskodawcę skutkuje najczęściej błędnym ich sformułowaniem, niewłaściwym oszacowaniem wielkości wskaźników oraz nieprawidłowym określeniem punktu wyjścia, co będzie wiązać się ze złe określonymi kierunkami działań w projekcie.
- **Faza testowania rezultatu projektu** – często traktowana przez projektodawców jedynie jako etap konieczny do akceptacji poniesionych kosztów, to przede wszystkim pokazanie wypracowanego rozwiązania grupom docelowym i zbieranie opinii na jego temat (bezpośrednich lub wynikających z jego stosowania). Faza ta bez upowszechniania nie przyniesie miarodajnej odpowiedzi na pytanie, czy proponowane rozwiązanie faktycznie odpowiada na zgłoszone potrzeby odbiorców oraz czy będzie możliwe do zastosowania przez jego użytkowników.

Najprościej rzecz ujmując, upowszechnianie można zdefiniować jako starannie przemyślaną, uporządkowaną sekwencję działań podejmowanych w jednym celu: poinformowania wybranych grup społecznych o rezultatach planowanego i realizowanego projektu.

- **Faza walidacji rezultatu** – jej pomyślne przejście automatycznie kieruje projekt na tory intensywnych działań upowszechniających, już z myślą o udostępnieniu rozwiązania do powszechnego stosowania, czyli mainstreamingu. Na tym etapie, w pełnym wymiarze podejmowane są czyn-

ności informująco-promujące rezultat projektu, a ich powodzenie zależy od rzetelności i skuteczności tych działań realizowanych na wcześniejszych etapach.

### Włączanie do głównego nurtu polityki (mainstreaming)

*Mainstream* (czyli główny nurt) w skali państwa lub regionu oznacza uznane za najważniejsze, dominujące idee, postawy, działania i tendencje.

*Mainstreaming* jest procesem wpływania na te elementy, w celu wprowadzenia trwałych zmian w polityce oraz praktyce.

Byłoby idealnie, gdyby upowszechnianie zawsze przechodziło w fazę wprowadzania nowych zapisów do uregulowań obowiązujących w społeczeństwie. Obydwa te procesy są ze sobą

Czynnikiem sukcesu projektów innowacyjnych jest udział grup docelowych w pracach projektowych.

ściśle powiązane. Upowszechnianie bez podjęcia wysiłku włączenia rezultatów do głównego nurtu polityki jest możliwe – w Polsce jak dotychczas jest to reguła, od której wyjątek stanowią nieliczne przypadki – jednak dążeniem zarówno beneficjentów projektów, jak i zaangażowanych w ich realizację instytucji powinno być połączenie procesu upowszechniania z procesem włączania do głównego nurtu polityki.

O ile upowszechnianie dotyczy zarówno rezultatów pozytywnych, jak i negatywnych (tych ostatnich w funkcji ostrzeżenia), o tyle włączanie do głównego nurtu polityki w oczywisty sposób koncentruje się na zmianach „na lepsze”. Najważniejszym, obiektywnym kryterium jest tutaj **korzyść społeczna**.

Podstawowym instrumentem mainstreamingu jest **lobbying**, czyli zgodne z prawem działania podejmowane w celu wywarcia wpływu na decydentów państwowych, regionalnych lub lokalnych. Przez lobbying rozumie się także układ powiązań instytucjonalnych, które służą dostarczaniu rzetelnych informacji przydatnych w procesie tworzenia i stosowania prawa. •

Przygotowała  
**Dorota Bartosiewicz-Bryll**  
Główny specjalista  
Krajowa Instytucja Wspomagająca





# Dlaczego warto dołączyć do Sieci Tematycznych PO KL?

Sieci Tematyczne dla Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki powstały, aby wspierać innowacyjność oraz zapewnić projektom innowacyjnym odpowiednią jakość. W jaki sposób cel ten będzie osiągnięty? Czy warto się włączyć w prace Sieci Tematycznych? W niniejszym tekście postaramy się odpowiedzieć na te oraz inne pytania, zachęcając do podjęcia wyzwania oraz inicjatywy w przedmiotowym obszarze.

### Czym są Sieci Tematyczne?

Podczas realizacji Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w poprzednim okresie programowania uznano, że projekty o charakterze innowacyjnym realizowane w partnerstwach są na tyle złożone, że potrzebują dodatkowego wsparcia. Wsparcie to zostało zapewnione poprzez tzw. Sieci Tematyczne.

**W marcu odbyły się inauguracyjne posiedzenia Krajowych Sieci Tematycznych. Spotkanie Sieci dla obszaru „Adaptacyjność” miało miejsce 15 marca, 17 marca zebrała się Sieć „Dobre Rządzenie”, 19 marca „Edukacja i szkolnictwo wyższe”, a 25 marca Sieć „Zatrudnienie i integracja społeczna”.**

Tworzyły je grupy ekspertów, praktyków i decydentów w poszczególnych obszarach tematycznych PIW EQUAL, których zadaniem było udzielanie wsparcia beneficjentom tego programu, doradztwo przy realizacji projektów oraz ocena wypracowanych rezultatów. Jednym z ważniejszych zadań Sieci był także udział w promowaniu rezultatów projektów EQUAL oraz włączaniu ich do głównego nurtu polityki (tzw. mainstreaming). Ponieważ w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki również znalazły się projekty innowacyjne, Sieci Tematyczne będą funkcjonować także w perspektywie finansowej 2007–2013 w ramach tego Programu. Analogicznie do struktury PO KL – obejmującej priorytety wdrażane centralnie i regionalnie – wyodrębniono Krajowe Sieci Tematyczne (KST) oraz Regionalne Sieci Tematyczne (RST).

Krajowe Sieci Tematyczne, za organizację których odpowiada Krajowa Instytucja Wspomagająca w Centrum Projektów Euro-

pejskich, korespondują z czterema obszarami wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego oraz PO KL:

- zatrudnienie i integracja społeczna;
- adaptacyjność;
- edukacja i szkolnictwo wyższe;
- dobre rządzenie.

Regionalne Sieci Tematyczne, których organizację zapewniają Instytucje Pośredniczące komponentu regionalnego, powoływane będą dla województw. W zależności od liczby i tematyki projektów innowacyjnych, utworzona zostanie tam jedna Sieć – dla wyżej wymienionych obszarów wsparcia PO KL – lub kilka, dla każdego obszaru oddzielnie. Decyzja w tym zakresie należy do Instytucji Pośredniczącej.

### Wysoka jakość projektów innowacyjnych

Jednym z zadań Sieci Tematycznych jest opiniowanie strategii wdrażania projektów innowacyjnych oraz walidacja produktów finalnych opracowywanych w ramach tych projektów. Dwuetapowa ocena tego typu przedsięwzięć pozwoli na wypracowanie produktów o możliwie najwyższej jakości, a jednocześnie umożliwi wyeliminowanie ewentualnych błędów czy niedociągnięć. Ocena strategii i walidacja produk-

**Jednym z zadań Sieci Tematycznych jest opiniowanie strategii wdrażania projektów innowacyjnych oraz walidacja produktów finalnych opracowywanych w ramach tych projektów. Członkowie Sieci Tematycznych będą zatem mogli realnie wpływać na podniesienie jakości realizowanych projektów.**







## Sieci Tematyczne PO KL

W skład Sieci Tematycznych wchodzi beneficjenci realizujący projekty, eksperci, praktycy, naukowcy, a także przedstawiciele ministerstw, agend rządowych oraz instytucji wdrażających projekty innowacyjne. Dzięki temu spotkania Sieci będą stwarzały okazję do konfrontacji i wymiany opinii różnych środowisk, a zwłaszcza przedstawienia odmiennych punktów widzenia na temat różnych aspektów realizacji projektów innowacyjnych, czy innowacji w ogóle.

tów będą przeprowadzane na podstawie opinii dwóch niezależnych ekspertów w danej dziedzinie. Opinie te będą analizowane na posiedzeniach Sieci, co zagwarantuje obiektywną, a zarazem profesjonalną ocenę wypracowanego produktu. Istotne jest, że będą uwzględniane nie tylko zdania ekspertów, ale także praktyków, naukowców, przedstawicieli instytucji wdrażających projekty innowacyjne, a przede wszystkim samych beneficjentów projektów innowacyjnych. Udział tych ostatnich w posiedzeniach Sieci da im szansę „podglądania” innych podmiotów oraz ich zmagania z opracowaniem strategii czy walidacją produktów, a dzięki temu pozwoli uniknąć powtarzania tych samych błędów. Członkowie Sieci Tematycznych będą zatem mogli realnie wpływać na podniesienie jakości realizowanych projektów.

### Wymiana doświadczeń

W skład Sieci Tematycznych wchodzi beneficjenci realizujący projekty, eksperci, praktycy, naukowcy, a także przedstawiciele ministerstw, agend rządowych oraz instytucji wdrażających projekty innowacyjne. Dzięki temu spotkania Sieci będą stwarzały okazję do konfrontacji i wymiany opinii różnych środowisk, a zwłaszcza przedstawienia odmiennych punktów widzenia na temat różnych aspektów realizacji projektów innowacyjnych, czy innowacji w ogóle. Wymiana doświadczeń jest tutaj rozumiana nie tylko jako starcie zróżnicowanych punktów widzenia w ramach poszczególnych Sieci Tematycznych, lecz również jako wymiana informacji między Sieciami – zarówno Krajowymi, jak i Regionalnymi. Transfer wiedzy może posłużyć jako inspiracja do opracowywania nowych innowacyjnych przedsięwzięć, ale także pomóc w rozwiązywaniu trudnych kwestii związanych z wdrażaniem projektów innowacyjnych.

### Komplementarność

Struktura, czyli podział na Sieci Krajowe i Regionalne, odnosi się do Priorytetów PO KL wdrażanych centralnie i regionalnie. Obszary wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego, w oparciu o które będą funkcjonować cztery Krajowe Sieci Tematyczne, są reprezentowane zarówno w komponentach cen-

tralnym PO KL, jak i w komponencie regionalnym. Dlatego też koncepcja Sieci Tematycznych zakłada współpracę oraz wymianę informacji między KST i RST. Dzięki temu działania podejmowane na obydwu poziomach na rzecz innowacyjnego rozwiązywania problemów identyfikowanych w obszarach wsparcia EFS będą się nawzajem uzupełniały, a nie dublowały, zaś osoby uczestniczące w pracach Sieci będą mogły poszerzać swoje doświadczenia.

### Dobre praktyki

Weryfikacja projektów innowacyjnych przez Sieci Tematyczne pozwoli na wypracowanie i zidentyfikowanie dobrych praktyk w tej dziedzinie. Dobre praktyki mogą dotyczyć np. zasad opracowywania strategii wdrażania czy tworzenia produktów, lecz również upowszechniania, mainstreamingu albo promowania rezultatów projektów innowacyjnych. Oprócz samej realizacji projektów innowacyjnych ważną kwestią wymagającą wsparcia jest promowanie mechanizmów zachęcających beneficjentów do podejmowania tego typu przedsięwzięć, a także zachęcanie Instytucji Pośredniczących / Instytucji Pośredniczących II stopnia do uwzględniania tematyki innowacyjności w planach działania na poszczególne lata. Sieci Tematyczne mogą być nie tylko forum, na którym zidentyfikowane są dobre praktyki w zakresie projektów innowacyjnych, lecz również narzędziem, za pomocą którego upowszechniane będą wzorcowe rozwiązania, wypracowane np. w ramach wdrażania PIW EQUAL. Identyfikowanie dobrych praktyk może natomiast odnosić się również do funkcjonowania samych Sieci Tematycznych. Podejmowane przez nie skuteczne działania mogą być inspiracją i drogowskazem dla innych Sieci w realizacji ich zadań.

### Upowszechnianie i mainstreaming

Jednym z etapów realizacji projektu innowacyjnego jest upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu polityki produktów wypracowanych w ramach tych projektów. Sieci Tematyczne będą służyć wsparciem dla beneficjentów również w tej dziedzinie. To one w procesie walidacji podejmują decyzję, które produkty będą upowszechniane (walidacja pozytywna), a które nie (walidacja negatywna). Jednocześnie

**Sieci Tematyczne będą z jednej strony platformą wymiany doświadczeń i informacji oraz źródłem informacji o dobrych praktykach w dziedzinie wdrażania projektów innowacyjnych, z drugiej zaś strony będą udzielać wsparcia beneficjentom w realizacji tego typu projektów, w tym upowszechniania wypracowanych innowacyjnych produktów oraz włączania ich do głównego nurtu polityki.**

ich szeroki i zróżnicowany skład, a także możliwość zapraszania na posiedzenia lokalnych, regionalnych lub krajowych decydentów, pozwoli na zwiększenie zasięgu i skuteczności podejmowanych działań. Wsparcie Sieci Tematycznych jest szczególnie istotne w odniesieniu do mainstreamingu. W przypadku np. regulacji prawnych beneficjenci nie mają narzędzi umożliwiających im skuteczne włączenie wypracowanych innowacyjnych produktów do głównego nurtu polityki, nato-

**Krajowa Instytucja Wspomagająca wspiera, koordynuje i monitoruje prace Sieci Tematycznych PO KL. W jej strukturze funkcjonuje Sekretariat Sieci Tematycznych, umożliwiając kontakt i wymianę doświadczeń pomiędzy Sieciami na poziomie krajowym i regionalnym oraz cztery Sekretariaty Krajowych Sieci Tematycznych.**

miast potencjał Sieci Tematycznych stwarza większe możliwości oddziaływania w tym zakresie.

### Sieć dla zmian

Sieci Tematyczne będą z jednej strony platformą wymiany doświadczeń i informacji oraz źródłem informacji o dobrych praktykach w dziedzinie wdrażania projektów innowacyjnych, z drugiej zaś strony będą udzielać wsparcia beneficjentom w realizacji tego typu projektów, w tym upowszechniania wypracowanych innowacyjnych produktów oraz włączania ich do głównego nurtu polityki. Dlatego tak ważne jest aktywne uczestnictwo i chęć kreowania działań Sieci Tematycznych przez osoby zaangażowane w ich działanie. Aktywna Sieć Tematyczna może się stać narzędziem wpływu na decydentów, praktyków i instytucje publiczne, a tym samym impulsem do wprowadzania innowacyjnych zmian.

### Wsparcie Krajowej Instytucji Wspomagającej

Krajowa Instytucja Wspomagająca wspiera, koordynuje i monitoruje prace Sieci Tematycznych PO KL. W jej strukturze funkcjonuje Sekretariat Sieci Tematycznych, umożliwiając kontakt i wymianę doświadczeń pomiędzy Sieciami na poziomie krajowym i regionalnym oraz cztery Sekretariaty Krajowych Sieci Tematycznych. Krajowa Instytucja Wspomagająca oferuje także wsparcie merytoryczne Członkom Sieci, organizując dla nich szkolenia i wizyty studyjne, związane ze specyfiką innowacyjności w PO KL oraz zadaniami Członków, w szczególności w obszarze upowszechniania i włączania rezultatów projektów innowacyjnych do głównego nurtu polityki. Dla identyfikacji zadań i roli Sieci opracowano logo Sieci Tematycznych PO KL. •

Przygotowała  
**Agnieszka Jarmuszyńska**  
Główny specjalista  
Krajowa Instytucja Wspomagająca



# Ponadnarodowa inspiracja – spotkanie przedstawicieli Punktów Kontaktowych w Brukseli

W dniach 25–26 stycznia 2010 roku odbyło się w Brukseli spotkanie Ponadnarodowych Punktów Kontaktowych dla projektów współpracy ponadnarodowej, w którym wzięli udział również przedstawiciele Krajowej Instytucji Wspomagającej PO KL. Wydarzenie to było częścią zapoczątkowanego w roku 2009 cyklu spotkań organizowanych w celu podkreślenia znaczenia wymiany doświadczeń i wiedzy w ramach współpracy ponadnarodowej.

Współpraca z partnerami z różnych krajów może być – i nierzadko jest – inspiracją do wprowadzania nowatorskich rozwiązań, choć należy pamiętać, że projekty tego typu wymagają znacznie większego nakładu sił, środków i czasu niż projekty standardowe.

Uczestnicy spotkań Ponadnarodowych Punktów Kontaktowych doskonale zdają sobie sprawę, że współpraca ponadnarodowa – choć często niełatwa – w niektórych przypadkach może być najbardziej efektywną formą osiągnięcia zakładanych rezultatów. Współpraca z partnerami z różnych krajów może być – i nierzadko jest – inspiracją do wprowadzania nowatorskich rozwiązań, choć należy pamiętać, że projekty tego typu wymagają znacznie większego nakładu sił, środków i czasu niż projekty standardowe. W związku z tym uczestnicy brukselskiego spotkania zwracali uwagę na konieczność lepszej koordynacji działań w zakresie projektów współpracy ponadnarodowej (w tym m.in. szersze wykorzystanie Punktów Kontaktowych), organizowania seminariów tematycznych w celu umożliwienia wymiany poglądów i rozpowszechniania informacji pomiędzy wykonawcami/partnerami projektów, a także udoskonalenia koordynacji między Instytucją Zarządzającą i Instytucjami Pośredniczącymi (IP) w poszczególnych państwach członkowskich.

## Learning Networks

W Polsce, tak jak w wielu innych krajach Unii Europejskiej, w ramach nowego okresu programowania na lata 2007–2013 w każdej z osi priorytetowych istnieje możliwość organizowania konkursów i realizowania projektów we współpracy ponadnarodowej, w postaci projektów samodzielnych, projektów standardowych lub projektów innowacyjnych z komponentem ponadnarodowym. Komisja Europejska przywiązuje dużą wagę do tego typu projektów, zwłaszcza w okresie obecnego powszechnego kryzysu finansowego.

Strategia wspierająca tego typu projekty na szczelbu Komisji wyraża się w zachęcaniu i umożliwianiu tworzenia tzw. sieci wzajemnej edukacji (*Learning Networks*), których jest obecnie dziesięć (a kolejne czekają na zatwierdzenie). Learning Networks – najprościej mówiąc – są oddolnymi inicjatywami państw członkowskich w określonych tematach, w ramach których dokonuje się wymiana doświadczeń, a także opracowywanie dobrych praktyk oraz metod rozwiązywania określonych problemów. Tematyka sieci jest bardzo różnorodna; dotyczy np. ekonomii społecznej, partnerstw, reformy administracji publicznej, zatrudnienia młodych osób. Polska jest obecna w wielu z tych sieci i stara się być ich aktywnym członkiem, także jako koordynator niektórych z nich.

Sieć do spraw Współpracy Ponadnarodowej zaczęła funkcjo-

Uczestnicy brukselskiego spotkania zwracali uwagę na konieczność lepszej koordynacji działań w zakresie projektów współpracy ponadnarodowej (w tym m.in. szersze wykorzystanie Punktów Kontaktowych), organizowania seminariów tematycznych w celu umożliwienia wymiany poglądów i rozpowszechniania informacji pomiędzy partnerami projektów.

nować nieco później niż inne, co było związane z faktem, iż ogłaszanie konkursów w bieżącej perspektywie finansowej na tego typu projekty w większości państw członkowskich dopiero się rozpoczęło, zatem obecnie mamy do czynienia z wstępnym etapem ich realizacji. Z dotychczasowej praktyki – zwłaszcza z doświadczeń Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL – wynika, iż projekty współpracy ponadnarodowej nie należą do najłatwiejszych i do ich skutecznej realizacji niezbędne są wspólne wysiłki państw członkowskich. Dlatego też – jak ustalono podczas styczniowego spotkania – działania prowadzone w ramach Sieci do spraw Współpracy Ponadnarodowej powinny obejmować m.in.:

- identyfikowanie potrzeb, badanie oraz analizę sytuacji i zasobów w zakresie współpracy ponadnarodowej w państwach członkowskich i regionach;
- przygotowywanie dokumentów roboczych i poradników na temat współpracy ponadnarodowej dla osób zarządzających programami i realizatorów projektów;
- rozwój i utrzymanie strony internetowej dotyczącej tej tematyki;
- opracowywanie i rozpowszechnianie raportów o tematyce wynikającej z zapotrzebowania poszczególnych państw członkowskich;
- identyfikowanie, gromadzenie i promowanie dobrych praktyk w zakresie podejścia i metodyki wdrażania współpracy ponadnarodowej na różnych płaszczyznach;
- rozwijanie narzędzi szkoleniowych na temat zarządzania projektami współpracy ponadnarodowej;
- wsparcie Komisji Europejskiej w organizowaniu spotkań Punktów Kontaktowych;
- skoordynowanie działań sieci z bazą służącą poszukiwaniu partnerów do współpracy (Toolkit – Transnational Partner Search).

Przewidywane cele i działania Sieci do spraw Współpracy Ponadnarodowej mają obszerny zakres i są bardzo ambitne. Pierwsze widoczne rezultaty jej prac – których możemy się wkrótce spodziewać – są w dużym stopniu uzależnione od aktywności nie tylko samej Sieci, ale także, a nawet przede wszystkim, od działań podejmowanych przez Punkty Kontaktowe z po-

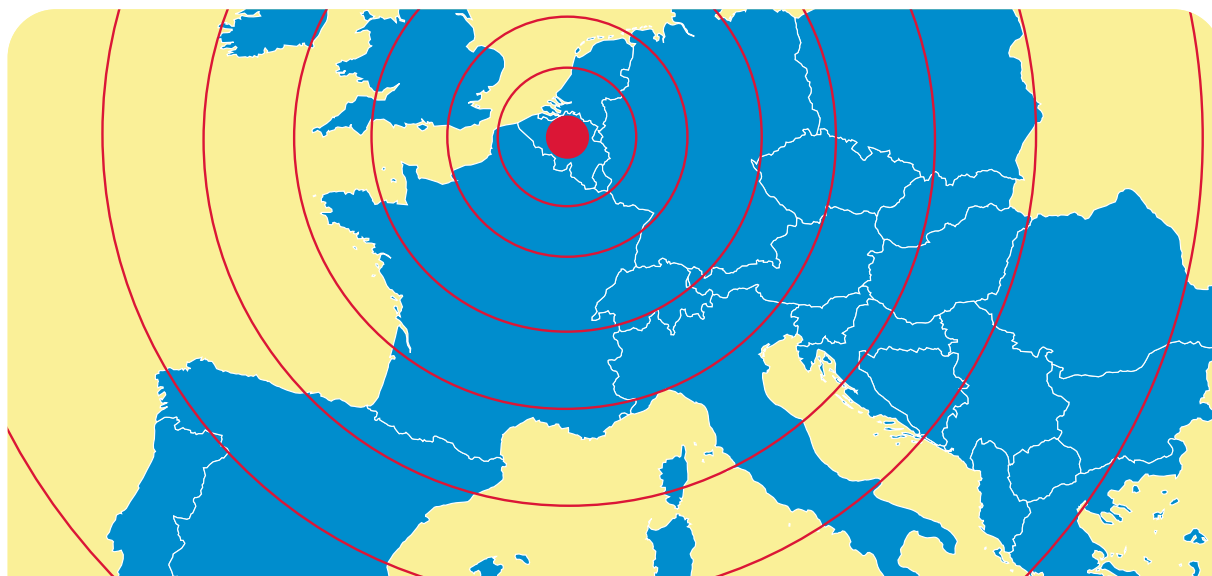
szczególnych krajów. Zadaniem na najbliższe miesiące jest rozwój i utrzymanie strony internetowej. Istniejąca już strona ([www.transnationality.eu](http://www.transnationality.eu)) będzie na przełomie kwietnia i maja 2010 roku całkowicie przebudowana oraz jeszcze bardziej ukierunkowana na Punkty Kontaktowe i instytucje zarządzające programami współpracy ponadnarodowej w państwach członkowskich. Jednocześnie uczestnicy Sieci będą dążyli do ukierunkowania bazy ekspertów Toolkit na promotorów projektów i projektodawców. Równolegle członkowie Sieci będą pracowali nad zidentyfikowaniem swych najważniejszych problemów i potrzeb.

**Learning Networks** – najprościej mówiąc – są oddolnymi inicjatywami państw członkowskich w określonych tematach, w ramach których dokonuje się wymiana doświadczeń, a także opracowywanie dobrych praktyk oraz metod rozwiązywania określonych problemów. Polska jest obecna w wielu z tych sieci i stara się być ich aktywnym członkiem, także jako koordynator niektórych z nich.

#### Warto rozmawiać

Opinie formułowane podczas spotkania przedstawicieli Punktów Kontaktowych pokazują, jak istotne znaczenie wśród państw członkowskich ma współpraca ponadnarodowa. Pozwala ona – tam, gdzie jest to możliwe – na wypracowywanie wspólnych rozwiązań, a z drugiej strony umożliwia adaptowanie i przystosowywanie wypracowanych wspólnie rozwiązań do potrzeb danego kraju czy regionu. Ponadto inspirowe, odświeża spojrzenie na naszą rzeczywistość i pokazuje, że nie tylko my zmagamy się z problemami. Dlatego zdecydowanie warto realizować projekty współpracy ponadnarodowej oraz aktywnie uczestniczyć w takich inicjatywach. ●

Przygotował  
**Maciej Jamrozik**  
Główny specjalista  
Krajowa Instytucja Wspomagająca





# Innowacja społeczna jako sposób realizacji działań lokalnych

Definicji pojęcia „innowacyjność” jest w literaturze przedmiotu bardzo wiele i wszystkie one odnoszą się do zmiany, powstawania czegoś nowego, „stwarzania z czegoś starego czegoś nowego” bądź też przemian funkcjonujących już przedmiotów, technik czy procesów. W niniejszym tekście zajmiemy się szczególną odmianą innowacji – innowacją społeczną, czyli taką, która przyczynia się do poprawienia warunków ekonomicznych lub szerzej – do polepszenia jakości życia ludzi.

Peter Drucker, uznawany za ojca współczesnych metod zarządzania, twierdził, że innowacja jest pojęciem związanym bardziej z kwestiami ekonomicznymi lub społecznymi niż technicznymi. Jako zwolennik powszechnego stosowania innowacji społecznych, uznał je jednocześnie za trudniejsze do wdrażania. W innowacji społecznej bowiem najistotniejsze

**Głównym celem innowacji społecznych jest doprowadzenie do zmian w dotychczasowej praktyce działania, a w szerszym kontekście – w polityce i praktyce społecznej.**

jest odpowiednie dostosowanie, zaadaptowanie do warunków kulturowych, społecznych, prawnych i ekonomicznych, rozwiązań, które się sprawdziły w innych krajach czy regionach. Należy ją powiązać z określonymi obszarami wsparcia, związanymi z pomocą społeczną, warunkami pracy, zatrudnieniem bądź rozwojem społeczności lokalnej. Głównym celem innowacji społecznych jest doprowadzenie do zmian w dotychczasowej praktyce działania, a w szerszym kontekście – w polityce i praktyce społecznej.

Obchodzony w 2009 roku Europejski Rok Kreatywności i Innowacji w obszarze społecznym promował otwartość na zmiany oraz umiejętności rozwiązywania problemów jako te kompetencje, które sprzyjają wprowadzaniu innowacji oraz znajdują zastosowanie w różnych kontekstach zawodowych i społecznych. Każda bowiem inicjatywa społeczna jest następstwem wewnętrznej potrzeby jednostki bądź też większej grupy ludzi czy społeczności lokalnej.

Warto zwrócić uwagę na związek między innowacyjnością a kreatywnością. Genrich S. Altshuller dostrzegł w innowacji

konieczność zachodzenia procesów twórczych. W jego opinii innowacyjność jest zdolnością zastosowania aktu kreatywności, nowych idei, wynalazków, w wyniku czego powstaje innowacja. Niektórzy uczeni twierdzą, że innowacją jest nie tylko to, co stanowi absolutną nowość w skali światowej, ale także to, co jest nowością dla danego społeczeństwa. Należy zatem zwrócić uwagę na wprowadzanie nowych wartości, pomysłów, pewnych projektów działań umożliwiających odmienne rozwiązywanie problemów społecznych oraz przynoszących rezultaty w postaci zmian w funkcjonowaniu jednostek i grup społecznych.

Innowacja powinna być skierowana do konkretnych odbiorców – osób, instytucji czy środowisk – i z myślą o tej grupie podejmuje się określone działania. Innowacja jest metodą wychodzenia do ludzi, poszukiwania, poznawania oczekiwań i potrzeb odbiorców. Skuteczna innowacja powinna być postrzegana jako prosta i jasno określona, a ponadto musi wypełniać jedynie jedno zadanie, ponieważ zbyt duże skomplikowanie innowacji utrudnia bądź uniemożliwia jej realizację. Ważny we wprowadzaniu innowacji jest także jej ograniczony i ściśle określony zasięg. Innowacje mają większe szanse na wdrożenie, gdy nie pochłaniają na początku ogromnych funduszy, nie angażują zbyt wielu ludzi, a ich adresatem jest mały, ograniczony rynek. Powinny być także wprowadzane „na dzisiaj”, a nie „na przyszłość”, a wprowadzający je zespół musi się ze sobą bardzo dobrze komunikować i rozumieć.

**Innowacją jest nie tylko to, co stanowi absolutną nowość w skali światowej, ale także to, co jest nowością dla danego społeczeństwa.**

Skuteczna innowacja powinna być pomyślana jako prosta i jasno określona, a ponadto musi wypełniać jedynie jedno zadanie, ponieważ zbyt duże skomplikowanie innowacji utrudnia bądź uniemożliwia jej realizację.

W przeciwnym razie może zabraknąć czasu na niezbędne korekty, które zawsze są potrzebne, by innowacja zakończyła się sukcesem. Podejmując działania innowacyjne należy pamiętać, że innowacja musi zmierzać do osiągnięcia pozycji lidera. Jeżeli tego nie czyni, może nie osiągnąć zamierzonego efektu (jej innowacyjność okaże się niewystarczająca).

Istotnym elementem związanym z wprowadzaniem innowacyjności są źródła pomysłów, które można uznać za innowacyjne. Do źródeł tego typu zalicza się m.in.:

- konferencje, seminaria, warsztaty oraz współpracę z ekspertami zewnętrznymi bądź specjalistami w wybranych dziedzinach;
- literaturę fachową i inne publikacje;
- współpracę z instytucjami działającymi w danej dziedzinie;
- obserwowanie użytkowników produktu oraz generowanie pomysłów na tej podstawie;
- sesje grupowego rozwiązywania problemów (w formie warsztatów, seminariów tematycznych, czy też grup roboczych).

Wyżej wymienione źródła pomysłów wpływają na powstanie nowych idei, koncepcji czy też skojarzeń, które z kolei dadzą możliwość stworzenia oryginalnych produktów, usług lub procesów.

### Regionalizacja a innowacja społeczna

W dobie dokonujących się przemian ekonomiczno-społecznych coraz większego znaczenia nabiera regionalizacja. Regiony traktuje się już nie tylko jako określone geograficznie terytoria, ale także jako formy środowiska redukującego niepewność i ryzyko, a ponadto stanowiącego źródło i katalizator informacji, wiedzy, umiejętności oraz innowacyjności. Region – traktowany szerzej niż po prostu obszar geograficzny, ale jako środowisko i wspólnota – staje się jednym z najistotniejszych elementów sprzyjających procesom innowacyjnym. Innowacyjna gospodarka budowana jest w coraz większym stopniu na poziomie regionalnym, ale regionalizację należy rozpatrywać także w kontekście społecznym, dzięki działalności i zaangażowaniu środowisk lokalnych.

Podstawą regionu, jako optymalnego otoczenia dla środowisk innowacyjnych, jest istnienie zlokalizowanej możliwości rozwijania kapitału ludzkiego, interakcji między firmami, uczelniami, administracją i sektorem obywatelskim. Istotną rolę odgrywają tu kontakty formalne i nieformalne, wymiana informacji i doświadczeń, związki kulturowe oraz tradycja.

### Przykłady innowacji społecznej w działaniach lokalnych

W społeczności lokalnej tkwi olbrzymi potencjał, który – odpowiednio wykorzystany – pozwala rozwiązać problemy występujące w danym regionie. Jako dobry przykład realizacji działań mających na celu aktywizację społeczności lokalnej może posłużyć projekt zatytułowany „Wspólnie można więcej”, który w 2008 roku realizowała poznańska Fundacja SIC! Centrum Innowacji Społecznych. Celem tego projektu było zwiększenie aktywności społeczności lokalnych oraz ich wrażliwości na własne problemy. Największe wyzwanie stanowiła konieczność uświadomienia danym społecznościom ich spójności i potencjału oraz nauczania rozpoznawania zagrożeń występujących na ich terenie. Ważnym ogniwem projektu byli pracownicy socjalni, którzy mieli się stać koordynatorami aktywności społecznej. Głównymi elementami projektu były spotkania informacyjne, kampania promocyjna zaadresowana do samorządów pomocniczych, zachęcająca

W społeczności lokalnej tkwi olbrzymi potencjał, który – odpowiednio wykorzystany – pozwala rozwiązać problemy występujące w danym regionie.

do podjęcia współpracy w rozwiązywaniu problemów społecznych, diagnoza społeczności lokalnych, a także udzielanie porad i konsultacji dla grup lokalnych, które podjęły się współpracy. Istotnym elementem było zaangażowanie w realizację projektu studentów poznańskich uczelni – przyszłych pracowników socjalnych – dla których zorganizowano warsztaty mające na celu przede wszystkim wskazanie im możliwości tkwiących w środowisku lokalnym oraz przykładów budowania lokalnych koalicji na rzecz rozwiązywania problemów społecznych.

Realizowanie programów i projektów służących edukacji w zakresie rozwoju potencjału lokalnego oraz rozwiązywania lokalnych problemów z wykorzystaniem tamtejszych zasobów cieszy się coraz większym zainteresowaniem. Doceniane są także efekty tego typu przedsięwzięć. Projekty te w coraz większym stopniu angażują bezpośrednich adresatów działań. Na gruncie innowacji społecznej budowane są lokalne infrastruktury społeczne, które wspierają trwałe metody zwalczania problemów społecznych oraz demokratyczne formy aktywności obywatelskiej na poziomie lokalnym, stwarzając tym samym szanse na poprawę jakości życia. •

Przygotowała  
**Aleksandra Obarska**  
Specjalista

Krajowy Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego



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)



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**CENTRUM PROJEKTÓW  
EUROPEJSKICH**

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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