



INNOWACJE

INNOWACYJNOŚĆ I WSPÓŁPRACA PONADNARODOWA W PO KL

BEZ GRANIC

NR II/LIPIEC

2010

Biuletyn

Krajowej Instytucji Wspomagającej
Programu Operacyjnego
Kapitał Ludzki

ISSN 2080-8194

**INNOWACYJNOŚĆ – KLUCZ
DO PRZEŁAMYWANIA BARIER**

**AWANGARDA
W DOBRYM RZĄDZENIU**

**NOWE I SKUTECZNE
INNOWACJE W EDUKACJI**

**PROJEKTODAWCY POWINNI BYĆ
ZACHĘCANI DO WSPÓŁPRACY
PONADNARODOWEJ**

SPIS TREŚCI

Od redakcji	3	Trzeci sektor czeka na innowacje	24
Krajowa Instytucja Wsparcia w Centrum Projektów Europejskich – nad czym pracujemy, jak wspieramy	4	EQUAL na rzecz poprawy jakości wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w PO KL Rozmowa z Joanną Witkowską, wicedyrektor ds. funduszy strukturalnych Unii Europejskiej w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Gdańsku	27
Projekty innowacyjne nie powstają jak grzyby po deszczu Rozmowa z Rafałem Kociuckim, zastępcą dyrektora Centrum Projektów Europejskich	8	Edukacja czeka na innowacyjne projekty Rozmowa z Ewą Szustak, zastępcą dyrektora Departamentu Funduszy Strukturalnych w Ministerstwie Edukacji Narodowej	30
Projektodawcy powinni być zachęceni do współpracy ponadnarodowej Rozmowa z Waldemarem Sługockim, wiceministrem rozwoju regionalnego, przewodniczącym Komitetu Monitoru- jącego PO KL	11	Nowe i skuteczne innowacje w edukacji Rozmowa z Magdaleną Skup, dyrektorką Fundacji Forum Inicjatyw Rozwojowych	32
Innowacyjność to klucz do przełamywania barier Rozmowa z Katarzyną Brzychcą, wicedyrektor ds. Europejskiego Funduszu Społecznego w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Szczecinie	14	Funkcjonowanie Sieci Tematycznych – aktualności	34
Zarządzanie wiekiem – klucz do sukcesu firmy i pracowników Rozmowa z Honoratą Dudek-Frysiak z Akademii Wizerunku	16	Awangarda w dobrym rządzeniu Rozmowa z Marzeną Wojdą, dyrektorką Programu „Dobre rządzenie” w Fun- dacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, przewodniczącą Krajowej Sieci Tematycznej „Dobre rządzenie”	36
Ten projekt będzie odpowiedzią na potrzeby łódzkiego rynku pracy Rozmowa z Bartoszem Rzętkiewiczem, dyrektorem Departamentu ds. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w Urzędzie Marszałkowskim w Łodzi	18	Członkowie Sieci będą wspierać beneficjentów swoim doświadczeniem i wiedzą Rozmowa z Anną Mlost, naczelnik Wydziału Zarządzania PO KL w Depar- tamencie Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego	38
„Wiek gorącego ziemniaka” Rozmowa z Elżbietą Popławską-Jodko, dyrektorką Elbląskiej Rady Konsultacyjnej Osób Niepełnosprawnych	20		



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
Łukasz Nowak
Ewa Wosik

AUTORZY TEKSTÓW:
Jolanta Liczbińska
Wojciech Wojnowski

OPRACOWANIE GRAFICZNE,
SKŁAD I ŁAMANIE:
euforia design s.c.

DRUK:
„Studio L” Sp. j.

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

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

ISSN 2080-8194

NAKŁAD: 6 000 egz.

Od redakcji

Półowa roku skłania do przemyśleń i wstępnych podsumowań – jak radzą sobie instytucje organizujące konkursy oraz realizatorzy projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki? Na co zwrócić uwagę w procesie planowania wsparcia dla innowacyjnych rozwiązań? Jak postrzegają swoją rolę Sieci Tematyczne PO KL?

W tym wydaniu Biuletynu pytamy o refleksje i doświadczenia w tym zakresie z perspektywy różnych stron. Proponujemy także stałą część poświęconą prezentowaniu ważnych z naszego punktu widzenia informacji o tym, nad czym pracujemy i jak wspieramy.

Wiceminister rozwoju regionalnego, Waldemar Śługocki, zwraca uwagę, że aby dotrzeć do potencjalnych projektodawców, potrzebne są działania oddolne, animujące środowisko oraz „praca u podstaw” nakierowana na bezpośredni kontakt. O tym, jak ważne w poszukiwaniu innowacji jest zaangażowanie różnych podmiotów, mówi Rafał Kociucki, zastępca dyrektora Centrum Projektów Europejskich.

Wśród planowanych oraz realizowanych projektów zwracają uwagę inicjatywy podejmujące problemy w obszarze zatrudnienia i integracji społecznej. Elbląska Rada Konsultacyjna Osób Niepełnosprawnych stawia na indywidualizację potrzeb osób bezrobotnych. Honorata Dudek-Frysiak z Akademii Wizerunku, dzięki współpracy z partnerem z Austrii chce się dowiedzieć, w jaki sposób modele sprawdzone w pracy z młodymi ludźmi można zastosować dla grupy pięćdziesięciolatków. Dostrzega, że zarządzanie wiekiem jest jednym z czynników sukcesu firmy.



O innowacjach w administracji oraz roli Krajowej Sieci Tematycznej w ich realizacji rozmawiamy z Marzeną Wojdą, przewodniczącą KST „Dobre rządzenie”, dla której niezwykle istotnym zadaniem Sieci jest zapewnienie wnioskodawcom możliwości dyskusji o ich pomysłach w życzliwej atmosferze oraz faktyczne wsparcie w wypracowaniu innowacyjnych rozwiązań dla problemów polskiej administracji. Ważę zaangażowania członków Sieci Tematycznych w proces opiniowania i upowszechniania produktów i rezultatów projektów innowacyjnych podkreśla także Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, który może poszczycić się powołaniem pierwszej w Polsce Regionalnej Sieci Tematycznej oraz pierwszą przekazaną do zaopiniowania przez Sieć strategią wdrażania projektu.

Mamy nadzieję, że przedstawione opinie i pomysły staną się dla Państwa inspiracją.

Życzymy miłej lektury,

Edyta Smolarska
Naczelnik Krajowej Instytucji Wspomagającej

Nad czym pracujemy... Jak wspieramy...

Począwszy od aktualnego wydania Biuletynu, pragniemy zaproponować Państwu stały jego element – część poświęconą prezentowaniu najważniejszych z naszego punktu widzenia informacji, rekomendacji oraz podejmowanych działań.

W tym wydaniu napiszemy o szeroko rozumianym wsparciu regionalnym KIW.

Pierwszy cykl wizyt w regionach za nami

Zgodnie z hasłem wsparcia „szytego na miarę”, Krajowa Instytucja Wspomagająca – Centrum Projektów Europejskich zakończyła pierwszy cykl spotkań w regionach. Ich celem było omówienie z instytucjami zaangażowanymi w realizację projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL koncepcji spotkań informacyjno-promocyjnych planowanych w regionach, mających służyć aktywizacji potencjalnych wnioskodawców w ramach konkursów na rok 2010, zagadnień związanych z organizacją systemu wdrażania PO KL w kontekście realizacji wyżej wymienionych projektów, a także poznania potrzeb i oczekiwań Instytucji Pośredniczących, Wdrażających oraz Regionalnych Ośrodków EFS względem KIW, aby dostosować wsparcie do ich faktycznych potrzeb i oczekiwań.

Od 15 lutego do 7 marca 2010 r. przedstawiciele Krajowej Instytucji Wspomagającej CPE odbyli 39 indywidualnych spotkań w instytucjach regionalnych uczestniczących w realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL.

Rozmowy prowadzone były na podstawie opracowanych w tym celu jednolitych list pytań, a po odbytych spotkaniach opracowano sprawozdania, które były uzupełniane i akceptowane przez odwiedzane instytucje. Zgłoszone uwagi, pozyskane informacje oraz cenne doświadczenia nabyte podczas wyjazdów regionalnych są już wykorzystywane przez KIW do realizacji świadczonego wsparcia oraz planowania działań na rok 2011.

Wspólny mianownik doświadczeń regionalnych KIW

Rozmowy przeprowadzone podczas wizyt regionalnych oraz analiza dotychczasowej sytuacji w obszarze projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL skłoniła nas do przemyśleń, w wyniku których sformułowano rekomendacje dotyczące podejścia do planowania oraz realizacji wyżej wymienionych typów projektów.

Na zakończenie wizyt KIW w regionach powstał materiał zbiorczy, w którym zgromadzono opinie i rekomendacje zgłaszane w najważniejszych kwestiach dotyczących realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL przez Instytucje Pośredniczące, Instytucje Wdrażające oraz Regionalne Ośrodki EFS. Materiał ten został przekazany do Instytucji Zarządzającej PO KL.

Rekomendacje te zostały spisane w formie dokumentu pt. *Model strategicznego podejścia do realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL na poziomie regionalnym*, którego treść została uzgodniona z Instytucją Zarządzającą PO KL oraz który przekazano do ewentualnego wykorzystania przez Instytucje Pośredniczące, Instytucje Wdrażające oraz Regionalne Ośrodki EFS w kompetencji regionalnym PO KL.



Opisany model opiera się na propozycji oddolnego podejścia do problematyki wyłaniania wniosków o dofinansowanie, zgodnie z założeniem, że pomysły na projekty innowacyjne rodzą się ze zdefiniowanych u źródła potrzeb oraz zaangażowania i optymizmu wynikającego z postrzegania

Pamiętajmy o współpracy i dobrej komunikacji między kluczowymi partnerami instytucjonalnymi – Instytucjami Pośredniczącymi, Instytucjami Wdrażającymi oraz Regionalnymi Ośrodkami EFS – zaangażowanymi w podejmowanie inicjatyw na rzecz projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej. Tylko wspólny wysiłek i współpraca może zaowocować ciekawymi projektami, odpowiadającymi na faktyczne potrzeby oraz mającymi potencjał do włączenia do praktyki i głównego nurtu polityki.

potencjalnych projektów w kontekście szansy na zmianę sytuacji w danym obszarze lub regionie. Takie podejście jest również zgodne z prezentowanym na forum Innovation & Mainstreaming Community of Practice podejściem do innowacji, w którym mówi się o zdefiniowaniu zapotrzebowania na innowacje poprzez zidentyfikowanie priorytetów polityk oraz luk do wypełnienia przez innowację, a następnie o wyborze i promocji konkretnego rodzaju innowacji poprzez określenie wymagań w dokumentach (np. konkursowych) i kryteriów wyboru, by zagwarantować innowacyjność w programach operacyjnych.

Model zakłada upowszechnianie idei projektów już na etapie planowania wsparcia w danym obszarze, a także ścisłą współpracę na każdym etapie z podmiotami mającymi potencjał w zakresie upowszechniania produktów oraz tych, od których zależy skuteczny mainstreaming (np. odpowiedzialnych za kreowanie polityki w danym obszarze, właściwych w zakresie określenia występujących deficytów i kierunków zmian bądź specjalizujących się we wsparciu określonych grup docelowych).

W modelu przywiązuje się dużą wagę do strategicznego i kompleksowego podejścia do procesu planowania oraz realizacji projektów, przy jednoczesnym zaangażowaniu i współpracy partnerów instytucjonalnych (Instytucji Pośredniczących, Instytucji Wdrażających, Regionalnych

Wartością dodaną wykorzystania podejścia opisanego w dokumencie może być powstanie demokratycznego modelu współpracy przedstawicieli różnych środowisk na rzecz kształtowania regionalnej polityki szeroko pojętego rozwoju społecznego oraz uzyskanie efektu synergii poprzez wypracowanie założeń konkursowych/projektowych w partnerstwie z innymi podmiotami.

Ośrodków EFS, Sieci Tematycznych, przedstawicieli Podkomitetu Monitorującego), kluczowych podmiotów w regionie oraz społeczności regionalnej, w tym środowisk lokalnych (np. przedstawicieli miast, gmin, powiatów), w celu zidentyfikowania istotnych z punktu widzenia danego regionu lub obszaru (np. edukacji, integracji społecznej) problemów, w odpowiedzi na które mogą powstać rozwiązania mogące się stać projektami innowacyjnymi w obszarze wsparcia PO KL. Produkty takie, po ich pozytywnej walidacji, mogłyby zostać zastosowane w praktyce działania innych jednostek (mainstreaming horyzontalny) lub/oraz włączone do głównego nurtu polityki (mainstreaming wertykalny).

Zapraszamy do zapoznania się z dokumentem *Model strategicznego podejścia do realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL na poziomie regionalnym* dostępnym na portalu KIW (www.kiw-pokl.org.pl).

Wsparcie horyzontalne KIW

W 2010 r. KIW CPE wesprze merytorycznie 16 spotkań informacyjno-promocyjnych, organizowanych w regionach w celu zachęcania potencjalnych wnioskodawców do brania udziału w konkursach na projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej PO KL.

Olsztyn, 18 marca 2010 r.

Pierwsze spotkanie informacyjno-promocyjne odbyło się 18 marca 2010 r. w siedzibie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.

Celem spotkania było zachęcenie potencjalnych projektodawców do realizacji projektów innowacyjnych testujących w ramach Tematu „Poszukiwanie metod wczesnej interwencji socjalnej i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu dzieci i młodzieży” oraz wyodrębnionych projektów współpracy ponadnarodowej w ramach Priorytetu VII PO KL.

W spotkaniu tym wzięli udział przedstawiciele instytucji zaangażowanych w działania na rzecz pomocy społecznej w regionie, reprezentanci Regionalnych Ośrodków EFS, pracownicy Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej Urzędu Marszałkowskiego oraz Krajowej Instytucji Wspomagającej PO KL.

W roli prelegentów wystąpili eksperci: pani Elżbieta Nerińska, która przybliżyła uczestnikom, jak można rozumieć innowacyjność w ramach wyżej wymienionego Tematu, pan Przemysław Pawlak, który przedstawił charakterystykę projektów innowacyjnych testujących i wyodrębnionych projektów współpracy ponadnarodowej PO KL, a także pan Radosław Szutowicz – przedstawiciel Warmińsko-Mazurskiego Zakładu Doskonalenia Zawodowego w Olsztynie, który podzielił się z uczestnikami



swoim doświadczeniem oraz przedstawił dobre i złe praktyki z realizacji innowacyjnego projektu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL pt. „Budujmy razem”. Dyskusję moderowała pani Wiesława Przybysz, dyrektor Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Olsztynie.

Spotkanie zostało zorganizowane przez Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej oraz Krajową Instytucję Wspomagającą PO KL – Centrum Projektów Europejskich.

Łódź, 13 maja 2010 r.

W dniu 13 maja 2010 r. odbyło się spotkanie informacyjno-promocyjne dotyczące projektów innowacyjnych w PO KL zorganizowane przez Departament ds. PO Kapitał Ludzki w Łodzi, w którym uczestniczyli także eksperci KIW: panie Paulina Chodyra i Agnieszka Jarmuszyńska.

Głównym celem spotkania było zachęcenie potencjalnych beneficjentów do przygotowania projektów innowacyjnych testujących w zakresie Priorytetu VIII PO KL w temacie „Metody utrzymywania aktywności zawodowej pracowników w grupie wiekowej 50+” w konkursie z Priorytetu VIII „Regionalne kadry gospodarki”. W trakcie wystąpienia zostały omówione m.in. takie kwestie jak definicja innowacyjności i projektu innowacyjnego w PO KL, grupa docelowa w projekcie innowacyjnym, etapy realizacji projektu innowacyjnego testującego.

Szczecin, 31 maja 2010 r.

W dniu 31 maja br. w siedzibie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Szczecinie odbyło się spotkanie informacyjne dla osób zainteresowanych zbliżającymi się konkursami na projekty innowacyjne w województwie zachodniopomorskim. Podstawowym celem spotkania było zachęcenie przybyłych przedstawicieli instytucji, stowarzyszeń oraz organizacji pozarządowych do wzięcia udziału w dwóch ogłoszonych przez WUP konkursach, w których możliwe jest składanie projektów innowacyjnych z komponentem ponadnarodowym.

W ramach Priorytetu VII były to Tematy: „Poszukiwanie metod wczesnej interwencji socjalnej i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu dzieci i młodzieży”, „Zwiększenie oferty istniejących, wykreowanie nowych instytucji działających na rzecz integracji społecznej grup marginalizowanych, wykluczonych bądź zagrożonych wykluczeniem społecznym”. Dla Priorytetu VIII – Tematy: „Tworzenie i wdrażanie systemowych rozwiązań podwyższających innowacyjność i adaptacyjność pracowników i przedsiębiorstw na poziomie regionalnym”, „Wsparcie świadczenia w jednym miejscu kompleksowych usług – informacyjnych, doradczych i finansowych – dla przedsiębiorców i osób zamierzających rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej”, „Analiza, testowanie i wdrażanie idei *flexicurity*”. Spotkanie poprowadziła pani Alina Szydłowska z Wojewódzkiego Urzędu Pracy

w Szczecinie, która przybliżyła uczestnikom, jak można rozumieć innowacyjność w ramach tematów konkursowych oraz przedstawiła założenia teoretyczne związane z innowacyjnością w PO KL. Swoje prezentacje wygłosili oraz wzięli aktywny udział w udzielaniu odpowiedzi na pytania zgromadzonych również inni pracownicy WUP oraz Regionalnego Ośrodka EFS z województwa zachodniopomorskiego. Oprócz prezentujących założenia konkursu pracowników Urzędu Pracy na spotkaniu wystąpili również przedstawiciele KIW CPE – panowie Rafał Czynsz oraz Jacek Kornacki. Tematem ich prezentacji było przede wszystkim ukazanie różnic między projektami standardowym a innowacyjnym, a także przedstawienie schematu wdrażania projektów innowacyjnych. Przedstawiciele KIW omówili również kwestie związane z rolą i działaniami Sieci Tematycznych, ze szczególnym uwzględnieniem ich udziału w upowszechnianiu i mainstreamingu wypracowanych produktów.

Doradztwo KIW dla instytucji

Płock, 09 marca 2010 r.

W dniu 9 marca 2010 r. reprezentantka KIW, pani Katarzyna Tyczko, wzięła udział w seminarium informacyjnym pt. „Projekty innowacyjne w ramach PO KL”, które odbyło się w Szkole Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku. Uczestnikami seminarium byli przedstawiciele instytucji aktywnych w obszarze polityki społecznej, takich jak gminne ośrodki pomocy społecznej, powiatowe centra pomocy rodzinie, Centrum ds. Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi oraz miejskie ośrodki pomocy społecznej. Seminarium prowadziła pani Alina Szklaruk – ekspert Regionalnego Ośrodka EFS w Warszawie. Uczestnicy spotkania zostali zaznajomieni ze specyfiką projektów innowacyjnych: wskazano na rodzaje projektów, grupy docelowe, etapy realizacji, ryzyko oraz wartość dodaną. Ponadto zaprezentowano zagadnienia związane z komponentem ponadnarodowym w projektach innowacyjnych: budowaniem partnerstwa ponadnarodowego, wartością dodaną oraz rozliczaniem współpracy ponadnarodowej. W końcowej części seminarium omówiono zasady wypełniania wniosku o dofinansowanie dla projektu innowacyjnego. Jako podsumowanie seminarium uczestnikom przekazano informacje o dobrych praktykach w zakresie realizacji wyżej wymienionych projektów w postaci prezentacji pani Karoliny Cyran-Juraszek z Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych w Warszawie na temat zrealizowanego przez nią projektu „Partnerstwo dla Rain Mana”. Pani Katarzyna Tyczko w imieniu KIW zachęcała uczestników oraz przedstawicieli Regionalnego Ośrodka EFS do wspólnych, ukierunkowanych działań na rzecz realizacji projektów innowacyjnych oraz do animowania środowiska w tym zakresie. Przedstawiona na semi-



narium problematyka projektów innowacyjnych spotkała się z dużym zainteresowaniem.

Warszawa, 25 marca 2010 r.

W dniu 25 marca 2010 r. w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji odbyło się spotkanie z potencjalnymi projektodawcami projektów innowacyjnych PO KL w ramach konkursu zamkniętego „Monitorowanie jakości usług publicznych, m.in. poprzez wspieranie tworzenia wskaźników typu *quality of governance*, *quality of life* o zasięgu krajowym, wspieranie upowszechniania tzw. indeksów dobrej gminy oraz benchmarking”.

Celem spotkania było zaprezentowanie szczegółowych założeń konkursu, procedury składania wniosków oraz zasad naboru projektów innowacyjnych testujących z komponentem ponadnarodowym. Przedstawicielki KIW – panie Anna Elżbieta Strzała oraz Beata Rybicka-Dominiak – przedstawiły uczestnikom spotkania specyfikę projektów innowacyjnych testujących, w tym w kontekście współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL.

Smardzewice, 17–19 maja 2010 r.

W dniach 17–19 maja 2010 r. przedstawiciele KIW uczestniczyli w konferencji „RAZEM – integracja Sieci Regionalnych Ośrodków EFS” w Smardzewicach koło Tomaszowa Mazowieckiego, odpowiadając na zgłoszoną przez organizatorów – Regionalne Ośrodki EFS w Chełmie i Łomży – potrzebę przybliżenia uczestnikom spotkania problematyki związanej z innowacyjnością i współpracą ponadnarodową w ramach PO KL. Zasadę innowacyjności w projektach PO KL przedstawiły panie Anna Elżbieta Strzała oraz Agnieszka Jarmuszyńska, zaś zasady realizacji projektów współpracy ponadnarodowej – pani Beata Rybicka-Dominiak. Ponadto pani Katarzyna Tyczko zaprezentowała założenia opracowanego przez KIW modelu strategicznego podejścia do realizacji projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej, zakładającego istotną rolę Regionalnych Ośrodków EFS w planowaniu i realizacji wysokiej jakości przedsięwzięć innowacyjnych oraz współpracy ponadnarodowej. Przedstawione założenia spotkały się z dużym zainteresowaniem odbiorców i były przedmiotem dyskusji, w której, poza przedstawicielami Regionalnych Ośrodków EFS, uczestniczyli pan Rafał Kociucki – zastępca dyrektora Centrum Projektów Europejskich oraz pani Izabela Grabowska – naczelnik Krajowego Ośrodka EFS. ●

Projekty innowacyjne nie powstają jak grzyby po deszczu

Rozmowa z Rafałem Kociuckim, zastępcą dyrektora Centrum Projektów Europejskich



Centrum Projektów Europejskich kojarzy się z ośrodkiem stymulującym innowacyjność, może nawet z kuźnią pomysłów...

Nie istnieje recepta na to, jak centralnie rozbudzić innowacyjność. Gdyby istniała, każde państwo miałoby już swoją Dolinę krzemową. Zasada ta dotyczy również innowacyjności w rozwiązywaniu problemów społecznych. Jako jednostka zaangażowana we wdrażanie PO KL staramy się stworzyć odpowiednie warunki i środo-

wisko sprzyjające innowacyjności w tej dziedzinie. Jednak mimo przeznaczonych na ten cel środków finansowych, zaangażowania instytucji oraz ogłaszania konkursów okazuje się, że projekty innowacyjne i ponadnarodowe nie powstają jak grzyby po deszczu. Beneficjenta, którego projekt innowacyjny odniesie sukces i przyniesie realne rezultaty, czeka przede wszystkim ogromny prestiż. Ponadto jego doświadczenie i osiągnięcia w wypracowaniu innowacyjnych narzędzi i sposobów służących rozwiązywaniu trudnego problemu społecznego będą bardzo wysoko cenione. Znajdą się podmioty zainteresowane rezultatami projektu i ich zastosowaniem. To, jak ważny jest proces upowszechniania produktów projektów innowacyjnych ilustruje następujący przykład: powiedzmy, że w Wielkiej Brytanii został zidentyfikowany problem, który pojawił się również w naszym kraju, a wypracowane i wprowadzone tam innowacyjne rozwiązania można z powodzeniem zastosować w polskich realiach – bez upowszechniania osiągnięć brytyjskich, polski podmiot zainteresowany takimi rozwiązaniami nie miałby dostępu do informacji o nich. Dlatego właśnie beneficjenci projektów innowacyjnych mają obowiązek upowszechniania i mainstreamingu (czyli włączania w główny nurt działań praktycznych i polityki) produktów swoich projektów – aby informacje

o nich dotarły do jak najszerzego grona adresatów.

Czy skupienie Krajowego Ośrodka Europejskiego Funduszu Społecznego i Krajowej Instytucji Wspomagającej w Centrum Projektów Europejskich ma duże znaczenie dla wdrażania PO KL?

Jestem bardzo zadowolony, że Minister Rozwoju Regionalnego powołał państwową jednostkę budżetową Centrum Projektów Europejskich. Dzięki temu udało się pod jednym dachem skupić dwie instytucje – Krajowy Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Krajową Instytucję Wspomagającą PO KL. Instytucje te mają co prawda różne zadania, ale w praktyce uzupełniają się i przenikają nawzajem. Łączy je wspólny cel: pomoc przy wdrażaniu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki i za jakość tej pomocy obie są odpowiedzialne. Uzupełniają się w zakresie przepływu informacji, opracowania pewnych metodologii i przede wszystkim wykorzystania już istniejącej infrastruktury. KIW może wykorzystać sieć Regionalnych Ośrodków EFS do inicjowania swoich zadań poprzez wsparcie i poszerzanie bazy informacyjnej dla tworzenia projektów innowacyjnych i ponadnarodowych w ramach PO KL. Ponieważ do Krajowego Ośrodka EFS i regionalnych ośrodków zgłaszają się projektodawcy i potencjalni projektodawcy z pytaniami dotyczącymi realizacji projektów z EFS, KIW korzystając z istniejącej struktury Regionalnych Ośrodków EFS wzmacnia funkcjonowanie sieci. Niefrasobliwością byłoby wymyślanie nowego

Beneficjenta, którego projekt innowacyjny odniesie sukces i przyniesie realne rezultaty, czeka przede wszystkim ogromny prestiż. Ponadto jego doświadczenie i osiągnięcia w wypracowaniu innowacyjnych narzędzi i sposobów służących rozwiązywaniu trudnego problemu społecznego będą bardzo wysoko cenione.

systemu i ponoszenie dodatkowych kosztów. Ponadto Minister Rozwoju Regionalnego ma jedną instytucję, nad którą sprawuje nadzór, dzięki czemu może również skuteczniej zarządzać procesami związanymi z wdrażaniem PO KL.

Czy rozwiązania te mają realny wpływ na lepszy przepływ informacji?

Zdecydowanie tak. Ze względu na to, iż PO KL składa się z komponentu centralnego i regionalnego, jest on najbardziej rozbudowanym instytucjonalnie programem w Polsce. Za jego wdrażanie odpowiada ponad 40 instytucji. Zapanowanie nad tym systemem to naprawdę potężne wyzwanie. Tym trudniejsze, że w jednych województwach za wdrażanie PO KL są odpowiedzialne urzędy marszałkowskie, a w innych wojewódzkie urzędy pracy. Doświadczenia poprzedniego okresu programowania wymusiły stworzenie takiego systemu. Jestem zwolennikiem naturalnej ewolucji, dostosowanej do potrzeb funkcjonującej struktury – na przykład poprzez wykorzystanie Regionalnych Ośrodków EFS do większego zaangażowania w zakresie informowania, inicjowania i zachęcania do realizacji projektów innowacyjnych i ponadnarodowych PO KL. Ta ewolucja spowoduje, że Regionalne Ośrodki EFS będą skuteczniejsze w niesieniu pomocy potencjalnym projektodawcom dla osiągnięcia celów stawianych przez Program. Oczywiście w każdej organizacji istnieje pewien opór przeciwko zmianom, ale myślę, że korzyści płynące z połączenia KIW i Krajowego Ośrodka EFS „pod jednym dachem” w Centrum Projektów Europejskich są istotne.

Czyli można oczekiwać, że Regionalne Ośrodki EFS będą wspierać beneficjentów przy realizacji projektów innowacyjnych?

KIW ma ambitne plany. Przygotowała dla instytucji pośredniczących i dla Regionalnych Ośrodków EFS pakiet szkoleń, który ma przybliżyć problematykę projektów innowacyjnych i ponadnarodowych. Ponadto rozpoczęła rekrutację ekspertów, którzy będą przeszkoleni w zakresie specyfiki projektów innowacyjnych, co pozwoli pogłębić ich wiedzę, a także przewiduje szkolenia dla wyłonionej już grupy ekspertów z obszaru współpracy ponadnarodowej. To bardzo ważne zadanie, ponieważ niewielu jest ekspertów w tych dziedzinach. KIW wypracowała również model strate-

W Krajowych Sieciach Tematycznych wszyscy – zarówno instytucje pośredniczące, beneficjenci projektów innowacyjnych, organizacje pozarządowe, przedstawiciele środowisk naukowych – działają dla wspólnego dobra, warunkiem sukcesu jest jednak odpowiedni przepływ informacji między uczestnikami i członkami Sieci.

gicznego podejścia do realizacji projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL na poziomie regionalnym. Model powstał w pierwszym kwartale funkcjonowania KIW w CPE, kiedy okazało się, że sytuacja w komponencie regionalnym PO KL nie jest najlepsza. Model ten wykorzystuje obecną strukturę i przepływ informacji. Oczywiście nie jest on obligatoryjny w regionach, bowiem KIW pełni tylko rolę doradczą, w związku z czym nie narzuca rozwiązań, a jedynie je sugeruje. Koncepcja, na której opiera się model, zakłada przeprowadzenie sekwencji działań, które powinny – naszym zdaniem – spowodować, że tych projektów pojawi się znacznie więcej, jak również, że podniesie się ich jakość. Na początku wszyscy zainteresowani powinni się zebrać, usiąść przy jednym stole i zastanowić się, jakie są potrzeby regionu w kontekście rozwiązań innowacyjnych, które będą miały jednocześnie szansę na włączenie do głównego nurtu praktyki i/lub polityki.

A jak propozycja została przyjęta w regionach?

Uczestnicząc w jednym ze spotkań, byłem bardzo mile zaskoczony postawą wielu osób z Regionalnego Ośrodka EFS wobec wspomnianej koncepcji strategicznego podejścia do planowania i realizacji projektów innowacyjnych i ponadnarodowych PO KL. Nie tylko nie było sprzeciwu, ale wręcz przeciwnie, duże zainteresowanie.

Czy to jest moment, w którym powinny włączyć się do akcji Krajowe i Regionalne Sieci Tematyczne?

Tu jesteśmy na początku drogi. W Krajowych Sieciach Tematycznych wszyscy – zarówno instytucje pośredniczące, beneficjenci projektów innowacyjnych, organizacje pozarządowe, przedstawiciele środowisk naukowych – działają dla wspólnego dobra, warunkiem sukcesu jest jednak odpowiedni przepływ informacji między uczestnikami i członkami Sieci. Dlatego poza KST funkcjonują też Regionalne Sieci Tematyczne – nikt bowiem nie zna lepiej specyfiki danego

regionu, niż instytucje i podmioty zaangażowane w jego problemy, a żeby skutecznie wdrożyć projekty innowacyjne, trzeba korzystać także z wiedzy i doświadczenia poziomu regionalnego.

W jakim stopniu będą brane pod uwagę opinie RST na temat projektów innowacyjnych? Jak wiadomo, nie mają one charakteru wiążącego.

Rola RST po ukonstytuowaniu będzie znacząca. Będą one nie tylko opiniowały strategię wdrażania projektów innowacyjnych i walidowały produkty tych projektów, ale także będą pełniły rolę forum wymiany doświadczeń. Dzięki udziałowi w pracach tych gremiów, beneficjenci będą mieli szansę na podniesienie jakości swoich projektów oraz na rozwiązanie pojawiających się problemów.

Co powoduje, że projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej są tak nieliczne?

W obszarze projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL poruszamy się w pewnym sensie w zamkniętym kręgu. Jedną z przyczyn jest niewielki poziom alokacji na te projekty – dopuszczalny poziom alokacji to od 1 do 5 procent. Kiedy ktoś jest odpowiedzialny za funkcjonowanie instytucji, to ważniejsze jest dla niego, żeby 95 procent projektów zakończyło się sukcesem, niż 5 procent. W takiej sytuacji 5 procent to nie jest priorytet i nakład działań na to zadanie jest znacznie mniejszy, aniżeli na pozostałą działalność instytucji. Dlatego siły i środki koncentrują się na realizacji 95, a nie 5 procent. Ponadto, wiadomo, że im większa pula pieniędzy, tym więcej zainteresowanych – a tu pula nie zawsze jest duża. Natomiast żeby podnieść wysokość alokacji, musi się pojawić uzasadniona potrzeba, a potrzeba się nie pojawia, ponieważ obecnie jest mały poziom wykorzystania tych alokacji. Uzasadnieniem dla zwiększenia środków byłaby duża liczba zrealizowanych projektów, ale projektów nie ma, gdyż jest niewielka alokacja. To jest samona-

pędzący się mechanizm, w którym wszyscy jak powietrza potrzebują sukcesu. Taki sukces sprawiłby, że alokacja mogłaby zostać zwiększona i pojawiłoby się więcej projektów.

Wydaje się, że ciągle głównym źródłem inspiracji, z którego wszyscy czerpią, jest PIW EQUAL.

EQUAL to była bardzo cenna inicjatywa wspólnotowa, ale w następstwie decyzji Komisji Europejskiej przestała istnieć. Oczywiście nadal jest wspaniałym źródłem, z którego można czerpać doświadczenia, ale nie jest tak, że bez EQUALA nie będą realizowane projekty. Przecież mamy PO KL, środki finansowe, działające instytucje. Jeżeli czegoś brakuje, to tylko iskry, jakiejś energicznej, nowej inspiracji, dzięki której narodzi się więcej projektów innowacyjnych i ponadnarodowych.

Jak się jednak zabezpieczyć przed tym, żeby rezultaty projektów nie odchodziły w zapomnienie?

Tym zabezpieczeniem jest włączanie produktów finalnych projektów innowacyjnych do głównego nurtu polityki. Rzecz w tym, by nie powstawały projekty innowacyjne

i raportów. Natomiast takie pytanie wcześniej czy później musiałyby paść. KIW jako jednostka, która wspiera wszystkich we wdrażaniu projektów, została powołana po to, abyśmy tę wielką szansę wykorzystali. W proces realizacji tego typu projektów muszą się zaangażować jednak wszystkie instytucje za nie odpowiedzialne.

A które projekty są bardziej potrzebne – testujące czy upowszechniające? Nowy produkt czy korzystanie ze starych?

Trudno jednoznacznie powiedzieć, które są lepsze. To nie są projekty standardowe. Przy projektach innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej do końca nie wiadomo, jaki będzie rezultat. Każdy projekt w zakresie innowacji społecznej jest inny. Mały projekt w fazie testowania może okazać się genialny, a jego produkty będą metodą, która świetnie się przyjmie na terenach zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Mogą jednak pojawić się również projekty, które w fazie koncepcyjnej znacznie przekraczają potencjał innowacyjny, natomiast w fazie testów, ze względu na sytuację regionu i konieczność dostosowania do niej, zakres takiego projektu będzie ograniczony. Z takimi problemami w przypadku projektów innowacyjnych trzeba się liczyć. Jestem

by we wspólnym działaniu spotkała się grupa osób, które stać na niekonwencjonalne spojrzenie.

Dokładnie tak. Tutaj się realizuje koncepcja potencjału innowacyjnego, który powstanie u źródła. Musi się znaleźć niekonwencjonalnie myśląca osoba, zdolna do przedstawienia wizji niestandardowego projektu innowacyjnego, którego rezultaty przekroczą oczekiwania wszystkich. Bez emocjonalnego zaangażowania i wizjonerskiego podejścia nie ma szans na taką innowację.

Podobne podejście widać u pracowników KIW, są to osoby nieprzeciętne i pełne zapału. Stać je na własny, oryginalny punkt widzenia. Niewątpliwie w naszej pracy stoimy wobec problemu spojrzenia standardowego na sprawy niestandardowe. System fantastycznie funkcjonuje, jeśli chodzi o to, co mieści się w standardzie, natomiast jeśli oczekuje się czegoś nieprzewidywalnego, wpasowanie się w ten system jest trudne. Rolą KIW jest właśnie to, by w ramach sztywnego systemu mogły powstać rzeczy nieprzeciętne.

Czekamy więc niecierpliwie na prawdziwie innowacyjne projekty?

W pierwszej perspektywie finansowej podpatrywaliśmy doświadczenia innych, przejmując przy tym najlepsze wzorce i praktyki. Obecnie jesteśmy na tyle zaawansowani, że sami będziemy mogli się dzielić swoimi doświadczeniami. Jeżeli dobrze wykorzystamy daną nam szansę, to zbierzemy plon w postaci zrealizowanych projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej. Jestem przekonany, że z ich rezultatów będziemy korzystać nie tylko w kraju, ale również w całej Unii Europejskiej. •

Rozmawiał
Wojciech Wojnowski

W pierwszej perspektywie finansowej podpatrywaliśmy doświadczenia innych, przejmując przy tym najlepsze wzorce i praktyki. Obecnie jesteśmy na tyle zaawansowani, że sami będziemy mogli się dzielić swoimi doświadczeniami. Jeżeli dobrze wykorzystamy daną nam szansę, to zbierzemy plon w postaci zrealizowanych projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej.

użyteczne tylko w skali jednego regionu, takie, z których nikt inny nie może skorzystać. Przy tej okazji widać, jakie miejsce i jaka rola przypadnie Sieciom Tematycznym w zakresie walidacji produktów finalnych projektów innowacyjnych. Beneficjenci realizujący projekty będą automatycznie wchodzić w strukturę RST lub KST – w przypadku komponentu centralnego PO KL – aby się dzielić doświadczeniami.

Ważne jest, aby dostrzec, jak ogromna jest to szansa dla Polski. Nie możemy jej nie wykorzystać. Ktoś za kilka lat mógłby zadać pytanie, dlaczego nic nie zrobiono we wdrażaniu innowacji społecznych? Przecież były pieniądze, możliwość aplikowania i realizacji projektów. Co się stało, że Polska w tak ważnej dziedzinie nie posunęła się znacząco? Odpowiedzi będzie dużo w postaci analiz

inżynierem i staram się odwołać do innowacyjności typowo technologicznej. Mamy masę pomysłów innowacyjnych na rozwój technologii. Niektóre założenia wydają się kompletne i logiczne, ale – nie wiadomo dlaczego – nie budzą zainteresowania klientów. Z drugiej strony są produkty technologiczne, których założenia wydają się snem wizjonerów i są mało realne do zaadaptowania, a jednak rynek okazuje ogromne zainteresowanie i zapotrzebowanie właśnie na nie. Firma Apple jest najlepszym przykładem dziwnego, nieprzewidywalnego rezultatu innowacji. Czasem próbuję spojrzeć na innowację społeczną również przez pryzmat doświadczeń z tamtego obszaru.

Wydaje się, że osiągnięcie sukcesu w projektach innowacyjnych polega na tym,

Projektodawcy powinni być zachęcani do współpracy ponadnarodowej

Rozmowa z Waldemarem Sługockim, wiceministrem rozwoju regionalnego, przewodniczącym Komitetu Monitorującego PO KL



Panie Ministrze, projekty innowacyjne realizowane w ramach PO KL, tak ważne dla gospodarki społecznej kraju, nie cieszą się dużym zainteresowaniem beneficjentów. Czy powodem jest tylko niski budżet?

Przede wszystkim chciałbym podkreślić, że na etapie tworzenia systemu wdrażania tych projektów założyliśmy, że mają to być przedsięwzięcia o wyjątkowym charakterze, których realizacja nie jest możliwa w ramach wskazanych w dokumentach programowych typów operacji. Istotne jest, by te projekty pojawiły się w wyniku rzeczywistej i dogłębnej analizy deficytów w danej dziedzinie, by wspierały specyficzne grupy docelowe, w przypadku których dotychczasowe metody działania okazały się nieskuteczne. Należy pamiętać, iż rok 2009 był rokiem

pilotażowym we wdrażaniu tych projektów, dlatego większość Instytucji Pośredniczących zdecydowała się na uruchomienie tylko części dostępnej alokacji. To jednak spowodowało, iż np. projektodawcy mający możliwość złożenia wniosku o dofinansowanie w ramach konkursu o średniej alokacji 30 mln zł w ramach Priorytetu VI sceptycznie podchodzili do możliwości uzyskania dofinansowania w ramach konkursu na innowacje, w przypadku którego alokacja wynosiła 3 mln zł. Nie bez znaczenia jest również fakt, iż przygotowanie i realizacja projektów innowacyjnych wymagają większych nakładów pracy i szczególnych umiejętności.

Pewnym utrudnieniem jest również założenie

Na co powinny zwrócić uwagę instytucje organizujące konkursy, aby zwiększyć to zainteresowanie?

Ważna jest świadomość, iż projekty innowacyjne wymagają dodatkowych narzędzi i sprofilowanego podejścia w zakresie informacji i promocji. Działania stosowane z sukcesem w konkursach standardowych, w przypadku konkursów na projekty innowacyjne okazują się niewystarczające. Dlatego konieczne jest wypracowanie pewnego rodzaju strategii tych działań, która weźmie pod uwagę doświadczenia z konkursów ogłaszanych w 2009 r. Istotna jest również kompleksowa informacja i wsparcie udzielane projektodawcom

Projekty innowacyjne wymagają sprofilowanego podejścia w zakresie informacji i promocji. Działania stosowane z sukcesem w konkursach standardowych, w przypadku konkursów na projekty innowacyjne okazują się niewystarczające. Dlatego konieczne jest wypracowanie pewnego rodzaju strategii tych działań, która weźmie pod uwagę doświadczenia z konkursów ogłaszanych w 2009 r.

PO KL, iż projekty innowacyjne będą realizowane w sposób horyzontalny w ramach każdego Priorytetu. Doświadczenia krajów europejskich pokazują, iż tego typu podejście stanowi barierę głównie dla systemu instytucjonalnego oraz że wydzielenie Priorytetu pozwala na większą koncentrację działań, angażuje jedynie pojedyncze instytucje, a w konsekwencji przyspiesza proces wdrażania tych projektów. Z drugiej jednak strony zawęża obszar wsparcia, nie pozwala na elastyczność i nie stwarza szans na budowanie potencjału różnych podmiotów zaangażowanych w proces wdrażania.

przy opracowywaniu wniosku o dofinansowanie. Instytucje Pośredniczące powinny w tym zakresie współpracować z Regionalnymi Ośrodkami EFS. Te ostatnie mają bowiem potencjał w dziedzinie animowania środowiska regionalnego, który należy wykorzystać w procesie przygotowania pomysłów na projekty innowacyjne oraz tworzenia partnerstw instytucji w przypadku, gdy pojedyncze podmioty nie dysponują odpowiednim potencjałem. Nie można również zapomnieć o roli Krajowej Instytucji Wspomagającej. Oferując wsparcie w działaniach informacyjno-promocyjnych czy pomagając w nawiązywa-





niu kontaktów z podmiotami zagranicznymi, KIW odgrywa kluczową rolę w „przetamowaniu pierwszych łodów”, jeśli chodzi o innowacje i współpracę ponadnarodową. Nie bez znaczenia są również kwestie formalne, takie jak termin ogłoszenia konkursu. Przygotowanie dobrych, przemyślanych projektów innowacyjnych wymaga czasu, dlatego też konkursy na projekty innowacyjne powinny przewidywać odpowiednio długi okres naboru.

Jakiego rodzaju projekty innowacyjne są w warunkach polskich bardziej przydatne: testujące czy upowszechniające (np. w odniesieniu do Priorytetu VIII)?

Nie różnicowałbym tych projektów według kryterium przydatności. Jednak alokacja na projekty innowacyjne nie jest duża i uwzględnia również projekty współpracy ponadnarodowej. Dlatego proponujemy skoncentrowanie się w pierwszej kolejności na projektach, które pozwolą na wypracowanie i włączenie do praktyki nowych rozwiązań – taką możliwość dają w ramach PO KL jedynie projekty testujące. Na obecnym etapie wdrażania projekty standardowe, również w Priorytecie VIII, umożliwiają, przy większych możliwościach finansowych, wykorzystanie i upowszechnienie rozwiązań już

zależy od tego, w jakim stopniu uda się włączyć przetestowane rozwiązanie do szerokiej praktyki. Dlatego tak ważne na etapie przygotowania i realizacji projektu jest uwzględnienie stosownych działań włączających w politykę i angażujących podmioty, dla których wypracowywane jest narzędzie i od których zależy jego powszechne stosowanie. Aspekt ten jest również silnie podkreślany w kryteriach wyboru projektów innowacyjnych. Beneficjent musi przedstawić, w jaki sposób będzie angażował grupy docelowe oraz wskazać, jaką przyjmie strategię upowszechniania i włączania do polityki. Projektodawca w swych działaniach włączających i upowszechniających jest wspierany przez Sieci Tematyczne, których celem jest m.in. umożliwienie przepływu informacji pomiędzy decydentami politycznymi różnego szczebla a beneficjentami. Współpraca z tym środowiskiem, a także wsparcie przedstawicieli szkół wyższych, powinny umożliwić beneficjentom uwzględnienie na wszystkich etapach pracy nad nowym instrumentem opinii, od których w przyszłości będzie zależeć praktyczne wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań.

Wydaje się, że projektodawcy nie zawsze mają pewność, że twórcze upowszechnienie też jest bardzo cenną innowacją?

Projektodawcy powinni być zachęceni do współpracy ponadnarodowej, należy im wskazywać konkretne zalety wynikające z pracy z partnerem zagranicznym, jednocześnie wyjaśniając zagrożenia i pokazując sposoby ich eliminacji.

istniejących we wszystkich obszarach wsparcia. Nie możemy zapominać o tym, że dysponujemy innowacyjnymi rozwiązaniami powstałymi w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Dlatego też Instytucje Pośredniczące są zachęcane do tego, by w ramach kryteriów szczegółowych dla projektów standardowych wykorzystywać wypracowane rezultaty EQUAL, co pozwala na ich upowszechnienie również po zakończeniu realizacji tego programu.

Jakie, w opinii resortu rozwoju regionalnego, trzeba stworzyć już dziś zabezpieczenia, by rezultaty projektów nie „lądowały na półce”?

Zabezpieczenia te powinny mieć dwójaki charakter. Na poziomie projektów zarówno projektodawcy, jak i oceniający powinni mieć na uwadze, iż powodzenie przedsięwzięcia

Każde twórcze podejście wykorzystane na różnych etapach wdrażania projektu stanowi o jego jakości i wpływa pozytywnie na realizację celów oraz skuteczność podejmowanych działań. Niemniej nie należy mylić innowacyjności pewnych elementów projektu – która może się pojawić zarówno w projektach standardowych, jak i innowacyjnych – z projektem innowacyjnym w rozumieniu PO KL, którego celem jest wypracowanie nowego rozwiązania.

Czy w opinii resortu działania propagujące projekty i znaczenie PO KL nie są zbyt ubogie?

Biorąc pod uwagę fakt, iż autorzy projektów innowacyjnych nie stanowią szerokiego grona odbiorców i że są to wąskie grupy zainteresowane ściśle określonym obszarem wskazanym poprzez tematy dla projektów inno-

Zarówno projektodawcy, jak i oceniający projekty powinni mieć na uwadze, iż powodzenie przedsięwzięcia zależy od tego, w jakim stopniu uda się włączyć przetestowane rozwiązanie do szerokiej praktyki. Dlatego tak ważne na etapie przygotowania i realizacji projektu jest uwzględnienie stosownych działań włączających w politykę i angażujących podmioty, dla których wypracowywane jest narzędzie i od których zależy jego powszechne stosowanie.

wacyjnych, wychodzimy z założenia, iż szeroka kampania medialna nie jest w tym przypadku narzędziem efektywnym. Potrzebne są działania oddolne, animujące środowiska – pewnego rodzaju „praca u podstaw” nakierowana na bezpośredni kontakt z konkretnym beneficjentem.

Sieci Tematyczne powoływane w ramach PO KL, poza ocenianiem i walidacją rezultatów, a także pełnieniem funkcji platformy wymiany doświadczeń, mają stanowić narzędzie upowszechniania rezultatów projektów oraz – przede wszystkim – włączania ich do głównego nurtu polityki. W jaki sposób będzie można oceniać skuteczność działania tych Sieci?

Pierwszym sprawdzianem będzie już etap pracy nad strategią wdrażania. Kształt zasadniczych działań w projekcie innowacyjnym będzie w dużym stopniu uzależniony od zaangażowania poszczególnych członków Sieci oraz ich otwartości na współpracę i dzielenie się doświadczeniem. Jest to też pierwszy moment, w którym członkowie Sieci będą mieli okazję doświadczyć swojego realnego wpływu na kształtowanie założeń projektu, co powinno znaleźć przełożenie również na ich motywację do dalszych prac i skuteczność działania.

Udział w pracach Sieci wiąże się również z odpowiedzialnością za kształt wypracowanych narzędzi i ich szerokie zastosowanie. Członkowie Sieci stają się niejako ambasadami rozwiązań, nad którymi pracują wspólnie z beneficjentami. Ich rolą jest szerokie informowanie o zakresie prac poprzez uczestnictwo w różnych inicjatywach mających na celu upowszechnienie i włączenie rezultatów do polityki, a także wykorzystywanie tych informacji we własnej pracy zawodowej i bieżących kontaktach z potencjalnymi zainteresowanymi.

Na skuteczność tych działań będzie wpływać również ich odpowiednie profilowanie oraz dostosowanie do indywidualnych celów i rezultatów, które planuje się osiągnąć.

Zarówno instytucje organizujące konkursy, jak i sami projektodawcy rzadko sięgają po szansę, jaką stwarzają projekty z komponentem ponadnarodowym. Jakie są powody tej rezerwy i co można zrobić, żeby ta szansa, której wartością dodaną jest możliwość skorzystania z doświadczeń zagranicznego partnera, była częściej brana pod uwagę?

Powodem tej rezerwy jest przekonanie, że element współpracy ponadnarodowej wprowadzi dodatkową trudność do projektu. Pewne działania niwelujące te obawy powinny zostać podjęte na etapie przygotowań do ogłoszenia konkursu i w samym procesie naboru. Projektodawcy powinni być zachęceni do współpracy ponadnarodowej, należy im wskazywać konkretne zalety wynikające z pracy z partnerem zagranicznym, jednocześnie wyjaśniając zagrożenia i pokazując sposoby ich eliminacji. Innym problemem pozostaje znalezienie odpowiedniego partnera. Projektodawca, oprócz ogólnodostępnych baz partnerów, powinien uzyskać wsparcie w tej kwestii ze strony Instytucji Pośredniczącej oraz Krajowej Instytucji Wspomagającej. Jeśli na etapie składania wniosku beneficjent nie czuje się na siłach, by podjąć się realizacji projektu we współpracy ponadnarodowej, może to uczynić w trakcie realizacji projektu, w momencie budowania partnerstwa lub w kolejnych etapach. Rozwiązanie to pozwala beneficjentowi na elastyczność oraz daje czas na podjęcie decyzji i znalezienie partnera, a także uwzględnienie współpracy w momencie, w którym zasadnicze działania w projekcie będą już na etapie zaawansowania, pozwalającym na spokojne poszukiwanie dodatkowych inspiracji poza granicami kraju. •

Rozmawiała
Jolanta Liczbińska



Innowacyjność to klucz do przełamywania barier

Rozmowa z Katarzyną Brzychcy, wicedyrektor ds. Europejskiego Funduszu Społecznego w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Szczecinie

Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie ogłosił konkursy na realizację projektów innowacyjnych w ramach Działania 1/VIII/IN/10, Priorytet VIII „Regionalne kadry gospodarki” oraz Działania 1/VII/IN/10, Priorytet VII „Promocja integracji społecznej” w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Czy przewidują już Państwo, jaką wartość dla lokalnej społeczności przyniesie realizacja tego typu przedsięwzięć?

Zdajemy sobie sprawę – pokazały to choćby doświadczenia Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL – że warto sięgać po nowe rozwiązania, zwłaszcza w sprawach wrażliwych społecznie. Standardowe narzędzia, stosowane przy przeciwdziałaniu bezrobociu, tworzeniu miejsc pracy czy integrowaniu społeczności zagrożonych wykluczeniem społecznym, są znane i przynoszą efekty. Warto jednak sięgnąć po doświadczenia i dobre praktyki innych krajów bądź postawić na kreatywność własną i spróbować rozpowszechnić nowe metody na lokalnym rynku pracy. Uważamy, że innowacyjność może być kluczem do przełamywania barier oraz poprawy sytuacji społecznej i zawodowej naszych mieszkańców. Ogłaszając konkursy na realizację projektów innowacyjnych mamy nadzieję, że razem z projektodawcami uda nam się znaleźć nowe rozwiązania, przyczyniające się do skutecznego rozwiązania problemów, z którymi w dotychczasowej formie trudno było się zmierzyć.

Czy zamierzają Państwo ogłosić tylko konkursy na projekty innowacyjne testujące, czy także upowszechniające?

Dotychczas skupiliśmy się na projektach innowacyjnych testujących. Zachodniopomorskie, tak jak inne województwa, ma cechy charakterystyczne tylko dla swojego obszaru. Dlatego dobra praktyka wypracowana w jednym regionie nie zawsze

okazuje się skuteczna i pożądana w innym. Wydaje nam się, że warto podążać za nowymi rozwiązaniami, będącymi odpowiedzią na te specyficzne problemy. Czy zostaniemy wierni projektom innowacyjnym o charakterze testującym – trudno powiedzieć. Obecnie pracujemy już nad planami działań na rok 2011. Ostateczna decyzja w kwestii rodzaju projektów innowacyjnych zapadnie po rozstrzygnięciu tegorocznych konkursów oraz po przeprowadzeniu konsultacji społecznych.

Czy ogłosili Państwo konkursy na projekty współpracy ponadnarodowej?

Projekty innowacyjne są dużym wyzwaniem, natomiast projekty ponadnarodowe to zadanie, które obecnie jest przedsięwzięciem zdecydowanie trudniejszym. Projekto-

innowacyjnych z komponentem ponadnarodowym. Uważam, że takie rozwiązanie to dobry wstęp do projektów współpracy ponadnarodowej w przyszłości.

Jak duże jest zainteresowanie realizacją projektów innowacyjnych?

W 2009 r. o środki na realizację projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej ubiegało się niewielu wnioskodawców, a jakość większości złożonych projektów była słaba. W bieżącym roku liczymy na większe zainteresowanie, tym bardziej że przed ogłoszeniem konkursu pojawiali się już projektodawcy z konkretnymi pytaniami. Spotkanie dotyczące dokumentacji konkursowej, które odbyło się tydzień po ogłoszeniu konkursu, zgromadziło blisko 40 osób. Zainteresowanie było duże, a zebrani długo

Ogłaszając konkursy na realizację projektów innowacyjnych mamy nadzieję, że razem z projektodawcami uda nam się znaleźć nowe rozwiązania, przyczyniające się do skutecznego rozwiązania problemów, z którymi w dotychczasowej formie trudno było się zmierzyć.

dawcy nie zawsze znają specyfikę projektów, w których występują partnerzy z innych krajów. W przypadku współpracy ponadnarodowej oprócz „zwykłych” problemów związanych z realizacją projektów pojawiają się różnice językowe czy kulturowe, z których często nie zdajemy sobie sprawy. Nie oznacza to jednak braku chęci czy otwartości na współpracę zagraniczną, wręcz przeciwnie. Mamy świadomość zagrożeń, ale także korzyści związanych z tego typu projektami. Jako dobry przykład może posłużyć chociażby „Praca w posagu” – projekt Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Szczecinie, zrealizowany w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Ogłoszone przez nas konkursy przewidują możliwość realizacji projektów innowacyjnych we współpracy ponadnarodowej, czyli tzw. projektów

przedstawiali pytania i wątpliwości, które udało się rozwiązać dzięki pomocy przedstawicieli Krajowej Instytucji Wspomagającej, za co bardzo dziękuję.

Jakie przedsięwzięcia informacyjno-promocyjne podjęli Państwo w celu zachęcenia potencjalnych projektodawców do udziału w ogłoszonych konkursach?

Mając świadomość, iż projekty innowacyjne oraz współpracy ponadnarodowej wymagają dodatkowych działań, staramy się w sposób ciągły odpowiadać na zapotrzebowanie, zgłaszane przez projektodawców. Poza standardową strategią informacyjno-promocyjną (m.in. stworzenie zakładki poświęconej innowacyjności i ponadnarodowości w PO KL na stronie www.wup.pl, udostęp-

nienie publikacji Krajowej Instytucji Wspomagającej w Punkcie Konsultacyjnym EFS, publikowanie artykułów na temat projektów innowacyjnych i ponadnarodowych w Biuletynie Informacyjnym Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Szczecinie, organizowanie szkoleń dla beneficjentów) staramy się stosować dodatkowe instrumenty promocji projektów innowacyjnych. Mając świadomość złożoności problematyki tych projektów, zdecydowaliśmy się wziąć udział w sieci współpracy w ramach grantu zatytułowanego „Poprawa jakości wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w PO KL 2007–2013 poprzez wykorzystanie doświadczeń uzyskanych przy realizacji projektów w ramach PIW EQUAL 2004–2006”. Dzięki spotkaniom rodzą się nowe pomysły i inicjatywy służące promocji i informowaniu o projektach innowacyjnych. W tym roku zdecydowaliśmy się opracować i wydać broszury przybliżające tematykę tego typu projektów. Ponadto, w odpowiedzi na zainteresowanie projektodawców, wyznaczaliśmy dni poświęcone konsultacjom projektów innowacyjnych. W najbliższych miesiącach planujemy także zorganizowanie spotkania projektodawców z instytucjami, które realizowały projekty w ramach PIW EQUAL. Z pewnością będzie to okazja do wymiany doświadczeń, w tym zwrócenia uwagi na ewentualne problemy i trudności. Przeprowadzamy także wywiady z projektodawcami, którzy zrealizowali w województwie zachodniopomorskim projekty PIW EQUAL, zbierając tym samym obszerną informację na temat ich przygotowywania i wdrażania. Opracowany materiał planujemy udostępnić na stronie internetowej WUP w zakładce dotyczącej innowacyjności i ponadnarodowości.

Po kilku latach od rozpoczęcia wdrażania PO KL wydaje się jednak, że najskuteczniejszą formą działań w zakresie promocji i informacji są bezpośrednie spotkania z potencjalnymi wnioskodawcami (np. na temat dokumentacji konkursowej czy konsultacje indywidualne). Takie spotkania zamierzamy organizować także w trakcie trwania konkursów.

Jakie wątpliwości najczęściej zgłaszają wnioskodawcy zainteresowani realizacją projektów innowacyjnych, a jakie – projektów współpracy ponadnarodowej?

Innowacyjność budzi wiele wątpliwości i jest pojęciem, do którego podchodzi się z rezer-

wą oraz niepewnością. Odzwierciedlają to pytania zadawane przez projektodawców, które mają charakter bardzo ogólny i dotyczą samej kwestii innowacyjności (np. Co to jest projekt innowacyjny? Jakie są różnice między projektami innowacyjnymi a standardowymi? Czym wyróżniają się projekty innowacyjne? Czy projekt składany w standardowym konkursie, ale charakteryzujący się pewnymi innowacyjnymi rozwiązaniami, jest projektem innowacyjnym?). Pytania te wskazują na ogrom pracy, jaka jest jeszcze do wykonania w dziedzinie edukacji, promocji i informacji.

Jaka jest alokacja na projekty innowacyjne oraz współpracy ponadnarodowej w 2010 r.?

W 2009 r. projekty innowacyjne miały stosunkowo niską alokację w porównaniu z rokiem bieżącym. Na realizację projektów innowacyjnych w poprzednim roku (Priorytety VI oraz IX) przeznaczono łącznie kwotę ponad 4 mln zł. Zainteresowanie realizowaniem projektów było niewielkie. Praw-

Zachodniopomorskie, tak jak inne województwa, ma cechy charakterystyczne tylko dla swojego obszaru. Wydaje nam się, że warto podążać za nowymi rozwiązaniami, będącymi odpowiedzią na te specyficzne problemy.

dopodobnie było to spowodowane po części tym, że w tym samym czasie dostępne były środki finansowe w ramach konkursów standardowych, które są mniej skomplikowane. Nie dziwi fakt, że projektodawcy koncentrowali się przede wszystkim na czymś, do czego byli przyzwyczajeni, co dobrze już opanowali. Natomiast w 2010 r. zaplanowaliśmy dla każdego z Priorytetów wyższe kwoty na konkursy innowacyjne. Dla Priorytetu VII przewidywana alokacja to 10 434 197 zł, natomiast dla Priorytetu VIII 10 696 608 zł.

Mają Państwo doświadczenie w przygotowywaniu konkursów na projekty innowacyjne z komponentem ponadnarodowym. Na jakie elementy powinny zwrócić uwagę instytucje, które przygotowują się do opracowania dokumentacji konkursowej?

Na etapie przygotowywania dokumentacji konkursowej najczęściej wątpliwości dotyczyło samej kwestii innowacyjności, a także tego, na co powinni zwracać uwagę potencjalni beneficjenci przy opracowywaniu wniosków. Projekty innowacyjne mają przynieść

zupełnie nowe rozwiązania i o ile w konkursach standardowych mamy możliwość m.in. poprzez kryteria określić to, czego oczekujemy od projektodawców, o tyle w konkursach innowacyjnych ciężar opracowania koncepcji jest po stronie wnioskodawcy. Staramy się przygotowywać dokumentację, która zawiera jasne dla projektodawcy wytyczne do realizacji projektów, opis kryteriów oraz wskazówki ilustrowane przykładami.

Jakie szczegółowe kryteria wyboru przewidzieli Państwo dla projektów innowacyjnych w ogłoszonych konkursach?

Zarówno w Priorytecie VII, jak i VIII uwzględniliśmy w planach działań na rok 2010 kryteria strategiczne, które, spełnione na etapie oceny merytorycznej, będą dodatkowo punktowane. Dla projektów z komponentem ponadnarodowym, zaplanowanym do realizacji na etapie opracowania wniosku o dofinansowanie, postanowiliśmy przyznać dodatkowo 30 punktów. W Priorytecie VII premiowane będą także projekty, których

odbiorcami będą osoby w wieku 15–25 lat, opuszczające rodziny zastępcze i placówki opiekuńczo-wychowawcze. W Priorytecie VIII natomiast premiowane zostaną projekty, w których odbiorcami będą osoby w wieku 45+ lub wypracowane instrumenty pozwolą na stosowanie rozwiązań skutkujących zwiększeniem odsetka aktywności zawodowej tej grupy osób.

Ile wniosków złożono w odpowiedzi na konkursy ogłoszone w ubiegłym roku?

Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie ogłosił w 2009 r. dwa konkursy na projekty innowacyjne w ramach Priorytetów VI i IX. W ramach Priorytetu VI wpłynęły 4 wnioski, a w ramach Priorytetu IX złożono 2 wnioski. Żaden wniosek nie został jednak rekomendowany do dofinansowania, gdyż każdy miał błędy formalne. W bieżącym roku nabór wniosków będzie trwał do 15 września. ●

Rozmawiał
Wojciech Wojnowski

Zarządzanie wiekiem – klucz do sukcesu firmy i pracowników

Jak wypracować wspólną politykę aktywizacji osób po 50. roku życia? Jakie cechy starszych pracowników cenią sobie szczególnie pracodawcy? Jak zorganizować współpracę z zagranicznymi partnerami w realizacji innowacyjnego projektu z komponentem ponadnarodowym? Co powinno być wyznacznikiem przy planowaniu współpracy ponadnarodowej? – to wybrane zagadnienia, o których mówi Honorata Dudek-Frysiak z Akademii Wizerunku – inicjatorka i pomysłodawczyni projektu innowacyjnego „Pracownik 50+. Przełamywanie barier na rynku pracy”.

Pani projekt zawiera w tytule zapowiedź usuwania przeszkód blokujących starszym pracownikom dostęp do rynku pracy. Jakiego rodzaju są to bariery i co zdecydowało o takim charakterze projektu?

Do tej pory większość projektów dotyczących wydłużania aktywności zawodowej była realizowana przez poszczególne instytucje samodzielnie. Wypracowany przez nas „Model Kompleksowego Wsparcia Pracownika 50+” ma to zmienić. Innowacyjność projektu „Pracownik 50+. Przełamywanie barier na rynku pracy”

Chcemy sprawdzić, w jakim stopniu doświadczenia płynące z pracy z młodymi ludźmi, pewne modele sprawdzone w tej grupie, da się powielić przy pracy z 50-latkami. Może to stanowić jedną z innowacji projektu.

mywanie barier na rynku pracy” odnosi się do trzech wymiarów:

Problemu aktywizacji osób 50+, który jest stosunkowo nowy w Polsce, w związku z czym brakuje skutecznych narzędzi do jego rozwiązania.

Grupy docelowej – zarówno odbiorców, jak i użytkowników, którzy do tej pory nie otrzymali kompleksowej pomocy i wsparcia w zakresie wypracowania wspólnej polityki aktywizacji osób po 50. roku życia. Jedną z najistotniejszych zasad projektu „Pracownik 50+. Przełamywanie barier na rynku pracy” jest zasada *empowerment*, zakładająca zaangażowanie wszystkich podmiotów, których dotyczy zagadnienie wydłużania aktywności zawodowej tej grupy osób. Szczególnie ważne w tym kontekście jest poznanie przyczyn niskiego zatrudnienia osób 50+, poprzez przeprowadzenie badań m.in. wśród pracowników i przedsiębiorców i dopiero na tej podstawie opracowanie strategii działania.

Jednocześnie niezwykle istotną kwestią jest doprowadzenie do połączenia wysiłków poprzez stworzenie miejsca do dialogu różnych grup: pracowników, pracodawców, władz samorządowych, instytucji rynku pracy i mediów – takim impulsem i platformą będzie produkt finalny projektu: „Model Kompleksowego Wsparcia Pracownika 50+”.

Formy wsparcia. „Model Kompleksowego Wsparcia Pracownika 50+” (od fazy diagnozy, czyli badania grup, po mainstreaming, czyli włączanie do głównego nurtu polityki)

będzie oparty na dialogu oraz na aktywnych formach współpracy wszystkich grup docelowych, ponadto będzie także adaptować rozwiązania wypracowane przez partnerów zagranicznych. W modelu tym znajdują się narzędzia służące podnoszeniu aktywności zawodowej, opracowane na podstawie wyników badań przeprowadzonych na grupie docelowej, którą stanowią odbiorcy (pracownicy i przedsiębiorcy) oraz użytkownicy (władze lokalne i media lokalne). Będą to panele dyskusyjne, moduły szkoleniowe i doradcze zarówno dla osób 50+, jak i pracodawców oraz mediów.

Dlaczego sytuacja osób po 50. roku życia na polskim rynku pracy wymaga rozwiązań innowacyjnych?

Demografia jest bezwzględna i w pierwszej kolejności przez jej pryzmat trzeba spojrzeć na sytuację osób z grupy wiekowej 50+. Już wkrótce grupa ta będzie stanowić znaczącą

część naszego społeczeństwa. Obecnie znajduje się w niej ponad 4 mln Polaków, w tym aktywnych zawodowo zaledwie 27–28%. Z punktu widzenia ekonomii jest to ogromne marnotrawienie wiedzy i doświadczenia pracowników – kapitału ludzkiego, który w dzisiejszej gospodarce stanowi jeden z najistotniejszych zasobów. Poza tym nie ulega wątpliwości, że zapewnienie sprawnego funkcjonowania systemu emerytalnego będzie wymagać wydłużenia aktywności zawodowej. Wagę problemu dostrzegła Unia Europejska, która w Traktacie Lizbońskim jako jeden z ważnych celów wyznaczyła zwiększenie zatrudnienia osób powyżej 50. roku życia do poziomu 50%. Kolejną kwestią jest postawa 50-latków. Chcą oni uczestniczyć w życiu zawodowym, są aktywni, należy im to tylko umożliwić. Coraz więcej mówi się o „zarządzaniu wiekiem” w firmach, często w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. Realizowanych jest też wiele szkoleń skierowanych do osób po 50. roku życia. Tych inicjatyw naprawdę nie brakuje. Wagę problemu rozumie także rząd, świadczy o tym chociażby inicjatywa w postaci programu „Solidarność pokoleń 50+”, proklamowanego przez Michała Boniego. Jak widać, dzieje się wiele, jeśli jednak spojrzymy na te działania globalnie, to są one zbyt rozproszone. W efekcie ani same szkolenia, ani programy rządowe nie przynoszą zamierzzonego wzrostu zatrudnienia osób z grupy 50+. Skoro zatem dotychczasowe metody się nie sprawdziły, warto sięgnąć po metody innowacyjne.

Realizując projekt z komponentem ponadnarodowym, wybrała Pani jako partnerów Euroform RFS z Włoch i Amadeus

Wyznaczyliśmy sobie kilka celów. Jeden z nich był taki, aby dzięki wymianie doświadczeń i wiedzy o sytuacji pracowników 50+ na rynku pracy w krajach, które mają większe doświadczenie w aktywizowaniu tej grupy osób, określić przyszłe trendy rozwoju w Polsce. Chodzi o to, aby wypracowany model wyprzedzał mogące się pojawić problemy.

Association z Austrii. W jakim stopniu ich wiedza i dorobek mogły być wykorzystane w projekcie?

Włoski Euroform RFS ma bogate doświadczenie w aktywizacji osób 50+ oraz szkolenie różnych grup zawodowych, a także dostosowywania pracowników do wymagań nowoczesnego rynku pracy. Realizował również projekty dostosowujące systemy kształcenia do wymagań rynku pracy.

Austria natomiast nie dość, że bardzo gruntownie przepracowała u siebie zagadnienia związane z zarządzaniem wiekiem, to ma także duże doświadczenie we współpracy ponadnarodowej. Amadeus Association specjalizuje się w pracy z młodzieżą. A my chcemy sprawdzić, w jakim stopniu doświadczenia płynące z pracy z młodymi ludźmi, pewne modele sprawdzone w tej grupie, da się powielić przy pracy z 50-latkami. Może to stanowić jedną z innowacji projektu.

Na czym polega współpraca z zagranicznymi partnerami oraz jakimi doświadczeniami organizacyjnymi, związanymi z tą współpracą chciałaby się Pani podzielić z innymi beneficjentami?

Jak cenna jest współpraca z zagranicznymi partnerami, przekonałam się realizując projekt w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Wizyty studyjne, podczas których miałam okazję zapoznania się z przykładami rozwiązań wykorzystywanych w innych krajach, liczne dyskusje i burze mózgów zaowocowały wieloma inspiracjami oraz przełożyły się na wypracowanie nowych nie stosowanych w Polsce rozwiązań. Dlatego też w projekcie pojawił się komponent współpracy ponadnarodowej. Jeśli chodzi o kwestie organizacyjne, mając sprecyzowane oczekiwania, łatwo określimy zarówno rodzaj organizacji, jak i zasięg geograficzny działalności potencjalnych partnerów. Później z pomocą przychodzą liczne bazy danych organizacji, takie jak choćby te znajdujące się na stronach programu „Uczenie się przez całe życie”. W kwestii współpracy ponadnarodowej warto posłkować się

podręcznikami czy wskazówkami Krajowej Instytucji Wspomagającej oraz korzystać z bazy dokumentów PO KL.

Kiedy wybierzemy już partnera, pozostaje nam kontakt bezpośredni. Większość instytucji preferuje korespondencję mailową, co ma wiele zalet, m.in. niższe koszty. Uważam, że przy nawiązywaniu kontaktów z potencjalnymi partnerami ważne jest krótkie i treściwe opisanie projektu, a także wyraźne określenie naszych oczekiwań oraz tego, co możemy zaoferować. Większość organizacji zagranicznych ma duże doświadczenie we współpracy ponadnarodowej i wykazuje się dużą otwartością na nowych partnerów. Warto założyć, że mogą się pojawić

Pracowników po 50. roku życia charakteryzuje koncentracja na pracy, a także większa cierpliwość, zdyscyplinowanie i dyspozycyjność. Kolejną ich zaletą jest lojalność – są mniej skłonni do zmiany miejsca pracy, co ma istotne znaczenie dla pracodawcy, choćby z punktu widzenia kosztów, jakie ponosi w związku ze szkoleniami.

przeróżne problemy, poczynawszy od różnic kulturowych w sposobie komunikowania się, skończywszy na niuansach księgowych i prawnych. Ale jest to pewne ryzyko, trzeba być na nie gotowym.

Warto postawić sobie pytanie, czego nie jesteśmy w stanie zrealizować bez współpracy ponadnarodowej. Wyznacznikiem przy planowaniu tego typu współpracy powinien być zakres merytoryczny projektu. My wyznaczyliśmy sobie kilka celów. Jeden z nich był taki, aby dzięki wymianie doświadczeń i wiedzy o sytuacji pracowników 50+ na rynku pracy w krajach, które mają większe doświadczenie w aktywizowaniu tej grupy osób, określić przyszłe trendy rozwoju w Polsce. Chodzi bowiem o to, aby wypracowany model wyprzedzał mogące się pojawić problemy.

Monitoruje Pani na bieżąco przedsiębiorstwa zatrudniające ludzi z grupy wiekowej 50+. Jakie cechy tych pracowników są najwyżej cenione przez pracodawców?

Wiedza i doświadczenie. Pracownicy w takim

wieku, odchodząc z rynku pracy, zabierają ze sobą swoją wiedzę i doświadczenie. Niestety, jak dotąd nie ma żadnego systemu przekazywania tej wiedzy. Choćby dlatego warto zastosować zarządzanie wiekiem, tworzyć tandemy pracownicze młodszy-starszy, aby wzajemnie mogli wymieniać się swoimi doświadczeniami, przekazywać wiedzę, aby te unikatowe umiejętności nie ginęły. Pracowników po 50. roku życia charakteryzuje koncentracja na pracy, a także większa cierpliwość, zdyscyplinowanie i dyspozycyjność. Kolejną ich zaletą jest lojalność – są mniej skłonni do zmiany miejsca pracy, co ma istotne znaczenie dla pracodawcy, choćby z punktu widzenia kosztów, jakie ponosi w związku ze szkoleniami. Warto wspomnieć, że w niektórych branżach i zawodach (np. związanych z obsługą klienta na rynku nieruchomości czy ubezpieczeń) dojrzały wiek jest zaletą w oczach klientów, gdyż pracownicy starsi są postrzegani jako doświadczeni, kompetentni i wiarygodni. Polskie firmy zaczynają dostrzegać korzyści

z zatrudniania osób po 50. roku życia, wprowadzają rozwiązania przyjazne tej grupie pracowników. Aby się o tym przekonać, wystarczy zapoznać się z przykładami opisanymi na portalu prowadzonym przez Akademię Filantropii (www.zysk50plus.pl). Przemysłany sposób zatrudniania osób 50+ może przynosić wymierne efekty, a także stanowić szansę rozwoju przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie. ●

Rozmawiała
Jolanta Liczbińska

Projekt „Pracownik 50+. Przetłumaczanie barier na rynku pracy” realizowany jest przez partnerstwo, w którego skład wchodzi:

- Stowarzyszenie Pro Silesia et Europa, lider projektu (partner projektu „WANT2LEARN – Chcę się uczyć” realizowanego w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL);
- Akademia Wizerunku;
- Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ.

Ten projekt będzie odpowiedzią na potrzeby łódzkiego rynku pracy

O oczekiwaniach i nadziejach, jakie region łódzki wiąże z projektem innowacyjnym, który powinien pracownikom z grupy 50+ pomóc w prawdziwej aktywizacji zawodowej, mówi Bartosz Rzętkiewicz, dyrektor Departamentu ds. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w Urzędzie Marszałkowskim w Łodzi.



Dlaczego Urząd Marszałkowski w Łodzi zdecydował się na ogłoszenie konkursu na projekt innowacyjny właśnie w Priorytecie VIII?

W 2010 r. ogłosiliśmy konkurs w ramach Priorytetu VIII, ponieważ w poprzednim roku objęliśmy wsparciem tego typu projektu w Priorytecie IX. W okresie trudnej sytuacji gospodarczej stwierdziliśmy, iż należy z taką propozycją wystąpić do przedsiębiorców. To oni są przecież głównymi beneficjentami tego Priorytetu.

W jakim stopniu specyfika dawnej i obecnej struktury zatrudnienia w regionie łódzkim przyczyniła się do tego, że niepracujący ludzie z grupy 50+ stanowią tak poważny problem, iż jego rozwiązania trzeba szukać w projekcie innowacyjnym?

Zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej oraz zapisami rządowego programu „Solidarność pokoleń” jednym z działań priory-

tetowych powinno być wsparcie dla osób w grupie wiekowej 50+, uwzględniające jej specyfikę i wymagania. Polska w niewielkim stopniu wykorzystuje potencjał osób po 50. roku życia, a działania aktywizacyjne kierowane są głównie do osób bezrobotnych. Odsetek osób pracujących w grupie 50+ jest znacznie niższy niż w innych grupach wiekowych, dlatego szczególnie ważne jest wypracowanie narzędzi wspomagających aktywizację zawodową tych pracowników. Poza tym łódzkie to region, w którym zainwestowało wiele znaczących przedsiębiorstw międzynarodowych, zatrudniając tysiące osób, często pracujących wcześniej przy produkcji tekstylnej i włókienniczej. Są to kobiety i mężczyźni właśnie w tym wieku. Musieli skutecznie się przekwalifikować i dostosować do wymagań lokalnego rynku pracy.

W Łodzi, w porównaniu z innymi dużymi miastami w Polsce, istnieje wysokie bezrobocie, a w konsekwencji poziom zamożności mieszkańców jest niski. Główną przyczyną tej sytuacji jest upadek przemysłu włókienniczego i pokrewnych branż przemysłu lekkiego. W latach 90. Łódź i region, w którym dominował przemysł włókienniczo-tekstylny, stały się obszarem zdominowanym m.in. przez branżę AGD. Firmy o międzynarodowym kapitale i ugruntowanej pozycji na rynku –

kiedyś pracowały w branży tekstylnej, musiały się odnaleźć w innych branżach, ale wciąż istnieje potrzeba dostosowania ich kwalifikacji do potrzeb regionalnego rynku pracy. W dużej części dotyczy to kobiet w wieku 50+. Projekty innowacyjne stanowią odpowiedź na potrzeby lokalnego, łódzkiego rynku pracy, stąd ogłoszony przez nas konkurs w ramach Priorytetu VIII. Jego celem jest właśnie wsparcie dla przedsiębiorstw i ich pracowników, zwłaszcza kobiet.

Biorąc pod uwagę doświadczenia wymienionych wyżej firm w ich rodzimych krajach, gdzie niezwykle istotnym elementem w polityce kadrowej przedsiębiorstwa jest zarządzanie wiekiem, należy sądzić, iż taka polityka zostanie wdrożona w ich polskich oddziałach. Nasze przewidywania potwierdzają się w składanych do nas wnioskach o dofinansowanie realizacji projektu w ramach Poddziałania 8.1.1. Przedsiębiorcy chętnie obejmują wsparciem swoich pracowników znajdujących się w grupie wiekowej 50+.

Z jakich powodów Urząd wybrał projekt testujący, a nie projekt upowszechniający?

Zależało nam na tym, aby w ramach PO KL powstały nowe rozwiązania istniejących pro-

Oczekujemy od projektodawców nowego podejścia do problemu lub zaprojektowania i wykorzystania nowych instrumentów służących utrzymaniu aktywności zawodowej grupy 50+.

takie jak Indesit, Bosch, Siemens, Ariston – ulokowały swoje siedziby i oddziały na terenie naszego województwa. Osoby, które

blemów, ważnych dla województwa łódzkiego i całej Polski. Nie zdecydowaliśmy się na konkurs wyłaniający projekty o charak-

terze upowszechniającym, gdyż wiele produktów wypracowanych w ramach projektów Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL funkcjonuje już w projektach standardowych (np. intermentoring) i one nie muszą już być upowszechniane.

Jakie są oczekiwania Urzędu Marszałkowskiego wobec projektów, które zostaną zgłoszone? Czym powinny się charakteryzować?

Oczekujemy od projektodawców nowego podejścia do problemu lub zaprojektowania i wykorzystania nowych instrumentów służących utrzymaniu aktywności zawodowej grupy 50+. Mam tu na myśli m.in. przeciwdziałanie istniejącym stereotypom (jak chociażby zapobieganie praktykom dyskryminacyjnym ze względu na wiek i płeć; zmniejszenie siły oddziaływania na pracodawców stereotypów o niskiej przydatności osób starszych do pracy), a także zwiększenie atrakcyjności pracy jako źródła dochodu wobec źródeł alternatywnych dla osób z grupy 50+. Mamy nadzieję, że wypracowane narzędzia przyczynią się do zaspokojenia szczególnych potrzeb osób z tej grupy wiekowej, że będą elementem świadomego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Liczymy na to, że umożliwią wyposażenie pracowników, którzy przekroczyli 50. rok życia w takie kompetencje i umiejętności zawodowe, które zagwarantują im trwałe utrzymanie się na rynku pracy.

W projektach mogą być wykorzystane rozwiązania stosowane już w odniesieniu do innych grup docelowych, ale wnioskodawca będzie musiał wykazać, że takie rozwiązania mogą być skuteczne także wobec grupy 50+. Innowacją w tej dziedzinie mogłoby być wypracowanie i przetestowanie nowatorskiego programu szkoleniowego uwzględniającego szczególne potrzeby i możliwości pracowników po 50. roku życia. Wierzę w pomysłowość i kreatywność projektodawców!

Czy ogłoszenie konkursu było poprzedzone szkoleniami dla projektodawców, a jeśli tak, to co było przedmiotem prowadzonych zajęć?

W trakcie przeprowadzanych szkoleń, a także podczas Łódzkiej Akademii PO KL, zwracano szczególną uwagę na różnice istniejące między projektami standardowymi

Mamy nadzieję, że wypracowane narzędzia przyczynią się do zaspokojenia szczególnych potrzeb osób z grupy wiekowej 50+, że będą elementem świadomego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Liczymy na to, że umożliwią wyposażenie pracowników, którzy przekroczyli 50. rok życia w takie kompetencje i umiejętności zawodowe, które zagwarantują im trwałe utrzymanie się na rynku pracy.

a innowacyjnymi oraz na ryzyko występujące przy realizacji projektów innowacyjnych. Należy pamiętać, iż potencjalnych zagrożeń jest wiele, np. niewłaściwy dobór narzędzi do rozwiązania problemów grupy docelowej bądź dążenie do realizacji planu za wszelką cenę, zamiast wypracowania najlepszego produktu innowacyjnego.

Po ogłoszeniu konkursu zorganizowaliśmy spotkanie dla beneficjentów na temat specyfiki projektów innowacyjnych (z udziałem ekspertów Krajowej Instytucji Wspomagającej oraz pracowników Regionalnego Ośrodka EFS i Departamentu ds. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki). Ponadto na stronie internetowej www.pokl.lodzkie.pl znajdują się podstawowe definicje i informacje dotyczące projektów innowacyjnych PO KL oraz szczegółowe wytyczne dla projektodawców, zawarte w *Poradniku dla projektodawców Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – projekty innowacyjne*. Dodatkowe informacje można także uzyskać w punkcie informacyjnym oraz w ramach warsztatów prowadzonych w Łódzkiej Akademii PO KL przy Urzędzie Marszałkowskim w Łodzi.

Jakie kryteria wyboru projektów innowacyjnych zostały przyjęte w rozpoczynającym się konkursie?

W przypadku projektów innowacyjnych stosowane są standardowe kryteria wyboru projektów – horyzontalne i ogólne kryteria merytoryczne. Ponadto w Planach Działania na rok 2010 przedstawiono dodatkowe kryteria dostępu i kryteria strategiczne. Kryteria dostępu dotyczą wartości projektu, okresu realizacji, grupy docelowej oraz lokalizacji biura projektu. Mają one zagwarantować, że wsparcie zostanie skierowane do mieszkańców województwa łódzkiego i przyczyni się do rozwoju naszej gospodarki regionalnej.

Jako kryteria strategiczne wskazano możliwość realizacji projektów z komponentem współpracy ponadnarodowej, skonstruowanie narzędzia służącego aktywizacji zawodowej kobiet oraz stworzenie modelu

współpracy instytucji publicznych, prywatnych oraz pozarządowych. Według tych właśnie kryteriów będą oceniane projekty i projektodawcy. Jeżeli chcą zwiększyć swoje szanse, muszą się do nich zastosować.

Czy projekt z komponentem ponadnarodowym ma szansę na wyższą ocenę niż projekty, które nie podejmą tego wyzwania?

W ramach ogłoszonego konkursu możliwa jest realizacja projektów z komponentem współpracy ponadnarodowej już od początku prac nad projektem. Zgodnie z kryterium strategicznym komponent ten może stanowić maksymalnie 30% wartości dofinansowania. Komponent ponadnarodowy z pewnością będzie świadczył o dodatkowej wartości projektu. Ponadto tego typu współpraca na pewno będzie niezwykle cennym doświadczeniem dla projektodawców. Liczymy na takie projekty.

W jakim stopniu i czy w ogóle przy ocenie projektów będą wykorzystywane Regionalne Sieci Tematyczne?

Regionalna Sieć Tematyczna uczestniczy w opiniowaniu strategii wdrażania projektu innowacyjnego oraz w walidacji produktu finalnego. Ponadto Regionalne Sieci Tematyczne mają stanowić forum dialogu i komunikacji między beneficjentami realizującymi projekty a ekspertami i praktykami zajmującymi się daną dziedziną. Uważam, że głos osób biorących udział w spotkaniach Sieci będzie bardzo istotny, zwłaszcza że uczestniczą w niej pracownicy różnych instytucji, reprezentujący zróżnicowane środowiska. Merytoryczna dyskusja ekspertów na pewno pomoże wybrać najciekawsze innowacje, które później, mam nadzieję, staną się upowszechnioną dobrą praktyką. ●

Rozmawiała
Jolanta Liczbińska

„Wiek gorącego ziemniaka”

Eliza Popławska-Jodko, dyrektor Elbląskiej Rady Konsultacyjnej Osób Niepełnosprawnych (ERKON) w wywiadzie dla naszego biuletynu przedstawia projekt „Indywidualne ścieżki zatrudnienia” – nową metodę zatrudniania osób po 45. roku życia. Autorka uzasadnia, dlaczego w tym „wieku gorącego ziemniaka” najważniejszym walorem proponowanej metody zatrudniania jest indywidualizacja potrzeb osób bezrobotnych. Dzieli się również doświadczeniami ERKON-u ze współpracy z fińskimi partnerami.

Jakie cele postawiła sobie Elbląska Rada Konsultacyjna Osób Niepełnosprawnych tworząc projekt „Indywidualne ścieżki zatrudnienia”? Jakie są najważniejsze założenia tego projektu i na czym polega jego innowacyjność?

Od kilkunastu lat zajmujemy się aktywizacją zawodową osób niepełnosprawnych. Zatrudniamy doświadczonych pośredników pracy, którzy mają odpowiednią wiedzę i umiejętności pozwalające pracować zarówno z osobami niepełnosprawnymi, jak i z pracodawcami. Istotą pośrednictwa pracy jest aktywność pośrednika w pozyskiwaniu ofert zatrudnienia bezpośrednio u pracodawcy. W ciągu ostatnich dwóch lat odnotowaliśmy rosnące zainteresowanie pracodawców zatrudnianiem osób niepełnosprawnych. Wbrew powszechnej opinii o trwałym kryzysie gospodarczym, pośrednikom udawało się pozyskać więcej ofert zatrudnienia niż było chętnych do pracy. Zauważyliśmy ponadto, że osoby po 45. roku życia (częściej niż osoby młodsze) po podjęciu pracy w krótkim czasie wracają do ERKON-u w poszukiwaniu dalszego zatrudnienia. Zainspirowało to nas do realizacji projektu, którego celem jest nie tyle wprowadzenie osoby bezrobotnej na rynek pracy, ile jej utrzymanie się na tym rynku. Postanowiliśmy stworzyć nową metodę zatrudniania osób po 45. roku życia, łącząc nowe narzędzia pracy z osobami bezrobotnymi i nieaktywnymi zawodowo (trening pracy, coaching) z narzędziami tradycyjnymi (szkolenia zawodowe, doradztwo zawodowe, wsparcie psychologiczne).

Grupami docelowymi są w sferze odbiorców osoby bezrobotne i nieaktywne zawodowo po 45. roku życia (zarówno pełno-

sprawne, jak i niepełnosprawne). Zależy nam na utworzeniu modelu, którym będzie mogła zostać objęta jak najszerza grupa osób potrzebujących wsparcia na rynku pracy, w związku z tym obecnie wypracowywany model nie dzieli odbiorców na osoby niepełnosprawne i pełnosprawne, mimo że jednym z jego najistotniejszych elementów jest trafne określenie deficytów zdrowotnych osoby po 45. roku życia, pozostającej bez zatrudnienia.

W sferze użytkowników z metody będą mogły korzystać publiczne i niepubliczne instytucje rynku pracy.

W pierwszym etapie projektu kończymy już wypracowywać model, którego robocza nazwa brzmi „Wiek gorącego ziemniaka – model zatrudnienia wspomagane osoby po 45. roku życia”. Dlaczego „wiek gorącego ziemniaka”? Nazwa pochodzi od angielskiego powiedzenia *to be like a hot potato*, które oznacza przrzucanie istotnych problemów, tak jak podrzucanie gorącego ziemniaka, którego nikt nie chce chwycić w dłoń. Doszliśmy do wniosku, że starszy wiek na rynku pracy jest takim *hot potato*.

We wrześniu 2010 r. rozpoczniemy testowanie naszego modelu. Niezwykle istotne jest pozyskanie do współpracy Powiatowego Urzędu Pracy w Elblągu, w którym będzie zatrudniony trener pracy. Bardzo chciałabym podziękować za otwartość na pomysł pani Iwonie Radej – dyrektorki Powiatowego Urzędu Pracy w Elblągu, która zgodziła się na objęcie modelem 8 osób bezrobotnych zarejestrowanych w PUP. Dzięki tej współpracy ostateczny model, który powstanie po roku testowania przez ERKON i PUP, będzie opracowany na podstawie doświadczeń niepublicznych (ERKON) i publicznych (PUP) instytucji rynku pracy.

Jakie walory zaproponowanej koncepcji powinny sprawić, że realizacja projektu da instytucjom rynku pracy efektywne narzędzie, umożliwiające zwiększenie zatrudnienia osób po 45. roku życia?

Najważniejszym walorem jest indywidualizacja potrzeb osób bezrobotnych. Takie podejście gwarantuje skuteczne wprowadzenie na rynek pracy osoby bezrobotnej oraz utrzymanie przez nią zatrudnienia. Będzie to wymagało od publicznych instytucji rynku pracy zmiany sposobu działania, tj.:

- Zespołowego podejścia do zatrudnienia jednego odbiorcy – trener pracy będzie stale współpracował z doradcą zawodowym i psychologiem oraz innymi specjalistami (np. doradcą finansowym).
- Partycypacyjnego charakteru udziału wszystkich aktorów: osoby niepełnosprawnej, instytucji rynku pracy oraz pracodawcy.
- Ścisłej współpracy z pracodawcą, pozyskiwania ofert pracy dla konkretnej osoby bezrobotnej, zgody pracodawcy na wejście trenera pracy w środowisko pracy (po zatrudnieniu).
- Monitorowania pracy w miejscu zatrudnienia, co pozwoli na wyeliminowanie rezygnacji z pracy osoby nowo zatrudnionej lub zwolnienia jej przez pracodawcę. Monitoring pracy będzie miał istotny wpływ na utrzymanie się na rynku pracy. Jest to zupełnie nowe podejście w zatrudnieniu osób niepracujących. Ani publiczne, ani niepubliczne instytucje rynku pracy nie wspierają osób nowo zatrudnionych w pierwszym i najtrudniejszym okresie zatrudnienia (do 6 miesięcy).

Głównym elementem modelu – i w naszym przekonaniu świetnym narzędziem, zaczerpniętym z doświadczeń fińskich – jest moment

W ciągu ostatnich dwóch lat odnotowaliśmy rosnące zainteresowanie pracodawców zatrudnianiem osób niepełnosprawnych. Wbrew powszechnej opinii o trwającym kryzysie gospodarczym, pośrednikom udawało się pozyskać więcej ofert zatrudnienia niż było chętnych do pracy.

rekrutacji, którą będzie prowadziło trzech specjalistów: psycholog, doradca zawodowy i lekarz medycyny pracy. Specjaliści niezależnie spotkają się z potencjalnym odbiorcą (osobą bezrobotną). Wyposażeni w odpowiednie narzędzia zdiagnostują jego sytuację społeczną, zawodową i zdrowotną. Następnie podczas spotkania zespołu interdyscyplinarnego, w którym będzie uczestniczył trener pracy potencjalnego odbiorcy, zostanie określony „profil beneficjenta”. Każdy ze specjalistów wyrazi swoją opinię, a następnie zostanie określony koszyk umiejętności, które należy wzmacniać oraz deficytów, które należy wyeliminować (społecznych, zawodowych i zdrowotnych). Utworzenie zespołu interdyscyplinarnego gwarantuje odpowiednią, wielopoziomą diagnozę, a diagnoza pozwoli na precyzyjne, indywidualne i dostosowane do realnych potrzeb odbiorcy określenie „planu rozwoju osobistego”.

Dotychczas żadna instytucja rynku pracy nie stworzyła planu aktywizowania osoby niepracującej w oparciu o deficyty społeczne (tym zajmują się Miejskie Ośrodki Pomocy Społecznej), zawodowe (tym zajmują się powiatowe urzędy pracy) oraz zdrowotne (tym zajmuje się Narodowy Fundusz Zdrowia). Oznacza to, że dotychczas osoba niepracująca była „diagnozowana” niezależnie przez wyżej wymienione instytucje.

Które z doświadczeń projektu EQUAL „Tu jest praca”, w którym ERKON brała udział, zostało wykorzystane w projekcie „Indywidualne ścieżki zatrudnienia”? Jakich obserwacji dotyczących specyfiki naszego rynku pracy dostarczyła Państwu realizacja tamtego projektu?

Niestety, na to pytanie nie jestem w stanie odpowiedzieć, gdyż obecnie w ERKON nie pracuje już żadna osoba, która tworzyła projekt „Tu jest praca” lub pracowała przy tym projekcie.

Na czym polega specyfika potrzeb osób nieaktywnych zawodowo i bezrobotnych? W jakim stopniu ich poczucie odrzucenia i zaniżonej wartości utrudnia ich uaktywnianie?

Wśród ludzi nieaktywnych zawodowo i bezrobotnych możemy wyróżnić dwa główne typy osób: takie, które chcą powrócić do aktywności zawodowej oraz takie, które nie chcą. Osoby, które chcą wrócić do pracy, a pozostają bez zatrudnienia przez kilka, a czasami nawet kilkanaście miesięcy, są narażone na wiele konsekwencji natury psychospołecznej m.in. obniżenie statusu społecznego, obniżenie standardu życia i związany z tym stres, poczucie osamotnienia i opuszczenia przez państwo. Niepowodzenia w poszukiwaniu pracy wpływają na pogłębiające się poczucie niższej wartości czy też odrzucenia. W konsekwencji osoby te po kilku miesiącach pozostawania poza rynkiem pracy potrzebują kompleksowego i długotrwałego przywracania do zatrudnienia. Bardzo często pojawiają się problemy natury psychospołecznej i zdrowotnej – depresja, nagłe pogorszenie się stanu zdrowia, agresja wywołana długotrwałym stresem lub całkowita apatia. Do tego dochodzą problemy związane z niedostosowaniem kwalifikacji zawodowych do potrzeb lokalnego rynku pracy, który zmienia się bardzo dynamicznie. Osoba, która pozostaje długotrwale bez zatrudnienia traci elastyczność zawodową i podstawowe umiejętności pracownicze (praca w zespole, punktualność, komunikacja, odporność na stres itp.). Tradycyjne narzędzia pracy z osobą bezrobotną nie zdają egzaminu, gdyż nawet jeżeli wyposażymy kogoś w umiejętności zawodowe, a nie wesprzemy go w sferze psy-

Grupami docelowymi są w sferze odbiorców osoby bezrobotne i nieaktywne zawodowo po 45. roku życia (zarówno pełnosprawne, jak i niepełnosprawne). Zależy nam na utworzeniu modelu, którym będzie mogła zostać objęta jak najszersza grupa osób potrzebujących wsparcia na rynku pracy. W sferze użytkowników z metody będą mogły korzystać publiczne i niepubliczne instytucje rynku pracy.

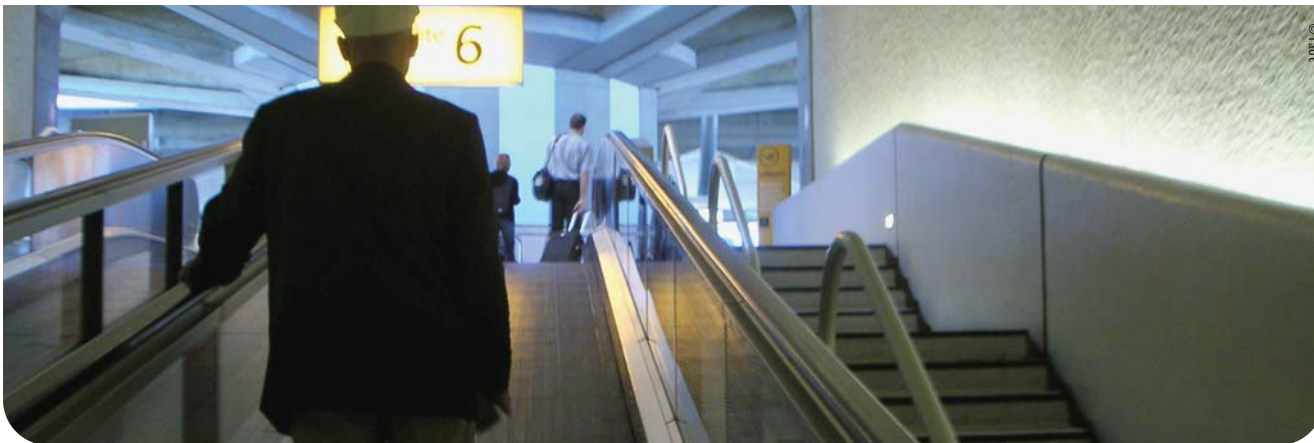
chicznej (depresja, obniżone poczucie własnej wartości), osoba ta nie ma szans na wejście na rynek pracy, gdyż proces ubiegania się o pracę przerosł jej możliwości psychiczne. Niejednokrotnie spotykamy się z sytuacją, gdy osoba długotrwale bezrobotna ma problem z podjęciem decyzji

o zatrudnieniu, mimo że pracodawca jest zainteresowany jej zatrudnieniem. Może się to wydawać dziwne, ale stres i obowiązki pracownicze często paraliżują osoby nieaktywne zawodowo. Nawet jeżeli przełamują swoje obawy i podejmują wyzwanie, to pierwsze tygodnie pracy okazują się na tyle obciążające, że osoby te często same rezygnują z pracy i wracają do punktu wyjścia. Zrozumienie tego mechanizmu wpłynęło na podjęcie decyzji o utworzeniu takiego modelu zatrudnienia, który zindywidualizuje potrzeby osoby pozostającej bez zatrudnienia oraz wyposaży ją w umiejętności niezbędne nie tylko do podjęcia, ale też do utrzymania zatrudnienia. Dlatego tak ważna jest odpowiednia diagnoza, a potem stała się współpraca osoby bezrobotnej z trenerem pracy, również po podjęciu zatrudnienia.

Czy mogłaby Pani, oczywiście w skrócie, przybliżyć naszym czytelnikom, w jaki sposób w nowej metodzie zatrudniania osób, z myślą o których powstał projekt, wykorzystywane są elementy treningu pracy i coachingu?

Tradycyjne podejście do zatrudnienia osób niepracujących można określić dwoma słowami: wyszkolić (wypożyczyć w kwalifikacje zawodowe) i zatrudnić (zgodnie z uzyskanymi kwalifikacjami). Model, który powstał, został wzbogacony o element „wzmocnienia” i „utrzymania w zatrudnieniu”. Chodzi zatem o to, aby wyszkolić, zatrudnić, wzmocnić i utrzymać w zatrudnieniu. W modelu treningu pracy to proces uczenia się nowej umiejętności lub nabywania konkretnej wiedzy (podczas warsztatów psychologicznych, doradczych, szkoleń zawodowych, pracy z trenerem pracy), natomiast coaching to proces poprawiania i wzmacnia-

nia nabytej lub posiadanej umiejętności i wiedzy w konkretnej sytuacji społecznej, rodzinnej i zawodowej przy stałej pracy z trenerem pracy. A więc najistotniejsza będzie praca trenera pracy, którego zadaniem ma być właśnie wzmacnianie umiejętności, tak aby osoba trafiająca na rynek



pracy potrafiła je odpowiednio wykorzystać w środowisku zawodowym (kontakt z pracodawcą i współpracownikami – umiejętności społeczne; efektywne wykonywanie pracy – umiejętności pracownicze i zawodowe). Jako przykład niech posłuży osoba mająca problem z brakiem punktualności – ciągłe spóźnianie się do pracy może irytować pracodawcę, co prowadzi do konfliktu i zwolnienia z pracy. Podczas treningu taka osoba nauczy się zarządzać własnym czasem, natomiast coaching trenera pracy

cholog, doradca zawodowy, lekarz) i trenera pracy. Następnie trener pracy wraz z osobą pozostającą bez zatrudnienia modyfikują go lub pozostawiają bez zmian, w ten sposób osoba bezrobotna ma bezpośredni wpływ na to, co się będzie działo w ramach programu. Po podpisaniu kontraktu trener pracy zaczyna pracę z osobą bezrobotną oraz z pracodawcą.

Nowym podejściem jest wyszukanie stanowiska pracy dostosowanego do specyficznych potrzeb konkretnej osoby. Pozys-

na rynek pracy (przygotowanie do tego wejścia trwa 4–6 miesięcy) oraz po wejściu na rynek pracy poprzez tzw. monitoring pracy (przez 6 miesięcy). Monitoring pracy jest elementem zupełnie nowym. W podejściu tradycyjnym instytucje rynku pracy kończą pracę z klientem po jego zatrudnieniu. Praca trenera pracy z osobą, która dopiero weszła na rynek pracy, pozwoli na wzmocnienie jej w miejscu zatrudnienia, obniży stres związany z nowym środowiskiem, wzmocni umiejętności niezbędne w nowym miejscu pracy. Trener pracy będzie stopniowo wycofywał się ze wsparcia. Sześć miesięcy to jest czas, w którym osoba nowo zatrudniona nabeździe takie kompetencje pracownicze i zawodowe, które pozwolą jej się utrzymać na rynku pracy, co wydłuży jej aktywność zawodową.

Nowym podejściem jest wyszukanie stanowiska pracy dostosowanego do specyficznych potrzeb konkretnej osoby. Pozyskanie odpowiedniej oferty pracy będzie wymagało znajomości potrzeb klienta, jego możliwości psychospołecznych, zawodowych i zdrowotnych.

będzie wzmocniał tę umiejętność np. podczas szkoleń zawodowych czy w środowisku zawodowym. Po jakimś czasie trener pracy będzie mógł się całkowicie wycofać ze wsparcia, natomiast osoba ta będzie sobie świetnie radziła z punktualnością. Może się to wydawać mało istotnym problemem, ale kilka mniejszych problemów urasta zazwyczaj do sporego konfliktu i pozostawiania poza rynkiem pracy.

W projekcie najistotniejsze wydaje się to, że jego rezultatem ma być wyposażenie osób po 45. roku życia w takie przygotowanie zawodowe, które umożliwi im trwałe utrzymanie się na rynku pracy. Jakie działania są podejmowane i przewidziane w celu stworzenia takiej gwarancji?

Pierwszym działaniem jest moment rekrutacji, jak już wspominałam – kluczowy moment dla osoby niepracującej. Zespołowe podejście do problemu pozostawiania poza rynkiem pracy konkretnej osoby pozwoli na przygotowanie indywidualnego „programu rozwoju osobistego”. Program ten konstruowany jest – na podstawie diagnozy – przez zespół specjalistów (psy-

kanie odpowiedniej oferty pracy będzie wymagało od trenera pracy znajomości potrzeb klienta, jego możliwości psychospołecznych, zawodowych i zdrowotnych. Z drugiej strony trener pracy będzie nawiązywał ścisłą współpracę z pracodawcą, tak aby w przyszłości móc monitorować pracę swego podopiecznego w miejscu zatrudnienia. Z badań, które przeprowadziliśmy w marcu 2010 r. wynika, że – wbrew obawom i powszechnej opinii – pracodawcy są otwarci na takie nowe rozwiązania.

Po znalezieniu miejsca pracy osoba pozostająca bez zatrudnienia będzie przygotowywana do wejścia na otwarty rynek pracy poprzez trening pracy (warsztaty z doradcą zawodowym, psychologiem, doradcą finansowym i innymi specjalistami), job coaching (wzmacnianie umiejętności przez trenera pracy oraz indywidualna praca z doradcą zawodowym i psychologiem), a także szkolenia zawodowe, których część praktyczna będzie realizowana w przyszłym miejscu pracy. Podczas szkoleń zawodowych osobie bezrobotnej towarzyszy trener pracy.

W podejściu zespołowym osoba bezrobotna wspierana jest zarówno przed wejściem

W jaki sposób powinien być upowszechniany model „Indywidualne ścieżki zatrudnienia”? Czy widzi tu Pani pole dla Regionalnych Sieci Tematycznych?

Zależy nam, aby model stał się rozwiązaniem systemowym. Dlatego do współpracy zaprosiliśmy Powiatowy Urząd Pracy w Elblągu. Po roku testowania modelu zobaczymy, co nam się udało, co się sprawdza w warunkach systemowych (PUP), a co nie. W tym czasie eksperci z Fundacji Petrea będą nas wizytować i wspierać merytorycznie. Ostateczny produkt powstanie w październiku/listopadzie 2011 r. Na początku chcielibyśmy zaproponować wdrożenie produktu w powiatowych urzędach pracy w województwie warmińsko-mazurskim (może w ramach projektów systemowych EFS). Samorząd województwa i Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie są instytucjami bardzo otwartymi na nowe rozwiązania. Mamy nadzieję, że uda nam się zaprezentować model na Konwencji Dyrektorów Wojewódzkich Urzędów Pracy i przekonać ich do skuteczności tego narzędzia. Model będzie dostępny również dla wszystkich

organizacji pozarządowych działających w obszarze rynku pracy. Oczywiście Regionalne Sieci Tematyczne w ramach swoich możliwości i kompetencji mogą rekomendować rozwiązanie do wykorzystania np. w ramach projektów finansowanych z EFS. Zanim jednak do tego dojdzie, czeka nas opinia i rekomendacja do dalszej realizacji projektu na szczeblu wojewódzkim. Mam nadzieję, że we wrześniu rozpoczniemy testowanie produktu.

Projekt „Indywidualne ścieżki zatrudnienia” budzi duże zainteresowanie również ze względu na współpracę ponadnarodową. Dlaczego właśnie doświadczenia Finlandii jako partnera w tej współpracy uznali Państwo za szczególnie cenne? W jakim stopniu wzbogaciły one projekt i jak w praktyce wygląda ta współpraca, co w jej przypadku stanowi najistotniejszy element „wartości dodanej”?

Myśląc o partnerze, zastanawialiśmy się przede wszystkim, który z krajów europejskich ma na tyle rozwinięty system wsparcia osób z problemami zdrowotnymi (nie tylko niepełnosprawnych), że będziemy w stanie skorzystać z jego doświadczeń. Od razu braliśmy pod uwagę kraje skandynawskie, jednak Dania i Norwegia wydawały się nam dosyć odległe ze względu na polskie możliwości prawne i finansowe. Finlandia to był kraj, który wydawał nam się idealny: z jednej strony ma olbrzymie tradycje związane z ochroną praw człowieka, rozwinięty system wspierania osób z problemami zdrowotnymi, zaś z drugiej strony jest krajem nie na tyle bogatym byśmy nie mieli szans zaadaptować pewnych rozwiązań u siebie. Nasz partner – organizacja pozarządowa działająca na rzecz osób niepełnosprawnych „Kynnys ry Turun toimikunta” z Turku, z którą nawiązaliśmy kontakt rok temu na konferencji w Berlinie – okazał się bardzo otwarty na pomysł wspólnego projektu. Od początku założyliśmy, że rolą partnera będzie wyszukanie ekspertów z instytucji publicznych i niepublicznych, których wiedza i doświadczenie mogą istotnie przyczynić się do zbudowania naszego modelu. W lutym pojechaliśmy z wizytą studyjną do Finlandii, gdzie zapoznaliśmy się z instytucjami rynku pracy. Największe wrażenie zrobił na nas system wspierania przez państwo osób, które chwilowo „wypadły” z rynku pracy ze względu na pogorszenie stanu zdrowia. KELA (odpowiednik polskiego ZUS-u)

kieruje pieniądze do niepublicznej instytucji – Fundacji Petrea, w której osoby te przechodzą program rehabilitacji zawodowo-zdrowotnej. KELA kontraktuje te usługi w Petrea. Po przejściu takiego programu (wykorzystującego trening pracy w czterech pracowniach, podczas którego uczestnicy sprawdzają praktycznie posiadane umiejętności) uczestnik trafia na rynek pracy. Ważnym elementem jest moment rekrutacji polegający na diagnozie społecznej, zawodowej i zdrowotnej. Ten element przenieśliśmy w całości do polskiego modelu. Oczywiście nowe miejsce pracy jest adekwatne do możliwości zdrowotnych oraz umiejętności zawodowych i pracowniczych. Jeśli dana osoba nie utrzyma się na rynku pracy ze względów zdrowotnych, dopiero wtedy może się ubiegać o rentę. Właśnie te doświadczenia chcielibyśmy przenieść na grunt polski.

Wartością dodaną na pewno jest otwarcie na nowe spojrzenie na niepełnosprawność. W Finlandii polscy obywatele mający III, a czasami II grupę niepełnosprawności nie byliby traktowani jak osoby niepełnosprawne (takimi są osoby z poważnymi deficytami zdrowotnymi), lecz jako osoby chwilowo przechodzące problemy zdrowotne, które należy wesprzeć, przygotowując je do nowego miejsca pracy poprzez rehabilitację zawodową oraz rehabilitację zdrowotną. Taki program przywracania na rynek pracy może trwać nawet rok. Warto się zastanowić, czy w polskim systemie takie rozwiązanie by się sprawdziło – naszym zdaniem tak, zwłaszcza w odniesieniu do grupy osób po 45. roku życia, które pozostają poza rynkiem pracy. Przed nami, we wrześniu, siedmiodniowy staż doradcy zawodowego, psychologa oraz czterech trenerów pracy w Fundacji Petrea, gdzie będą mogli zobaczyć, jak działa cały system, jakie narzędzia pracy są wykorzystywane oraz jak pracować z osobami po 45. roku życia. Po powrocie rozpocznie się rekrutacja do projektu, a następnie etap testowania modelu. •

Rozmawiała
Jolanta Liczbińska



Trzeci sektor czeka na innowacje

Inkubatory Organizacji Pozarządowych wspierają i potrzebują mądrego wsparcia

Model funkcjonowania Inkubatora Organizacji Pozarządowych – wypracowany, wdrożony i promowany w ramach projektu Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL „Partnerstwo na rzecz profesjonalizacji trzeciego sektora” – bardzo szybko przyjął się w polskiej rzeczywistości. Jego skuteczność zależy jednak od atmosfery, którą tworzy istniejący system prawny, a także otwartość, zaufanie oraz właściwe rozumienie miejsca i roli organizacji pozarządowych w demokratycznym państwie – pisze Anna Kruczek, prezes Śląskiego Forum Organizacji Pozarządowych KAFOS, analizując przy tym szanse Inkubatorów w zetknięciu z problemami, jakie niesie polska rzeczywistość. Autorka dzieli się również swoimi postulatami zmian i propozycjami działań, które trzeba podjąć, aby organizacje pozarządowe mogły w pełni realizować swoje działania.



Śląskie Forum Organizacji Pozarządowych KAFOS wraz z organizacjami i instytucjami wchodzącymi w skład Partnerstwa na rzecz Profesjonalizacji Trzeciego Sektora (PIW EQUAL) opracowało i wdrożyło model funkcjonowania Inkubatorów Organizacji Pozarządowych – struktur, których celem jest

wspieranie rozwoju organizacji nowo powstających oraz słabo rozwiniętych infrastrukturalnie. W ramach Inkubatorów organizacje mogą korzystać ze wsparcia technicznego (miejsca do pracy biurowej, sali na spotkania członków organizacji, sprzętu biurowego oraz publikacji zawierających wiedzę dotyczącą trzeciego sektora). Inkubatory służą również wsparciem doradczym i szkoleniowym, a więc są swoistym magazynem umiejętności i wiedzy pozwalającej na szybszy rozwój oraz łatwiejsze i efektywniejsze działania. Specyfika działania Inkubatorów Organizacji Pozarządowych jest ściśle związana z rzeczywistymi potrzebami organizacji lokalnych. Inkubator Organizacji Pozarządowych w Katowicach, działający przy Śląskim Forum Organizacji Pozarządowych KAFOS, oprócz wsparcia technicznego kierunkuje swoje działania na świadczenie poradnictwa i informacji dla organizacji pozarządowych w następujących dziedzinach: zakładanie organizacji pozarządowej (wsparcie przy rejestracji organizacji w Krajowym Rejestrze Sądowym), pomoc przy tworzeniu misji i celów organizacji, wsparcie w procesie tworzenia planów i strategii organizacji, pomoc przy opracowywaniu programów i projektów, konsultowanie wniosków o dofinansowanie zadań organizacji.

Proces wspierania musi być oparty na zaufaniu

W ramach Inkubatorów prowadzone są również szkolenia, których tematyka jest związana z potrzebami organizacji (np. na temat nowelizacji ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz innych regulacji prawnych dotyczących funkcjonowania organizacji pozarządowych, pozyskiwania środków na działalność, budowania dobrej współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi). Osoby prowadzące zarówno doradztwo, jak i szkolenia mają wieloletnie doświadczenie praktyczne w pracy w trzecim sektorze, połączone z wiedzą teoretyczną (np. doradca w zakresie księgowości jest księgowym dużej organizacji prowadzącej placówkę socjalną, doradca z zakresu opracowywania projektów i wniosków o dotacje jest członkiem doświadczonej organizacji pozarządowej realizującej wiele projektów i pozyskującej środki z różnych źródeł). Tak przyjęte założenie jest bardzo efektywne i spotyka się z dobrym przyjęciem wspieranych

Z doświadczeń podmiotów prowadzących Inkubatory Organizacji Pozarządowych oraz organizacji infrastrukturalnych wynika, że skuteczność działań Inkubatorów zależy w dużej mierze od właściwego klimatu – sprzyjającej atmosfery dla rozwoju i funkcjonowania organizacji pozarządowych. Tę atmosferę tworzą: istniejący system prawny, otwartość, zaufanie, a także właściwe rozumienie miejsca i roli organizacji pozarządowych w demokratycznym państwie.

organizacji. Relacja nauczyciel-uczeń w zasadzie nie istnieje, gdyż proces wspierania jest oparty na zaufaniu, zrozumieniu problemu oraz autentycznej chęci pomocy dla borykającej się z trudnościami organizacji. Buduje to specyficzną solidarność wewnątrzsektorową, a także odpowiedzialność za rozwój trzeciego sektora. Specyfiką działalności Inkubatora Organizacji Pozarządowych w Częstochowie jest wsparcie lokalnych organizacji pozarządowych przy

tworzeniu sieci i koalicji w celu zorganizowania akcji, kampanii społecznej, forum wymiany doświadczeń. Bardzo cenne i skuteczne są przedsięwzięcia organizowane cyklicznie (np. świąteczne zbiórki żywności, obchody Dnia Wolontariusza czy Dnia Walki z Głodem). Należy podkreślić, że inicjatywy te łączą zarówno przedstawicieli organizacji pozarządowych, jak i instytucje publiczne działające w Częstochowie.

Dobra atmosfera wokół trzeciego sektora i życzliwy klimat to warunek skuteczności działań Inkubatorów

Model funkcjonowania Inkubatora Organizacji Pozarządowych – wypracowany, wdrożony i promowany w ramach projektu Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL „Partnerstwo na rzecz Profesjonalizacji Trzeciego Sektora” – bardzo szybko przyjął się w polskiej rzeczywistości. Coraz więcej tego typu organizacji powstaje i działa w polskich gminach i powiatach, a także w innych krajach postkomunistycznych, gdzie rozwija się społeczeństwo obywatelskie i powstają niezależne inicjatywy społeczne. Z doświadczeń podmiotów prowadzących Inkubatory

Pragnę jeszcze raz podkreślić, że muszą istnieć rozwiązania systemowe, które pozwalają na rozwój inicjatyw społecznych, tak aby coraz większej grupie ludzi chciało się działać, żeby ze wspólnego działania czerpali radość i satysfakcję, a nie frustrację z powodu nadmiaru biurokracji i bycia postrzeganym jako petent czy konkurent.

Organizacji Pozarządowych oraz organizacji infrastrukturalnych wynika jednak, że skuteczność działań Inkubatorów zależy w dużej mierze od właściwego klimatu – sprzyjającej atmosfery dla rozwoju i funkcjonowania organizacji pozarządowych, a przede wszystkim przestrzeni do tego rozwoju. Tę atmosferę tworzą: istniejący system prawny, otwartość, zaufanie, a także właściwe rozumienie miejsca i roli organizacji pozarządowych w demokratycznym państwie. Jestem przekonana, że bez tych elementów, pomimo wielu bardzo kosztownych działań szkoleniowych i doradczych, organizacje pozarządowe nie będą się rozwijać. Jeśli stale brakuje środków na dofinansowywanie projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe, brakuje lokali, w których organizacje mogłyby świadczyć wysokiej jakości usługi społeczne na rzecz mieszkańców, a ponadto istnieją przepisy i procedury, które nie ułatwiają, ale wręcz zniechęcają do działań społecznych, to „zaliczenie” kolejnego szkolenia czy specjalistycznego seminarium niewiele zmieni i w małym stopniu wpłynie na rozwój trzeciego sektora. Dlatego też uważam, że Inkubatory są bardzo potrzebne, ale tylko w gminach i powiatach dostrzegających ogromną rolę

organizacji pozarządowych jako realizatorów usług społecznych na rzecz mieszkańców, aktywnie rozwiązujących lokalne problemy, jako sojuszników, a nie konkurentów w działaniach lokalnych. Inkubator to pierwszy, krótki etap w życiu organizacji, pierwszy bodziec do działania, a później następuje już samodzielny rozwój i profesjonalizacja. Pragnę jeszcze raz podkreślić, że muszą istnieć rozwiązania systemowe, które pozwalają na rozwój inicjatyw społecznych, tak aby coraz większej grupie ludzi chciało się działać, żeby ze wspólnego działania czerpali radość i satysfakcję, a nie frustrację z powodu nadmiaru biurokracji i bycia postrzeganym jako petent czy konkurent. Uważam, że w tej materii mamy jeszcze bardzo dużo do zrobienia.

Najważniejsza jest zasada pomocniczości

Planując projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej, powinniśmy skupić uwagę na poznaniu oraz wypracowaniu relacji między sektorem pozarządowym a sektorem publicznym, korzystając z doświadczeń krajów o silnych, demokratycznych korzeniach. Powinniśmy wrócić do ostatnio zapomnianej i wąsko rozumianej w Polsce zasady pomocniczości (subsydiarności). Zasada ta wskazuje na pierwszeństwo w wykonywaniu zadań przez wspólnoty niższego rzędu, w tym organizacje pozarządowe. Zgodnie z zasadą pomocniczości państwo powinno się koncentrować na realizacji zadań z natury rzeczy do niego przynależących, a nie rozdrabniać na podejmowanie działań, które z powodzeniem mogą podejmować obywatele, ich rodziny oraz organizacje, jakie tworzą. W Polsce zasada pomocniczości rozumiana jest w wąski sposób, jako zasada wyznaczająca relacje jedynie między poszczególnymi szczeblami władzy publicznej, a nie relacje władza-obywatele. Wspólnoty zwane wyższymi mają służyć niższymi, gdyż to one są najbliższe ludziom i ich problemom. Wspólnoty wyższe powinny interweniować tylko wówczas, gdy ta niższa nie może sobie poradzić z danym problemem. Jeśli wdrożymy zasadę subsydiarności, w Polsce stworzy się ogromna przestrzeń dla organizacji pozarządowych; decentralizacja usług pozwoli na „rozwinięcie skrzydeł” już działającym organizacjom, a także tym, które dopiero powstają i będą powstawać. Warto skorzystać z doświadczeń niemieckich, gdzie polityka społeczna oparta jest na praktycznym stosowaniu zasady subsydiarności. Byłoby to dla nas bardzo cenne, przyniosłoby ogromne korzyści społeczno-gospodarcze. Taka wizja porządku społecznego jest powszechna zarówno w skali europejskiej, jak i światowej.

Konkurencja, która nie buduje

Inkubatory Organizacji Pozarządowych powinny być prowadzone przez organizacje pozarządowe, a nie przez instytucje publiczne. Jest bowiem oczywiste, że pracownicy





tych organizacji pomagają swoim mniej doświadczonym kolegom, rozpoczynającym działalność społeczną. Istnieje większe zaufanie, zrozumienie, nie ma barier. Pracownicy organizacji infrastrukturalnych (czyli organizacji zajmujących się wspieraniem organizacji pozarządowych) mają większą wiedzę merytoryczną, popartą doświadczeniem praktycznym. Ponadto nie zaistnieje sytuacja, że w przypadku konfliktu z instytucją publiczną organizacja oczekująca wsparcia pozostanie bez pomocy. Taki model zgodny jest również z zasadą subsydiarności. Szkodliwa społecznie jest praktyka, gdy pomimo działającej na terenie gminy organizacji wspierającej trzeci sektor, samorząd powołuje własną jednostkę w celu wspierania organizacji pozarządowych.

Zła kondycja społeczeństwa obywatelskiego w Polsce

Działania zarówno Inkubatorów Organizacji Pozarządowych, jak i organizacji infrastrukturalnych powinny być ukierunkowane na pobudzanie aktywności obywatelskiej oraz tworzenie grup nieformalnych, samopomocowych. W 2009 r. tylko 20% Polaków deklaroowało działalność społeczną na rzecz swojego środowiska i osób potrzebujących. Ogromna większość (80%) nie angażowała się w żadną działalność tego typu. Świadczy to o bardzo złej kondycji społeczeństwa obywatelskiego, dlatego niezbędne jest stworzenie warunków do inicjowania działań obywatelskich. Sprawdzonym sposobem jest rozwój samopomocy. Samopomoc przeciwstawia totalnej bierności aktywność, propaguje zaradność indywidualną i zbiorową, preferuje działania na rzecz zmiany postaw życiowych. Zapotrzebowanie na działalność samopomocową istnieje we wszystkich krajach, niezależnie od ich ustroju społeczno-politycznego. Grupy samopomocowe potrzebują jednak promocji, wspierania przy ich organizacji oraz zaplecza technicznego (lokal, sprzęt).

Innowacje, czyli nowe metody wsparcia organizacji pozarządowych

Innowacje w zakresie wspierania rozwoju potencjału organizacji pozarządowych powinny się przejawiać w nowych metodach i formach oferowanego wsparcia. Należy przede wszystkim zapewnić długofalowe, zindywidualizowane wsparcie eksperckie dla organizacji słabiej rozwiniętych infrastrukturalnie, w ramach którego prowadzona będzie praca nie tylko z ich liderami, ale także z ich członkami w miejscu działania organizacji. Jest to szczególnie ważne przy tworzeniu i realizacji misji organizacji, ale również niezbędne przy budowaniu potencjału członkowskiego, tworzeniu aktywnej i silnej organizacji pozarządowej. Indywidualny program wsparcia doradczego powinien obejmować również możliwość odbycia „stażu” w organizacji dobrze rozwiniętej, tak aby słabsze

Działania zarówno Inkubatorów Organizacji Pozarządowych, jak i organizacji infrastrukturalnych powinny być ukierunkowane na pobudzanie aktywności obywatelskiej oraz tworzenie grup nieformalnych, samopomocowych, ponieważ samopomoc przeciwstawia totalnej bierności aktywność, propaguje zaradność indywidualną i zbiorową, preferuje działania na rzecz zmiany postaw życiowych.

organizacje miały możliwość skorzystania z dobrych praktyk, co pozwoli im na uniknięcie błędów. Podejście indywidualne i kompleksowe, oparte na indywidualnej diagnozie sytuacji i potrzeb organizacji oraz środowiska lokalnego, gwarantuje sukces procesu wspierania rozwoju trzeciego sektora.

Nowym pomysłem, dotychczas w znikomym stopniu realizowanym w obszarze wsparcia rozwoju organizacji pozarządowych, zwłaszcza organizacji o ugruntowanej pozycji na rynku usług społecznych, jest standaryzacja działań oraz usług społecznych. Obecnie w procesie zaspokajania potrzeb osób i grup bardzo istotne jest stałe doskonalenie usług społecznych, tak aby zapewnić zadowolenie klienta/podopiecznego oraz skuteczność działań. Dlatego też tak ważna jest standaryzacja usług społecznych, rozumiana jako uzgodnione i uznawane za obowiązkowe, a jednocześnie utrwalone w postaci dokumentu lub zestawu dokumentów, stwierdzenia, w których opisano, czym jest i czym powinien się charakteryzować przedmiot standardu. Standaryzacja, czyli uzgodniony sposób robienia czegoś, pomaga zarówno w planowaniu usług, jak i w ich realizacji i ocenie skuteczności. Niewiele organizacji pozarządowych ma określone standardy zarówno usług, jak i działań, dlatego też często mówimy o małej skuteczności organizacji czy instytucji. Problematyka standaryzacji powinna więc być przedmiotem szkoleń oraz dyskusji.

Reasumując, należy stwierdzić, że innowacje w zakresie wspierania rozwoju potencjału organizacji pozarządowych to zarówno nowe metody i formy oferowanego wsparcia, jak i nowe pomysły, idee, a także włączanie sprawdzonych rozwiązań w istniejące systemy i polityki. W obszarze wspierania rozwoju trzeciego sektora w Polsce wszelkie innowacje są bardzo potrzebne i oczekiwane. •

Przygotowała
Anna Kruczek
prezes

Śląskiego Forum Organizacji Pozarządowych KAFOS

EQUAL na rzecz poprawy jakości wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w PO KL

Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku – jako Instytucja Wdrażająca dla Działania 6.1 „Poprawa dostępu do zatrudnienia oraz wspieranie aktywności zawodowej w regionie” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w województwie pomorskim – wygrał konkurs dotyczący stworzenia sieci współpracy w obszarze tematycznym „Innowacyjność i współpraca ponadnarodowa”, ogłoszony przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego w 2009 r. W rezultacie, od lutego do października 2010 r. będzie realizowany grant pod nazwą „Poprawa jakości wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w PO KL 2007–2013 poprzez wykorzystanie doświadczeń uzyskanych przy realizacji projektów w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL 2004–2006”.

W realizacji projektu biorą udział Wojewódzkie Urzędy Pracy w Białymstoku, Wałbrzychu, Olsztynie, Opolu, Szczecinie i Toruniu oraz Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Toruniu. W poszczególnych seminariach będą uczestniczyli także eksperci, beneficjenci, projektodawcy, praktycy oraz przedstawiciele Krajowej Instytucji Wspomagającej (Centrum Projektów Europejskich), czyli przedstawiciele grup mogących wnieść praktyczny wkład w osiągnięcie zakładanych celów i wypracowanie planowanych rezultatów projektu.

Celem grantu jest wypracowanie oraz zarekomendowanie Instytucji Zarządzającej PO KL zmian mających na celu usprawnienie i poprawę systemu wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL w zakresie: organizacyjno-instytucjonalnym, nowych, skuteczniejszych metod promocji oraz technik i narzędzi wspierania wnioskodawców i projektodawców, a także stworzenia metod skuteczniejszego monitorowania wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej na wszystkich etapach ich realizacji. Jednym z rezultatów grantu będzie wypracowanie sposobów tworzenia stałych gremiów opiniująco-doradczych oraz tworzenie zaplecza merytorycznego dla Instytucji Pośredniczących oraz Instytucji Pośredniczących II stopnia, służących

wsparciem na wszystkich etapach wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej. Planuje się także przygotowanie schematu szkoleń dla pracowników IP/IPII z zakresu wykorzystania opracowanych narzędzi.

W ramach realizacji grantu przewiduje się przeprowadzenie seminariów, w których udział będą brali przedstawiciele partnerów, lidera oraz innych instytucji, a także eksperci, których uczestnictwo będzie korzystne z punktu widzenia tematyki poruszanej w ramach poszczególnych spotkań. Na zakończenie powstanie raport zawierający wnioski oraz propozycje rozwiązań sformułowane podczas seminariów. Ponadto zostanie zorganizowana konferencja podsumowująca i upowszechniająca wypracowane rezultaty.

Utworzona sieć współpracy będzie funkcjonować również po zakończeniu realizacji grantu poprzez stałą wymianę informacji dotyczących projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej między instytucjami, które przystąpiły do realizacji niniejszego przedsięwzięcia. Pracownicy zajmujący się naborem, realizacją i wdrażaniem projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL, będą wspólnie omawiać problemy występujące przy wdrażaniu tego typu projektów.

W ramach projektu zorganizowano dotychczas dwa seminaria. Podczas pierwszego, w dniach 11–12 marca 2010 r. w Gdańsku, odbyło się spotkanie organizacyjne, w trakcie którego omówiono zakres projektu oraz oczekiwane w jego ramach rezultaty, a także doprecyzowano zagadnienia tematyczne kolejnych spotkań.

Szczegółowe relacje z przebiegu każdego spotkania są zamieszczane na stronie internetowej Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku (<http://www.wup.gdansk.pl>).

O tym, co było przedmiotem drugiego seminarium, o refleksjach i oczekiwaniach uczestników oraz o założeniach współpracy w ramach sieci, dowiedzą się Państwo z wywiadu z Joanną Witkowską, wicedyrektor ds. funduszy strukturalnych Unii Europejskiej w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Gdańsku, który zamieściliśmy na kolejnych stronach Biuletynu.





Czy projekt, w ramach którego powstaje sieć współpracy w obszarze tematycznym „Innowacyjność i współpraca ponadnarodowa” opiera się tylko na doświadczeniach z Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL?

Sieć współpracy tworzą Instytucje Wdrażające PO KL, tj. Wojewódzkie Urzędy Pracy w Gdańsku, Białymstoku, Wałbrzychu, Olsztynie, Opolu, Szczecinie i Toruniu oraz Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Toruniu. Naszym nadrzędnym celem jest poprawa jakości wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w PO KL poprzez wymianę doświadczeń zdobytych podczas realizacji PIW EQUAL. Nasi partnerzy mają również doświadczenie w realizacji programów Leonardo da Vinci, Inicjatywy Wspólnotowej INTERREG IIIB, programu Socrates Grundtvig, Inicjatywy Wspólnotowej INTERREG IIIC Południe. Podczas projektu za-

mierzamy korzystać z wiedzy innych instytucji zaangażowanych w PO KL. Dotychczas zaprosiliśmy do współpracy Centrum Projektów Europejskich, które pełni rolę Krajowej Instytucji Wspomagającej PO KL, oraz projektodawców i wnioskodawców, którzy ubiegali się o środki na realizację projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej. Ponadto, w zależności od poruszanej tematyki, na poszczególnych seminariach będziemy zapraszać kolejne instytucje.

Jak wykorzystają Państwo doświadczenia partnerów?

Doświadczenia Instytucji Wdrażających, projektodawców, beneficjentów oraz KIW pozwolą na zidentyfikowanie istotnych problemów dotyczących obszaru współpracy, a następnie na wypracowanie rozwiązań, które usprawnią nabór i realizację projektów.

Jakie są założenia współpracy?

Założenia współpracy określa umowa partnerska. Warto natomiast podkreślić, że Sieć tworzą instytucje z różnych regionów Polski, a każdy ma inne doświadczenia i własną specyfikę. Dlatego na seminariach chcemy – poprzez omówienie i zidentyfikowanie problemów występujących na poszczególnych etapach wdrażania projektów – wypracować propozycje rozwiązań systemowych. Wdrażanie projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej, ze względu na swoją specyfikę, wymaga zindywidualizowanego podejścia oraz zastosowania nieszablonowych rozwiązań. W tym przypadku porzucenie standardowych procedur nie sprawdza się, gdyż wy-

stępują problemy, które negatywnie wpływają na efektywne wykorzystanie środków przeznaczonych na konkursy regionalne.

Sieć ma eliminować zagrożenia we wdrażaniu projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Priorytetów PO KL. Jakiego rodzaju ryzyko najczęściej występuje w realizacji projektów innowacyjnych?

W miarę postępów we wdrażaniu projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej, pojawiają się nowe problemy. Nasi Partnerzy wskazują, że pierwsze trudności dotyczą etapu promocji i wyboru. Natomiast z doświadczeń poprzedniego okresu programowania wynika, że realizacja projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej jest trudniejsza niż standardowych. Dlatego Instytucje Wdrażające muszą zmienić dotychczasowy sposób działania, „wyjść” poza przyjęte schematy wskazane w podręcznikach.

Wypracowane rozwiązania pomogą Beneficjentom czy bardziej Instytucjom Wdrażającym?

Instytucje Wdrażające nie mają jeszcze dużego doświadczenia przy wdrażaniu projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL 2007–2013. Dlatego organizujemy spotkania i seminaria, na których poprzez wymianę doświadczeń uczymy się od siebie wzajemnie. Taka współpraca pomiędzy Instytucjami Wdrażającymi pozwala zrozumieć, które działania są skuteczne, a które nie i jakie są tego przyczyny. Wspólne dyskusje pomagają lepiej identyfikować problemy oraz planować przyszłe działania, które niewątpliwie powinny prowadzić do usprawnienia współpracy z wnioskodawcami i projektodawcami. Tak więc finalnie na realizacji projektu skorzystają zarówno Instytucje Wdrażające i przyszli Beneficjenci.

Celem grantu jest wypracowanie oraz zarekomendowanie Instytucji Zarządzającej PO KL zmian mających na celu usprawnienie i poprawę systemu wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL w zakresie: organizacyjno-instytucjonalnym, nowych, skuteczniejszych metod promocji oraz technik i narzędzi wspierania wnioskodawców i projektodawców, a także stworzenia metod skuteczniejszego monitorowania wdrażania projektów innowacyjnych i ponadnarodowych na wszystkich etapach ich realizacji.

Doświadczenia Instytucji Wdrażających, projektodawców, beneficjentów oraz KIW pozwolą na zidentyfikowanie istotnych problemów dotyczących obszaru współpracy, a następnie na wypracowanie rozwiązań, które usprawnią nabór i realizację projektów.

Do tej pory w ramach projektu odbyły się dwa spotkania robocze i seminarium. Jakie są pierwsze konkluzje?

Działania Instytucji Wdrażających dotyczące innowacyjności i współpracy ponadnarodowej nie mogą się pokrywać ze schematem przyjętym dla pozostałych projektów – nie można standardowo traktować projektów niestandardowych.

Pierwsze konkluzje po seminarium zorganizowanym we Wrocławiu wskazują, że Instytucje Wdrażające powinny rozpocząć wewnętrzne przygotowania w momencie przyjęcia w planie działania na dany rok, że będą realizowane projekty innowacyjne i/lub współpracy ponadnarodowej. Należy zacząć od wyznaczenia pracowników, którzy będą odpowiedzialni za poszczególne etapy wdrażania projektów (promocja, nabór, ocena, realizacja, kontrola). Osoby te na wspólnych spotkaniach powinny wymieniać się informacjami o istniejących problemach, a także uczestniczyć w szkoleniach oraz spotkaniach zewnętrznych, które dają możliwość uzyskania szerszej wiedzy o wdrażaniu projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej. Wówczas, podczas wykonywania przypisanych im zadań, będą odpowiednio przygotowane, aby szybko reagować na pojawiające się problemy.

Kolejna rekomendacja dotyczyła ogłaszanych konkursów na projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej. Stwierdzono, że do każdego konkursu powinien zostać opracowany osobny plan działań informacyjno-promocyjnych, który zakłada dotarcie w odpowiednim czasie do właściwych odbiorców.

Na spotkaniu, wspólnie z przedstawicielem KIW, ustaliliśmy również, iż należy wspierać wnioskodawców przy poszukiwaniu partnerów z zagranicy poprzez wykorzystanie dostępnych kontaktów, przy ściślejszej współpracy z KIW.

Na spotkaniu we Wrocławiu swoim doświadczeniem podzielił się projektodawca innowacyjnego projektu z komponentem ponadnarodowym, który przedstawił swoje dotychczasowe doświadczenia na etapie pisania wniosku o dofinansowanie i two-

rzeżenia partnerstwa. Czy przekazana wiedza będzie przydatna w realizacji Państwa projektu?

Projektodawca określił swoje oczekiwania względem Instytucji Wdrażającej oraz przedstawił problemy, których doświadczył przy ubieganiu się o środki na realizację projektu. Zwrócił również uwagę, że przy naborze projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej niezbędna jest ścisła współpraca oraz szerokie wsparcie udzielane przez Instytucję Organizującą Konkurs. Współpraca powinna wykraczać ponad standardowe działania i opierać się na dużym zaangażowaniu pracowników IOK. W pierwszym etapie szczególnie istotne jest zdefiniowanie innowacyjności w danej dziedzinie oraz ukierunkowanie działań.

Czy na kolejne seminaria będą Państwo zapraszać innych projektodawców, aby skorzystać z ich wiedzy?

Zgodnie z założeniami realizacji projektu, na poszczególne seminaria będą zapraszani przedstawiciele instytucji, których obecność będzie korzystna z punktu widzenia omawianej tematyki.

W celu zidentyfikowania problemów, jakich doświadczają wnioskodawcy przy ubiega-

formalna i merytoryczna", które odbędzie się w dniach 16–17 czerwca 2010 r. W planie tego seminarium została również uwzględniona konferencja, organizowana przez Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku, która dotyczy innowacyjnych działań na rynku pracy. Na konferencji wystąpi m.in. projektodawca, który opowie o swoich doświadczeniach przy realizacji projektu z zakresu innowacyjności i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL.

Jakich wskazówek udzieliłaby Pani projektodawcom składającym wnioski w konkursach na projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej?

W odniesieniu do projektodawców realizujących projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej stawiane są wyższe wymagania. Podejmowane przez nich inicjatywy wymagają szerokiej wiedzy, determinacji i dużego zaangażowania. Mogą oni doświadczyć trudności, których nie napotykają projektodawcy przy konkursach standardowych. Nie powinno to jednak zniechęcać do ubiegania się o środki na realizację tego typu projektów. Wnioskodawcy mogą skorzystać z pomocy oferowanej przez Instytucję Wdrażającą – warto skorzystać z tej pomocy. Pragnę nadmienić, że tego typu przedsięwzięcia są niezwykle wartościowe dla całego regionu. W celu upowszechniania wypracowanych rozwiązań musi zostać nawiązana szeroka współpraca pomiędzy instytucjami zaangażowanymi w realizację zadań z zakresu danej problematyki, która zaowocuje

Wdrażanie projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej, ze względu na swoją specyfikę, wymaga indywidualizowanego podejścia oraz zastosowania nieszablonowych rozwiązań.

niu się o środki na realizację projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej przygotowaliśmy ankietę, która została rozesłana do wszystkich instytucji, które składały wnioski o dofinansowanie w ramach konkursów ogłaszanych przez naszych partnerów. Została także opracowana anketa skierowana do pracowników IOK. Jesteśmy przekonani, że działania te pozwolą nam dokładnie zidentyfikować problemy i wyciągnąć wnioski, a następnie wykorzystać wypracowane rozwiązania przy ogłaszanych konkursach. Wyniki ankiet zostaną omówione na seminarium „Promocja projektów innowacyjnych i ponadnarodowych – podsumowanie oraz ocena

nowymi, niestandardowymi rozwiązaniami. Chciałabym gorąco zachęcić do podjęcia tego trudu, a ze strony Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku deklaruję szeroką pomoc, zaangażowanie i współpracę. ●

Rozmawiał
Wojciech Wojnowski



Edukacja czeka na innowacyjne projekty

Rozmowa z Ewą Szustak, zastępcą dyrektora Departamentu Funduszy Strukturalnych w Ministerstwie Edukacji Narodowej

Ile konkursów na projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej zorganizowało Ministerstwo Edukacji Narodowej w obecnej perspektywie finansowej? Ile wniosków wpłynęło na konkursy?

Ministerstwo Edukacji Narodowej, jako Instytucja Pośrednicząca dla Priorytetu III PO KL, zorganizowało dotychczas jeden konkurs na projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej.

Konkurs zamknięty nr 4/POKL/2009 pt. „Opracowanie i pilotażowe wdrożenie innowacyjnych programów dotyczących m.in. kształcenia w zakresie nauk matematycznych, przyrodniczych i technicznych oraz przedsiębiorczości” został ogłoszony w ramach tematu „Działania służące zwiększeniu zainteresowania uczniów szkół podstawowych, gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych kontynuacją kształcenia na kierunkach o kluczowym znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy”. Nabór wniosków był prowadzony od 2 października 2009 r. Do MEN wpłynęły 183 wnioski o dofinansowanie realizacji projektu na łączną wartość 771 634 954 zł.

Czyli jeden konkurs i od razu tak spektakularny sukces!

Zainteresowanie ogłoszonym konkursem od samego początku było duże. Odbieraliśmy wiele telefonów z pytaniami, ale nie przekładało się to na liczbę złożonych wniosków. Początkowy termin zamknięcia konkursu (4 stycznia 2010 r.) został przedłużony do 19 lutego 2010 r., ponieważ zaledwie kilka wniosków, które wpłynęły w pierwszym terminie, nie gwarantowało przeprowadzenia prawdziwie konkurencyjnego naboru. W ostatnich dwóch dniach przedłużonego naboru zostaliśmy dosłownie zasypani wnioskami na kwotę ponad dziesięciokrotnie przekraczającą dostępną alokację (70 350 000 zł).

Jakie działania podejmowało MEN, żeby zachęcić – tak licznych, jak się okazało – projektodawców?

Przede wszystkim postanowiliśmy dobrze się przygotować. Projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej są nowością w obecnej perspektywie finansowej Unii Europejskiej i nie mieliśmy w tej dziedzinie większego doświadczenia. Pracownicy odpowiedzialni za przygotowanie dokumentacji konkursowej oraz udzielanie odpowiedzi poprzez infolinię odbyli profesjonalne szkolenie, podczas którego poznali zasady przygotowania, realizacji i rozliczania projektów innowacyjnych. Przez cały czas trwania konkursu udzielali szczegółowych odpowiedzi na ten temat i mamy nadzieję, że takie działanie ułatwiło ubieganie się o środki.

O planowanym konkursie informowaliśmy poprzez ogłoszenie prasowe, stronę internetową, a także podczas spotkań i konferencji organizowanych przez MEN.

Konkurs ogłoszony przez MEN cieszył się ogromnym zainteresowaniem. Nie bez znaczenia było również wydłużenie okresu naboru wniosków.

Na jakie kwestie powinny zwrócić uwagę instytucje organizujące konkursy na projekty innowacyjne, aby zwiększyć zainteresowanie projektodawców tego typu projektami?

Najważniejsze jest odpowiednie przygotowanie zarówno pracowników, jak i potencjalnych beneficjentów. Zaznajomienie ze szczególnym schematem wdrażania, charakterem tego rodzaju projektów poz-

wala napisać projekty naprawdę innowacyjne, zgodnie z Wytocznymi w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Wnioskodawców może zniechęcać kolejny „podręcznik”, ale jest on cenną wskazówką dla tych, którzy mają dobre pomysły i chcą je realizować.

Gdyby MEN ponownie ogłaszało konkurs na projekty innowacyjne, na pewno zorganizowalibyśmy spotkanie z potencjalnymi beneficjentami, podczas którego omówilibyśmy najczęściej popełniane błędy. Jednak takie działanie można podjąć dopiero wtedy, gdy ma się doświadczenie z poprzednich edycji konkursu.

Są już Państwo po etapie oceny merytorycznej. Jakie błędy pojawiają się najczęściej i z czego wynikają?

Komisja Oceny Projektów oceniła 111 wniosków, z czego rekomendowane do dofinansowania zostały 32 projekty na kwotę 111 274 760 zł. Należy podkreślić, że oceny dokonywali zewnętrzni eksperci, którzy odbyli specjalistyczne szkolenie na temat projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej PO KL. Dlatego jesteśmy pewni, że ocena została przeprowadzona przez osoby odpowiednio do tego przygotowane.

Najczęściej popełnianym błędem było niespełnienie kryterium innowacyjności. Wiele podmiotów składających wnioski na konkurs powielalo projekty już realizowane, co skutkowało niską oceną, a tym samym nieprzyznaniem dofinansowania. Ponadto pier-

Innowacyjność w edukacji funkcjonuje już od pewnego czasu. Efekty realizowanych projektów innowacyjnych pozwolą na wzbogacenie form oraz rozszerzenie takiej działalności również na placówki niepubliczne. Będziemy się uważnie przyglądać efektom realizowanych projektów, aby wybrać najlepsze rozwiązania.

Upowszechnianie rezultatów projektów jest bardzo ważne. Na podstawie zebranych informacji o udzielonym wsparciu, poprzez wymianę doświadczeń i dobrych praktyk, można koordynować i dążyć do komplementarnego podejścia do wspólnych przedsięwzięć, a przede wszystkim wspierać konkretne obszary i grupy na podstawie rzeczywistego zapotrzebowania.

wszy etap przygotowania strategii wdrażania projektu innowacyjnego był zastępowany standardową analizą problemu w celu ukierunkowania wsparcia.

Kilkanaście projektów nie spełniało kryteriów horyzontalnych, w tym standardu minimum. Być może dla wnioskodawców zbyt trudne okazało się pogodzenie innowacyjnego charakteru projektu, zwłaszcza jego etapu badawczego, z wymaganiami ogólnymi.

Czy zasady i procedury obowiązujące przy wyborze projektów innowacyjnych są przejrzyste i ułatwiają wnioskodawcom przygotowanie projektów oraz składanie wniosków?

Z informacji przekazywanych przez inne instytucje odpowiedzialne za nabór projektów innowacyjnych oraz od beneficjentów wiemy, że w przygotowaniu wniosku bardzo pomocne były publikacje Krajowej Instytucji Wspomagającej – *Od pomysłu do projektu innowacyjnego* oraz *Projekty współpracy ponadnarodowej*. Z kolei dla nas, jako instytucji prowadzącej nabór projektów, najbardziej pomocne były *Wytyczne wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki* – dokument opracowany przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

W procesie wyboru i oceny stosowane były ogólne wytyczne MRR w tej dziedzinie, czyli *Zasady dokonywania wyboru projektów w ramach PO KL*.

Naszym zdaniem zwłaszcza te dwie ostatnie pozycje są dobrze znane zarówno wnioskodawcom, jak i instytucjom, w związku z czym sam proces wyboru i oceny jest przejrzysty oraz nie utrudnia ubiegania się o środki z EFS.

Odrębną kwestią jest chęć pozyskania przez wnioskodawców środków w ramach konkursu innowacyjnego na projekt, który nie jest innowacją i nie spełnia podstawowych kryteriów wyboru.

Czy można w ogóle porównać projekty innowacyjne z projektami standardowymi? Czy propozycje zawarte we wnio-

skach na projekty innowacyjne stanowią duży krok naprzód i czy w Państwa opinii należy zwiększyć alokacje na te projekty (bez ograniczania do 5%)?

Całkowicie innowacyjnych projektów jest mało. Te, które uzyskały dofinansowanie, spełniają wymagania i zawierają obowiązkowe elementy, ale tak naprawdę dopiero po zatwierdzeniu strategii wdrażania czy po wdrożeniu projektów będziemy mogli stwierdzić, jak bardzo te projekty różnią się od standardowych, jaką nową jakość wnoszą do edukacji. W przypadku MEN alokacja na projekty innowacyjne została zwiększona, ponieważ liczymy na propozycje nowych rozwiązań, które być może będzie można włączyć na stałe do głównego nurtu polityki. Takie decyzje będzie można jednak podjąć dopiero wtedy, gdy ocenimy efekty realizacji tych projektów.

Innowacyjność w edukacji i szkolnictwie wyższym. Jakie są szanse i jakie zagrożenia?

Innowacyjność w edukacji funkcjonuje już od pewnego czasu. Zasady wprowadzania innowacji określa *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 9 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków prowadzenia działalności innowacyjnej i eksperymentalnej przez publiczne szkoły i placówki*. Efekty realizowanych projektów innowacyjnych pozwolą na wzbogacenie form oraz rozszerzenie takiej działalności również na placówki niepubliczne. Będziemy się uważnie przyglądać efektom realizowanych projektów, aby wybrać najlepsze rozwiązania.

Na początku bieżącego roku ukonstytuowała się Krajowa Sieć Tematyczna w obszarze „Edukacja i szkolnictwo wyższe”. Czy i jak Regionalne Sieci Tematyczne mogą pomóc w kształtowaniu, wspieraniu i promowaniu projektów innowacyjnych oraz włączaniu ich rezultatów do głównego nurtu polityki?

To zadanie jest dopiero przed nami. Mamy wielką nadzieję, że KST w obszarze „Edukacja i szkolnictwo wyższe” zapewni

odpowiednią jakość projektów innowacyjnych ze względu na rolę, jaką pełni w tym procesie. Ponieważ Sieci mają stanowić forum dialogu między beneficjentami realizującymi projekty innowacyjne, ekspertami i praktykami, zakładamy, że będą miały kluczowe znaczenie dla właściwego ukierunkowania oraz usprawnienia procesu upowszechniania i włączania rezultatów projektów do głównego nurtu polityki.

Czy KST będą w dużym stopniu opierać się na doświadczeniach związanych z Programem Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL?

W ramach poprzedniej perspektywy finansowej (2004–2006) PIW EQUAL wspomagany był działalnością KST, co należy wykozystać jako dobrą praktykę.

Jak powinna przebiegać współpraca między instytucjami nadzorującymi realizację projektów, 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?

Upowszechnianie rezultatów projektów jest bardzo ważne. Na podstawie zebranych informacji o udzielonym wsparciu, poprzez wymianę doświadczeń i dobrych praktyk, można koordynować i dążyć do komplementarnego podejścia do wspólnych przedsięwzięć, a przede wszystkim wspierać konkretne obszary i grupy na podstawie rzeczywistego zapotrzebowania.

W zakresie projektów innowacyjnych i ponadnarodowych takim forum wymiany informacji może być KST.

Jaka jest przyszłość projektów innowacyjnych w Polsce w kontekście nowej strategii Komisji Europejskiej?

Strategia EU 2020 zakłada zrównoważony wzrost połączony z przeciwdziałaniem wykluczeniu społecznemu. Głównymi czynnikami wzrostu ma być wiedza i innowacje, w związku z czym przyszłość należy do projektów innowacyjnych. ●

Rozmawiał
Wojciech Wojnowski

Nowe i skuteczne innowacje w edukacji

Rozmowa z Magdaleną Skup, dyrektorką Fundacji Forum Inicjatyw Rozwojowych

Fundacja Forum Inicjatyw Rozwojowych (FFIR) realizuje kilka projektów dofinansowanych z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. To oznacza, że są Państwo bardzo sprawną organizacją, która skutecznie pozyskuje środki europejskie.

Oczywiście, działamy z sukcesem od 2005 r. Kadry Fundacji oraz współpracujący eksperci mają kompetencje i wieloletnie doświadczenie umożliwiające efektywną realizację inicjatyw rozwojowych. Sama Fundacja jest dobrze przygotowana do wdrażania projektów dzięki rozwijającej się sieci współpracy o zasięgu lokalnym, regionalnym i ponadnarodowym. Zdobyte doświadczenie i nowoczesna struktura organizacyjna pozwalają nam efektywnie zarządzać projektami i są kluczowym elementem, na którym budowana jest pozycja Forum.

Projekt „Innowacje edukacyjne – program testowania i wdrażania nowych metod modernizacji ofert kształcenia zawodowego w województwie podlaskim” wpisuje się w jeden z obszarów wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego – edukacja. Co skłoniło Państwa do wzięcia udziału w konkursie na projekty innowacyjne z komponentem współpracy ponadnarodowej w ramach Działania 9.6 PO KL?

Celem Fundacji jest dostarczanie wiedzy w dziedzinie polityki społeczno-gospodarczej, w tym rozwoju kapitału ludzkiego. Stąd nasze zainteresowanie konkursami dotyczącymi rynku pracy i edukacji, a zwłaszcza projektami innowacyjnymi będącymi odpowiedzią na problemy systemu kształce-

nia zawodowego. Na przykład niedostosowanie kierunków kształcenia do potrzeb regionalnego rynku pracy powoduje pogłębiające się niedopasowanie zawodów do oczekiwań pracodawców. Aby zlikwidować bariery istniejące w tej sferze, ważne jest stworzenie odpowiednich modeli kształcenia.

Z tego wynika, że znają Państwo dobrze rynek edukacji w regionie. Czy ten obszar interesuje Państwa najbardziej i dlatego realizują Państwo ten projekt?

Projekt innowacyjny, który obecnie realizujemy, zawiera niezwykle rozbudowane działania badawcze, wdrożeniowe i ewaluacyjne. Etap wdrożeniowy projektu celowo nazwaliśmy „laboratorium”, by nadać właśnie niestandardowy, innowacyjny wymiar projektu. Większość projektów edukacyjnych PO KL opiera się na typowych działaniach szkoleniowych. Poprzez realizację projektu

Każdy projekt zawiera potencjalne ryzyko. Dlatego przewidzieliśmy działania zapobiegawcze. Podstawowym instrumentem zapobiegawczym jest powołana Grupa Zarządzająca, utworzona zgodnie z zasadą *empowerment*, w myśl której w planowanie i zarządzanie projektem zostaną zaangażowani przedstawiciele grup docelowych, którzy najtrafniej będą mogli przewidzieć rozbieżność między założeniami projektu a wymaganiami rzeczywistości społecznej reprezentowanej przez przedstawicieli grup docelowych.

Zachowanie procedury systemu monitoringu gwarantuje diagnozę zagrożeń na wczesnym etapie projektu. Ponadto przewidzieliśmy wprowadzenie innych instrumentów zarządzania ryzykiem na wszystkich etapach realizacji projektu z udziałem przedstawicieli grup docelowych, które gwarantują realizację założonych wskaźników w przypadku zdarzeń losowych wpływających np. na frekwencję.

Niedostosowanie kierunków kształcenia do potrzeb regionalnego rynku pracy powoduje pogłębiające się niedopasowanie zawodów do oczekiwań pracodawców. Aby zlikwidować bariery istniejące w tej sferze, ważne jest stworzenie odpowiednich modeli kształcenia.

chcemy wypracować nowe, ciekawe i skuteczne innowacje w ofercie edukacyjnej oparte na rozwiązaniach systemowych, doradztwie i potwierdzaniu kwalifikacji.

Zdecydowali się Państwo na realizację projektu innowacyjnego z komponentem współpracy ponadnarodowej. Jednak niewiele organizacji skłania się do tego typu przedsięwzięć, gdyż są obciążone dużym ryzykiem.

Jeżeli pyta pan o zaangażowanie partnerów zagranicznych, to w tym przypadku ryzyko jest minimalne, ponieważ warunki współpracy precyzuje umowa ponadnarodowa, która szczegółowo określa podział zadań i role poszczególnych partnerów. Harmonogram zadań narzuca nam permanentny kontakt w partnerstwie, co pozwala na bieżącą kontrolę jakości i efektów współpracy.

Mała popularność projektów innowacyjnych z komponentem ponadnarodowym powinna skłonić do refleksji Instytucję Zarządzającą. Jak, z perspektywy projektodawcy, instytucja ta powinna zainteresować beneficjentów?

Projekty innowacyjne są szansą dla każdej instytucji na rozwój innowacyjnej oferty, konkurencyjnej w stosunku do powszechnej oferty edukacyjnej dostępnej na rynku. Ogromną rolę Instytucji Zarządzającej i Instytucji Pośredniczących w procesie promowania szans, jakie stwarzają projekty innowacyjne jest informowanie na temat doświadczeń i modelowych rozwiązań wypracowanych np. w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, szans i zagrożeń, które wynikały z realizacji tych projektów oraz dobrych praktyk i modeli współpracy, które mogą być wykorzystane jako studia przypadków w procesie konstruowania projektów innowacyjnych.

Pomówmy teraz o celach projektu i powstającym rezultacie. Kiedy zostaną wypracowane nowe rozwiązania, które będą upowszechniane w regionie?

Głównym celem projektu „Innowacje edukacyjne – program testowania i wdrażania nowych metod modernizacji ofert kształcenia zawodowego w województwie podlaskim” jest wypracowanie, testowanie, a następnie wdrożenie na terenie tego województwa modelowych rozwiązań, które

Głównym celem projektu „Innowacje edukacyjne – program testowania i wdrażania nowych metod modernizacji ofert kształcenia zawodowego w województwie podlaskim” jest wypracowanie, testowanie, a następnie wdrożenie na terenie tego województwa modelowych rozwiązań, które mają niwelować bariery oraz zaspokajać potrzeby w trzech obszarach problemowych dotyczących: metod kształcenia zawodowego, metod potwierdzania kwalifikacji oraz metod doradztwa i orientacji zawodowej w systemie kształcenia zawodowego.

mają niwelować bariery oraz zaspokajać potrzeby w trzech obszarach problemowych dotyczących: metod kształcenia zawodowego, metod potwierdzania kwalifikacji oraz metod doradztwa i orientacji zawodowej w systemie kształcenia zawodowego. Zgodnie z założeniami dotyczącymi realizacji projektów innowacyjnych już w październiku 2010 r. przedstawimy strategię wdrażania projektu innowacyjnego, a następnie – po uzyskaniu jej akceptacji – rozpoczniemy etap testowania

Ogromną rolę w procesie promowania szans, jakie stwarzają projekty innowacyjne odgrywa informowanie na temat doświadczeń i modelowych rozwiązań wypracowanych np. w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, szans i zagrożeń, które wynikały z realizacji tych projektów oraz dobrych praktyk i modeli współpracy, które mogą być wykorzystane jako studia przypadków w procesie konstruowania projektów innowacyjnych.

projektowanych modeli innowacyjnych. Równolegle do toczących się działań intensywnie współpracujemy z partnerami z innych krajów w zakresie wykorzystania ich doświadczeń w procesie wypracowania, testowania, ewaluacji i mainstreamingu produktów oraz zaplanowanych modeli innowacyjnych. Zgodnie z założeniami projektu, nowe rozwiązania zostaną wypracowane i upowszechnione w regionie do marca 2013 r.

W ramach projektu zawiano partnerstwa z Narodowym Forum Doradztwa Kariery, Volkshochschule im Landkreis Cham (Niemcy), Copilot Partners (Francja), Universidad Nacional de Educacion a Distancia (Hiszpania). Czy napotkali Państwo trudności?

Partnerstwo oparte jest na współpracy przy innych projektach ponadnarodowych realizowanych w ramach inicjatyw wspólnotowych. Są to relacje eksperckie, wypracowane w ostatnich latach. Partner krajowy – Narodowe Forum Doradztwa Kariery – ma szerokie kontakty ze szkołami, co umożliwia realizację zadań związanych z testo-

gotowawczy projektu, wraz ze współpracą ponadnarodową, oraz etap ewaluacji i upowszechniania odpowiada Fundacja Forum Inicjatyw Rozwojowych. Na etapie przygotowania projektu, po wstępnych konsultacjach, przyjęto, iż w ramach współpracy z każdym z trzech partnerów diagnozowana i adaptowana będzie praktyka z innego obszaru problemowego. Podział ten nie zakłada jednak ograniczenia współpracy z każdym partnerem ponadnarodowym do tylko jednego obszaru.

Czy na etapie aplikowania, a następnie w trakcie realizacji projektu wystąpiły jakiegokolwiek bariery?

Nie, na etapie aplikowania nie odczuliśmy większych barier związanych z przygotowaniem wniosku. Dostępne publikacje oraz dokumentacja konkursowa opisywały różne aspekty związane z planowaniem projektu, przygotowaniem wniosku oraz specyfiką projektu tego typu. Pewne wątpliwości wzbudzały kwestie związane z finansowaniem udziału partnerów ponadnarodowych oraz planowanie harmonogramu projektu w kontekście konieczności zatwierdzenia strategii po ośmiu miesiącach.

Czy przy projekcie „Innowacje edukacyjne” odnosili się Państwo do doświadczeń związanych z PIW EQUAL?

Tak, doświadczenia związane z PIW EQUAL wykorzystujemy w naszym projekcie bardzo szeroko, chociażby w zakresie budowania modelu współpracy ponadnarodowej, zarządzania ryzykiem, a także modelu wdrażania innowacji w postaci wcześniej wspomnianych laboratoriów. Doświadczenia te odgrywają również dużą rolę w procesie zaplanowanej walidacji oraz mainstreamingu rezultatów projektu. •

Rozmawiał
Wojciech Wojnowski

Jak powinna w ramach projektu przebiegać współpraca z partnerami?

Podział zadań pomiędzy partnerami związany jest z etapami projektu. Za etap przy-

Funkcjonowanie Sieci Tematycznych – aktualności

W marcu 2010 r. Krajowa Instytucja Wspomagająca zorganizowała inauguracyjne posiedzenia Krajowych Sieci Tematycznych (KST) w następujących obszarach: „Adaptacyjność” (15 marca), „Dobre rządzenie” (17 marca), „Edukacja i szkolnictwo wyższe” (19 marca) oraz „Zatrudnienie i integracja społeczna” (25 marca).

Plan każdego posiedzenia obejmował: przedstawienie członkom koncepcji funkcjonowania KST, prezentację Instytucji Pośredniczącej / Instytucji Pośredniczącej II stopnia dotyczącą stanu wdrażania projektów innowacyjnych w danym obszarze w komponencie centralnym, zatwierdzenie regulaminu funkcjonowania KST oraz wybór przewodniczącego i wiceprzewodniczącego Sieci.

Zostały wybrane następujące osoby:

KST „Adaptacyjność”

Przewodniczący Sieci – Piotr Palikowski, dyrektor generalny Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami.

Wiceprzewodnicząca Sieci – Mirosława Kaniszewska, NSZZ Solidarność.

KST „Dobre rządzenie”

Przewodnicząca Sieci – Marzena Wojda, dyrektor Programu Dobre Rządzenie w Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej.

Wiceprzewodniczący Sieci – Zygmunt Mierzejewski, Forum Związków Zawodowych.

KST „Edukacja i szkolnictwo wyższe”

Przewodniczący Sieci – Jerzy Wiśniewski, zastępca dyrektora Departamentu Funduszy Strukturalnych, Ministerstwo Edukacji Narodowej.

Wiceprzewodniczący Sieci – Piotr Sarnecki, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan.

KST „Zatrudnienie i integracja społeczna”

Przewodniczący Sieci – Przemysław Koperski, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych.

Wiceprzewodnicząca Sieci – Joanna Starega-Piasek, dyrektor Instytutu Rozwoju Służb Społecznych, Irena Wóycicka, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.

Na każdym posiedzeniu przedstawiono uczestnikom koncepcję współpracy KIW z KST. W ramach wsparcia funkcjonowania KST w bieżącym roku zaplanowano:

- rozbudowanie zakładki poświęconej sieciom tematycznym na portalu internetowym KIW, w której będą dostępne dokumenty dotyczące posiedzeń i wyników prac poszczególnych Sieci Tematycznych, zarówno krajowych jak i regionalnych;
- organizowanie szkoleń;
- organizowanie krajowych wizyt studyjnych;
- zorganizowanie w IV kwartale 2010 r. spotkania przewodniczących wszystkich Sieci Tematycznych.

Szkolenia planowane dla członków Sieci zostaną przeprowadzone w trzech tematach: specyfika projektów innowacyjnych, strategia wdrażania projektów innowacyjnych oraz promocja, informacja, upowszechnianie i włączanie produktów projektów innowacyjnych do głównego nurtu polityki. Natomiast wizyty studyjne będą miały na celu zaprezentowanie innowacyjnych przedsięwzięć zrealizowanych do tej pory np. w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w obszarach tematycznych Sieci. Na pierwszym posiedzeniu członkowie każdej KST zastanawiali się nad wstępnym harmonogramem kolejnych posiedzeń. Ponadto zwrócili uwagę, że rola Sieci nie powinna ograniczać się tylko do oceny strategii wdrażania i walidacji produktów. Dlatego zaproponowano, aby Sieci Tematyczne zgłaszały również uwagi do Planów Działań oraz opiniowały dokumentację konkursowe w obszarze dotyczącym projektów innowacyjnych.

W związku z przypadającą w tym roku aktualizacją obowiązujących tematów projektów innowacyjnych, zorganizowano kolejne posiedzenia dla KST „Dobre rządzenie” (12 kwietnia) i KST „Zatrudnienie i integracja społeczna” (20 kwietnia) poświęcone temu zagadnieniu. KST „Adaptacyjność” i KST „Edukacja i szkolnictwo wyższe” omawiały w trybie obiegowym potrzebę i kierunek zmian w zakresie tematów projektów innowacyjnych. Ustalenia członków KST zostały przekazane pod obrady Grupy Roboczej ds. horyzontalnych PO KL, które odbyły się 21 maja. Podczas spotkania Grupa Robocza przedyskutowała propozycje aktualizacji tematów zaproponowanych przez KST „Dobre

rządzenie” i KST „Zatrudnienie i integracja społeczna”. Natomiast propozycje KST „Adaptacyjność” i KST „Edukacja i szkolnictwo wyższe” zostaną dopiero przedyskutowane. Ostateczne ustalenia w kwestii aktualizacji tematów Grupa Robocza powinna podjąć na początku czerwca. Jej stanowisko zostanie przekazane Komitetowi Monitorującemu PO KL, który zatwierdzi ewentualne zmiany.

KST „Zatrudnienie i integracja społeczna” podczas drugiego posiedzenia (20 kwietnia) dyskutowała nad uwagami do dokumentacji Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich w ramach planowanego konkursu pt. Rozwiązania systemowe pozwalające zintegrować prace publicznych i niepublicznych jednostek działających na rzecz osób wykluczonych społecznie oraz wypracowanie mechanizmów współpracy pracowników socjalnych z pracownikami innych instytucji publicznych oraz organizacji świadczących usługi na rzecz klientów pomocy społecznej. Wnioski z dyskusji zostały przekazane do Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich oraz Instytucji Pośredniczącej (Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej).

W marcu 2010 r. na potrzeby promocji działalności Sieci Tematycznych przygotowano logo, które obecnie pojawia się na wszystkich dokumentach związanych z ich działalnością.



Sieci Tematyczne PO KL

W tym roku w poszczególnych regionach trwają przygotowania do powołania Regionalnych Sieci Tematycznych (RST). Instytucje Pośredniczące powołują RST w sytuacji, gdy w danym regionie zostaną złożone i pozytywnie ocenione projekty innowacyjne. Dlatego też stan zaawansowania prac nad konstituowaniem Sieci Tematycznych w regionach jest zróżnicowany. W lutym 2010 r. zorganizowano spotkanie dla sekretarzy RST, podczas którego pracownicy KIW zaprezentowali koncepcję funkcjonowania Sieci Tematycznych oraz przekazali uczestnikom wszelkie informacje niezbędne do ich prawidłowego utworzenia i funkcjonowania. W tym roku KIW przeprowadzi dla członków RST szkolenia w trzech tematach tożsamych z tematami, jakie zaproponowano członkom KST.

Obecnie Regionalne Sieci Tematyczne funkcjonują w województwach małopolskim i lubelskim. W maju i czerwcu zaplanowano pierwsze posiedzenia RST w województwach podkarpackim, dolnośląskim, łódzkim i świętokrzyskim. W następnych numerach Biuletynu będziemy przekazywać Państwu kolejne informacje dotyczące prac Sieci Tematycznych.

Przygotowała
Agnieszka Jarmuszyńska
Główny specjalista
Krajowa Instytucja Wspomagająca



Sieci Tematyczne PO KL

Awangarda w dobrym rządzeniu

Rozmowa z Marzeną Wojdą, dyrektorką Programu „Dobre rządzenie” w Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, przewodniczącą Krajowej Sieci Tematycznej „Dobre rządzenie”

Krajowa Sieć Tematyczna „Dobre rządzenie” to kontynuacja sieci tematycznych, które rozpowszechniono przy realizacji Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Jak bardzo wzorują się Państwo na tym programie?

Pomysł na Krajowe Sieci Tematyczne, również kształt naszej Sieci w obecnym okresie programowania jest wzorowany na doświadczeniach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Jesteśmy na początku pracy, więc w pierwszej kolejności zajęliśmy się ustaleniem reguł naszego funkcjonowania, sposobów komunikacji oraz określeniem zasad współpracy między KST a Centrum Projektów Europejskich, które wspiera nas instytucjonalnie. Niektórzy członkowie KST „Dobre rządzenie” uczestniczyli w podobnych pracach w programie EQUAL, co pozwoli im na sięgnięcie do osobistych doświadczeń.

Jedną z głównych miar sukcesu Sieci będzie skuteczność w implementowaniu nowych rozwiązań do realnie prowadzonych polityk. Mobilizuje nas to do zwrócenia szczególnej uwagi na wcześniejsze doświadczenia związane z włączaniem wypracowanych modeli oraz rozwiązań do polityk – zarówno te pozytywne, jak i te, które zakończyły się porażką.

Co, według Pani, jest najistotniejsze w obszarze dobrego rządzenia? Czy w Priorytecie V PO KL projekty innowacyjne mogą poprawić stan administracji publicznej?

Na Priorytet V PO KL składa się wiele różnorodnych działań, a projekty innowacyjne są tylko bardzo małym elementem tego Priorytetu. Z punktu widzenia tego Priorytetu jako całości widać potrzebę zwrócenia większej uwagi na spójność w zakresie aktywności i komunikacji między instytucjami administracji publicznej. Jako

państwo moglibyśmy ponieść porażkę, gdyby okazało się, że głównym efektem tego Priorytetu było kilkanaście diagnoz opisujących różne aspekty działania administracji i podniesienie kompetencji przypadkowo wybranych grup urzędników w równie przypadkowo wybranych dziedzinach. Najważniejszym przesłaniem Priorytetu V powinno być przestawienie polskiej admini-

Jedną z głównych miar sukcesu Sieci będzie skuteczność w implementowaniu nowych rozwiązań do realnie prowadzonych polityk. Mobilizuje nas to do zwrócenia szczególnej uwagi na wcześniejsze doświadczenia związane z włączaniem wypracowanych modeli oraz rozwiązań do polityk – zarówno te pozytywne, jak i te, które zakończyły się porażką.

stracji publicznej z modelu administracji weberowskiej, „administrującej”, sektorowej na administrację nastawioną na zaspokajanie potrzeb swoich klientów i efektywność świadczonych usług. Wdrożenie tego procesu z pewnością nie jest łatwe, ale chyba trudno będzie znaleźć lepszą okazję. Projekty innowacyjne w Priorytecie V powinny być swego rodzaju awangardą, wychodzić ponad obecne problemy administracji i widzieć wyzwania w dłuższej perspektywie.

Na co, Pani zdaniem, powinny być ukierunkowane projekty innowacyjne w obszarze dobrego rządzenia?

Ukierunkowanie to widać wyraźnie w tematach projektów innowacyjnych przyjętych przez Komitet Monitorujący PO KL. Lista tematów będzie aktualizowana i modyfikowana w czerwcu 2010 r. na posiedzeniu Komitetu. Dotychczas przeprowadzono konkursy w ramach dwóch tematów i trudno jest mówić o jakimkolwiek doświadczeniu Sieci związanym z tymi naborami, ponieważ ocena projektów jeszcze trwa. Jako KST uznaliśmy, że jednym z naszych najważniejszych zadań jest przedstawienie

Komitetowi propozycji, uwag i spostrzeżeń dotyczących tematów projektów innowacyjnych w Priorytecie V PO KL. Nasze propozycje dotyczą kwestii poszukiwania nowych, wykraczających poza funkcjonujące czy wdrażane w ramach działań konkursowych, rozwiązań związanych z proklienckim nastawieniem administracji. Pod tym pojęciem kryje się sfera szeroko rozu-

mianej komunikacji administracji z klientem oraz systemami przepływu informacji wewnątrz samej administracji. Zależy nam też na znalezieniu nowych rozwiązań w sferze zarządzania partycypacyjnego. Dla mnie jest to istotne ze względu na bliską współpracę Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej, w której działam, z administracją samorządową. W sposób szczególny zależy mi na wypracowaniu innowacyjnych modeli czy rozwiązań, które mogą być wykorzystane właśnie na poziomie samorządowym. Równie ważne jest rozdysponowanie środków przeznaczonych na projekty innowacyjne w sposób, który pomoże stworzyć rozwiązania o charakterze systemowym, a nie punktowym. W efekcie zbiorów projektów, które będą realizowane, powinien prowadzić nas do tworzenia nowoczesnego, spójnego i przemyślanego modelu administracji. Widzę w tym ważną rolę Sieci Tematycznej, która, oceniając strategie poszczególnych projektów, powinna widzieć nie tylko te pojedyncze projekty, ale elementy większej całości.

Jakich projektów innowacyjnych, według Pani, powinno być w obszarze „Dobre rządzenie” więcej – testujących czy upowszechniających?

Żeby móc upowszechniać, trzeba najpierw dysponować wypracowanymi rozwiązaniami. Dlatego w pierwszym etapie powinniśmy przeznaczać środki na tworzenie

Najważniejszym przesłaniem Priorytetu V powinno być przestawienie polskiej administracji publicznej z modelu administracji weberowskiej, „administrującej”, sektorowej na administrację nastawioną na zaspokajanie potrzeb swoich klientów i efektywność świadczonych usług.

Ważne jest rozdysponowanie środków przeznaczonych na projekty innowacyjne w sposób, który pomoże stworzyć rozwiązania o charakterze systemowym, a nie punktowym. Zbiór projektów, które będą realizowane, powinien prowadzić nas do tworzenia nowoczesnego, spójnego i przemyślanego modelu administracji.

nowych rozwiązań, a następnie upowszechniać te, które okażą się przydatne. Jeżeli chcemy mieć w Prioryecie V PO KL swoistą awangardę w postaci spektakularnych innowacyjnych rozwiązań, to przede wszystkim warto skupić uwagę na dopracowaniu kilku dobrych systemowych rozwiązań problemów w obszarze administracji. Skuteczne ich wdrażanie i upowszechnianie to dopiero następne kroki. Wprowadzanie wielu małych, punktowych, nawet bardzo innowacyjnych pomysłów to rozwiązanie gorsze, ponieważ ich upowszechnienie spowoduje zmiany tylko w małej skali. Reasumując: nie powinniśmy się koncentrować na liczbie projektów, ale na ich jakości i spójności z przyjętą wizją administracji publicznej w kraju.

Czym obecnie zajmuje się KST „Dobre rządzenie”?

Najważniejszym zadaniem KST jest wspieranie prac nad rozwiązaniami innowacyjnymi w obszarze administracji publicznej. Sieć będzie pełnić rolę forum wymiany informacji i doświadczeń między osobami z różnych środowisk, dysponującymi wiedzą i doświadczeniem w tej dziedzinie, a także uczestniczyć we włączaniu wypracowanych rozwiązań do głównego nurtu polityki. Uważam, że sprawne działanie Sieci, otwartość na nowe rozwiązania, skuteczne komunikowanie się, zdolność do kreatywnego i wolnego od schematu postrzegania rzeczywistości polskiej administracji publicznej jest niezbędna, jeżeli mamy rzeczywiście być wsparciem dla zmian w administracji. Patrząc na dotychczasowy skład osobowy Sieci i zaangażowanie poszczególnych osób oraz sprawność działania Centrum Projektów Europejskich, mogę spokojnie stwierdzić, że mamy dużą szansę z sukcesem spełnić rolę, jaka została przypisana KST „Dobre rządzenie”.

Dotychczas, poza kwestiami organizacyjnymi i formalnymi, zajęliśmy się dyskusją nad tematami projektów innowacyjnych w Prioryecie V PO KL i przedstawieniem naszych propozycji do dyskusji Komitetowi Monitorującemu. Chcemy przyjąć do naszego grona wnioskodawców projektów, które

otrzymają finansowanie w ramach dwóch przeprowadzonych naborów. Przygotowujemy się również do oceny strategii tych projektów.

W skład Sieci wchodzi eksperci, beneficjenci, praktycy. Czy zatem można się spodziewać konfrontacji i wymiany opinii różnych środowisk zainteresowanych tym obszarem?

Dyskusja wewnątrz Sieci trwa. Już obecne doświadczenia wskazują, że w miarę przechodzenia kolejnych etapów wdrażania projektów innowacyjnych będzie ona coraz intensywniejsza. Sieć jest doskonałym miejscem nie tylko do konfrontacji różnych poglądów czy opinii, ale także do budowania konsensusu wokół dobrych rozwiązań. Pozwala na tworzenie kręgu osób, które wnoszą zupełnie różne spojrzenia na ten sam temat. Daje to szansę na wypracowanie modelowych rozwiązań o wyższej jakości. Widzę tu także możliwość przełamywania barier sektorowych, które często nie pozwalają na skuteczne wdrażanie nowych pomysłów. Mam również nadzieję, że Sieć stanie się forum, które umożliwi nam skuteczne przekonywanie decydentów do wprowadzania zmian wypracowanych na podstawie projektów innowacyjnych. Szczególnie jednak zależy mi na tworzeniu atmosfery otwartej, nieskrępowanej komunikacji wewnątrz Sieci, co da nam szansę na pełną realizację celów, dla których Sieć została stworzona.

KST ma opiniować strategię wdrażania projektów innowacyjnych oraz walidację produktów finalnych opracowanych w ramach tych projektów. Co oznacza, że członkowie KST będą mogli wpływać na podniesienie jakości realizowanych projektów. W jaki sposób będą Państwo wspierać wnioskodawców?

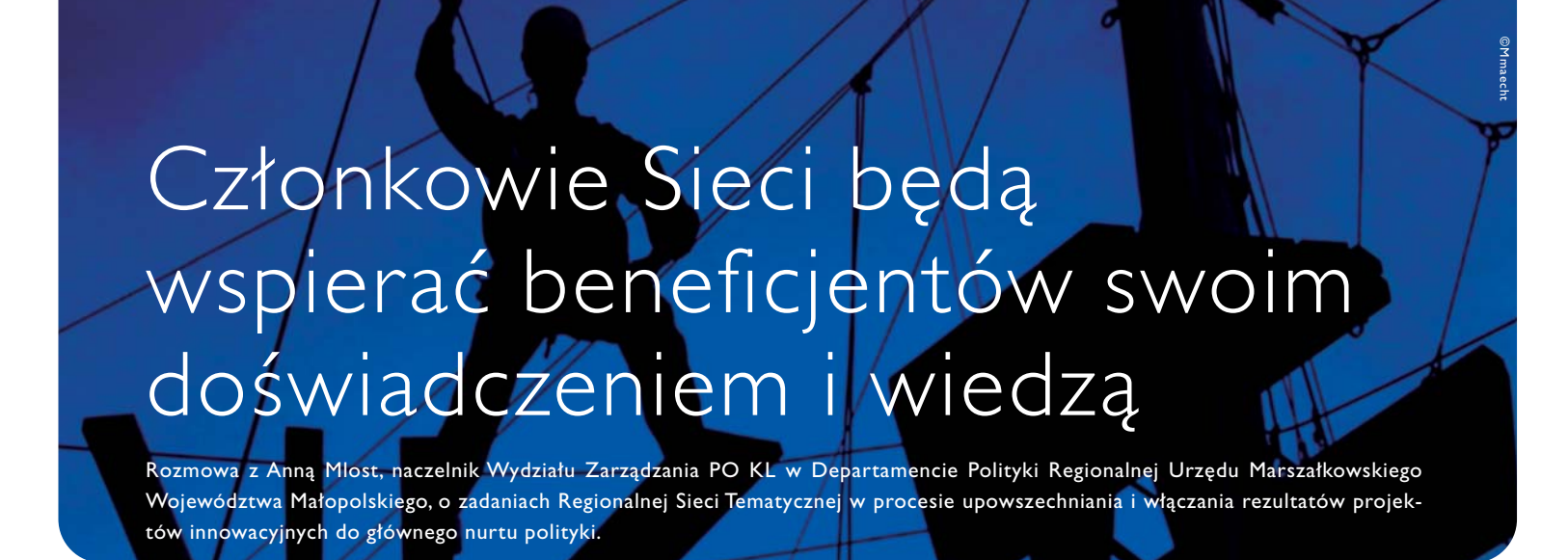
Sieć jest doskonałym miejscem nie tylko do konfrontacji różnych poglądów czy opinii, ale także do budowania konsensusu wokół dobrych rozwiązań. Pozwala na tworzenie kręgu osób, które wnoszą zupełnie różne spojrzenia na ten sam temat. Daje to szansę na wypracowanie modelowych rozwiązań o wyższej jakości.

Wnioskodawcy, których projekty zyskają finansowanie, staną się członkami Sieci, będą więc uczestniczyć we wszystkich jej pracach (z jednym wyjątkiem: nie będą mogli głosować w sprawach dotyczących oceny ich projektów). Zarówno opinowanie strategii, jak i walidacja produktów finalnych służą z jednej strony ocenie ich jakości i przydatności, z drugiej strony zadaniem Sieci jest współpraca z wnioskodawcami nad dopracowaniem tych rozwiązań. Dyskusja dotycząca szczegółów współpracy Sieci z wnioskodawcami, czyli nad formami wsparcia i poziomem zaangażowania, jest jeszcze przed nami. Zależy mi na tym, żebyśmy jako Sieć byli w stanie zapewnić wnioskodawcom możliwość dyskusji o ich pomysłach w życzliwej atmosferze. Chcielibyśmy stworzyć szansę konfrontowania ich propozycji z praktykami i ze środowiskiem naukowym. Mam nadzieję, że uda nam się umożliwić wnioskodawcom bieżący, bliski kontakt z innymi podmiotami szukającymi rozwiązań dla podobnych problemów. Myślę również o stworzeniu możliwości kontaktów z innymi wnioskodawcami projektów innowacyjnych w obszarze dobrego rządzenia.

Kiedy przewidują Państwo kolejne spotkanie członków KST?

Zgodnie z harmonogramem naszej pracy do końca tego roku zaplanowaliśmy cztery spotkania. Najbliższe, na przełomie czerwca i lipca, będzie dwudniowym szkoleniem dla członków Sieci, dotyczącym specyfiki projektów innowacyjnych. Jego uczestnicy ujednolicią sobie m.in. rozumienie pojęć związanych z działaniami innowacyjnymi realizowanymi w ramach PO KL, co będzie istotne w trakcie dalszych prac Sieci. W drugiej połowie roku będziemy również pracować nad przygotowaniem strategii działania sieci na 2011 r., ale najważniejszym zadaniem, które stoi przed nami, jest ocena strategii wdrażania projektów innowacyjnych. Spodziewamy się, że nastąpi to na początku 2011 r. •

Rozmawiał
Wojciech Wojnowski



Członkowie Sieci będą wspierać beneficjentów swoim doświadczeniem i wiedzą

Rozmowa z Anną Mlost, naczelnik Wydziału Zarządzania PO KL w Departamencie Polityki Regionalnej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, o zadaniach Regionalnej Sieci Tematycznej w procesie upowszechniania i włączania rezultatów projektów innowacyjnych do głównego nurtu polityki.

Pani Naczelnik, podobno Regionalna Sieć Tematyczna w województwie małopolskim została powołana jako pierwsza w Polsce?

Regionalna Sieć Tematyczna w Małopolsce została powołana 5 lutego 2010 r. Z informacji, którymi dysponujemy, faktycznie wynika, że była pierwszą w Polsce. Powołanie RST jest działaniem równoległym do realizacji projektu innowacyjnego „DiAMEnT” w ramach Priorytetu IX PO KL, który z kolei jest pierwszym w Polsce projektem innowacyjnym na takim etapie zaawansowania. Pierwszym zadaniem powołanej Sieci było zaopiniowanie strategii wdrażania projektu „DiAMEnT” oraz zastanowienie się, w jaki sposób możemy ten projekt wspierać i promować.

Czy RST funkcjonuje w pełnym składzie osobowym?

Tak, Sieć została powołana w pełnym składzie, przy czym mieliśmy nieco ułatwione zadanie dzięki przychylności Podkomitetu Monitorującego PO KL. Zaproponowaliśmy Podkomitetowi, żeby ze względu na swoje doświadczenie oraz na wyjątkowe zaangażowanie członków w sprawy PO KL – podjął się dodatkowych obowiązków związanych z projektami innowacyjnymi. Dla takiej propozycji uzyskaliśmy aprobatę zarówno samych członków Podkomitetu, jak i instytucji, które te osoby reprezentują.

Jak liczne jest to grono i kto wchodzi w jego skład?

Obecnie RST składa się z 43 osób. Są to zarówno członkowie Sieci, jak i ich zastępcy. PKM i RST z założenia miały być płaszczyzną dyskusji na różnorodne tematy

W Małopolsce RST jest siecią wspólną dla wszystkich obszarów wsparcia EFS. Zależy nam, aby członkowie RST mieli wiedzę i wpływ na realizację projektów z całego zakresu PO KL, co niewątpliwie wpłynie na dostrzeżenie oraz inicjowanie powiązań między projektami, a także zapewnienie ich komplementarności.

związane z PO KL. Dlatego zależało nam na dużym zróżnicowaniu tego grona, co zapewniłoby możliwość spojrzenia na nasze problemy z różnej perspektywy, przy uwzględnieniu wiedzy członków RST oraz potrzeb reprezentowanych przez osoby z różnych środowisk. Udało nam się zachęcić do współpracy przedstawicieli samorządu województwa zajmujących się różnymi sferami życia publicznego regionu, reprezentantów samorządów gminnych i powiatowych, Instytucji Zarządzającej PO KL, administracji rządowej na poziomie regionu (tj. Urzędu Wojewódzkiego i Kuratorium Oświaty), przedstawicieli związków zawodowych, związków pracodawców, izb rzemieślniczych, organizacji pozarządowych, Regionalnych Ośrodków EFS, a także środowiska naukowego – tak ważnego ze względu na specyfikę Małopolski – i oczywiście beneficjentów projektów innowacyjnych. Zaprośiliśmy również osoby nie związane z naszym regionem, których wiedza była dla nas jednak wyjątkowo istotna – korzystamy zatem ze wsparcia przedstawiciela Komisji Europejskiej z DG Employment, a także ministra edukacji oraz ministra pracy i polityki społecznej.

Regionalne Sieci Tematyczne są powoływane dla wszystkich obszarów wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego. Jak wygląda sytuacja w waszym województwie?

W Małopolsce RST jest siecią wspólną dla wszystkich obszarów wsparcia EFS. Zależy

nam, aby członkowie RST mieli wiedzę i wpływ na realizację projektów z całego zakresu PO KL, co niewątpliwie wpłynie na dostrzeżenie oraz inicjowanie powiązań między projektami, a także zapewnienie ich komplementarności. Jeśli w trakcie dalszych prac okaże się jednak, że będzie potrzebne jeszcze bardziej specjalistyczne spojrzenie na jakiś temat, to bierzemy pod uwagę zaproszenie dodatkowych ekspertów.

Czy jest to uzależnione od liczby i tematyki projektów innowacyjnych?

Przewidujemy, że projektów innowacyjnych będziemy mieli kilka-kilkanaście przez cały okres realizacji PO KL, więc nie powinniśmy mieć kłopotów z zapewnieniem wsparcia dla tych projektów w ramach RST i ewentualnych grup roboczych. Powoływanie większej liczby Sieci jest nieuzasadnione także z punktu widzenia wymiany i kompleksowości informacji. Jednym z powodów, dla którego zależało nam na stworzeniu swoistej unii personalnej pomiędzy Podkomitetem i Siecią Tematyczną było właśnie zapewnienie pełnej wiedzy w zakresie wdrażania PO KL. Pozwala to na spojrzenie na projekty innowacyjne przez pryzmat wszystkich informacji dotyczących tego programu.

Na jakie efekty Państwo liczą?

Bardzo liczymy na to, że Regionalna Sieć Tematyczna – oprócz zadań formalnych związanych z opiniowaniem strategii wdrażania

projektów innowacyjnych czy oceny produktów tych projektów – wykaże się dużym zaangażowaniem w działaniach zmierzających do upowszechnienia wypracowanych w tych projektach rozwiązań różnych problemów regionalnych. Będziemy zabiegać o to, aby członkowie Sieci wspierali naszych beneficjentów swoim doświadczeniem, dzielili się uwagami, które mogą mieć wpływ na kształt realizowanych projektów i, co najistotniejsze, pokazywali w swoich środowiskach efekty tych projek-

Liczymy na to, że Regionalna Sieć Tematyczna – oprócz zadań formalnych związanych z opiniowaniem strategii wdrażania projektów innowacyjnych czy oceny produktów tych projektów – wykaże się dużym zaangażowaniem w działania zmierzające do upowszechnienia wypracowanych w tych projektach rozwiązań różnych problemów regionalnych.

tów jako ważne i dobre pomysły do naśladowania. Było to już widoczne podczas pierwszego posiedzenia RST, kiedy to wszyscy aktywnie zaangażowali się w dyskusję i zwracali uwagę na różne aspekty projektu „DiAMEnT”, które były ważne z ich punktu widzenia.

Jak będą Państwo wspomagać Krajowe Sieci Tematyczne?

Oczywiście będziemy się starali dzielić naszymi doświadczeniami z Krajowymi Sieciami Tematycznymi i Krajową Instytucją Wspomagającą. Ze względu na to, że, jak już wspominałam, zajmujemy się pierwszym w Polsce projektem innowacyjnym, już się zdarzyło, że KIW kontaktowała się z nami w celu potwierdzenia, czy przyjęte założenia w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i funkcjonowania Sieci Tematycznej sprawdzają się w praktyce. Mamy też tę trudność, a czasami przywilej, że jako pierwsi natrafiamy na jakieś problemy nieuregulowane w zasadach i prosząc KIW i IZ o pomoc w wybrnięciu z sytuacji, stajemy się powodem dodatkowych uregulowań, które trafiają do wszystkich regionów. Jako przykład może posłużyć nasze weto w sprawie obciążania członków RST obowiązkiem składania deklaracji bezstronności oraz dochowania tajemnicy na temat informacji uzyskanych podczas posiedzeń, czy też problem aktualizacji zaakceptowanej już strategii w sytuacji konieczności wprowadzenia zmian do wniosku stanowiącego podstawę realizacji projektu.

Zadaniem Regionalnych Sieci Tematycznych jest wymiana doświadczeń i informacji oraz popularyzacja dobrych praktyk. Ponadto RST mają udzielać wsparcia beneficjentom w realizacji projektów innowacyjnych. W jaki sposób zamierzają Państwo realizować powierzone wam zadania?

Aby RST mogła z jednej strony stanowić ważne ogniwo w popularyzacji wyników projektów innowacyjnych, a z drugiej wspie-

rać beneficjentów w ich zadaniach, przewidujemy organizowanie cyklicznych posiedzeń RST z udziałem beneficjentów oraz wizyt studyjnych członków RST w miejscach, gdzie projekty są realizowane. Zadbamy również o bieżące przekazywanie członkom RST wszelkich informacji ważnych z punktu widzenia ich zadań. Na nowej stronie internetowej poświęconej funduszom europejskim w Małopolsce, która jest przygotowywana, uruchomione zostanie specjalnie dla członków RST forum, na którym będą mogli na bieżąco pozostawać w kontakcie ze sobą oraz z beneficjentami projektów innowacyjnych. W najbliższym czasie zaproponujemy członkom PKM i RST udział w kilku przygotowywanych specjalnie dla nich szkoleniach, podczas których oprócz pozyskania dodatkowej wiedzy, będą mieli okazję do zacieśnienia współpracy. Planujemy również kolejne konferencje regionalne.

Jakie plany ma RST na najbliższe pół roku?

Najbliższe pół roku to okres intensywnych prac nad Planami działań na rok 2011. Jak co roku Podkomitet Monitorujący będzie zaangażowany w przygotowywanie i opiniowanie tego dokumentu. W tym roku Podkomitet będzie po raz pierwszy występował w podwójnej roli – zarówno własnej, jak i Regionalnej Sieci Tematycznej. Czekamy więc szereg posiedzeń i spotkań warsztatowych, czego efektem będzie Plan dostosowany do rzeczywistych potrzeb regionu. ●

Rozmawiał

Wojciech Wojnowski





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



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