

## INNOWACYJNE NARZĘDZIA do ZASTOSOWANIA w obszarze DOBRE RZĄDZENIE

*Szanowni Państwo,*

W ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki wypracowywane są, współfinansowane ze środków Unii Europejskiej, innowacyjne rozwiązania problemów w ważnych dla życia publicznego obszarach polityk społecznych. Rozwiązania te powstają po to, aby w sposób bardziej skuteczny odpowiadać na wyzwania jakie stawia przed nami codzienność, takie jak np.: niedostosowanie oferty kształcenia zawodowego i ustawicznego do potrzeb rynku pracy, wysoka stopa bezrobocia wśród osób po 45 roku życia, niski poziom innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw, czy niedostateczny rozwój metod i narzędzi zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego.

Wartość powstających narzędzi jest o tyle duża, że wypracowywane są one przez osoby i instytucje na co dzień zajmujące się problemami, na które te rozwiązania odpowiadają - znając je z życia codziennego, wiedzą co stanowi ich źródło, i dzięki temu potrafią właściwie dobrać sposób ich rozwiązania. Użyteczność wypracowywanych narzędzi jest weryfikowana w praktyce poprzez testowanie przez osoby, których poszczególne problemy dotyczą. Dodatkowo, nowe narzędzia bardzo często powstają w ramach szerszej współpracy, w tym z instytucjami z innych państw, co zwiększa ich wartość poprzez spojrzenie na problem z szerszej perspektywy oraz możliwość zastosowania u nas metod sprawdzonych już gdzie indziej.

Niezwykle istotne jest także to, że wypracowane przez jedną instytucję narzędzia mogą być z powodzeniem zastosowane przez inne, które borykają się z podobnymi problemami. Same rozwiązania mają konkretną, gotową do zastosowania w praktyce formę – może to być np. poradnik, instrukcja działania, program kształcenia lub gotowy do wdrożenia model. Dostęp do tych rozwiązań jest bezpłatny, a ich zbiorcze zestawienie, wraz z charakterystyką oraz gotowymi do pobrania narzędziami jest dostępne dla wszystkich.

Wszyscy mogą i powinni skorzystać z tych innowacji - dzięki nim można np. usprawnić swoją pracę, poprawić jakość życia w ważnym dla nas aspekcie, wzbudzić motywację do nauki i pracy w niszowym zawodzie. Korzyści jest tak dużo, jak samych rozwiązań, a wśród nich znajdują się zarówno takie, które można zastosować do problemów jednostkowych, jak też takie, które pomogą lub zainspirują w określeniu i rozwiązaniu szerszych problemów, związanych z zagadnieniami dotyczącymi grup społecznych np. zawodowych lub mniejszości.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



KRAJOWA  
INSTYTUCJA  
WSPOMAGAJĄCA



CENTRUM PROJEKTÓW  
EUROPEJSKICH

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Biorąc pod uwagę dużą liczbę powstających aktualnie narzędzi innowacyjnych (wypracowywanych zarówno na poziomie centralnym, jak też regionalnym i lokalnym), Krajowa Instytucja Wspomagająca - działając w porozumieniu z Ministerstwem Rozwoju Regionalnego - opracowała zbiorczą informację prezentującą wypracowywane rozwiązania. Zostały one zaprezentowane w ramach tzw. bloków tematycznych, obejmujących rozwiązania dotyczące podobnych problemów oraz skierowane do zbliżonych grup odbiorców.

**Niniejsza informacja prezentuje narzędzia skupiające się wokół zagadnień związanych z modernizacją administracji publicznej.**

Prezentowane w materiale narzędzia mogą być zastosowane (powielone w całości lub zmodyfikowane) także w Państwa instytucjach lub instytucjach/podmiotach, z którymi Państwo współpracujecie.

Do materiału dołączamy listę wypracowanych rozwiązań wraz z podstawowymi informacjami na ich temat. Opisy dotyczące innych bloków tematycznych w obszarze Dobre rządzenie, dostępne są na stronie internetowej KIW ([www.kiw-pokl.org.pl](http://www.kiw-pokl.org.pl); w zakładce „Innowacje” – „Upowszechnianie i mainstreaming”). Dodatkowo, zachęcamy do zapoznania się z narzędziami wypracowanymi w ramach innych obszarów związanych z innowacjami społecznymi: Zatrudnienie i integracja społeczna, Edukacja i szkolnictwo wyższe, Adaptacyjność (ścieżka dostępu do materiałów jak powyżej) oraz rozwiązań powstałych ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL ([www.kiw-pokl.org.pl](http://www.kiw-pokl.org.pl); zakładka „Projekty i Produkty” – „IW EQUAL”).

**Lista dostępnych rozwiązań nie jest zamknięta – wypracowywane są nowe narzędzia, które będą na bieżąco udostępniane na stronie internetowej KIW.**

**Zachęcamy do skorzystania z dostępnych już innowacyjnych rozwiązań!**



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



KRAJOWA  
INSTYTUCJA  
WSPOMAGAJĄCA



CENTRUM PROJEKTÓW  
EUROPEJSKICH

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



1.	Obszar zastosowania rozwiązań	<b>DOBRE RZĄDZENIE</b>
2.	Blok tematyczny	<p><b><u>Modernizacja administracji publicznej</u></b></p> <p><b>Liczba rozwiązań w ramach bloku – 8.</b></p> <p>Narzędzia dostępne w ramach niniejszego bloku z jednej strony ułatwiają prowadzenie polityk publicznych „opartych na dowodach” (czyli umożliwiają podejmowanie decyzji w oparciu o dostępne wyniki ilościowych i jakościowych badań naukowych dla danego obszaru problemowego), z drugiej zaś proponują kompleksowe systemy pomiaru realizacji usług publicznych zwiększające potencjał administracji publicznej. Wśród wypracowanych narzędzi znajdują się rozwiązania skierowane do przedstawicieli administracji szczebla centralnego i/lub samorządowego, modele wspierające: zarządzanie strukturą urzędu, ocenę skutków regulacji, realizację zasady niedyskryminacji oraz zarządzanie systemami monitorowania i oceny jakości usług publicznych i jakości życia.</p> <p><b>Poniżej scharakteryzowano rozwiązania dostępne w ramach bloku:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Rozwiązanie wspierające ocenę skutków regulacji przez przedstawicieli administracji szczebla centralnego oraz samorządowego.</b></li> </ul> <p>Celem wypracowywanego rozwiązania jest umożliwienie ekonomicznej oceny skutków podejmowanych interwencji publicznych, a tym samym poprawienie jakości życia mieszkańców na terenie, którego te decyzje dotyczą. Model zawiera narzędzia w postaci arkuszy kalkulacyjnych wraz z bazami danych obszarowych, co umożliwia dokonanie analizy kosztów i korzyści wspierających ocenę efektywności kosztowej zmian regulacji prawnych oraz inwestycji w czterech obszarach: środowisko – zmiany klimatyczne, infrastruktura drogowa, zdrowie, emerytury. Podstawową zaletą samego podejścia jest sprowadzenie wszystkich korzyści i kosztów, niezależnie od ich natury i momentu do porównywalnych wartości pieniężnych. Możliwe jest dokonanie oceny, czy dana regulacja jest (netto) korzystna dla społeczeństwa i /lub gospodarki, czy też nie i tym samym wsparcie podjęcia decyzji o jej realizacji lub nie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Rozwiązanie wspierające realizację zasady niedyskryminacji przez urzędy administracji publicznej szczebla samorządowego.</b></li> </ul>



Rozwiązanie odpowiada na problem bardzo niskiego stopnia realizacji polityki równości i niedyskryminacji zarówno w ramach świadczenia usług publicznych przez urzędy administracji szczebla samorządowego w Polsce, jak i w ramach wewnętrznej organizacji pracy tych urzędów. Narzędzie zawiera opis standardów równości, system pomiaru stopnia realizacji polityki równości w urzędach oraz program szkoleń. Nowością w proponowanym modelu jest uwzględnianie aspektu równego traktowania bez względu na płeć, pochodzenie, religię, wiek, kondycję psychofizyczną czy orientację seksualną przez urzędy i urzędników w codziennych kontaktach z ludnością, a także w ramach organizacji pracy wewnątrz samych urzędów.

*Opisane powyżej rozwiązanie łączy się tematycznie z rozwiązaniem dotyczącym monitorowania zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie, znajdującym się w grupie rozwiązań do zastosowania w obszarze zarządzania wiedzą, różnorodnością lub zmianą w polskich przedsiębiorstwach, w ramach bloku tematycznego „Budowanie potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw”, w obszarze „Adaptacyjność”.*

➤ **Rozwiązanie wspierające zarządzanie szpitalami przez urzędy administracji publicznej szczebla samorządowego oraz szpitale.**

Rozwiązanie odpowiada na problem nieefektywnego zarządzania szpitalami, których organem założycielskim jest jednostka samorządu terytorialnego. Celem wypracowanego modelu jest przede wszystkim ułatwienie jednostkom samorządu terytorialnego prowadzenia efektywnej polityki regionalnej w obszarze ochrony zdrowia. Rozwiązanie zawiera narzędzia umożliwiające cykliczne gromadzenie, w sposób usystematyzowany i kompletny, wiedzy o szpitalach podległych jednostce samorządu oraz podejmowanie na tej podstawie odpowiednich decyzji. Ponadto umożliwia poprzez benchmarking porównanie pracy szpitali w skali lokalnej, regionalnej oraz krajowej, w zakresie wszystkich, poza medycznymi, aspektów działalności. Wypracowywane narzędzie umożliwia także kierownikom szpitali poznanie ich osiągnięć i efektów działania zarządzanych przez nich placówek w kontekście stopnia zbliżenia się do stanu „wzorcowego szpitala”.

**Poniżej scharakteryzowano dwie węższe grupy tematyczne, które można wyodrębnić w ramach opisywanego bloku. Podział ten jest umowny i został zastosowany jedynie w celu ułatwienia zainteresowanym lektury materiału.**

**1. Grupa rozwiązań do zastosowania w obszarze zarządzania systemami monitorowania**



**i oceny jakości usług publicznych i jakości życia przez urzędy administracji publicznej szczebla samorządowego (3 rozwiązania).**

Przedstawione poniżej rozwiązania odpowiadają na problem niedostatecznie rozwiniętych metod monitorowania i zarządzania jakością usług publicznych w jednostkach samorządu terytorialnego oraz mało efektywnych narzędzi pomiaru jakości usług publicznych oraz jakości życia mieszkańców. Celem wypracowanych narzędzi jest poprawa efektywności i skuteczności pracy administracji samorządowej oraz poprawa dostosowania projektów polityk publicznych do potrzeb i oczekiwań mieszkańców. Przedstawione poniżej rozwiązania używają różnych metod oraz proponują różny stopień zaangażowania społeczności lokalnych w zarządzanie jakością usług publicznych.

- **Rozwiązanie do zastosowania przez urzędy administracji publicznej szczebla samorządowego w obszarze zarządzania jakością usług publicznych w powiązaniu z zarządzaniem jednostką samorządu terytorialnego.**

Instrument prezentuje sposób monitorowania jakości usług oraz jakości życia mieszkańców, zintegrowany z systemem zarządzania jednostką samorządu terytorialnego. Metoda ta wsparta jest informatycznym systemem wspomagania decyzji oraz zarządzania ryzykiem na poziomie strategicznym i operacyjnym. Nowością w proponowanym rozwiązaniu jest dostarczenie władzom samorządowym zestawu metod i narzędzi badawczych umożliwiających efektywne konstruowanie i monitorowanie wskaźników jakości życia i jakości usług publicznych, a także wyposażenie ich w system cyklicznego gromadzenia i analizowania tych wskaźników.

- **Rozwiązanie do zastosowania przez urzędy administracji publicznej szczebla samorządowego w obszarze zarządzania jakością usług publicznych z naciskiem na wykorzystanie w procesie opinii społeczności lokalnych.**

Rozwiązanie umożliwia zintegrowanie pomiaru poziomu jakości życia w danym regionie z pomiarem poziomu oferowanych usług publicznych. Nowością w proponowanym instrumencie jest funkcjonalne zintegrowanie elementów (zestawów mierników, danych statystycznych czy internetowych baz danych), służących do pomiaru jakości życia i poziomu usług publicznych. Jego istotą nie jest samo gromadzenie danych, obliczanie i publikowanie wartości wybranych mierników jakości usług publicznych i jakości życia, lecz włączenie analizy uzyskanych wartości do elementów zarządzania jednostką samorządową. Dzięki nowemu systemowi jednostki administracji i władzy samorządowej



zyskują możliwość oceny i kontroli wykonywania najważniejszych zadań publicznych, a także planowania i wdrażania budżetów zadaniowych oraz podniesienia jakości zarządzania.

- **Rozwiązanie do zastosowania przez urzędy administracji publicznej szczebla samorządowego w obszarze zarządzania jakością usług publicznych z naciskiem na aktywny udział w procesie reprezentatywnych grup obywateli.**

Celem wypracowanego rozwiązania jest poprawa jakości świadczenia usług publicznych poprzez stworzenie wielopłaszczyznowego systemu pomiaru usług publicznych, uwzględniającego w podejmowanych decyzjach badanie opinii reprezentatywnych środowisk społecznych i zawodowych dla terenu działania danej jednostki samorządu terytorialnego (m.in. mieszkańców, przedsiębiorców, przedstawicieli organizacji obywatelskich, liderów społeczności lokalnych, a także samych urzędników). Wypracowany system ma zapewnić funkcjonowanie trwałego oraz stosowanego cyklicznie mechanizmu pozwalającego na bieżące reagowanie na pojawiające się potrzeby społeczne. Nowością w proponowanym rozwiązaniu jest monitorowanie usług publicznych przy aktywnym i partycypacyjnym udziale obywateli w ramach organizacji serii spotkań.

## **2. Grupa rozwiązań do zastosowania przez urzędy administracji publicznej szczebla samorządowego w obszarze zarządzania strukturą urzędu (2 rozwiązania).**

Przedstawione poniżej rozwiązania odpowiadają na problem niewystarczających narzędzi do skutecznego zarządzania pracą urzędu. Celem wypracowanych instrumentów jest wsparcie zarządzania wiedzą oraz efektywne wdrażanie systemu kontroli zarządczej.

- **Rozwiązanie wspierające budowanie potencjału dla zarządzania mechanizmami uczenia się przez urzędy administracji publicznej szczebla rządowego.**

Celem zastosowania rozwiązania jest wzmocnienie potencjału oraz kluczowych dla uprawiania efektywnych polityk publicznych mechanizmów uczenia się w instytucjach administracji publicznej szczebla rządowego. Model zawiera narzędzia umożliwiające diagnozę stanu i dynamiki mechanizmów uczenia się w instytucjach centralnej administracji publicznej oraz instrumenty wzmacniające procesy uczenia się. Urząd otrzymuje informację na temat tego, w jaki sposób jego pracownicy zdobywają i wykorzystują wiedzę w codziennej pracy oraz jakie czynniki pomagają, a jakie utrudniają ich działania. Nowością w proponowanym rozwiązaniu jest zastosowanie pomiaru mechanizmów uczenia się w instytucjach publicznych.



		<p>➤ <b>Rozwiązanie do zastosowania w obszarze kontroli zarządczej przez kadre zarządzającą w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych.</b></p> <p>Rozwiązanie odpowiada na problem utrudnionego dostępu do narzędzi wspierających wdrażanie kontroli zarządczej w urzędach. Celem wypracowanego modelu jest dostarczenie kadrze zarządzającej narzędzi benchmarkingu, pozwalających na badanie efektywności systemów zarządzania stosowanych w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych, a w konsekwencji polepszenie jakości świadczonych przez te urzędy usług publicznych. Rozwiązanie zawiera zestaw wskaźników, opis metodologii prowadzenia benchmarkingu oraz narzędzie informatyczne służące do gromadzenia i przetwarzania danych. Nowością w proponowanym narzędziu jest umożliwienie kierownikom urzędów porównania funkcjonowania własnej jednostki z wynikami osiąganymi w podobnych placówkach oraz możliwość wprowadzenia usprawnień na podstawie doświadczeń innych urzędów.</p> <p><b>Szczegółowe zestawienie narzędzi stanowi załącznik do niniejszego materiału.</b></p>
3.	<p><b>Do rozwiązania jakich problemów mogą się przyczynić narzędzia?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Niewystarczające narzędzia prowadzenia ilościowej oceny projektowanych polityk i inwestycji publicznych, szczególnie w obszarach: środowisko – zmiany klimatyczne, infrastruktura drogowa, zdrowie, emerytura;</li> <li>➤ Nieskuteczne strategie zarządzania wiedzą w administracji rządowej;</li> <li>➤ Niedostateczny rozwój metod i narzędzi zarządzania pomiarem jakości usług publicznych i pomiarem jakości życia w jednostkach samorządu terytorialnego;</li> <li>➤ Niska efektywność działania szpitali, których organem założycielskim są jednostki samorządu terytorialnego;</li> <li>➤ Niski stopień aktywności społeczności lokalnych w sprawach publicznych;</li> <li>➤ Utrudniony dostęp do narzędzi wspierających wdrażanie kontroli systemów zarządczych w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych;</li> <li>➤ Niski stopień realizacji polityki równości i niedyskryminacji przez urzędy administracji publicznej szczebla samorządowego w ramach świadczenia usług.</li> </ul>
4.	<p><b>Do kogo adresowane są</b></p>	<p><b>Jakie instytucje mogą zastosować wypracowane narzędzia w swojej działalności? (wykorzystanie</b></p>



	rozwiązania?	<p><i>zarówno systemowe, jak też jednostkowe – tj. do zastosowania w codziennej praktyce zawodowej pracowników różnego szczebla)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Urzędy administracji szczebla rządowego i samorządowego,</li> <li>• Szpitale,</li> <li>• Uczelnie wyższe prowadzące kierunki związane z administracją.</li> </ul>
		<p><i>Czyje problemy mogą rozwiązać prezentowane narzędzia?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Urzędów administracji szczebla rządowego i samorządowego,</li> <li>• Pracowników administracji publicznej szczebla rządowego i samorządowego,</li> <li>• Społeczności lokalnych, w szczególności pacjentów, przedsiębiorców.</li> </ul>
5.	Korzyści, które można uzyskać przy zastosowaniu narzędzi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Poprawa efektywności prowadzenia oceny skutków regulacji</b> poprzez umożliwienie oparcia się w procesie planowania zmian w życiu publicznym na szacunkach ekonomicznych w wymiarze gospodarczym, społecznym i środowiskowym – możliwość zastosowania narzędzi ilościowej oceny polityk i inwestycji publicznych;</li> <li>➤ <b>Poprawa jakości stanowionych polityk, prawa i wydawanych decyzji administracyjnych</b> dzięki zwiększeniu adekwatności, precyzji i dostępności informacji generowanych przez wypracowane systemy wskaźników monitorujące usługi publiczne;</li> <li>➤ <b>Ułatwienie programowania rozwoju województwa</b> dzięki uwzględnieniu lokalnego i subregionalnego zróżnicowania w zakresie jakości usług publicznych, warunków, poziomu i jakości życia mieszkańców oraz <b>uwzględnieniu opinii społeczności lokalnej w podejmowaniu decyzji</b> – wykorzystanie analizy danych do oceny i kontroli wykonywania najważniejszych zadań publicznych, planowania i wdrażania budżetów zadaniowych oraz podniesienia jakości zarządzania;</li> <li>➤ <b>Wprowadzenie, naprawa lub ugruntowanie praktyk dotyczących zarządzania wiedzą w urzędzie</b> oraz zwiększenie potencjału i umiejętności pracowników administracji rządowej w obszarach działalności uznanych za kluczowe dla uprawiania efektywnych polityk publicznych;</li> <li>➤ <b>Zwiększenie efektywności systemów zarządzania funkcjonujących w jednostkach samorządu terytorialnego oraz wzrost potencjału kadry zarządzającej w sferze wykorzystania</b></li> </ul>





		<p><b>nowoczesnych metod zarządzania</b> dzięki wykorzystaniu elementów benchmarkingu i zastosowaniu schematów kompetencyjnych dla kadry zarządzającej (np. w ramach służby przygotowawczej i/lub systemu szkoleniowego kadry kierowniczej w jednostkach);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Zwiększenie świadomości, wiedzy i kompetencji pracowników urzędów samorządowych w zakresie polityki równości i przeciwdziałania dyskryminacji</b>, czego spodziewanym efektem powinny być tak korzyści dla „klientów” urzędów (np. dla osób z niepełnosprawnością ruchową bądź intelektualną poprzez zapewnienie: podjazdów, druków urzędowych pisanych większą czcionką bądź alfabetem Braille’a, możliwości porozumiewania się w języku migowym), jak też samych urzędników (polepszenie stosunków i warunków pracy w danym urzędzie);</li> <li>➤ <b>Poprawa gospodarowania zasobami szpitali oraz polepszenie jakości świadczeń szpitalnych</b>, poprzez wykorzystanie do ich nadzoru nowoczesnych metod (np. zastosowanie elektronicznego narzędzia badającego, analizującego i rekomendującego stan szpitala), a także poprzez ułatwienie samym szpitalom samokontroli (np. określenie pozycji szpitala, względem innych szpitali);</li> <li>➤ <b>Wzrost aktywności obywatelskiej</b> dzięki współuczestnictwu w podejmowaniu decyzji mających bezpośredni wpływ na poziom jakości życia mieszkańców (w wyniku zastosowania serii spotkań oraz cyklicznych badań opinii reprezentatywnych środowisk społecznych i zawodowych na terenie działania danej jednostki samorządu terytorialnego).</li> </ul>
6.	<b>Powiązania z innymi obszarami tematycznymi</b>	<p>Wskazane powyżej, w odniesieniu do pojedynczych rozwiązań lub grup rozwiązań.</p> <p>Opisy bloków tematycznych/rozwiązań, z którymi powiązane są narzędzia mieszczące się w niniejszym bloku tematycznym dostępne są pod adresem www. wskazanym w wierszu nr 7.</p>
7.	<b>Szczegółowe informacje na temat poszczególnych rozwiązań</b>	<p><b>Lista rozwiązań znajdujących się w bloku „Modernizacja administracji publicznej” jest załączona do niniejszego materiału.</b></p> <p>Ponadto na stronie internetowej KIW (<a href="http://www.kiw-pokl.org.pl">www.kiw-pokl.org.pl</a>) można znaleźć:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wersję elektroniczną opisów poszczególnych bloków tematycznych oraz załączonych do nich list rozwiązań, dostępnych w zakładce „Upowszechnianie i włączanie”,</li> <li>• szczegółowe informacje na temat konkretnych rozwiązań, które są dostępne w zakładce „Projekty i produkty” – „POKL” – „Wyszukiwarka projektów i produktów”.</li> </ul>



8.	<b>Chcę skorzystać z rozwiązania i co dalej?</b>	Narzędzia, które uzyskały pozytywną weryfikację są <b>bezpłatnie udostępniane wszystkim zainteresowanym</b> przez realizatorów projektów, instytucje finansujące projekt, a także Krajową Instytucję Wspomagającą. Rozwiązania gotowe do wdrożenia są dostępne na stronie internetowej <a href="http://www.kiw-pokl.org.pl">www.kiw-pokl.org.pl</a> . Informacje na temat rozwiązań, które są w trakcie opracowywania są dostępne u podmiotów realizujących projekty.
9.	<b>Informacje nt. bloków tematycznych</b>	<p><b>Anna Elżbieta Strzala</b>          Koordynatorka Krajowej Sieci Tematycznej w obszarze Dobre rządzenie          Krajowa Instytucja Wspomagająca – Centrum Projektów Europejskich          e-mail: <a href="mailto:anna.strzala@cpe.gov.pl">anna.strzala@cpe.gov.pl</a>.</p>



**KAPITAŁ LUDZKI**  
 NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**KRAJOWA  
 INSTYTUCJA  
 WSPOMAGAJĄCA**



**UNIA EUROPEJSKA**  
 EUROPEJSKI  
 FUNDUSZ SPOŁECZNY

