

1/2014



INNOWACJE BEZ GRANIC

BIULETYN KRAJOWEJ INSTYTUCJI WSPOMAGAJĄCEJ PROGRAMU OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI



TESTOWANIE POMYSŁÓW BIZNESOWYCH
MOS-t DO SPOŁECZEŃSTWA
NA „NOWEJ DRODZE” ŻYCIA

50+

WIEDZA
+ DOŚWIADCZENIE

Spis treści

- 3 **Od redakcji**
- 4 **Nad czym pracujemy... Jak wspieramy...**
- 6 **Wykorzystać potencjał osób po pięćdziesiątce**
Rozmowa z dr. Andrzejem Urbankiem z Akademii Pomorskiej w Słupsku, realizującej projekt „Akademia wieku średniego – akademicki model kształcenia ustawicznego osób 50+”
- 9 **Sieci Tematyczne PO KL**
Funkcjonowanie Sieci Tematycznych – aktualności
- 10 **„WellBox” – innowacyjne narzędzie dla rynku pracy**
Rozmowa z dr. inż. Przemysławem Dublem, kierownikiem Pracowni Funduszy Unijnych i Programów Pomocowych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, realizującym projekt innowacyjny „Adaptacja modelu «WellBox» jako narzędzia wydużenia wieku aktywności zawodowej na mazowieckim regionalnym rynku pracy”
- 14 **50 + wiedza + doświadczenie**
Rozmowa z Moniką Buchajską-Wróbel, wiceprezesem Stowarzyszenia Interim Managers (SIM), realizującego projekt „Interim management – nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą”
- 17 **MOS-t do społeczeństwa**
Artykuł na temat rozwiązań wypracowanych w projekcie „MOS-t w przyszłość. Wypracowanie nowych form aktywizacji zawodowej dla wychowanków Młodzieżowych Ośrodków Socjoterapii”
- 20 **Testowanie pomysłów biznesowych**
Rozmowa z Justyną Rudner ze Stowarzyszenia Współpracy Regionalnej, menedżerem projektu „PI-PWP CouveusePL”
- 23 **Konkurs**
„Regaty Rozwoju: Liderzy Innowacji i Współpracy Ponadnarodowej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013”
- 24 **Na „nowej drodze” życia**
Artykuł na temat projektu „Nowa Droga – innowacyjny model współpracy z przedsiębiorcami w zakresie aktywizacji zawodowej i społecznej młodocianych więźniów”
- 28 **Express do zatrudnienia**
Rozmowa z Anną Pasternak z Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie, realizującego projekt „Express do zatrudnienia – innowacyjny model aktywizacji osób bezrobotnych”
- 31 **Naturalne tynki gliniane, nowoczesne wzornictwo, skuteczna aktywizacja**
Artykuł na temat projektu „Naturalne tynkowanie i wzornictwo – Natural Plastering and Finishing”
- 33 **Aktywizacja młodych liderów**
Rozmowa z Adamem Niemkiewiczem ze Stowarzyszenia Morena, realizującego projekt „Wsparcie instytucji ekonomii społecznej na podstawie doświadczeń polsko-szkockich”
- 36 **Pomóż sobie pomóc**
Artykuł na temat projektu „PWP Pomoc do samopomocy dla kobiet w wieku 45+”
- 38 **Nowe podejście do polityki społecznej**
Artykuł na temat projektu „Kalkulator Kosztów Zaniechania – wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań na Mazowszu w obszarze analizy kosztów braku podejmowania działań aktywizująco-wspierających”
- 42 **Centralny Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich**
Bezpieczna elastyczność – koncepcja *flexicurity* i jej obecność w projektach Europejskiego Funduszu Społecznego

INNOWACJE
BEZ GRANIC



INNOWACJE BEZ GRANIC
Biuletyn Krajowej Instytucji
Wspomagającej PO KL

Wydawca

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

Zespół redakcyjny

Edyta Smolarska
(redaktor naczelna)
Tomasz Mrozek
Łukasz Nowak
Paulina Chodyra
Marcin Grabski

Opracowanie graficzne, skład i łamanie

Graffidea
Agnieszka Dryzek

Druk

Business Point Sp. z o.o.

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

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

ISSN 2080-8194

Nakład: 6000 egz.

Od redakcji

Problematyka wyrównywania szans zawodowych osób po 50. roku życia na polskim rynku pracy stanowi jedno z głównych wyzwań w polityce społecznej. W ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w obszarze **Zatrudnienie i integracja społeczna** można znaleźć ponad dwadzieścia rozwiązań skierowanych do tej grupy odbiorców. Warto zauważyć, że wzmocnienie potencjału zawodowego osób po 50. roku życia to temat szerszy i nie można go sprowadzać tylko do problematyki samego bezrobocia. Należy rozpatrywać go pod kątem kształcenia ustawicznego czy strategii zarządzania wiekiem.

W niniejszym numerze biuletynu „Innowacje bez Granic”, poza opisami projektów z obszaru Zatrudnienie i integracja społeczna, zamieściliśmy także wywiady z beneficjentami, którzy realizują projekty ukierunkowane na wsparcie pracowników po 50. roku życia poprzez przedłużenie aktywności zawodowej menedżerów 50+ oraz wdrożenie idei *interim managementu* (obszar Adaptacyjność) lub podnoszenie aktywności edukacyjnej osób po 50. roku życia przez wdrożenie nowego modelu kształcenia ustawicznego (obszar Edukacja i szkolnictwo wyższe).

Mamy nadzieję, że takie holistyczne podejście pozwoli nie tylko na lepszą identyfikację przyczyn problemu, ale również na przygotowanie skuteczniejszych rozwiązań.

Chcielibyśmy w tym miejscu przybliżyć Państwu projekt „**Innowacje rynku pracy: testowanie i wdrażanie nowych metod promocji zatrudnienia w zawodach niszowych, ginących i mało popularnych**”, realizowany przez Białostocką Fundację Kształcenia Kadr, który został nagrodzony w ubiegłorocznym konkursie „Regaty Rozwoju: Liderzy Innowacji i Współpracy Ponadnarodowej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013” zorganizowanym przez Krajową Instytucję Wspomagającą – Centrum Projektów Europejskich.

Jaki jest cel zastosowania rozwiązania?

Wypracowane rozwiązania mają na celu podniesienie poziomu zatrudnienia w zawodach ginących, niszowych i mało popularnych, przez promocję zmiany wizerunku rzemiosła, z wykorzystaniem ciekawych i przystępnych form kształcenia zawodowego osób 50+.

Dostępne są trzy modele aktywizacji zawodowej dotyczące trzech rodzajów zawodów: **ginących** (np. zdun, zegarmistrz, szewc), **niszowych** (np. projektant bielizny, konstruktor implantów) i **mało popularnych** (np. zawody porządkowe). Nowością w proponowanym rozwiązaniu jest nowe spojrzenie na zawody dotychczas uznane za mało atrakcyjne, zbyt skomplikowane lub nieprzynoszące satysfakcji oraz, co również istotne, położenie nacisku na powiązanie całej ścieżki aktywizacji z lokalnym rynkiem pracy.

Narzędzia innowacyjne do zastosowania w praktyce:

- Doradcze i diagnostyczne, dostosowane do specyficznych potrzeb osób po 50. roku życia, osób niepełnosprawnych i absolwentów w kierunku wybranych grup zawodów,
- Edukacyjne i szkoleniowe przygotowujące do zatrudnienia w wybranych grupach zawodów, ze szczególnym uwzględnieniem samozatrudnienia i rzemiosła,
- Współpracy lokalnych instytucji rynku pracy, rzemiosła i lokalnych przedsiębiorców w zakresie monitorowania zawodów ginących, niszowych i mało popularnych oraz promocji zatrudnienia w tych zawodach, z uwzględnieniem ich szczególnej sytuacji na rynku pracy.

Kto może wykorzystać rozwiązanie?

- osoby bezrobotne po 50. roku życia,
- instytucje rynku pracy,
- pracodawcy.

Zespół Krajowej Instytucji Wspomagającej



Nad czym pracujemy... Jak wspieramy...

INNOWACYJNOŚĆ

Sieci Tematyczne

W pierwszym kwartale 2014 roku prace Sieci Tematycznych, podobnie jak w poprzednim okresie, koncentrowały się na walidacji produktów finalnych projektów innowacyjnych. Krajowe Sieci Tematyczne zakończyły opiniowanie strategii i od 2014 roku gremia te będą się zajmować wyłącznie walidacjami produktów. Ogółem w ramach prac Regionalnych i Krajowych Sieci Tematycznych zaopiniowano dwie strategie wdrażania i poddano walidacji 49 produktów finalnych.

Pierwszy kwartał to także tradycyjnie okres sporządzania sprawozdań z działalności sieci za rok poprzedni. Na podstawie informacji rocznych z realizacji strategii działania na 2013 rok Krajowa Instytucja Wspomagająca sporządziła raport roczny z funkcjonowania Krajowych i Regionalnych Sieci Tematycznych, który został przekazany do Instytucji Zarządzającej Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki. Raport zostanie udostępniony na stronie internetowej Krajowej Instytucji Wspomagającej.

Grupa Robocza IP/IP2/KIW do spraw upowszechniania i *mainstreamingu*

W pierwszym kwartale 2014 roku Krajowa Instytucja Wspomagająca zorganizowała spotkanie przedstawicieli Grupy Roboczej IP/IP2/KIW do spraw upowszechniania i *mainstreamingu*. Celem było wspólne wypracowanie wzorów dokumentów (ankiety i listy sprawdzającej), które pozwolą Instytucjom Pośredniczącym monitorować rzeczywiste rezultaty działań włączających podejmowanych w projektach innowacyjnych. Spotkanie stanowiło część działań służących stworzeniu spójnego systemu monitorowania rezultatów włączania do polityki i praktyki rozwiązań wypracowanych w projektach innowacyjnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Bloki tematyczne

W pierwszym kwartale 2014 roku na stronie internetowej Krajowej Instytucji Wspomagającej umieszczono opisy bloków tematycznych zaktualizowane o kolejne projekty, których strategię wdrażania zostały zaakceptowane (usunięto ponadto projekty, których

produkty finalne zostały zwalidowane negatywnie). Bloki tematyczne to projekty innowacyjne Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki pogrupowane w ramach węższych zagadnień w czterech podstawowych obszarach tematycznych tego programu (Edukacja i szkolnictwo wyższe, Dobre rządzenie, Adaptacyjność, Zatrudnienie i integracja społeczna). W ciągu roku będą one kwartalnie aktualizowane – w miarę postępów w realizacji projektów.

WSPÓŁPRACA PONADNARODOWA

Sieć Państw Morza Bałtyckiego

W dniach 6 i 7 marca 2014 roku w Tartu (Estonia) odbyło się kolejne spotkanie członków Sieci Regionu Morza Bałtyckiego, na którym podsumowano stan przygotowania do wdrażania Programów Operacyjnych w poszczególnych krajach, ze szczególnym uwzględnieniem współpracy ponadnarodowej. Obecna sytuację z perspektywy Komisji Europejskiej omówiła Andriana Sukova-Tosheva z Dyrekcji Generalnej do spraw Zatrudnienia. Strona szwedzka przedstawiła propozycję utworzenia nowej Sieci Tematycznej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego o roboczej nazwie „Społeczny Bałtyk – inwestowanie w dobrobyt i przedsiębiorczość” („A Social Baltic – investing in welfare and entrepreneurship”). W tym aspekcie profesor Charles Woolfson z Uniwersytetu Linköping zreferował nowe priorytety badawcze ukierunkowane na propagowanie kwestii społecznych w regionie Morza Bałtyckiego. Pod koniec pierwszego dnia spotkania Anders Bergström z Norden Association zaprezentował propozycję projektu flagowego w ramach Strategii Morza Bałtyckiego „Mobilność pracy i młodzieży w regionie Morza Bałtyckiego” („Mobility of Labor and Youth in the Baltic Sea Region”).

Drugi dzień spotkania był w całości poświęcony omówieniu sposobu wdrażania współpracy ponadnarodowej w regionie Morza Bałtyckiego w kooperacji z Instytucjami Zarządzającymi, Instytucjami Pośredniczącymi i koordynatorami poszczególnych priorytetów w ramach Strategii Morza Bałtyckiego. Dyskutowano o roli poszczególnych instytucji w sytuacji, gdy powstanie nowa sieć tematyczna, propozycjach wspólnych tematów, możliwości

realizacji innych projektów flagowych, minimalnych wspólnych wymaganiach dotyczących konkursów, oceny, wyboru i zatwierdzenia projektów, przygotowaniu pierwszego skoordynowanego konkursu, działań wspierających poszukiwanie partnerów, monitorowaniu realizacji projektów i upowszechnianiu ich rezultatów.

Spotkanie partnerów projektu flagowego „School to Work”

Dnia 13 stycznia 2014 roku w Warszawie zostało zorganizowane (przy wsparciu Krajowej Instytucji Wspomagającej) pierwsze spotkanie szwedzkiego lidera i koordynatora projektu flagowego „School to Work”. W spotkaniu, oprócz przedstawicieli strony szwedzkiej, brali udział wszyscy partnerzy z Polski, którzy podpisali deklarację współpracy:

- Świętokrzyskie Biuro Rozwoju Regionalnego,
- Caritas Archidiecezji Gdańskiej,
- Region Mazowsza (reprezentowany przez Mazowiecką Jednostkę Wdrażania Programów Unijnych),
- Ministerstwo Edukacji Narodowej,
- Starostwo Powiatowe Wołomin,
- Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Lokalnych „Ad Futurum”,
- Młodzieżowy Ośrodek Socjoterapii w Ustce.

Celem spotkania było zapoznanie się uczestników ze sobą, przedstawienie stanu realizacji projektu i planów na najbliższy rok, przede wszystkim zaś ustalenie możliwości przypisania stronie polskiej (jednemu partnerowi lub wielu partnerom) roli tak zwanego odpowiedzialnego partnera (*responsible partner*) w zakresie tematycznym „doradztwo/doradztwo zawodowe” (w całym projekcie jest pięć zakresów tematycznych). Gotowość pełnienia takiej funkcji zgłosili przedstawiciele powiatu wołomińskiego i Stowarzyszenia „Ad Futurum”. Pozostałe instytucje, w tym resort edukacji, zadeklarowały odgrywanie roli wspierającej, polegającej na uczestnictwie w pracach grup roboczych, spotkaniach, konferencjach, dostarczaniu wiedzy i dobrych praktyk, pomocy w upowszechnianiu i włączaniu do głównego nurtu polityki.

Spotkanie przedstawicieli Sieci Współpracy „Ponadnarodowe mechanizmy mobilności skierowane do młodzieży wykluczonej i młodych dorosłych”

W dniach 27 i 28 marca 2014 roku przedstawiciel Krajowej Instytucji Wspomagającej uczestniczył w kolejnym spotkaniu Sieci Współpracy „Ponadnarodowe mechanizmy mobilności skierowane do młodzieży wykluczonej i młodych dorosłych”. Podczas spotkania podsumowano dotychczasowe postępy i wyniki prac poszczególnych Grup Roboczych, stan prac nad portalem sieci i plan działań na lata 2014–2015, w tym kwestie związane z budową bazy danych poszukiwania partnerów i forum partnerskim. Ustalono również ostateczną wersję dokumentów umożliwiających przygotowanie i ogłoszenie skoordynowanego konkursu, który

– w zależności od terminarza zatwierdzenia poszczególnych Programów Operacyjnych przez Komisję Europejską – zaplanowano na połowę 2014 roku.

Spotkanie przedstawicieli Sieci do spraw Współpracy Ponadnarodowej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego w latach 2014–2020

Dnia 5 lutego 2014 roku w Brukseli przedstawicielka Krajowej Instytucji Wspomagającej uczestniczyła w kolejnym posiedzeniu Sieci do spraw Współpracy Ponadnarodowej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego w latach 2014–2020.

Dyskusja podczas spotkania koncentrowała się wokół:

- doprecyzowania założeń i uszczegółowienia opisów *common framework*, czyli skoordynowanego na poziomie europejskim podejścia do wdrażania współpracy ponadnarodowej w nowej perspektywie finansowej (zakładającego ogłoszenie dwóch rund konkursów w wybranych obszarach wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego, w zbliżonym czasie, przez państwa, które zdecydują się na przystąpienie do inicjatywy, a także korzystanie z instrumentów i wsparcia ciał skoordynowanych przez Komisję Europejską),
- uzgodnienia sposobu prezentacji założeń *common framework* podczas lutowej konferencji inauguracyjnej Europejski Fundusz Społeczny w latach 2014–2020.

Warsztaty współpracy gmin miejskich regionu Sztokholmu z przedstawicielami miasta stołecznego Warszawy

Dnia 14 stycznia 2014 roku Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych we współpracy z Urzędem m.st. Warszawy i Krajową Instytucją Wspomagającą zorganizowała w stołecznym Centrum Przedsiębiorczości Smolna polsko-szwedzkie warsztaty dla przedstawicieli gmin miejskich regionu Sztokholmu i miasta stołecznego Warszawy. Warsztaty odbyły się w formule zbliżonej do ponadnarodowych forów partnerskich. Ich celem była identyfikacja potencjalnych obszarów współpracy między uczestnikami z Polski i ze Szwecji. Prace warsztatowe prowadzono przy kilku stolikach tematycznych (bezrobocie młodzieży, rehabilitacja osób niepełnosprawnych, innowacje społeczne, współpraca szkół, rozwój w obszarze środowiska). Funkcję facylitatorów podczas spotkania pełnili przedstawiciele szwedzkiej organizacji Arbetsmiljöforum, Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Programów Unijnych i Krajowej Instytucji Wspomagającej. Ponadto podczas sesji plenarnej uczestnicy mieli możliwość wystąpienia prezentacji na temat miasta Warszawy, charakterystyki gmin regionu Sztokholmu i regionu Mazowsza. Warsztaty zostały bardzo dobrze ocenione przez uczestników, a w czasie ich trwania nawiązano wiele cennych kontaktów, które umożliwią podjęcie licznych partnerstw ponadnarodowych. ■



Wykorzystać potencjał osób po pięćdziesiątce

Rozmowa z **dr. Andrzejem Urbankiem** z Akademii Pomorskiej w Słupsku, realizującej projekt „Akademia wieku średniego – akademicki model kształcenia ustawicznego osób 50+”



Polskie wskaźniki zatrudnienia osób powyżej pięćdziesiątego roku życia i udziału tej grupy wiekowej w procesie kształcenia ustawicznego należą do najniższych w Europie. Czy po przeprowadzonej przez Państwa diagnozie i analizie tego problemu można wskazać główne przyczyny takiego stanu rzeczy?

A.U. Wskaźniki zatrudnienia i udziału w kształceniu ustawicznym osób powyżej pięćdziesiątego roku życia w Polsce należą rzeczywiście do jednych z najniższych w Europie. Prowadzone przez nas badania i analiza danych statystycznych pozwoliły wyodrębnić trzy podstawowe grupy przyczyn takiego stanu rzeczy: indywidualne (leżące po stronie osób powyżej pięćdziesiątego roku życia), leżące po stronie pracodawców i związane z polityką państwa prowadzoną na rynku pracy.

W pierwszej grupie, obejmującej **przyczyny indywidualne**, na czoło wysuwają się następujące czynniki: problem negatywnego wizerunku własnej osoby, brak odpowiednich kwalifikacji i niezajomość nowych technologii, zmęczenie pracą, pogarszający się stan zdrowia, niepełnosprawność, brak wiary w swoje możliwości i niechęć do zmian, długi okres bez zatrudnienia, który przekłada się na bierność i zniechęcenie do dalszych poszukiwań.

U polskich **pracodawców** można z kolei zauważyć niski poziom kultury organizacyjnej, przejawiający się między innymi brakiem zaangażowania w procesy zarządzania wiekiem lub zarządzania wiedzą w celu włączania osób w wieku powyżej pięćdziesięciu lat w strategiczny rozwój przedsiębiorstwa. Powszechnym zjawiskiem jest stosowanie praktyk dyskryminacyjnych w procesach rekrutacji, ograniczanie dostępności szkoleń dla osób pięćdziesięcioletnich i starszych, a także brak możliwości ich awansu. Niepokojące jest również to, że pracodawcy wykazują niski poziom świadomości w zakresie nadchodzących zmian demograficznych i wynikających z nich konsekwencji gospodarczych, ponadto nie wykorzystują możliwości, jakie zapewnia im

zarządzanie wiekiem w firmach czy potencjału intelektualnego oraz mądrości życiowej i zawodowej starszych pracowników.

Z badań wynika również, że przyczyn takiego stanu rzeczy można się doszukać w nieracjonalnej i często kampanijnej **polityce** prowadzonej w Polsce na **rynku pracy**. Polityka ta, szczególnie w obliczu wysokiego bezrobocia, przez wiele lat była ukierunkowana na wspieranie zatrudniania osób młodych kosztem osób w wieku przedemerytalnym, co objawiało się stosowaniem wielu instrumentów zachęcających starszych pracowników do przechodzenia na wcześniejszą emeryturę. Widoczny jest również ograniczony zakres integracji i współpracy instytucji i podmiotów rynku pracy (związki pracodawców i pracowników, przedsiębiorstw, mediów, służb zatrudnienia) na rzecz zwiększenia zatrudnienia osób po pięćdziesiątym roku życia i zbyt słabe wsparcie tych osób w podejmowaniu aktywności zawodowej. Niewystarczający jest ponadto zakres i dostęp do form wsparcia, które zmierzają do zwiększenia zatrudnienia w tej grupie wiekowej, a oferta szkoleniowa jest nieadekwatna w stosunku do potrzeb lokalnego rynku pracy i rzeczywistych potrzeb grupy 50+.



Celem Państwa projektu jest zwiększenie aktywności edukacyjnej osób w wieku pięćdziesięciu i więcej lat przez wdrożenie nowego, akademickiego modelu kształcenia ustawicznego. Proszę pokrótce opisać to narzędzie.

A.U. Rzeczywiście, celem głównym naszego projektu jest podniesienie aktywności edukacyjnej osób powyżej pięćdziesiątego roku życia przez wdrożenie do praktyki edukacyjnej nowego, akademickiego modelu kształcenia ustawicznego – dostępnego dla szerokiej rzeszy odbiorców, niezależnie od ich wykształcenia czy statusu społecznego. Aktywność edukacyjna jest traktowana w przyjętym przez nas rozwiązaniu jako ważny element wsparcia rozwoju osób w wieku

Aktywność edukacyjna jest traktowana w przyjętym przez nas rozwiązaniu jako ważny element wsparcia rozwoju osób w wieku pięćdziesięciu i więcej lat, wzrostu świadomości ich ogromnego jeszcze potencjału i rozwijania kompetencji społeczno-zawodowych.

pięćdziesięciu i więcej lat, wzrostu świadomości ich ogromnego jeszcze potencjału i rozwijania kompetencji społeczno-zawodowych.

Przygotowanie w ramach projektu nowatorskie narzędzie – model kształcenia – istotnie odbiega od przyjętych obecnie rozwiązań. Na wstępie warto zaznaczyć, że oferta szkół wyższych dla dorosłych, w tym osób powyżej pięćdziesiątego roku życia, jest dziś ściśle sformalizowana i obejmuje studia pierwszego i drugiego stopnia oraz studia podyplomowe. Oferta ta nie jest również różnicowana wiekowo, przyjęte formy i metody pracy dydaktycznej są zaś oparte na tradycyjnym modelu kształcenia, w którym głównym przedmiotem zainteresowania jest ustrukturyzowana wiedza. Proponowany w naszym projekcie model przetłumacza stereotypowe myślenie o edukacji osób dorosłych na poziomie akademickim i jest ukierunkowany przede wszystkim na rozwój szeroko rozumianych kompetencji, od których zależy w dużym stopniu powodzenie w podejmowanej przez te osoby aktywności rozwojowej, w tym zawodowej. Wiedza staje się w nim zatem jedynie narzędziem rozwijania odpowiednich kompetencji.

W ramach projektu przyjęto założenie, że zastosowane formy i metody pracy muszą się opierać na modelu andragogicznym, uwzględniającym zarówno rzeczywiste potrzeby rozwojowe osób w wieku pięćdziesięciu i więcej lat, jak i możliwości, style i preferencje w zakresie przyswajania wiedzy. Rozwiązanie to wykracza również poza mury uczelni, przyjmując charakter modelu środowiskowego wsparcia osób z grupy 50+, w którym mogą partycypować inne placówki kształcenia ustawicznego, instytucje rynku pracy i pracodawcy. Uczelnia ma w nim przyjąć rolę lidera, który dysponując odpowiednim potencjałem intelektualnym, jest w stanie wesprzeć rozwój i pobudzić aktywność edukacyjną osób w wieku pięćdziesięciu i więcej lat, ale także zintegrować działania społeczności lokalnych w zakresie wsparcia innych grup dyskryminowanych i narażonych na społeczną marginalizację.

W modelu zakłada się zastosowanie w szerokim zakresie aktywizujących form i metod pracy (warsztatów, metod symulacyjnych, inscenizacji, gier dydaktycznych), pobudzających osoby w wieku pięćdziesięciu i więcej lat do działania, otwarcia się na zmiany i poszukiwania właściwych ścieżek własnego rozwoju społecznego i zawodowego. Na etapie prac koncepcyjnych przygotowano również interaktywny model pracy dydaktycznej, obejmujący bieżący cykl planowania zajęć z udziałem lidera merytorycznego, cykl oparty na interakcji z nauczycielami i ze słuchaczami, odpowiadający ich wyborom i oczekiwaniom oraz zakładający stały dopływ informacji zwrotnej, łącznie z informacją od partnerów zewnętrznych. Istotnym elementem modelu jest atrakcyjność zajęć w zakresie nie tylko form i metod pracy, ale także doboru treści kształcenia i miejsca ich realizacji, zakłada się bowiem między innymi wykorzystanie nowoczesnej infrastruktury dydaktycznej (pracownie informatyczne) i sal przystosowanych do zajęć audytoryjnych.



Głównymi użytkownikami projektu są pracodawcy. Jaka jest ich rola i jakie jest ich zaangażowanie w opracowanie produktu finalnego?

A.U. Istotnym elementem innowacyjności projektu jest docelowe wsparcie instytucji funkcjonujących w środowisku lokalnym, które

partycypują w organizowaniu różnych form edukacji osób w wieku pięćdziesięciu i więcej lat. Dotyczy to placówek kształcenia ustawicznego, które nie są w pełni przygotowane do pracy z dorosłymi, nie dysponują ofertą dydaktyczną dedykowaną różnym grupom wiekowym, i które „odhumanizowały” edukację, traktując siebie jako element rynku edukacyjnego, dorosłych zaś – jako klientów, którym należy zapewnić wyłącznie kwalifikacje formalne potwierdzone dyplomem, świadectwem lub zaświadczeniem ukończenia kursu czy szkolenia. Wsparcie będzie jednak dotyczyć również pracodawców, szczególnie tych, którzy wdrażają zachodnie modele zarządzania i wprowadzają do praktyki elementy zarządzania wiekiem. Z badań diagnostycznych i kontaktów z wybranymi firmami na etapie prac koncepcyjnych wynika, że poszukują one doradztwa właśnie w zakresie aktywizacji osób w wieku pięćdziesięciu i więcej lat. Ponadto oczekują od instytucji edukacyjnych położenia większego nacisku na kształcenie aktywności rozwojowej, twórczego myślenia, postawy zaangażowania i odpowiedzialności, a nie tylko na wiedzę czy umiejętności zawodowe, które i tak stosunkowo szybko ulegają dezaktualizacji. Udało nam się zainteresować projektem dwa dość duże przedsiębiorstwa funkcjonujące w Słupsku, w tym jedno szwedzkie. Mamy nadzieję, że dzięki tej współpracy uda nam się wypracować propozycję edukacyjną dedykowaną pracodawcom, którzy będą zainteresowani wdrażaniem do swojej działalności nowoczesnych modeli zarządzania wiekiem i rozwojem pracowników, także tych, którzy przekraczają granicę pięćdziesiątego roku życia.



Na jakim etapie znajduje się Państwa projekt i jakie są najważniejsze wyzwania, które jeszcze przed Państwem stoją?

A.U. Zrealizowaliśmy dwa etapy projektu:

- etap diagnozy i analizy problemu niskiego udziału osób w wieku pięćdziesięciu i więcej lat w kształceniu ustawicznym, w tym problem niskiego wskaźnika zatrudnienia tej grupy wiekowej,
- etap opracowania wstępnej wersji akademickiego modelu kształcenia osób w wieku pięćdziesięciu i więcej lat.

Powstał obszerny i interesujący raport z badań. Opracowano wstępną wersję modelu i dokumentację programową. Dokumentacja obejmuje cztery moduły, które odpowiadają poszczególnym rodzajom kompetencji zdiagnozowanym w pierwszym etapie jako potrzeby edukacyjne tej grupy wiekowej.

Dokumentację programową tworzą programy (moduły) kształcenia słuchaczy Akademii Wieku Średniego:

- „Moduł rozwoju kompetencji społecznych osób w wieku 50+”,
- „Moduł rozwoju kompetencji zawodowych osób w wieku 50+”,
- „Moduł rozwoju kompetencji związanych z posługiwaniem się technologiami ICT osób w wieku 50+”,
- „Moduł rozwoju kompetencji psychofizycznych osób w wieku 50+”.

Do każdego programu opracowano szczegółowy poradnik metodyczny, obejmujący teoretyczne aspekty związane z rozwojem poszczególnych kompetencji i wytyczne dla nauczycieli, którzy realizują zajęcia ze słuchaczami.

Obecnie jesteśmy na etapie testowania modelu. Etap ten zakończy się we wrześniu 2014 roku. Do czerwca będą prowadzone zajęcia →

ze słuchaczami, połączone z cyklem badań realizowanych w ramach ewaluacji wewnętrznej. Na bieżąco dokonujemy korekty programów i cały czas staramy się wdrażać innowacje do procesu kształcenia. Interesującym pomysłem jest model zajęć zintegrowanych, w którym – wykorzystując metodę projektów – będziemy całościowo rozwijać wszystkie kategorie kompetencji. Testerzy będą zakładać między innymi sklep internetowy i stowarzyszenie na rzecz aktywizacji edukacyjno-zawodowej osób powyżej pięćdziesiątego roku życia, a także rozwijać adekwatny do swoich potrzeb rozwojowych styl życia.



Czy poza stworzeniem Akademii Wieku Średniego planują Państwo przeprowadzenie dodatkowych działań wspierających grupę odbiorców? Co jeszcze, Państwa zdaniem, przyczyniłoby się do zwiększenia aktywności osób powyżej pięćdziesiątego roku życia zarówno w sferze edukacyjnej, jak i na rynku pracy?

A.U. Akademia Wieku Średniego to, naszym zdaniem, tylko jedna z form, które mają docelowo wesprzeć grupę wiekową osób pięćdziesięcioletnich i starszych w zwiększeniu ich ogólnej mobilności rozwojowej i mobilności na rynku pracy. Ważne jest podejmowanie całościowych działań środowiskowych, dlatego nawiązaliśmy współpracę z powiatowym urzędem pracy i placówkami edukacji dorosłych. Mamy nadzieję, że nasza uczelnia będzie liderem podejmowanych w tym zakresie działań w regionie, taki model chcemy również popularyzować w dalszych działaniach. Akademia Pomorska w Słupsku przygotowała ofertę studiów przeznaczoną dla osób z grupy 50+. Przygotowujemy ponadto ofertę kursową, głównie na podstawie prowadzonych przez nas badań diagnostycznych i wyników badań ewaluacyjnych. Zaczynamy również propagować ideę kształcenia otwartego na naszej uczelni, przeznaczoną dla każdej grupy dyskryminowanej społecznie.



Czy podczas realizacji projektu innowacyjnego coś Państwa zaskoczyło? Co do tej pory było najtrudniejsze?

A.U. Do dziś pojawiły się trzy istotne problemy, które mogą być przeszkodą we wdrażaniu modelu do praktyki edukacyjnej. Pierwszy z nich to bardzo niskie zainteresowanie mężczyzn udziałem w projekcie. Potwierdza to, niestety, ogólną tendencję obserwowaną w tej grupie wiekowej – mężczyźni osiągają w stosunku do kobiet niższe wskaźniki związane z udziałem w różnych formach edukacji dorosłych. Drugi problem określiliśmy mianem swoistego „zmaniaerowania” pewnej grupy osób, które chętnie uczestniczą w różnych projektach, ale z całej oferty wybierają te działania, za udział w których otrzymują zapłatę lub inne wymierne korzyści. Tego typu formy aktywizacji przynoszą tylko pozorne rezultaty, a nasz projekt – który opiera się w dużym stopniu na dobrowolności udziału, budowaniu samoświadomości i wewnętrznej motywacji jego uczestników oraz wykształcaniu stałych zmian w ich zachowaniach proedukacyjnych – spotyka się z mniejszym zainteresowaniem z ich strony. Trzeci problem dotyczy nauczycieli. Mimo że do projektu zaangażowaliśmy doświadczonych

nauczycieli i trenerów, mających często bogate doświadczenie w pracy z dorosłymi, to trudno im czasami pokonać pewne przeszkody i wyjść poza działania rutynowe czy tradycyjne sposoby pracy, trudno jest również zachęcić ich do myślenia innowacyjnego. Jest to problem, z którym przyjdzie nam się zmierzyć na etapie działań upowszechniających.



Jakiego rodzaju działania upowszechniające i włączające Państwo przewidują? W jaki sposób zamierzają Państwo wdrożyć wypracowane rozwiązania?

A.U. Na każdym etapie realizacji projektu zaplanowaliśmy wiele działań upowszechniających. Na bieżąco prowadzimy stronę internetową i utrzymujemy stały kontakt z mediami. Organizujemy spotkania panelowe o charakterze otwartym, zamierzamy ponadto nakręcić film reklamowy, wziąć udział w konferencjach naukowych i zorganizować taką konferencję w naszej siedzibie. Ponadto w naszych działaniach uwzględniamy spotkania upowszechniające, wykłady otwarte dla studentów czy przekazanie produktu finalnego uczelniom i innym placówkom edukacji dorosłych, które zadeklarowały chęć wykorzystania modelu w swojej praktyce edukacyjnej.

W ramach wdrażania modelu do głównego nurtu polityki zamierzamy wydać publikację naukową dotyczącą projektu, udostępnić materiały o produkcie finalnym na stronie internetowej, przeszkolić 75 pracowników potencjalnych użytkowników, zorganizować konferencję końcową, a także zamieszczać w wydawnictwach branżowych publikacje związane z projektem.

Oczywiście to nie wszystkie zaplanowane przez nas działania. Mamy nadzieję, że ich zakres i charakter wystarczy, aby zainteresować naszym rozwiązaniem inne uczelnie, które mogą wykorzystać wypracowane przez nas wzorce do zwiększenia efektywności podejmowanych przez siebie działań edukacyjnych wobec osób powyżej pięćdziesiątego roku życia. ■

ROZMAWIAŁA

Paulina Chodyra

Krajowa Instytucja Wspomagająca

AKADEMIA WIEKU ŚREDNIEGO

– akademicki model kształcenia ustawicznego osób 50+

→ instytucja (firma):
Akademia Pomorska w Słupsku
→ kontakt:
dr Andrzej Urbanek – kierownik projektu

telefon: 607 172 706
e-mail: aurbanek2@wp.pl
strona internetowa: www.aws50plus.pl

Funkcjonowanie Sieci Tematycznych

AKTUALNOŚCI

Pierwszy kwartał 2014 roku był okresem intensywnych prac Sieci Tematycznych związanych ze wsparciem realizacji projektów innowacyjnych i opracowywaniem sprawozdań z aktywności sieci w roku ubiegłym. Krajowe Sieci Tematyczne spotkały się pięciokrotnie.

Krajowa Sieć Tematyczna „Adaptacyjność”

w ramach posiedzenia dokonała walidacji następujących produktów projektów innowacyjnych:

- „Spółki pracownicze – przepis na sukces” (Forum Związków Zawodowych),
- „Platforma Flexicurity MŚP – kreowanie płaszczyzny współpracy w zakresie *flexicurity*” (Związek Rzemiosła Polskiego).

Krajowa Sieć Tematyczna „Dobre rządzenie”

na dwóch posiedzeniach dokonała walidacji następujących produktów projektów innowacyjnych testujących:

- „Samorząd – NGO’s, dobre praktyki w zakresie przekazywania zadań publicznych” (Gmina Miasto Częstochowa),
- „SUWAK – innowacyjna metoda kontraktowania usług społecznych na rzecz dzieci” (Stowarzyszenie Ruch Pomocy Psychologicznej „Integracja”),
- „To dla nas wyzwanie” (Stowarzyszenie – Klub Pro Publico Bono),
- „Ministerstwa Uczące Się (MUS) – zestaw narzędzi diagnozy i wsparcia mechanizmów organizacyjnego uczenia się kluczowych dla polityk publicznych opartych na dowodach” (Uniwersytet Warszawski – EUROREG).

Krajowa Sieć Tematyczna „Edukacja i szkolnictwo wyższe”

na dwóch posiedzeniach dokonała walidacji następujących produktów projektów innowacyjnych testujących:

- „Archipelag matematyki” (Politechnika Warszawska),
- „e-Doświadczenia w fizyce” (Politechnika Gdańska),
- „Zostać przedsiębiorczym – program edukacyjny z multimedialnym pakietem dydaktycznym dla gimnazjum” (Fundacja Młodzieżowej Przedsiębiorczości),

- „Strategia Wolnych i Otwartych Implementacji jako innowacyjny model zainteresowania kierunkami informatyczno-technicznymi oraz wspierania uczniów i uczennic w kształtowaniu kompetencji kluczowych” (Fundacja Wolnego i Otwartego Oprogramowania),
- „PIKTOGRAFIA – rozwijanie umiejętności postugiwania się językiem symbolicznym w edukacji z zakresu nauk matematycznych z zastosowaniem piktogramów” (Wydawnictwo Bohdan Ortowski).

Regionalne Sieci Tematyczne

spotkały się w pierwszym kwartale 2014 roku szesnastokrotnie. Wynikiem ich prac było zaopiniowanie jednej strategii wdrażania, a także dokonanie walidacji dwudziestu jeden produktów finalnych projektów innowacyjnych.

Charakterystyczne dla pracy sieci w 2014 roku jest to, że koncentrują się one głównie na walidacjach produktów finalnych. Jest to także czas intensyfikowania działań związanych z upowszechnianiem i włączeniem rozwiązań wypracowywanych w obszarze funkcjonowania sieci.

Pierwszy kwartał to również okres sprawozdawania z prac Sieci Tematycznych za 2013 rok. Zgodnie z *Koncepcją funkcjonowania Sieci Tematycznych* każda sieć w terminie trzydziestu dni roboczych od zakończenia roku kalendarzowego przygotowuje *Informację Roczną z realizacji Strategii Działania Sieci Tematycznej*. Ponadto do końca 2013 roku poszczególne sieci opracowywały strategię działania na 2014 rok, które zostały przekazane Krajowej Instytucji Wspomagającej. Na podstawie tych dokumentów KIW opracowała raport roczny z funkcjonowania Sieci Tematycznych za 2013 rok, który przekazała Instytucji Zarządzającej.

PRZYGOTOWAŁA
Agnieszka Jarmuszyńska
Krajowa Instytucja Wspomagająca



„WellBox”

- innowacyjne narzędzie dla rynku pracy



Rozmowa z **dr. inż. Przemysławem Dublem**, kierownikiem Pracowni Funduszy Unijnych i Programów Pomocowych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, realizującym projekt innowacyjny „Adaptacja modelu «WellBox» jako narzędzia wydłużenia wieku aktywności zawodowej na mazowieckim regionalnym rynku pracy”



Jak na Uniwersytecie Warszawskim narodziła się idea realizacji projektu innowacyjnego dotyczącego problematyki bezrobocia? Jakie mieli Państwo założenia, podejmując się tego przedsięwzięcia?

P.D. Uniwersytet Warszawski ma wieloletnią tradycję w zakresie badania przemian zachodzących na rynku pracy i w realizacji programów wspierających aktywne formy zatrudnienia. Działania praktyczne w tym obszarze trwają od 1990 roku i są prowadzone przez uznanych nie tylko w kraju, ale także na świecie ekspertów z różnych dziedzin nauki, między innymi socjologów, ekonomistów, statystyków i psychologów. Problemy rynku pracy, których tylko część stanowi bezrobocie, są zagadnieniami interdyscyplinarnymi, związanymi między innymi ze stosowaniem prawa, z psychologią, ze statystyką, z organizacją zarządzania, ze wspieraniem przedsiębiorczości, z edukacją, zarządzaniem wiekiem, zarządzaniem jakością, które bezpośrednio lub pośrednio dotyczą zagadnień zatrudnienia i bezrobocia, wpływając na nie i kształtując nowoczesne formy aktywizacji zawodowej.

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego zajmuje się bezpośrednio gospodarką, nie jest zatem wolny od zainteresowania zasobami uśpionymi: bezrobociem, problemami edukacji na potrzeby gospodarki, zagadnieniami rekrutacji czy modelowania procedur profilowania bezrobotnych. Jako czołowa jednostka uniwersytecka, Wydział Zarządzania realizuje projekty współfinansowane ze wszystkich dostępnych funduszy unijnych, w tym projekty innowacyjno-testujące, których celem jest wypracowanie, upowszechnienie i włączenie do głównego nurtu polityki i praktyki nowych rozwiązań.

„WellBox” jest programem umożliwiającym zmierzenie się z wieloma problemami, z którymi boryka się polska polityka społeczna, szczególnie zaś publiczne służby zatrudnienia. Wiedza o nim dotarła do Polski przez sieć współpracy szefów publicznych służb zatrudnienia (Head of Public Employment Services) i Employment Committee, które – samodzielnie lub we współpracy z organizacjami pracodawców, Bankiem Światowym oraz Organizacją Współpracy Gospodarczej i Rozwoju – regularnie organizują spotkania poświęcone najlepszym praktykom z omawianego zakresu.

Podstawowym celem naszego projektu było zbudowanie modelu „WellBox.PL”, dzięki któremu nastąpi wzmocnienie aktywnych form zatrudnienia, i stworzenie wzajemnych (realnych) relacji między głównymi aktorami rynku pracy: powiatowym urzędem pracy, bezrobotnym i pracodawcą.



Na czym właściwie polega model „WellBox”, jakie są cechy tego rozwiązania?

P.D. Model „WellBox” jest procedurą zarządzania współpracą sieciową, jaka powstaje na lokalnym rynku pracy na potrzeby zatrudnienia pracowników o poszukiwanych przez przedsiębiorców cechach i późniejszego ich wykształcenia w oczekiwanych – określonych przez sieć – zawodach lub specjalnościach. Omawiane rozwiązanie wykorzystuje wszystkie dostępne narzędzia oferowane przez Fundusz Pracy (lub inny jego odpowiednik), możliwości przedsiębiorców i współpracujących jednostek szkoleniowych, a także rezultaty sieciowe, ale nie tworzy własnych struktur instytucjonalnych.

Do najbardziej istotnych elementów modelu należą:

- **doprowadzenie osoby bezrobotnej do zatrudnienia** i dopiero wówczas wyuczenie zawodu lub nadanie umiejętności,
- w okresie przygotowawczym – **realizacja cyklu szkoleń „miękkich”** z zakresu odnajdywania się w środowisku i procesie pracy, motywacji, współpracy w zespole, według planu uzgodnionego przez wszystkich zainteresowanych: kandydata do pracy, przyszłego pracodawcę i służby zatrudnienia,
- **opracowanie planu rozwoju** (ścieżki zatrudnienia) kandydata przy udziale wszystkich zainteresowanych stron: pracodawcy, bezrobotnego, urzędu pracy i – ewentualnie – organizacji czy instytucji wspomagających (na przykład edukacyjnych), które w trakcie negocjacji muszą uzgodnić swoje oczekiwania i zharmonizować cele,
- **nadzór mentorski** – kandydatem do pracy z ramienia przedsiębiorcy opiekuje się tak zwany mentor, który bierze udział w planowaniu ścieżki rozwoju zawodowego kandydata, a także przejmuje odpowiedzialność za zatrudnionego w pierwszym okresie szkolenia zawodowego i potwierdza nabywane umiejętności.



Foto: Shutterstock

Ponieważ sieć współpracy obejmuje wszystkich podstawowych aktorów lokalnego rynku pracy, konieczne staje się wykorzystanie najnowszych osiągnięć z zakresu technologii informacyjnych, szczególnie baz danych, w których przechowuje się i udostępnia informacje o przedsiębiorcach, osobach przeszkolonych i szkolących się oraz o profilach edukacyjnych poszukiwanych na rynku lokalnym.



Panuje przekonanie, że duńskie rozwiązania dotyczące rynku pracy i zwiększenia poziomu zatrudnienia są w Polsce, szczególnie wśród specjalistów, dobrze znane (dotyczy to na przykład idei *flexicurity*), dlatego odwołanie się do doświadczeń tego kraju nie jest czymś całkowicie nowym. Pozostaje jednak pytanie o sposób dostosowania duńskiego pomysłu do polskiej rzeczywistości. Jak się to udało?

P.D. Ze stwierdzenia, że „duńskie rozwiązania dotyczące rynku pracy są w Polsce znane”, właściwie nic w praktyce nie wynikało przez dwie ostatnie dekady – i nadal nie wynika. Poza najwcześniejszym okresem budowania nowoczesnych publicznych służb zatrudnienia w latach 1990–1993 i jedną próbą zrealizowaną za czasów profesora Jerzego Hausnera, dotyczącą zarządzania wiekiem („Program 50 plus”), nikt nie

wdrożył modelu zarządzania rynkiem pracy opracowanego na podstawie osiągnięć i reguł wypracowanych na świecie, a doświadczenie badaczy, specjalistów i praktyków pozostało wyłącznie ich doświadczeniem osobistym, co najwyżej przełożonym na dokumenty przechowywane w jednostkach naukowo-badawczych.

Co do idei *flexicurity*, jest to pojęcie, które wiąże się bezpośrednio z polityką społeczną zapoczątkowaną przez tak zwane porozumienie wrześniowe z 1899 roku, zawarte przez duńskie związki zawodowe i duńskich przedsiębiorców, honorowane przez obie strony i przez państwo duńskie. Na mocy tego porozumienia strony uznawały się wzajemnie za równorzędnych partnerów, ustalały reguły prowadzenia sporów i zawierania porozumień. Ponadto cały system finansowania rynku pracy oraz organizacja i zarządzanie siłą roboczą w Danii są podporządkowane temu porozumieniu. Wystarczy wspomnieć, że co roku około 500 tysięcy Duńczyków (mniej więcej 20% ogółu zatrudnionych) zawiera nowe kontrakty lub zmienia pracę.

W najnowszej historii zarządzania polskim rynkiem pracy nie ma przykładu nawet próby modelowego podejścia do takiego rozwiązania, tego więc, że ktoś zna ideę *flexicurity*, nie możemy traktować w kategoriach zastosowań. Reasumując, jak dotąd nie ma systemowych →



Foto: Shutterstock

duńsko-polskich rozwiązań w praktyce rozwoju polityki zatrudnienia, rozwiązania pozasystemowe egzystują zaś jedynie efemerycznie – jako pojedyncze projekty o niepowielanym doświadczeniu.



Na czym polega i jak przebiega współpraca z duńskimi partnerami: Jobcenter Århus i ISS Facility Services A/S?

P.D. Opis modelu „WellBox” nasuwa proste skojarzenie, że przyjmujemy kilka procedur, ktoś kogoś czegoś nauczy i będziemy mieli sukces. Niestety, z punktu widzenia doświadczenia organizacyjnego, orientacji na klienta i jakości współpracy polski i duński rynek pracy dzieli pod tym względem przepaść.

Po pierwsze, duński rynek pracy jest zarządzany zgodnie z regułami efektywności finansowej i zatrudnieniowej. Po drugie, pragmatyzm nakazuje indywidualizowanie obsługi klientów (przedsiębiorców i bezrobotnych), ponieważ każdy z nich ma własne cele, doświadczenia, nawyki środowiskowe i uwarunkowania. Bez indywidualnego podejścia efektywność zatrudnieniowa realizowanych szkoleń jest bardzo niska, co sprawia z kolei, że wysokie są koszty jednostkowego doprowadzenia do zatrudnienia. Po trzecie, ten sam pragmatyzm podpowiada, że człowiek musi się uczyć tam, gdzie będzie wykonywał pracę, uczenie go bowiem w jednym środowisku, zatrudnianie zaś w innym, oznacza utratę wiedzy i umiejętności. Polskie służby zatrudnienia nie mogą pochwalić się

instytucjonalnym podejściem do takich rozwiązań – zasoby ludzkie są niedostateczne, a organizacja tych służb nie wspiera nowoczesnych metod zarządzania rynkiem pracy. Efektywne doprowadzenie do zatrudnienia wymaga skupienia uwagi pośrednika na nie więcej niż stu pięćdziesięciu, dwustu klientach (po obu stronach – osób bezrobotnych i przedsiębiorców) w roku. Tymczasem w Polsce nie należą do wyjątków sytuacje, w których jeden pośrednik opiekuje się tysiącem czy nawet większą liczbą zarejestrowanych bezrobotnych, co skutecznie wyłącza jakąkolwiek efektywność. Po czwarte, współpraca sieciowa (*networking*) jest pojęciem znanym, ale, niestety, wyłącznie wśród naukowców, ponadto nieprzełożonym na zastosowania dla rynku pracy. W każdym razie, nie ma przykładu dostosowania organizacji i procedur powiatowego urzędu pracy do współpracy w ramach sieci.

Wiedzę o tym, jak publiczne służby zatrudnienia mogą zorganizować obsługę lokalnego rynku w ramach sieci i w modelu „WellBox”, można było zaczerpnąć jedynie tam, gdzie jest ona praktykowana instytucjonalnie – stąd współpraca z Jobcenter Århus. Z kolei ISS Facility Services A/S – jako czołowy (ponad 450 tysięcy pracowników na świecie) partner Jobcenter Århus – był dla projektu skarbnicą wiedzy o preferencjach, organizacji i zachowaniach przedsiębiorców.

Współpraca polegała przede wszystkim na udostępnieniu nam wiedzy (*know-how*) i wsparciu w przygotowaniu polskiej wersji modelu. Partnerzy odpowiadali za pomoc w utrzymaniu wysokich standardów realizowanego projektu, monitorowanie, organizację wizyt studyjnych w Jobcenter Århus i ISS Facility Services A/S, zgromadzenie i dostarczenie niezbędnych dokumentów dotyczących polityki rynku pracy oraz warunków wdrożenia modelu „WellBox” w Danii. W warunkach duńskich oba wymienione podmioty stanowią tandem realizujący model „WellBox”, dlatego ich wzajemnie się uzupełniające kompetencje były gwarantem osiągnięcia sukcesu w procesie wdrożenia modelu.



W Polsce odsetek zatrudnionych osób, które przekroczyły pięćdziesiąty rok życia, jest wciąż na niskim poziomie – i to mimo wielu programów aktywizacyjnych skierowanych do tej grupy wiekowej. W jaki sposób Państwa projekt i wypracowany w jego ramach produkt mogą pomóc w zatrudnieniu tych osób?

P.D. Model „WellBox” jest – w pewnym sensie – procedurą, która rozwiązuje wszystkie problemy dowolnej grupy przedsiębiorców lub dowolnej grupy bezrobotnych. Zapożyczona z dwudziestowiecznego doświadczenia Unii Europejskiej praktyka określenia problemu bezrobocia według wieku nie ma większego sensu w środowisku gospodarczym, w którym brakuje pracowników o wymaganych kwalifikacjach, postawach i umiejętnościach.

Przykładem niech będzie to, że wielkie organizacje handlowe po wejściu do Polski w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku upierały się przy zatrudnianiu wyłącznie osób młodych i bez poprzedniego doświadczenia w pracy w handlu. Obecnie, analizując na przykład zatrudnienie w sieciach wielkopowierzchniowych, można dostrzec, że tendencja ta się odwróciła. Brak młodych kandydatów do pracy wymusił zatrudnianie pracowników w średnim wieku. Nie oznacza to jednak,

że wszyscy przedsiębiorcy są do tego przekonani – wciąż trzeba przekonywać do tego nowych. Zastosowanie modelu „WellBox” na danym obszarze powoduje nie tylko obniżenie kosztów jednostkowego doprowadzenia do zatrudnienia, ale także zwiększa efektywność pracy pośredników, którzy w ramach współpracy sieciowej zapewniają stały przepływ informacji.

Niestety, jak w każdej podobnej sytuacji, i w tym wypadku jest również druga strona medalu – zarówno przedsiębiorcy, jak i bezrobotni poszukują wzajemnych win i potknięć, oskarżając się (najczęściej bezwiednie) o nadmierne wymagania czy oczekiwania. W omawianym modelu – przez uwzględnienie indywidualnego podejścia do klienta i do udzielanego mu wsparcia – w pewnym sensie ukryto pomoc w rozwiązywaniu powstałych i narastających problemów, które często determinują niechęć do powrotu do zawodu: z każdym można i należy negocjować, każdego można namówić do podjęcia próby. Publiczne służby zatrudnienia w Polsce mają do tego stosowne narzędzia, brakuje im jednak odpowiednich doświadczeń i procedur.



Projekt „Adaptacja modelu «WellBox» jako narzędzia wydłużenia wieku aktywności zawodowej na mazowieckim regionalnym rynku pracy” ma charakter regionalny. Jakie są możliwości wdrożenia wypracowanego modelu w innych województwach i potraktowania jako rozwiązania uniwersalnego?

P.D. Patrząc z perspektywy czasu, trzeba zauważyć, że aby wzmocnić proces aktywizacji, szuka się rozwiązań uniwersalnych dla całości rynku pracy, zapominając o indywidualizacji – związanej nie tylko z różnicami kulturowymi poszczególnych regionów, ale także z zachodzącymi procesami dywergencji wewnątrzregionalnej. Zaproponowany w projekcie model „WellBox.PL” może być potraktowany jako narzędzie uniwersalne, z jednym jednak zastrzeżeniem – proces jego wdrożenia powinien być dostosowany do warunków regionalnych i następować przy pełnej współpracy pracodawcy, bezrobotnego i powiatowego urzędu pracy.

W rzeczywistości przeszkody, jakie napotykał zespół projektowy podczas wdrażania modelu, były związane przede wszystkim z organizacją i zarządzaniem rynkiem pracy. Ostatecznie sedno problemu tkwi nie w tym, kto zarządza tym rynkiem – rząd czy samorząd – ale w tym, że proces zarządzania jest współdzielony na warunkach wywołujących sytuację, w której to rządzenie utrudnia wdrożenie modeli skracających czas bezrobocia i efektywnie wspierających aktywne formy zatrudnienia. Do wdrożenia wypracowanego rozwiązania dochodzi wówczas, gdy wszyscy zainteresowani uzyskują korzyść. W wypadku modelu „WellBox” i wypracowanego w projekcie modelu „WellBox.PL” korzyści pojawiają się po pewnym czasie, jego wdrożenie wymaga zaś wysiłku zarówno merytorycznego, jak i organizacyjnego. Należy z tego wnosić, że wdrażanie będzie przebiegało nieliniowo, w zależności od tego, kto, kiedy i w jakich warunkach zostanie z modelem zapoznany oraz jakie w nim odkryje dla siebie możliwości.



Co po zakończeniu projektu? Jak przebiegały działania upowszechniające i włączające – co było najtrudniejsze,

co zaś szczególnie się udało i jakie rezultaty osiągnięto?

P.D. Realizatorzy projektu nie mają wpływu na jego proliferację – ze swojej strony zrobiliśmy to, co należało, aby dowiedzieli się o nim wszyscy potencjalnie zainteresowani. Zasada funkcjonowania modelu została zaprezentowana między innymi na posiedzeniu Komitetu Monitorującego Program Operacyjny Kapitał Ludzki, ponadto była przedstawiona pani poseł Izabeli Katarzynie Mrzygłockiej, przewodniczącej podkomisji stałej do spraw rynku pracy, a także w ramach trzeciego posiedzenia Rady Społecznej 50+.

Co do osiągniętych celów uważam, że zrealizowano założenia projektu, czyli zbadano warunki konieczne do wprowadzenia modelu, przeprowadzono analizę skuteczności obecnie stosowanych metod przygotowania zawodowego i opracowano model „WellBox.PL” – rozwiązanie innowacyjne służące wydłużeniu wieku aktywności zawodowej. Zrealizowany proces badawczy udowodnił, jak ważne jest profilowanie osób bezrobotnych w procesie doprowadzenia do zatrudnienia, wskazując jednocześnie, że szkolenia zawodowe mogą być bardziej efektywne z indywidualnego i rynkowego punktu widzenia, jeśli odbywają się w warunkach zatrudnienia. Podjęte działania były komplementarne z celami VI Priorytetu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w całości wpisały się również w proces budowy rozwiązań służących wydłużeniu wieku aktywności zawodowej. Model „WellBox.PL” – jako innowacyjne narzędzie – może być wykorzystany do wsparcia nie tylko regionalnego, ale także ogólnopolskiego rynku pracy, wpisując się między innymi w strategię rozwoju województwa mazowieckiego do 2020 roku i rządowy program „Solidarność pokoleń”.

Co było najtrudniejsze? Myślę, że przekonanie pracodawców do tego, że „zysk” z zastosowania modelu nie jest natychmiastowy, ale umożliwia im zatrudnienie wykwalifikowanego pracownika i przeszkolenie go zgodnie z ich potrzebami, aby nabyte umiejętności mogły być w pełni wykorzystane na stanowisku pracy. ■

ROZMAWIAŁA

Paulina Chodyra

Krajowa Instytucja Wspomagająca

ADAPTACJA MODELU „WELLBOX” jako narzędzia wydłużenia wieku aktywności zawodowej na mazowieckim regionalnym rynku pracy

→ instytucja (firma):
Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego
→ kontakt:
dr inż. Przemysław Dubel

telefon: 22 553 41 14

e-mail: pdubel@wz.uw.edu.pl

strona internetowa: www.wz.uw.edu.pl



50+

wiedza + doświadczenie

Rozmowa z **Moniką Buchajską-Wróbel**, wiceprezesem Stowarzyszenia Interim Managers (SIM), realizującego projekt „*Interim management – nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą*”



Problem bezrobocia osób z grupy 50+ w Polsce to zjawisko znane i szeroko badane. Państwo jednak w swoim projekcie postrzegają tę grupę wiekową nie jako problem, ale jako potencjalne źródło wiedzy i doświadczenia. Co skłoniło Państwa do opracowania projektu skierowanego w głównej mierze do menedżerów powyżej pięćdziesiątego roku życia?

M.B.W. Kluczową inspiracją do stworzenia projektu było dostrzeżenie potencjału zawodowego osób po pięćdziesiątym roku życia. Doświadczenia rynków zagranicznych pokazują, że *interim management* jest rozwiązaniem powszechnie stosowanym przez przedsiębiorstwa, przede wszystkim zaś – atrakcyjną formą aktywności zawodowej, w której świetnie odnajdują się bardzo doświadczeni menedżerowie.

Głównym powodem, dla którego przedsiębiorstwa podejmują współpracę z *interim managerem*, jest jego doświadczenie i wiedza, a także umiejętność jej przekazywania (transfer wiedzy do organizacji). *Interim management* jest zatem rozwiązaniem, które opiera się na atutach osób powyżej pięćdziesiątego roku życia, czyli na wiedzy i doświadczeniu. Dodatkowo wpisuje się w styl życia dostosowany do potrzeb osób starszych, jeśli chodzi o zaangażowanie czasowe i intensywność pracy. *Interim managerowie* z Wielkiej Brytanii pracują średnio przez sześć, siedem miesięcy w roku, a pozostały czas poświęcają na pracę na uczelni, podróże lub realizację innych pasji.

Nasz projekt, z jednej strony, dotyczy wyzwań, przed jakimi stoją polskie przedsiębiorstwa w zakresie konieczności wypracowywania skutecznych rozwiązań w obszarze zarządzania wiekiem, z drugiej zaś – jest odpowiedzią na potrzeby doświadczonych menedżerów powyżej pięćdziesiątego roku życia, w tym możliwości kontynuowania aktywności zawodowej. Prowadzone dotychczas działania aktywizujące dla tej grupy wiekowej skupiały się z reguły tylko na zdobywaniu nowych lub podnoszeniu dotychczasowych umiejętności w celu znalezienia pracy na okres przed emeryturą.



Monika Buchajska-Wróbel



Na czym polega projekt „*Interim management – nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą*”?

M.B.W. Nasze przedsięwzięcie ma na celu wypracowanie i upowszechnienie produktu finalnego, jakim będzie innowacyjne narzędzie interwencji biznesowej opartej na rozwiązaniach *interim managementu*. Przyczyni się ono do wzrostu zainteresowania pracodawców elastycznymi formami zatrudnienia i nowatorskim transferem wiedzy do organizacji, co zwiększy szanse na wykorzystanie wiedzy i doświadczenia osób 50+. Formuła projektu „*Interim management – nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą*” zakłada przedłużenie aktywności zawodowej menedżerów w wieku pięćdziesięciu i więcej lat, stworzenie i upowszechnienie narzędzi do realizacji projektów *interim managementu* jako nowoczesnej formy zarządzania firmą, a także dostarczenie praktycznej wiedzy, narzędzi i standardów pracy dla *interim managerów* i przedsiębiorstw. Odwołanie się w projekcie do doświadczeń partnera zagranicznego pozwoli skutecznie walczyć ze stereotypem pracowników z grupy 50+.



Na czym polega formuła *interim managementu* i jej specyfika w zarządzaniu firmą?

M.B.W. *Interim manager* to wysokiej klasy profesjonalista, ekspert w danej dziedzinie, który przez określony czas (od kilku miesięcy do nawet kilku lat) działa w danym przedsiębiorstwie. Na podstawie swojej wiedzy proponuje kierunki zmian w organizacji lub w wydzielonym obszarze, przygotowuje rozwiązania do wdrożenia i sprawuje nadzór nad ich wprowadzeniem. Jest rozliczany z rezultatów swoich działań.

Najczęstsze zastosowania *interim managementu* w firmie obejmują:

- zarządzanie zmianą,
- zaspokojenie tymczasowego zapotrzebowania na wysokie kwalifikacje,
- *turnaround management* (wyprowadzanie organizacji z problemów finansowych, organizacyjnych, logistycznych i innych) oraz restrukturyzację przedsiębiorstwa,
- zastąpienie nieobecnego menedżera,
- wsparcie eksperckie,
- doradztwo wraz z wdrożeniem.

Istotą *interim managementu* jest określony i poddający się pomiarowi rezultat biznesowy, który definiujemy jako zmianę stanu lub potencjału przedsiębiorstwa opisaną za pomocą charakterystycznych dla niego wskaźników lub parametrów. Najważniejszym aspektem pracy *interim managera* jest podniesienie wartości organizacji w danym obszarze, osiągnięcie konkretnego celu.

Jak oceniają Państwo znajomość strategii zarządzania wiekiem wśród mazowieckich przedsiębiorców?

M.B.W. Znajomość strategii zarządzania wiekiem nie jest powszechna wśród mazowieckich przedsiębiorstw, o czym świadczą nie tylko badania rynkowe, ale także nasze doświadczenia wyniesione z kontaktów z firmami. W Polsce dopiero dwa, trzy lata temu zaczęto dostrzegać problem niskiej aktywności zawodowej osób po pięćdziesiątym roku życia. Nadal jesteśmy w fazie uświadamiania sobie skali i potencjalnych skutków tego problemu społeczno-gospodarczego. Tylko nieliczne firmy wdrożyły mechanizmy zarządzania wiekiem i stosują pierwsze rozwiązania w tym zakresie, wprowadzając na przykład programy monitoringowe. W ostatnim czasie obserwujemy rosnące zainteresowanie działów zarządzania zasobami ludzkimi tematyką zarządzania wiekiem. Coraz bardziej poszukiwana jest wiedza w tym zakresie i przykłady najlepszych praktyk.

Ważną rolę w podnoszeniu się poziomu wiedzy w obszarze zarządzania wiekiem odgrywa rosnący dorobek programowy projektów innowacyjnych w tym zakresie. Niemniej jednak kluczowym wyzwaniem, jakie stoi przed naszym projektem – podobnie jak przed innymi projektami – jest skuteczne dotarcie z informacją do przedsiębiorstw i upowszechnienie najlepszych rozwiązań.

Mamy nadzieję, że rezultatem naszego przedsięwzięcia będzie nie tylko sprawdzenie, czy metodyka i narzędzia stosowane w projektach *interim managementu* mogą służyć jako jedno z rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem, ale także powstanie całościowej strategii zarządzania wiekiem. Będzie ona służyła jako inspiracja dla innych przedsiębiorstw, kiedy zaprezentujemy ją w ramach działań upowszechniających.



Co trzeba zrobić, aby zostać *interim managerem*? Jakie warunki należy spełnić, żeby zakwalifikować się do szkolenia?

M.B.W. Do projektu zapraszamy doświadczonych menedżerów – aktywnych zawodowo i poszukujących obecnie zatrudnienia. Uczestnicy projektu muszą mieć przynajmniej pięcioletnie doświadczenie w pracy na stanowiskach kierowniczych (praktykę w zarządzaniu ludźmi lub w zarządzaniu projektowym) i wykształcenie wyższe. Uczestnikami mogą zostać osoby w wieku pięćdziesięciu i więcej lat mieszkające w województwie mazowieckim. Są to warunki formalne, które muszą być spełnione ze względu na wytyczne projektu.

Podczas rekrutacji doświadczeni konsultanci weryfikują kompetencje miękkie kandydatów, w tym umiejętności zarządzania projektowego i zarządzania zespołem, umiejętności interpersonalne i komunikacyjne, ale także adaptacyjne, łatwość uczenia się i dzielenia się wiedzą. Z wykorzystaniem badania Predictive Index® (PI®) są również weryfikowane naturalne predyspozycje kandydatów i ich motywacja do pracy w zawodzie *interim managera*. Osoby zakwalifikowane do projektu biorą także udział w szkoleniach przygotowujących do pracy na stanowisku *interim managera*.



Jak przedsiębiorcy reagują na „menedżera do zadań specjalnych”, nie jest przecież łatwo zaakceptować osobę z zewnątrz i słuchać jej rad? W jaki sposób ma przebiegać współpraca obu stron?

M.B.W. Przedsiębiorcy sięgają po *interim managerów* w bardzo konkretnych sytuacjach, współpraca z nimi ma bowiem gwarantować szybkie, skuteczne i konkretne działania prowadzące do osiągnięcia założonego celu. *Interim management* jest na polskim rynku rozwiązaniem stosunkowo nowym, już więc choćby z tego powodu może budzić wątpliwości i obawy potencjalnych pracodawców. Wielu z nich nie spotkała się dotąd z takim rozwiązaniem, ci zaś, którzy o nim słyszeli, często operują stereotypami, opisując swój stosunek do zarządzania czasowego.

Zdarza się również, że *interim manager* jest postrzegany jako konsultant, którego zadaniem jest wyłącznie przygotowanie drogiej ekspertyzy doradczej, z której dla firmy nie wyniknie żadna korzyść, ponieważ nikt nie będzie potrafił wdrożyć przedstawionych rozwiązań. Dlatego warto pamiętać, że *interim manager*, w odróżnieniu od konsultanta, odpowiada nie tylko za proces diagnostyczny, ale także za wprowadzenie zmian i za osiągnięte dzięki temu rezultaty. Ważne jest zatem, aby był on umocowany formalnie w organizacji (na przykład dzięki pełnomocnictwu zarządu), dzięki czemu zyska




***Interim manager* jest dobrany profilowo do danego projektu i przychodzi do organizacji w celu usprawnienia jej działania. Dzięki swojej wiedzy szybko się wdraża, diagnozuje problem i przystępuje do wprowadzania niezbędnych zmian. Ponieważ jest ekspertem z zewnątrz, ma świeże spojrzenie, którego czasem brakuje osobom pracującym w firmie od wielu lat.**

niezbędny zakres decyzyjności. Przy współpracy z *interim managerem* ważne jest także zagwarantowanie trwałości projektu i pozostawienie wiedzy w organizacji. Dobrym rozwiązaniem jest wpisanie w zadania *interim managera* roli *shadow managera*, czego konsekwencją będzie również przygotowanie następcy w firmie.

Schemat współpracy *interim managera* został wypracowany i opisany w „Metodyce prowadzenia projektów IM”, która jest jednym z produktów naszego projektu i będzie upowszechniona wśród firm i menedżerów. *Interim manager* jest dobrany profilowo do danego projektu i przychodzi do organizacji w celu usprawnienia jej działania. Dzięki swojej wiedzy szybko się wdraża, diagnozuje problem i przystępuje do wprowadzania niezbędnych zmian. Ponieważ jest ekspertem z zewnątrz, ma świeże spojrzenie, którego czasem brakuje osobom pracującym w firmie od wielu lat. Obawy przed zatrudnieniem *interim managera* wynikają jednak przede wszystkim z niskiej wiedzy o standardach i normach współpracy w ramach projektów *interim managementu*, dlatego wypracowane w naszym przedsięwzięciu narzędzia wraz z metodyką pracy *interim managera* niewątpliwie przyczynią się do popularyzacji tego rozwiązania zarówno wśród samych menedżerów, jak i wśród przedsiębiorców.

Obecnie jesteśmy na etapie testowania produktu finalnego w organizacjach z województwa mazowieckiego – w firmach z sektora MŚP oraz w dużych przedsiębiorstwach. Sprawdzamy, w jakim zakresie narzędzia spełniają swoje zadania, w jakim zaś wymagają modyfikacji i doskonalenia.

 **Proszę przybliżyć funkcjonowanie platformy internetowej Interim24.pl, której głównym zadaniem ma być łączenie *interim managerów* z potencjalnymi zleceniodawcami.**

M.B.W. Platforma Interim24.pl jest narzędziem służącym propagowaniu idei *interim managementu* na rynku polskim, a także miejscem, w którym przedstawiciele przedsiębiorstw (właściciele, kadra zarządzająca, działy zarządzania zasobami ludzkimi) mogą nawiązać współpracę z wybranym *interim managerem*.


Oprócz udostępniania zawartości merytorycznej (między innymi narzędzi i metodyki prowadzenia projektów *interim managementu*, bazy wiedzy o *interim managementie*, artykułów na ten temat) platforma umożliwia nawiązywanie kontaktów. Z jednej strony, pozwala osobom zainteresowanym pracą w zawodzie *interim managera* zaprezentować swój szczegółowy profil zawodowy w zaawansowanej bazie menedżerów, z drugiej zaś strony, zapewnia przedsiębiorstwom możliwość szybkiego, sprawnego i efektywnego wyszukiwania w zasobach platformy osób z konkretnymi doświadczeniami i umiejętnościami.



 **Jakie doświadczenia czerpią Państwo ze współpracy z brytyjskim partnerem – Institute of Interim Management?**

M.B.W. Nasz partner ma wieloletnie doświadczenie w zakresie promowania idei *interim managementu* oraz w przedsięwzięciach

z zakresu spraw publicznych, prawnych i regulacyjnych, ponieważ jest obecny na brytyjskim rynku od 2001 roku. Dlatego też jego udział w projekcie, a szczególnie zdobyte przez niego doświadczenia, są dla nas nieocenionym źródłem wiedzy. Wspólnie z nim wypracujemy produkt finalny projektu (narzędzia umożliwiające wdrożenie zarządzania *interimowego* w firmach), razem będziemy także upowszechniać produkt. Brytyjscy *interim managerowie* będą propagatorami idei *interim managementu* w Polsce podczas cyklu dziesięciu konferencji upowszechniających na przełomie 2014 i 2015 roku. Będzie to doskonała okazja, aby przyrzeć się temu, jak rozwiązania sprawdzone od wielu lat na rynkach zagranicznych udało się zastosować na polskim rynku pracy.

 **Lista inicjatyw Stowarzyszenia Interim Managers dotyczących upowszechniania i włączania wypracowanego modelu *interim managementu* jest zapewne długa, zwłaszcza że pewne przedsięwzięcia związane z podnoszeniem kwalifikacji *interim managerów* Państwa organizacja realizuje poza projektem. Proszę przybliżyć najważniejsze działania w tym zakresie.**

M.B.W. W ramach działalności statutowej stowarzyszenie prowadzi projekty mające na celu podnoszenie kwalifikacji zawodowych *interim managerów*, a także projekty edukacyjne, badawcze i promocyjne. Poza działaniami w ramach projektu „*Interim management* – nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą” stowarzyszenie od 2009 roku realizuje wiele cyklicznych inicjatyw skierowanych do środowiska biznesowego, które służą upowszechnianiu *interim managementu* w Polsce, między innymi coroczną międzynarodową Konferencję Interim Management, certyfikację *interim managerów*, regularne badania polskiego rynku *interim management* oraz szkolenia i warsztaty dla *interim managerów*. ■

ROZMAWIAŁA

Paulina Chodyra

Krajowa Instytucja Wspomagająca

INTERIM MANAGEMENT

– nowość w zarządzaniu wiekiem i firmą

→ instytucja (firma):

Stowarzyszenie Interim Managers

→ kontakt:

**Monika Buchajska-Wróbel, wiceprezes
Stowarzyszenia Interim Managers**

telefon: 22 502 34 70

e-mail: m.buchajska@stowarzyszenieim.org

strona internetowa: www.stowarzyszenieim.org



Foto: Shutterstock

MOS-t do społeczeństwa

„Program MOS-t” – opracowany w ramach projektu innowacyjnego przez Młodzieżowy Ośrodek Socjoterapii w Ustce w partnerstwie z Izbą Rzemiosła i Przedsiębiorczości Pomorza Środkowego w Słupsku – ma za zadanie pomóc młodym ludziom wykluczonym społecznie lub zagrożonym demoralizacją w zmianie ich postaw życiowych, a także sprawić, żeby weszli na rynek pracy i stali się pełnowartościowymi, kompetentnymi pracownikami.

Młdziez wykluczona społecznie ma ogromny problem w odnalezieniu się na rynku pracy, czego główną przyczyną jest brak kompetencji społecznych – nabywanych w normalnych warunkach przez funkcjonowanie w środowisku, przede wszystkim w rodzinie. **Kompetencje społeczne** to umiejętności pozwalające nam radzić sobie w określonych sytuacjach społecznych – zdobywamy je zwykle w toku treningu społecznego, który trwa przez całe życie. Kompetencje społeczne są warunkowane cechami osobowości, temperamentem, inteligencją ogólną, społeczną i emocjonalną. Jeśli jednak człowiek zostanie pozbawiony takiego treningu, cechy te będą rozwinięte na

niewystarczającym poziomie. Na podstawie badań przeprowadzonych wśród wychowanków Młodzieżowego Ośrodka Socjoterapii w Ustce można przyjąć, że przyczyną takiego zjawiska należy upatrywać szczególnie w nieadekwatnej samoocenie młodzieży, wpływającej na podejmowanie nietrafnych wyborów (zaniechanie dalszego kształcenia, wybór szkół o zbyt wysokim poziomie nauczania), zwłaszcza zaś w braku systemowych rozwiązań, ułatwiających funkcjonowanie wychowanków ośrodka w środowisku lokalnym, związanych z poprawą funkcjonowania społecznego (aktywnością społeczną), ale nie w ramach placówki, tylko poza nią.



„Program MOS-t” proponuje rozwiązania pozwalające w pełni wykorzystać potencjał instytucji, których głównym celem jest pomoc młodzieży niedostosowanej społecznie. Nie podejmując odpowiednich działań służących zmianie istniejącej sytuacji, można oczekiwać pogłębienia się występujących już negatywnych zjawisk społecznych: demoralizacji wychowanków po opuszczeniu ośrodka, bezrobocia, działań przestępczych, zubożenia, wzrostu liczby osób korzystających z pomocy społecznej, zagrożeń społecznych (nadużywanie alkoholu, narkomania, dezorganizacja rodziny), uruchamiania w systemie mechanizmów obronnych (tak zwanego mechanizmu „skracania perspektywy życiowej”). Postawa taka powoduje, że byłych wychowanków młodzieżowych ośrodków socjoterapii w wielu wypadkach można zaliczyć do grupy osób niebiorących aktywnego udziału w życiu społecznym i zawodowym (*not in education, employment or training*, NEET). W Polsce ponad 10% młodzieży w wieku od piętnastu do dwudziestu czterech lat nie uczy się, nie pracuje i nie uczestniczy w żadnych szkoleniach czy kursach.

Badanie losów zawodowych byłych wychowanków Młodzieżowego Ośrodka Socjoterapii w Ustce, przeprowadzone w pierwszym etapie realizacji projektu, uwidoczniło konieczność przygotowania zawodowego takich osób. Wielu wychowanków bardzo wcześnie wchodzi na rynek pracy, trzeba jednak podkreślić, że zdecydowana większość z nich nie ma przy tym wyuczonego zawodu ani żadnego doświadczenia zawodowego, co utrudnia im znalezienie zatrudnienia. Większość badanych zastosowała zatem strategię poszukiwania pracy opartą na osobistych kontaktach z pracodawcami. To, że część z nich zdołała ułożyć sobie życie po opuszczeniu placówki, można uznać za sukces.

„Program MOS-t” składa się z dwóch spójnych elementów: **Treningu Alternatyw Życiowych i Szkolenia zawodowego z przygotowaniem do wykonywania określonej pracy „Asystent w zawodzie...” dla wychowanków młodzieżowych ośrodków socjoterapii.** Głównym celem programu jest rozpoznanie i rozwój potencjału młodych ludzi, po to, żeby mogli odnieść sukces w przyszłości. Aby osiągnąć ten cel, niezbędne jest rozszerzenie zakresu działania młodzieżowych ośrodków socjoterapii o przygotowanie zawodowe.

Dotychczasowy model funkcjonowania ośrodków umożliwiał wychowankom jedynie ukończenie szkoły gimnazjalnej. Proponowane rozwiązanie otwiera przed nimi nowe możliwości. Przygotowanie zawodowe w połączeniu z Treningiem Alternatyw Życiowych i nauką w gimnazjum oferują młodemu człowiekowi trzy sposoby właściwego funkcjonowania w społeczeństwie:

- szansę podjęcia dalszej nauki w szkole ponadgimnazjalnej,
- szansę podjęcia pracy i kontynuowania nauki (w trybie zaocznym lub kursowym),
- szansę podjęcia pracy.



MOS-t w przyszłość...

Tak skonstruowany model (nauka w gimnazjum wraz z „Programem MOS-t”) umożliwi całościowe wsparcie młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym, uwzględniając trzy kluczowe aspekty:

- Realizację obowiązku szkolnego (uzyskanie wykształcenia na poziomie gimnazjalnym otworzy młodzieży drogę do podjęcia dalszej nauki).
- Rozwój i odkrywanie nowych predyspozycji osobowościowych, które pozwoliłyby uczestnikom programu dokonywać wyborów sprzyjających wykorzystaniu ich potencjałów (także w przyszłości przez udział w Treningu Alternatyw Życiowych).
- Przyuczenie do zawodu (teoretyczne i praktyczne przygotowanie uczestnika do zdobycia pierwszego poziomu kwalifikacji według Krajowych Ram Kwalifikacji).

Model ten zakłada użycie rozwiązań systemowych, tylko one mogą bowiem zwiększyć efektywność procesu resocjalizacji. Program jest nastawiony na realizację zadań, które pozytywnie wpłyną na funkcjonowanie wychowanka po opuszczeniu ośrodka, a także na jego wybory życiowe. Jednym z najważniejszych i jednocześnie jednym z pierwszych wyborów będzie podjęcie przez niego dalszej nauki lub pracy.

Zadania realizowane zarówno w Treningu Alternatyw Życiowych, jak i w szkoleniu „Asystent w zawodzie...” sprzyjają zdobywaniu informacji, które stają się fundamentem pozytywnej, adekwatnej samooceny i stabilnego obrazu samego siebie, co jest podstawą przystosowania społecznego i bezkolizyjnego funkcjonowania w społeczeństwie. Obraz „ja” to produkt społeczny, który rozwija

się i tworzy przez relacje z innymi ludźmi. Tym samym połączenie procesu kształtowania kompetencji „miękkich”, wskazywanie konkretnych celów do osiągnięcia i wyposażanie wychowanków w niezbędną wiedzę i umiejętności praktyczne wspiera budowanie pozytywnego obrazu siebie. Wartość pracy, o ile uczy lub utrwala zdobyte umiejętności, które będą mogły być wykorzystane po opuszczeniu ośrodka, jest szczególnie cenna.

Można wyróżnić następujące korzyści wynikające z nauki zawodu i pracy osób zagrożonych niedostosowaniem lub już niedostosowanych społecznie:

- zdobycie nowych umiejętności,
- zdobywanie środków pieniężnych,
- obniżanie kosztów społecznych,
- uczenie się właściwych postaw społecznych,
- zerwanie z monotonią towarzyszącą pobytowi w ośrodku.

Koncepcja szkolenia zawodowego „Asystent w zawodzie...” opracowana dla młodzieżowych ośrodków socjoterapii opiera się na modelu i strukturze rzemiosła polskiego. „Asystent” jest kształcony w systemie łączącym praktykę w zakładzie rzemieślniczym i równoległą naukę szkolną w gimnazjum. Całość szkolenia jest zamknięta w cyklu dziesięciomiesięcznym (jeden dzień w tygodniu nauka w miejscu praktyki w zakładzie rzemieślniczym lub branżowym, cztery dni w warunkach szkolnych) umożliwiający równomierny rozwój potencjału zawodowego i osobistego wychowanka, aby – zgodnie z szeroką koncepcją kompetencji zawodowych – wyposażyć go w niezbędną wiedzę zawodową, odpowiednie umiejętności i pożądane postawy w pracy oraz zapewnić uzyskanie wykształcenia na poziomie gimnazjalnym. Po ukończeniu szkolenia uczestnik przystępuje do egzaminu sprawdzającego (według standardów opracowanych dla przyuczenia do wykonywania danego zawodu) przed komisją egzaminacyjną powołaną przez izbę rzemieślniczą. Zdobycie wstępnych kwalifikacji zawodowych pozwala usamodzielnic się ekonomicznie i uniezależnić od negatywnego wpływu środowiska społecznego. Proponowany model funkcjonowania młodzieżowych ośrodków socjoterapii chroni wychowanków tych placówek przed ryzykiem wykluczenia społecznego lub wejścia w problemową grupę młodzieży. Jednocześnie systemowa współpraca pracodawców i młodzieżowych ośrodków socjoterapii sprzyja uzyskaniu równowagi popytu i podaży pracy na lokalnym rynku pracy, zwłaszcza we wrażliwych zawodach podstawowych, i przeciwdziała bezrobociu wśród absolwentów ośrodków.

Rozpatrując możliwość wdrożenia programu, należy podkreślić, że jest on skierowany do osób i instytucji mających doświadczenie w realizacji podobnych zadań. Wprowadzenie nowej formy zajęć socjoterapeutycznych przez młodzieżowe ośrodki socjoterapii czy realizacja szkoleń zawodowych „Asystent w zawodzie...” przez rzemieślników z uprawnieniami zawodowymi

i przygotowaniem pedagogicznym nie będzie wymagała podjęcia przez nich specjalnych działań lub zmian organizacyjnych. Niemniej jednak niezbędne jest wprowadzenie niewielkich zmian legislacyjnych na poziomie aktów wykonawczych do Kodeksu pracy i Ustawy o systemie oświaty, które umożliwią realizację drugiego filaru programu – Szkolenia zawodowego z przyuczeniem do wykonywania pracy „Asystent w zawodzie...”. Wejście w życie nowych regulacji pozwoli organizować szkolenie zawodowe na zasadach określonych w rozporządzeniu w sprawie przygotowania zawodowego młodocianych. Przyuczenie do wykonywania określonej pracy prowadzi pracodawca, którym może być również rzemieślnik. Pracodawca musi mieć kwalifikacje wymagane od instruktorów praktycznej nauki zawodu, określone w przepisach dotyczących praktycznej nauki zawodu.

Dzięki przeprowadzeniu analizy finansowej oszacowano wskaźniki określające rentowność przedsięwzięcia. Jednocześnie na jej podstawie uzyskano informacje o tym, czy proponowane rozwiązanie jest realne pod względem finansowym w obecnym otoczeniu społeczno-gospodarczym. Testowanie „Programu MOS-t” wykazało, że średni koszt w skali roku, ograniczony do niezbędnego minimum, kształtuje się na poziomie 8560 złotych na osobę. Niezbędne wydatki obejmują przede wszystkim pomoce dydaktyczne, koszt praktyk, kieszonkowe dla wychowanków, badania lekarskie, koszty egzaminów zawodowych. Przeprowadzona analiza ekonomiczna wykazała korzyści płynące z realizacji programu w młodzieżowych ośrodkach socjoterapii: w dziesięcioletnim okresie wartość korzyści społecznych zdecydowanie przekracza poniesione koszty wprowadzenia „Programu MOS-t”, a rentowność ekonomiczna programu sięga 91%. Ze społecznego punktu widzenia decyzja o realizacji programu wydaje się więc w pełni uzasadniona. ■

PRZYGOTOWAŁ

Łukasz Stanisławski

Młodzieżowy Ośrodek Socjoterapii w Ustce

MOS-t W PRZYSZŁOŚĆ

Wypracowanie nowych form aktywizacji zawodowej dla wychowanków Młodzieżowych Ośrodków Socjoterapii

→ instytucja (firma):
Młodzieżowy Ośrodek Socjoterapii w Ustce
→ kontakt:
Łukasz Stanisławski

telefon: 59 814 40 49

e-mail: pokl-mos@o2.pl, mos@mos.ustka.pl

strona internetowa: www.mos.ustka.pl, www.mostwprzyszlosc.pl



Testowanie pomysłów biznesowych

Rozmowa z **Justyną Rudner** ze Stowarzyszenia Współpracy Regionalnej, menedżerem projektu „PI-PWP CouveusePL”



Obecnie w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego realizuje się wiele projektów, których celem jest wsparcie osób bezrobotnych w podejmowaniu działalności gospodarczej. Proszę wskazać, co wyróżnia projekt „PI-PWP CouveusePL” i jakie elementy świadczą o jego innowacyjnym charakterze, a także krótko przedstawić opracowywany przez Państwa produkt, czyli inkubator Couveuse.

J.R. Projekt innowacyjny „PI-PWP CouveusePL” umożliwi przetestowanie własnego pomysłu biznesowego w rzeczywistych warunkach gospodarczych, czyli sprawdzenie go w praktyce. Przez kilka miesięcy – w ramach testowania – można prowadzić działalność „na próbę”, a więc pozyskiwać klientów czy dostawców i sprzedawać usługi bez konieczności rejestracji firmy i płacenia na przykład składek na ubezpieczenie. Koszty związane z funkcjonowaniem firmy w tym zakresie są ponoszone przez inkubator.

Wiele osób obawia się ryzyka związanego z rozpoczęciem działalności gospodarczej, a osoby bezrobotne często nie dysponują niezbędnymi w tym zakresie kompetencjami zawodowymi lub społecznymi. Inkubator Couveuse, przejmując ryzyko związane z początkowym etapem prowadzenia firmy, oferuje także intensywne wsparcie szkoleniowe i doradcze. Główną innowacją projektu będzie wprowadzenie nowego standardu działań związanych ze wspieraniem inicjatyw gospodarczych osób bezrobotnych. Na podstawie skutecznych i sprawdzonych rozwiązań stosowanych przez francuskie inkubatory Couveuse opracowaliśmy model funkcjonowania takiego narzędzia w Polsce i uruchomiliśmy pilotażowy inkubator w Katowicach. Polski model inkubatora uwzględnia proces ciągłego doskonalenia metod i form działania, a także udzielanie zindywidualizowanego wsparcia podopiecznym („trening prowadzenia działalności” pod nadzorem doradcy). Wykorzystując sporządzane indywidualnie plany pomocy, osoby bezrobotne rozpoczynają działalność gospodarczą. Intensywne i dostosowane do konkretnej sytuacji wsparcie szkoleniowo-doradcze sprawia, że ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia biznesowego jest mniejsze.



Jakie inne elementy będą się składały na produkt finalny?

J.R. Proponowane rozwiązanie składa się z trzech głównych elementów:

- **Opisu modelu inkubatora CouveusePL**, zawierającego podstawowe informacje o organizacji inkubatora i metodologii jego działania, w tym o misji i celach, zakresie działalności; informacje dotyczące form organizacyjno-prawnych, sposobu działania, kluczowych zasobów, infrastruktury, nakładów początkowych, kosztów i finansowania działalności; informacje o możliwych źródłach finansowania, analizie efektywności działalności inkubatora, analizie kluczowych czynników sukcesu i kluczowych zagrożeń (ryzyka) wraz z wytycznymi dotyczącymi zarządzania ryzykiem.
- **Załączników do opisu modelu CouveusePL**, które obejmują: wzór umowy o wsparcie (szkolenie), wzorcowy regulamin wsparcia inkubatora CouveusePL, plany procesów, procedury ustalone dla procesów o kluczowym znaczeniu (rekrutacja, planowanie i przygotowanie wsparcia oraz procesu inkubacji) wraz z załączonymi wzorcowymi formularzami zapisów, jakie służą dokumentowaniu procesów, karty stanowisk pracy przewidziane w strukturze organizacyjnej inkubatora, wzorcowy regulamin organizacyjny inkubatora CouveusePL.
- **Instrukcji dostosowania modelu inkubatora CouveusePL do uwarunkowań organizacyjnych użytkownika.**



Jak wygląda proces testowania pomysłu na biznes? Czy testerzy mają rzeczywiście szansę sprawdzić swoje umiejętności jako przedsiębiorcy? W jaki sposób na przykład poszukują odbiorców zaproponowanych przez siebie usług czy produktów?

J.R. Testowanie rozpoczyna się od dokładnego przeanalizowania samego pomysłu na biznes. Podczas indywidualnych spotkań doradców z uczestnikami projektu rozpatrywane są wszystkie możliwe aspekty danego przedsięwzięcia. W celu określenia potencjału przyszłego przedsiębiorcy i warunków rynkowych przygotowana jest analiza SWOT. Na tej podstawie wspólnie tworzymy model biznesowy i strategię działania adekwatną do rodzaju i skali przedsięwzięcia. Inkubator nie kreuje wirtualnej rzeczywistości, wszystkie działania prowadzone przez podopiecznych odbywają się bowiem w normalnych warunkach rynkowych. W miarę możliwości zapewniamy uczestnikom udział w specjalistycznych targach branżowych i imprezach handlowych, ułatwiamy promocję ich produktów lub usług, gwarantujemy bezpłatne materiały



Piotr Konarski, Bezpieczne drzewo

Foto: Archiwum projektu

Zamiar uruchomienia działalności gospodarczej to na pewno perspektywa samodzielności i decydowania o swojej przyszłości, ale również obawa i strach przed ewentualnym niepowodzeniem.

reklamowe. Oprócz tego uczestnicy we własnym zakresie szukają możliwości zaistnienia na rynku (między innymi za pośrednictwem Internetu, badania rynku czy własnych kontaktów). Wszystkie działania prowadzone w inkubatorze pozwalają uczestnikom maksymalnie wykorzystać zarówno zaplecze materialne, jak i umiejętności osobowe.

Co stanowi największe wyzwanie w procesie przygotowania osób bezrobotnych do podjęcia przez nie działalności gospodarczej?

J.R. Największym wyzwaniem są same osoby, które chcą założyć własną działalność gospodarczą. Każda z nich jest inna, różne są także ich pomysły, oczekiwania zaś bywają czasem nierealistyczne, trudno więc ujednolicić i zastosować jeden schemat działania. Zamiar uruchomienia działalności gospodarczej to na pewno perspektywa samodzielności i decydowania o swojej przyszłości, ale również obawa i strach przed ewentualnym niepowodzeniem. Wszyscy uczestnicy są jednak głęboko przekonani o słuszności własnych wyborów biznesowych i wyjątkowo zmotywowani do przełamywania swoich słabości. Większość naszych podopiecznych wcześniej próbowała swoich sił samodzielnie, realizując plany hobbystycznie lub na niewielką skalę. W związku z tym nie było większych trudności w zaplanowaniu biznesu, choć konfrontacja wyobrażeń o prowadzeniu firmy z brutalnymi prawami rynku powodowała czasem frustrację i zniechęcenie.



Kim są potencjalni odbiorcy Państwa projektu? Jakimi cechami trzeba dysponować, żeby znaleźć się w grupie testerów.

J.R. Przy wyborze potencjalnych uczestników projektu – poza wymaganiami formalnymi, czyli posiadaniem statusu osoby bezrobotnej mieszkającej na terenie województwa śląskiego – warunkiem włączenia do grupy docelowej była możliwość przetestowania proponowanego przedsięwzięcia w specyficznych warunkach inkubatora. Ograniczenia formalnoprawne i budżetowe powodują, że skupiamy się na wyborze niskokosztowych pomysłów, które nie wymagają dodatkowych zezwoleń czy koncesji. Wiek potencjalnego uczestnika nie jest ograniczeniem. Zwracamy uwagę przede wszystkim na motywację uczestników, stopień determinacji w dążeniu do celu, zaangażowanie oraz wiarę w pomysł i jego sukces rynkowy.



Jakie pomysły na działalność gospodarczą dominują wśród członków grupy testującej? Czy są one poprzedzone diagnozą potrzeb rynku?

J.R. Nie ma dominującej grupy pomysłów na biznes. Każde przedsięwzięcie jest inne. Spośród siedemdziesięciu jeden złożonych wniosków o wsparcie pozytywnie oceniono trzydzieści dwie propozycje, siedem pomysłów zakwalifikowano zaś do inkubacji. W ramach projektu przeważa branża usługowa (w tym między innymi →



Foto: Archiwum projektu

Marcin Werwiński, SOS dla domu

Inkubator nie kreuje wirtualnej rzeczywistości, wszystkie działania prowadzone przez podopiecznych odbywają się bowiem w normalnych warunkach rynkowych.

projektowanie wnętrz, wyrób biżuterii, pisanie ikon i malowanie ceramiki, mobilna kosmetyka), jeśli zaś chodzi o całokształt doświadczeń, to aplikacje dotyczyły wszystkich możliwych aspektów działalności gospodarczej, poczynwszy od działalności reklamowej i handlowej, przez drobne rękodzieło i usługi, skończywszy na produkcji samochodów. Każdy z potencjalnych uczestników przed złożeniem wniosku sprawdzał, czy istnieje zapotrzebowanie na produkty lub usługi, jakie zamierzał oferować na rynku. Później, w trakcie trwania projektu, wspólnie z uczestnikiem pogłębiano analizę rynku, próbując trafnie określić docelową grupę odbiorców i tak zaplanować działania, żeby skutecznie do nich dotrzeć.

W jaki sposób inkubatory będą mogły działać po zakończeniu projektu? Jakiego potrzebują wsparcia? Czy upowszechniają już Państwo informacje o wypracowywanym modelu inkubatora na przykład wśród publicznych służb zatrudnienia lub akademickich biur karier? Jaką rolę w projekcie odgrywa krajowy partner – Powiatowy Urząd Pracy w Zabrzu?

J.R. Podobnie jak w wypadku większości inkubatorów, także w naszym projekcie celowe jest finansowanie kosztów działalności inkubatora ze środków publicznych – krajowych lub unijnych. W przeciwnym razie inkubator będzie zmuszony finansować proces inkubacji z prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej, czyli na przykład zarabiać na usługach oferowanych inkubowanym firmom. Sytuacja taka może prowadzić do zmniejszenia atrakcyjności oferty inkubatora dla osób, które chciałyby rozpocząć własną działalność gospodarczą. Powiatowy Urząd Pracy w Zabrzu uczestniczy we wszystkich etapach realizacji projektu. Poczynwszy od procesu rekrutacji, przez wspieranie w działaniach upowszechniających, po udział w spotkaniach Grupy Roboczej i Komitetu Sterującego. Udział Powiatowego Urzędu Pracy w Zabrzu w projekcie „PI-PWP CouveusePL” jest cenny, przedstawiciele urzędu umożliwiają nam bowiem całościowe spojrzenie na problem bezrobocia z uwzględnieniem perspektywy służb zatrudnienia. Powiatowy Urząd Pracy w Zabrzu ułatwia nam także nawiązywanie kontaktów z innymi urzędami pracy i usprawnia dostęp do grupy potencjalnych uczestników inkubatora, czyli osób bezrobotnych.

Jak w projekcie wykorzystują Państwo wiedzę partnerów zagranicznych? Na czym polega współpraca z nimi?

J.R. Wiedza, doświadczenie i zaangażowanie partnerów zagranicznych są bardzo ważne dla pomyślnej realizacji projektu. Model inkubatora Couveuse został stworzony we Francji i działa tam od około dziesięciu lat. Francuscy partnerzy projektu dostarczyli zespołowi projektu CouveusePL pełną dokumentację związaną z prowadzeniem inkubatora (między innymi ustawy i rozporządzenia dotyczące testowania działalności gospodarczej, wzory umów z beneficjentami inkubatorów, opis metodologii funkcjonowania inkubatorów). Dzięki wizytom studyjnym i warsztatom prowadzonym w Polsce i we Francji zespół projektu mógł obserwować codzienną pracę doradców inkubatora, spotkać się z beneficjentami inkubatorów i zapoznać się ze stosowanymi procedurami. Prezentacje i warsztaty prowadzone przez pracowników i doradców francuskich inkubatorów były bardzo pomocne w zrozumieniu funkcjonowania tego rodzaju narzędzi. Wizyty studyjne i warsztaty we Francji umożliwiły także zaproszonym na nie przedstawicielom administracji i posłom zrozumienie działania takich inkubatorów, dzięki czemu mogli się oni przekonać o ich praktycznym wymiarze i korzyściach, jakie ze sobą niosą.

Stowarzyszenie Współpracy Regionalnej realizowało do tej pory wiele projektów związanych z ekonomią społeczną i propagowaniem przedsiębiorczości społecznej. Czy w ramach inkubatora zachęcają Państwo osoby testujące do podejmowania takiej aktywności?

J.R. Skupiamy się raczej na przygotowaniu beneficjentów inkubatora do prowadzenia samodzielnej działalności gospodarczej. Obecnie realizujemy szkolenia wewnętrzne i organizujemy szkolenia specjalistyczne. Beneficjenci inkubatora CouveusePL mają już za sobą sprzedaż pierwszych usług, przygotowują własne strony internetowe, szukają możliwości upowszechnienia swoich usług i zdobywania nowych klientów.

ROZMAWIAŁA

Paulina Chodyra

Krajowa Instytucja Wspomagająca

PI-PWP Couveuse PL

→ instytucja (firma):
Stowarzyszenie Współpracy Regionalnej
→ kontakt:
Justyna Rudner, Agnieszka Stępień

telefon: 32 273 26 62

e-mail: j.rudner@swr.pl, a.stepien@swr.pl

strona internetowa: www.couveuse.pl, www.swr.pl

Konkurs

„Regaty Rozwoju:

**Liderzy Innowacji i Współpracy Ponadnarodowej
Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013”**

Krajowa Instytucja Wspomagająca organizuje **drugą edycję konkursu dotyczącego innowacji społecznych i współpracy ponadnarodowej** w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki. Do udziału w konkursie są zaproszeni beneficjenci projektów innowacyjnych testujących, projektów innowacyjnych testujących z komponentem ponadnarodowym, wyodrębnionych projektów współpracy ponadnarodowej i projektów standardowych z komponentem ponadnarodowym.

Nowym elementem tegorocznej edycji jest możliwość zgłaszania projektów do konkursu zarówno przez samych beneficjentów, jak i przez Instytucje Pośredniczące I i II stopnia będące stroną umowy o dofinansowanie tych projektów. Wręczenie nagród laureatom nastąpi podczas **Targów Wystawienniczych Krajowej Instytucji Wspomagającej**, które odbędą się w Warszawie w czwartym kwartale 2014 roku.

Nagrodą w tegorocznej edycji konkursu jest między innymi sfinansowanie grupowego szkolenia dla zwycięskiej instytucji.

Szczegółowe informacje dotyczące konkursu, w tym jego regulamin, są dostępne w siedzibie Krajowej Instytucji Wspomagającej i na stronie internetowej: www.kiw-pokl.org.pl

Zapraszamy do udziału w konkursie!





Na „nowej drodze”

Czy dziewięćsetkilometrowa piesza wędrówka młodocianego więźnia może być ważnym elementem jego resocjalizacji? Są o tym przekonani realizatorzy lubelskiego projektu „Nowa Droga – innowacyjny model współpracy z przedsiębiorcami w zakresie aktywizacji zawodowej i społecznej młodocianych więźniów”, którzy opracowali nowatorski na polskim rynku program resocjalizacyjny.

Pomysł

Badania prowadzone wśród osób osadzonych pokazują, że tylko 10% więźniów po odbyciu kary znajduje zatrudnienie. Wielu z nich powraca do popełniania przestępstw. „Pomysłów na działania resocjalizacyjne jest dużo, ale jeden z nich – zupełnie nietypowy i zaskakujący – szczególnie zwrócił moją uwagę. W 2011 roku zetknęłam się z niezwykłą ideą «resocjalizacji przez drogę», która została opracowana we Francji przez podróżnika i pisarza **Bernarda Olliviera**. Jest to propozycja dla młodocianych przestępców – alternatywa odbywania kary pozbawienia wolności. Polega na trzymiesięcznej, liczącej łącznie 1,8 tysiąca kilometrów wędrówce skazanego trasą św. Jakuba w Hiszpanii do Santiago de Compostela, tylko w towarzystwie opiekuna. Z francuskich doświadczeń wynika, że 85% z tych, którzy wyruszyli w drogę, nie popełnia w przyszłości przestępstw – mówi **Barbara**

Bojko-Kulpa, prezes Stowarzyszenia POSTIS z Lublina i inicjator-ka projektu. – Zastanawialiśmy się nad możliwością wykorzystania w Polsce koncepcji resocjalizacji, która prowadzi do tak pięknej przemiany i wynika z indywidualnej pracy jednego człowieka z drugim. Tak powstał pomysł, aby młodzi więźniowie, którzy opuszczają zakłady karne, przed podjęciem pracy przeszli swoją «drogę» w towarzystwie opiekuna”.

Taki był punkt wyjścia projektu „**Nowa Droga – innowacyjny model współpracy z przedsiębiorcami w zakresie aktywizacji zawodowej i społecznej młodocianych więźniów**” realizowanego przez Stowarzyszenie POSTIS. Ideą tą udało się zainteresować kilka instytucji, w tym Areszt Śledczy w Lublinie, Powiatowy Urząd Pracy w Lublinie oraz Polskie Towarzystwo Ekonomiczne Zakład Szkolenia i Doradztwa Ekonomicznego w Lublinie, które – jako partnerzy – wnoszą znaczny wkład w realizację całego przedsięwzięcia. Projekt powstaje również przy współpracy z Archidiecezją Lubelską.



Foto: Archiwum projektu

życia

Wędrówka

Podstawowym celem projektu jest **przygotowanie młodego więźnia** (w wieku do dwudziestu czterech lat) **do wejścia na rynek pracy**. Przygotowanie takie nie może się jednak ograniczyć do odbycia z nim szkoleń zawodowych, ponieważ po wyjściu na wolność zderza się on z twardą rzeczywistością – kłopotami ze zdobyciem pracy, oddziaływaniem środowiska, problemami osobistymi. Długa, trzydziestodniowa piesza wędrówka to dla byłych skazanych szansa na odejście od więziennych przyzwyczajeń i więziennego sposobu życia oraz szansa na zmianę sposobu myślenia. Podczas wędrówki konieczne jest przetamywanie ograniczeń (fizycznych i psychicznych), pokonywanie pojawiających się codziennie trudności, a także budowanie nowych relacji ze społeczeństwem – dzięki temu młody człowiek dowiaduje się, że może do czegoś dojść bez stosowania znanych mu dotychczas „dróg na skróty”. Ma czas na pozostawienie za sobą przeszłości. „Podczas tej drogi można było sobie wszystko spokojnie przemyśleć, zastanowić się nad swoim życiem. [...] Człowiek jest dumny, że

przeszedł, dał radę, bo to walka z samym sobą” – opowiada Tomek, były więzień, jeden z uczestników projektu.

W 2013 roku dziesięciu młodych mężczyzn, którzy opuścili w ramach zwolnienia warunkowego Areszt Śledczy w Lublinie, przeszło wraz z opiekunami 900 kilometrów z Lubina do Zgorzelca jedną z kilku tras św. Jakuba w Polsce. „To było dla nich olbrzymie wyzwanie. Młodzi ludzie, o różnej kondycji psychicznej i fizycznej, przed którymi postawiliśmy wielkie wyzwanie: zmagania się z bólem i ze zmęczeniem, dali radę. Wszyscy przeszli drogę, u wszystkich zaobserwowaliśmy pozytywną zmianę postaw. Wszyscy do tej pory nie wrócili do zakładów karnych i próbują na nowo układać sobie życie na wolności” – mówią realizatorzy projektu.

Żeby taka wędrówka przyniosła oczekiwany rezultat, trzeba właściwie dobrać opiekunów, z którymi młodzi ludzie będą przebywali przez trzydzieści dni. Zadaniem opiekunów jest dotarcie do przyczyn trudnej sytuacji, w jakiej znaleźli się ich podopieczni, dzięki czemu można później zapewnić byłym więźniom taką pomoc, jakiej najbardziej potrzebują. Opiekunowie nie mogą być zatem bierni podczas wędrówki – muszą nawiązać kontakt z podopiecznymi i aktywnie ich wspierać. Podczas etapu testowania w projekcie koncentrowano się więc na znalezieniu i wyszkoleniu kandydatów na opiekunów. „Zupełnie niezwykłym przeżyciem dla organizatorów «Nowej Drogi» był wybór oraz późniejsza współpraca z opiekunami skazanych. Robiliśmy rekrutację w całym kraju, zgłosiło się do nas grono zapaleńców. Nie wszyscy, mimo przeprowadzonych szkoleń, zdawali sobie sprawę z tego, jakie wyzwanie stoi przed nimi: dwadzieścia cztery godziny z podopiecznym przez miesiąc. W drogę ze skazanymi wyruszyli między innymi przedsiębiorca, młody biznesmen, nauczyciel, absolwent historii, socjolog, doktorant, ksiądz – wychowawca z lubelskiego seminarium, utalentowany muzyk, były strażnik więzienny oraz jedyna kobieta – przewodnik turystyczny. Myślę, że o ich wyprawach, prawie każdej z przygodami, można napisać książkę” – wspomina Barbara Bojko-Kulpa.

Model

Wędrówka więźnia z opiekunem to niezwykle istotny, ale nie jedyny element procesu powrotu do społeczeństwa młodego człowieka po odbyciu kary. Jest ona jednym z etapów modelu „**Nowa Droga**” – programu, który wspiera skazanych na kilku poziomach: →

Długa, trzydziestodniowa piesza wędrówka to dla byłych skazanych szansa na odejście od więziennych przyzwyczajeń i więziennego sposobu życia oraz szansa na zmianę sposobu myślenia.

od zapewnienia im odpowiedniego wykształcenia zawodowego, przez kształcenie postaw prospołecznych, wsparcie w poszukiwaniu pracy i asystę w trakcie zatrudnienia, po pomoc w znalezieniu mieszkania i oderwaniu od dawnego środowiska. Taki model współpracy łączy w sobie możliwość zmiany postaw życiowych młodocianych więźniów z ich aktywizacją zawodową, która jest prowadzona z udziałem pracodawców i zgodnie z ich potrzebami. Jednocześnie program umożliwia eliminację przeszkód związanych z zatrudnianiem osób karanych. „Utworzyliśmy propozycję modelu «Nowa Droga», składającego się z czterech etapów. Naszym celem jest to, aby każdy skazany, który zdecydował się na udział w projekcie, po opuszczeniu więzienia ponownie znalazł się na rynku pracy, zaczął funkcjonować zgodnie z oczekiwaniami społecznymi i nie popełniał nowych przestępstw” – mówi Barbara Bojko-Kulpa.

Model „Nowa Droga” (etapy):

- 1. Etap przygotowawczy** – prowadzony jeszcze w zakładzie karnym lub w areszcie śledczym – trwający pięć miesięcy. W tym czasie z wytypowanymi do programu więźniami pracują psycholog, wychowawca i doradca zawodowy.
- 2. Miesięczna wędrownka** skazanego po górach z odpowiednio przeszkolonym opiekunem.
- 3. Badanie umiejętności zawodowych uczestnika i miesięczny kurs zawodowy** przygotowujący go do pracy u przedsiębiorcy, który współuczestniczy w projekcie. Następnie skazany odbywa u przedsiębiorcy pięciomiesięczną praktykę zawodową.
- 4. Zatrudnienie skazanego** na rok w ramach zatrudnienia wspieranego, współfinansowanego przez urząd pracy.

Czteroetapowy model nie wymaga angażowania dodatkowych środków finansowych, jest bowiem tak skonstruowany, aby mógł być finansowany z kilku źródeł w ramach środków i funduszy, które już istnieją w poszczególnych instytucjach (służba więzienna, urzędy pracy, ośrodki pomocy społecznej) z przeznaczeniem na tego typu działania. „W modelu połączyliśmy kilka mechanizmów finansowych, w ramach już istniejących możliwości prawnych. Tak więc skazany, uczestnicząc w «Nowej Drodze», ma zapewnione bezpłatnie wyposażenie sportowe do wędrownki oraz noclegi i wyżywienie w czasie wyprawy. Po ukończeniu «drogi» otrzymuje zaś bezpłatne szkolenia i praktykę zawodową u pracodawcy. W czasie szkolenia i praktyki skazany pobiera tak zwane świadczenie integracyjne w wysokości zasiłku dla bezrobotnych” – mówi realizatorzy projektu.

Bardzo ważnym czynnikiem w modelu jest zatem skoordynowanie współdziałania kilku instytucji, a także nawiązanie współpracy z przedsiębiorcami.

Pracodawcy

Bez zatrudnienia byłych więźniów resocjalizacja nie ma szans powodzenia. Podstawową kwestią, o której wspomina większość skazanych zamierzających zejść ze ścieżki przestępstwa, jest właśnie praca – możliwość uczciwego zarabiania na siebie, na rodzinę. Przekonanie pracodawców do zatrudnienia byłych więźniów – osób w większości słabo wykształconych i nigdzie wcześniej niepracujących – pokazanie, że warto dać im szansę,

Ilustracja 1. Schemat modelu „Nowa Droga”

Lp.	Etap	Opis działań	Czas trwania
1	Etap przygotowawczy	Praca skazanego z psychologiem, wychowawcą i doradcą zawodowym w areszcie śledczym / zakładzie karnym	około 5 miesięcy
2	Wędrownka	Skazany z opiekunem wędruje z Lublina do Zgorzelca szlakiem św. Jakuba w Polsce	1 miesiąc
3	Szkolenie	Badanie umiejętności zawodowych skazanego, skierowanie na szkolenie	1 miesiąc
	Praktyka zawodowa	Praktyka zawodowa u pracodawcy, w czasie której skazany otrzymuje świadczenie integracyjne lub zasiłek dla bezrobotnych	5 miesięcy
4	Zatrudnienie wspierane	Zatrudnienie skazanego przez pracodawcę na umowę o pracę	1 rok



Foto: Archiwum projektu

Bez zatrudnienia byłych więźniów resocjalizacja nie ma szans powodzenia. Podstawową kwestią, o której wspomina większość skazanych zamierzających zejść ze ścieżki przestępstwa, jest właśnie praca – możliwość uczciwego zarabiania na siebie, na rodzinę.

to zatem niezwykle istotne, jednocześnie zaś bardzo trudne do realizacji elementy modelu.

„Model jest tak skonstruowany, że poszukiwanie pracodawcy dla więźnia rusza już w momencie jego rekrutacji, podczas pobytu w areszcie lub w więzieniu. Staramy się, aby ta przyszła, poszukiwana praca była zgodna z oczekiwaniami skazanego. Szukamy pracodawców, którzy są otwarci na zatrudnienie byłych więźniów, i ich znajdujemy. Choć nie jest to proste ze względu na powszechną w społeczeństwie obawę i niechęć do tej grupy bezrobotnych – twierdzi Barbara Bojko-Kulpa. – Pokazujemy jednak, że szefowie firm mogą sporo zyskać na zatrudnieniu byłego więźnia. Pracodawca otrzymuje w ramach współpracy wyszkolonego zgodnie z potrzebami stanowiska pracy pracownika na pięciomiesięczną bezpłatną praktykę, a następnie zatrudnia go na roczną umowę o pracę na zasadach zatrudnienia wspieranego. To umożliwia otrzymywanie przez rok zwrotu części wynagrodzenia pracownika ze środków Funduszu Pracy. Korzyść z zatrudnienia więźnia jest zatem obopólna”.

Kontakt z szefami firm, poznanie ich wymagań i potrzeb, próba zmiany ich sposobu postrzegania byłych skazanych – to wszystko zadania, które zabierają sporo czasu, ale mogą przynieść doskonałe skutki. Więźniowie starają się odptącić za zaufanie, jakim ich obdarzono, i za szansę, jaką otrzymali. Udowadniają pracodawcom, że warto było wyciągnąć do nich pomocną dłoń. „Dam przykład jednego z uczestniczących w projekcie skazanych. Kamil znalazł się na szkoleniu w fabryce okien. Po krótkim czasie właściciel firmy uznał, że to jeden z jego najlepszych pracowników. Kamil właśnie podpisał umowę o pracę” – dodaje Barbara Bojko-Kulpa.

Przyszłość

Realizatorzy projektu pracują teraz nad tym, aby szerzej rozpropagować nowatorski model.

„Obecnie trzy kolejne okręgowe inspektoraty służby więziennej – z Białegostoku, Krakowa i Rzeszowa – chciałyby realizować model «Nowej Drogi» w 2014 roku na swoim terenie. Planujemy w tym roku objąć ponad trzydziestu nowych więźniów modelem «Nowa Droga» w ramach projektu pilotażowego. Stowarzyszenie otrzymało w 2013 roku środki finansowe z Ministerstwa Sprawiedliwości na poinformowanie wszystkich osadzonych w zakładach karnych i aresztach śledczych w Polsce o «Nowej Drodze». Otrzymujemy sygnały, że proponowany przez nas model resocjalizacji cieszy się dużym zainteresowaniem – mówi Barbara Bojko-Kulpa – Naszym przedsięwzięciem interesuje się wymiar sprawiedliwości. «Nowa Droga» uzyskała patronat ministra sprawiedliwości oraz marszałka województwa lubelskiego i metropolity lubelskiego. Prowadzimy rozmowy o możliwości włączenia tego rozwiązania do praktyki resortu”.

Zmiana

„[Więzieniu] to jest dzień od apelu do apelu. Pobudka, później sprzątanie, spacer... nic za bardzo do roboty nie ma. To nie jest moje wymarzone życie. A moje wymarzone życie? To własny dom, rodzina, stała praca” – mówi Bartek, jeden z więźniów biorących udział w projekcie. Takich jak on – młodych ludzi, którzy zeszli na drogę przestępstwa, ale chcą zmienić swoje życie – jest więcej. Warto im w tej zmianie pomóc. ■

OPRACOWAŁ

Tomasz Mrozek

Krajowa Instytucja Wspomagająca

WSPÓŁPRACA

Paulina Chodyra

Krajowa Instytucja Wspomagająca

Wypowiedzi uczestników projektu pochodzą z reportażu na temat projektu, przygotowanego przez TVP Lublin (2 września 2013 roku). Cały materiał jest dostępny pod adresem: www.tvp.pl/lublin/reportaze/zdarzenia-magazyn-reporterow.

NOWA DROGA

– innowacyjny model współpracy z przedsiębiorcami w zakresie aktywizacji zawodowej i społecznej młodoletnich więźniów

→ instytucja (firma):
Stowarzyszenie POSTIS
→ kontakt:
Barbara Bojko-Kulpa

telefon: 81 524 39 66

e-mail: biuro@postis.pl

strona internetowa: www.nowadroga.eu



Express do zatrudnienia



Rozmowa z **Anną Pasternak** z Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie, realizującego projekt „Express do zatrudnienia – innowacyjny model aktywizacji osób bezrobotnych”



„Express do zatrudnienia – innowacyjny model aktywizacji osób bezrobotnych” nie jest pierwszym projektem innowacyjnym realizowanym przez Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie. Co skłoniło Państwa do ponownego podjęcia wyzwania, jakim jest realizacja projektu innowacyjnego testującego?

A.P. Województwo małopolskie – region aktywny i otwarty na innowacje – chce brać czynny udział w przygotowaniu lokalnych instytucji rynku pracy na zmiany systemowe. O planach położenia większego nacisku na współpracę publicznych służb zatrudnienia z sektorem niepublicznym mówiono już od kilku lat. Dlatego w 2012 roku samorząd województwa małopolskiego powierzył Wojewódzkiemu Urzędowi Pracy w Krakowie zadanie realizacji projektu, w ramach którego zostanie przetestowany model zlecania podmiotom niepublicznym usług aktywizacyjnych. Warto tutaj zaznaczyć, że założenia zlecania usług zostały wypracowane wspólnie przez wszystkich partnerów projektu. Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, będąc jego liderem, wybrał w ramach konkursu partnera, którym została firma KPMG Advisory Sp. z o.o. sp. k., i zaprosił do współpracy sześć powiatowych urzędów pracy z Małopolski: PUP w Tarnowie, Chrzanowie, Gorlicach, Dąbrowie Tarnowskiej, Oświęcimiu oraz SUP w Nowym Sączu. W tworzeniu modelu uczestniczyli pracownicy wszystkich tych instytucji, z kolei przedstawiciele powiatowych urzędów pracy dodatkowo wnieśli praktyczną wiedzę i doświadczenie z pracy z osobami bezrobotnymi. Dzięki takiemu podejściu pracownicy urzędów w pewnym sensie sami opracowali zasady działania nowego narzędzia, które ma im posłużyć do lepszego wsparcia osób bezrobotnych.



Czy to, że beneficjentem odpowiedzialnym za realizację projektu jest urząd, pomaga w pracy nad projektem, czy raczej jest utrudnieniem – na przykład w związku z koniecznością stosowania różnych procedur?

A.P. Wiele procedur, do których musimy się stosować, realizując projekt, jest określonych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – i często nie ma większego znaczenia, czy taki projekt realizuje urząd, czy też instytucja niepubliczna. Oczywiście na to nakładają się obowiązki, jakie mamy jako jednostka sektora finansów publicznych

i wojewódzka samorządowa jednostka organizacyjna. Powoduje to na pewno większe obciążenie związane z zarządzaniem projektem niż w instytucjach niepublicznych.

Jednocześnie warto zauważyć, że projekt jest realizowany w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Z jednej strony urzędy pracy (wojewódzki i powiatowe) mają możliwość obserwowania, w jaki sposób pracuje korporacja, z drugiej zaś strony – przedstawiciele firmy KPMG Advisory Sp. z o.o. sp. k. mogą się zapoznać z procedurami obowiązującymi w instytucjach publicznych. Taka wymiana doświadczeń stanowi dodatkową wartość płynącą z realizacji naszego projektu i jest w tym zakresie dobrą praktyką.



Jakie są najważniejsze założenia Państwa projektu?

A.P. Założeniem projektu jest stworzenie i przetestowanie modelu zlecania podmiotom niepublicznym (operatorom) usługi aktywizacji osób bezrobotnych. W ramach modelu – obejmującego między innymi raporty i analizy dotyczące podobnych rozwiązań stosowanych za granicą, wzorcową dokumentację przetargową, zasady współpracy podmiotów publicznych z wykonawcą, zasady wynagradzania operatora – osoby bezrobotne będą mogły być objęte wsparciem agencji zatrudnienia. Wstępna wersja modelu została ukoroczona w pierwszej połowie 2013 roku i obecnie jest testowana.

Dwa główne założenia, na których opiera się model, to wynagradzanie za rezultat i zasada „czarnej skrzynki”. Pierwsze z nich oznacza, że wysokość płatności dla operatora jest zależna od osiągniętego wyniku, czyli doprowadzenia osoby bezrobotnej do trwałego zatrudnienia. Firma aktywizująca uczestników projektu nie otrzymuje wynagrodzenia za przeprowadzone szkolenia, sesje *coachingowe*, zapewnioną klientom opiekę medyczną czy inne działania, ale za podjęcie pracy przez osoby bezrobotne i utrzymanie jej jak najdłużej. Bezpośrednio od rezultatu nie zależy jedynie płatność wstępna (20% kwoty całkowitej), którą operator otrzymuje za spełnienie podstawowych wymagań i zapewnienie standardów związanych między innymi z personelem, infrastrukturą centrum aktywizacyjnego oraz przygotowaniem dla danego klienta „oceny potencjału” i „planu kariery” – dokumentów wyznaczających sposób pracy w projekcie. Zgodnie z zasadą „czarnej



Foto: Archiwum projektu

Podpisanie umowy z operatorem, 3 września 2013 roku (od lewej: Roman Ciepela – wicemarszałek województwa małopolskiego, Anna Karaszewska – przedstawicielka operatora, Andrzej Martynuska – dyrektor Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie)

skrzynki”, operatorowi nie jest narzucany ani sposób działania, ani katalog instrumentów, które może stosować. Ma on swobodę w wyborze usług i dostosowywaniu ich do indywidualnych potrzeb osób bezrobotnych w celu osiągnięcia rezultatu.

Kwestia związana ze zlecaniem usług pośrednictwa pracy podmiotom niepublicznym (na przykład agencjom zatrudnienia) jest wciąż aktualna i szeroko dyskutowana. Szczególnie ważny jest aspekt efektywności publicznych służb zatrudnienia w tym zakresie oraz możliwość weryfikacji i rozliczenia niepublicznych operatorów. Duże zmiany ma przynieść reforma polityki rynku pracy związana z nowelizacją Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Czy Państwa projekt wpisuje się w te zmiany? Planowali Państwo rekomendować zmiany legislacyjne w tym zakresie?

A.P. Drugim najważniejszym produktem, jaki zostanie wytworzony w ramach projektu, będą właśnie rekomendacje do zmian w prawie, pozwalające na sprawne i skuteczne stosowanie wypracowanego modelu. Kilka elementów opracowanego i testowanego przez nas rozwiązania znalazło się już w zapisach nowelizacji Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy proponowanych przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Ponadto w czwartym kwartale 2014 roku planujemy rozpoczęcie cyklu spotkań, podczas których będą przygotowywane i konsultowane propozycje zmian legislacyjnych. Będą to między innymi spotkania z przedstawicielami władz szczebla centralnego, regionalnego i lokalnego; warsztaty z udziałem parlamentarzystów z Małopolski, członków sejmowej Komisji Polityki Społecznej i Rodziny oraz radnych województwa małopolskiego; warsztaty z przedstawicielami pracodawców i organizacjami reprezentującymi interesy przedsiębiorców i pracodawców. Realizacja tych działań pozwoli opracować całościowe propozycje zmian w prawie, umożliwiające skuteczne wprowadzenie do praktyki modelu wypracowanego w ramach projektu. Już dziś – na etapie pilotażu – widać wyraźnie, że nasze rekomendacje powinny

dotyczyć aktów prawnych związanych nie tylko bezpośrednio z rynkiem pracy, ale także ze sferą pomocy społecznej i ochrony danych osobowych. Odpowiednie zapisy w ustawach i rozporządzeniach powinny między innymi zapewniać realną współpracę i wymianę informacji na temat wspieranych osób między urzędami pracy, ośrodkami pomocy społecznej i prywatnymi operatorami.

Ponadto w czasie prowadzonych przez resort pracy konsultacji założeń do nowelizacji *Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* zgłaszaliśmy uwagi do propozycji zapisów związanych ze zlecaniem usług aktywizacyjnych.

Dlaczego zdecydowali się Państwo na adaptację modelu brytyjskiego?

A.P. Rynek brytyjski jest bardzo dojrzały w zakresie usług związanych z aktywizacją osób bezrobotnych. Rozwiązania, które rozwijano przez dwie ostatnie dekady, pozwoliły stworzyć bazę doświadczeń, na której można się oprzeć. Oczywiście, założenia modelu należało dostosować do polskich warunków społecznych, gospodarczych i legislacyjnych. Wynagradzanie za rezultat i zasada „czarnej skrzynki” są jednak, tak jak w modelu brytyjskim, podstawowymi elementami, które stanowią o innowacyjności tego rozwiązania w Polsce. Zakładamy, że dzięki naszemu projektowi i odpowiednim zmianom legislacyjnym uda się, tak jak w Wielkiej Brytanii, otworzyć rynek usług pracy dla prywatnych operatorów, przy jednoczesnym wypracowaniu modelu współpracy między publicznymi służbami zatrudnienia, instytucjami pomocy społecznej i operatorami prywatnymi.

W ramach projektu planują Państwo przeprowadzenie pilotażu i przetestowanie modelu zlecenia usług w kilku powiatach w Małopolsce. Jak wygląda wybór operatora tego zadania i jakie są jego obowiązki?

A.P. Testowanie wypracowanego modelu trwa od czerwca 2013 roku, kiedy ogłoszono przetarg na świadczenie usług służących doprowadzeniu do zatrudnienia osób bezrobotnych w ramach projektu. Podczas oceny merytorycznej ofert głównym kryterium była jakość zaproponowanej przez oferentów koncepcji realizacji usługi (55% oceny), następnie udokumentowane doświadczenie (35% oceny) i proponowana cena (10% oceny). Zależało nam na tym, aby przetarg wyłonił wykonawcę, który ma spójną i dającą duże prawdopodobieństwo sukcesu koncepcję pracy doradców z osobami bezrobotnymi oraz współpracy z pracodawcami, głównie w zakresie pozyskiwania ofert pracy. Ostatecznie przetarg wygrało konsorcjum firm Ingeus Sp. z o.o. i Ingeus SAS, z którym 3 września 2013 roku podpisano umowę. W październiku przeprowadzono rekrutację uczestników projektu i od listopada 2013 roku operator przystąpił do prowadzenia działań aktywizacyjnych zmierzających do podjęcia pracy przez uczestników projektu. Do zadań operatora należy objęcie wsparciem 1 tysiąca osób bezrobotnych i przygotowanie dla nich „oceny potencjału” i „planu kariery”, znalezienie odpowiednich ofert pracy, doprowadzenie do zatrudnienia oraz monitorowanie i wspieranie podczas sześciu pierwszych miesięcy pracy.





Praca doradcy z uczestnikami projektu w centrum aktywizacyjnym operatora w Oświęcimiu

Foto: Archiwum projektu

Docelowo użytkownikami modelu mogą być wszystkie urzędy pracy w Polsce. W jaki sposób zamierzają Państwo włączać i upowszechniać opracowane rozwiązanie poza województwem małopolskim?

A.P. Działania upowszechniające i włączające są już oczywiście prowadzone. W ramach projektu funkcjonuje Rada Programowa, która opiniuje i akceptuje wypracowywane rozwiązania. Obecność w składzie tego gremium między innymi przedstawicieli Kancelarii Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju, konwentu dyrektorów wojewódzkich urzędów pracy czy Zakładu Ubezpieczeń Społecznych powoduje, że kształt wypracowanych rozwiązań uwzględnia uwagi różnych środowisk i instytucji. Zwiększa się więc prawdopodobieństwo, że wypracowany w projekcie model zostanie po zakończeniu pilotażu włączony do polityki rynku pracy. Poza tym raz na kwartał przygotowujemy i rozsyłamy pocztą elektroniczną do instytucji z całego kraju zajmujących się rynkiem pracy *newsletter* projektu, w którym informujemy o postępach w realizacji naszego przedsięwzięcia. Główną grupę odbiorców *newslettera* stanowią tutaj powiatowe urzędy pracy. W najbliższych miesiącach rozpoczniemy także cykl szkoleń upowszechniających. Zostaną na nie zaproszeni przedstawiciele wszystkich powiatowych i wojewódzkich urzędów pracy w kraju. Szkolenia będą się odbywać w pięciu ośrodkach – w Gdańsku, Warszawie, Poznaniu, Krakowie i we Wrocławiu. Podczas szkoleń będziemy

między innymi prezentować model i dzielić się naszymi doświadczeniami związanymi z jego wdrażaniem.

Aktualne informacje o działaniach podejmowanych w projekcie można śledzić na stronie internetowej Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie (w zakładce „Projekty WUP”) i na Twitterze (@ExpressDoZatrud).

ROZMAWIAŁA

Paulina Chodyra

Krajowa Instytucja Wspomagająca

EXPRESS DO ZATRUDNIENIA

– innowacyjny model aktywizacji osób bezrobotnych

→ instytucja (firma):
Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie
→ kontakt:
Anna Pasternak, kierownik projektu

telefon: 12 428 78 19
e-mail: exp@wup-krakow.pl
strona internetowa: www.wup-krakow.pl

Naturalne tynki gliniane, nowoczesne wzornictwo, skuteczna aktywizacja

Jak wykorzystać znane od lat technologie w nowoczesnym budownictwie? W jaki sposób zaktywizować dzięki temu osoby biernie zawodowo? Na te pytania starają się odpowiedzieć realizatorzy projektu innowacyjnego z komponentem ponadnarodowym „Naturalne tynkowanie i wzornictwo – Natural Plastering and Finishing”.



Technologia

Tynki gliniane – dawniej powszechnie stosowane – dziś są w polskim budownictwie właściwie zapomniane. Jak się okazuje, całkowicie nieustannie, ich wykorzystanie pozwala bowiem stworzyć wnętrza naturalnie wilgotne, zdrowe, kumulujące ciepło zimą i przyjemnie chłodne latem. Co istotne, tynki gliniane można położyć właściwie w dowolnych wnętrzach – w domach, biurach, przedszkolach, instytucjach użyteczności publicznej. Już dziś można poprosić architekta, aby uwzględnić w projekcie możliwość takiego tynkowania.

Powrót w budownictwie do zapewnienia **zdrowego i przyjaznego środowiska życia czy pracy** sprawia, że technologia tynków glinianych wzbudza w Polsce coraz większe zainteresowanie. Pojawia się jednak pytanie o to, gdzie można nabyć wiedzę i umiejętności w zakresie przygotowywania mieszanek tynkarskich, ich nakładania i naprawy, a także projektowania wnętrz. Dotychczas było to możliwe jedynie za granicą, ale za sprawą projektu innowacyjnego „Naturalne tynkowanie i wzornictwo – Natural Plastering and Finishing” możliwości takie są dostępne również w Polsce.

Projekt

Głównym celem tego przedsięwzięcia jest umożliwienie osobom biernym zawodowo powrotu na rynek pracy, dzięki nabyciu przez nie nowych umiejętności z zakresu tynkowania i wzornictwa. Innowacyjnym elementem projektu jest dostosowanie programu szkoleń na temat tynkowania materiałami naturalnymi (głównie gliną i wapnem) i związanego z tym wzornictwa do grupy nieaktywizowanej wcześniej w tym kierunku – osób bezrobotnych w wieku od pięćdziesięciu do sześćdziesięciu czterech lat oraz osób niepełnosprawnych (kobiet i mężczyzn) w wieku od piętnastu do sześćdziesięciu czterech lat. Program pozwalający zdobyć nowe kwalifikacje zawodowe, a tym samym zwiększający możliwość uzyskania i utrzymania zatrudnienia, stanowi nowość na polskim rynku. →

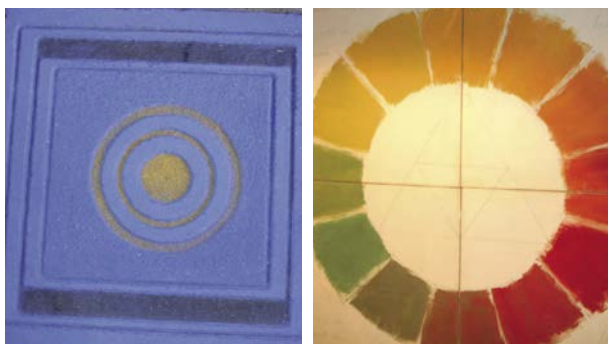


Foto: Archiwum projektu

Rozpoczęty we wrześniu 2012 roku projekt realizuje lider, firma VERNUM Wojciech Owczarzak, specjalizująca się w edukacji z zakresu tynków naturalnych i zarządzania projektami unijnymi, we współpracy z partnerami: dwoma z Polski – Stowarzyszeniem na rzecz Ekorozwoju „Agro-Group” z Białegostoku, specjalizującym się w projektach ekologicznych, i Stowarzyszeniem Wędrowni Architekci z Poznania, zajmującym się między innymi architekturą naturalną i zrównoważoną, oraz jednym z zagranicy – niemieckim stowarzyszeniem FAL e.V., mającym ogromny potencjał w obszarze budownictwa naturalnego i tynków glinianych, od dwudziestu lat prowadzącym taką działalność.

Współpraca ponadnarodowa

Współpraca z partnerem ponadnarodowym sięga 2011 roku. Wtedy to przedstawiciel firmy VERNUM uczestniczył w szkoleniu dla trenerów dotyczącym tynków glinianych, prowadzonym w ramach programu Grundtvig, na którym się dowiedział o poszukiwaniu partnera z Polski do udziału w projektach realizowanych przez stowarzyszenie FAL e.V. Tak rozpoczęła się współpraca. Firma VERNUM przygotowała kilka projektów w Polsce, które mogłyby być przeprowadzone wspólnie ze stowarzyszeniem FAL e.V., i w 2012 roku udało się rozpocząć realizację wspólnego przedsięwzięcia. Obecność w projekcie niemieckiego partnera jest niezbędna zarówno podczas dostosowywania produktu finalnego do warunków polskich, jak i wskazywania dobrych praktyk z innych państw europejskich (czternaście krajów wdraża ten sam program szkoleniowy).

Stowarzyszenie FAL e.V. to doświadczony partner, który realizował wcześniej wiele projektów międzynarodowych (między innymi w ramach programu Leonardo da Vinci), w związku z tym współpraca przebiega bardzo sprawnie. Na początku ustalono grafik i tematykę spotkań oraz kwestie finansowe, spisano umowę ponadnarodową (zgodnie z wymaganiami Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki) i do końca przestrzegano jej zapisów. W wypadku wątpliwości najważniejsze były kontakty bezpośrednie – rozmowy podczas spotkań roboczych i nieformalnych.

Wkład partnera zagranicznego w prace nad produktem finalnym projektu był bardzo duży. Partnerstwo projektu „Naturalne tynkowanie i wzornictwo – Natural Plastering and Finishing” korzystało z dokumentacji wytworzonej w ciągu trzech lat przez partnera niemieckiego w dwóch projektach ponadnarodowych. Stowarzyszenie FAL e.V. udostępniło także fotografie i filmy, które zastosowano w całości w polskim projekcie. Ważne jest, że partner niemiecki również zyskał na realizacji projektu – otrzymał bowiem opracowany zestaw egzaminów, którego wcześniej nie udało się przygotować, a z którego będzie mógł korzystać w przyszłości.



Foto: Shutterstock

Co dalej?

Na etapie testowania projektu wyszkolono pierwszych polskich trenerów. Dodatkowo beneficjenci projektu brali udział w warsztatach o różnej tematyce – od tworzenia mieszanek tynkarskich, przez ich nakładanie i naprawę, po dekoratorstwo i projektowanie wnętrza. Osoby uczestniczące w projekcie uznały, że przedsięwzięcie to było bardzo przydatne. Należy jednak pamiętać, że w Polsce rynek usług tynków naturalnych jest wciąż niewielki, mimo to lider projektu ma nadzieję, że dzięki kolejnej fazie projektu sytuacja ta choć trochę się zmieni.

Projekt przeszedł również etap walidacji produktu, obecnie więc znajduje się w trakcie upowszechniania i włączania rozwiązań do polityki i praktyki. W styczniu i lutym 2014 roku odbyły się spotkania upowszechniające z osobami odpowiedzialnymi za edukację, legislację, rzemiosło, aktywizację zawodową i budownictwo. Ponadto w lutym 2014 roku zorganizowano ogólnopolską konferencję upowszechniającą, a także dodatkowe szkolenia dla trenerów, którzy w przyszłości będą mogli uczyć kolejne osoby. Przedstawiciele projektu będą również brali udział w targach edukacyjnych i budowlanych.

OPRACOWAŁ

dr Wojciech Owczarzak

VERNUM

NATURALNE TYNKOWANIE I WZORNICTWO

– Natural Plastering and Finishing

→ instytucja (firma):
VERNUM Wojciech Owczarzak
→ kontakt:
dr Wojciech Owczarzak

telefon: 504 680 503

e-mail: projekt@naturalnetynkowanie.pl

strona internetowa: www.naturalnetynkowanie.pl



Aktywizacja młodych liderów



Rozmowa z **Adamem Niemkiewiczem** ze Stowarzyszenia Morena, realizującego projekt „Wsparcie instytucji ekonomii społecznej na podstawie doświadczeń polsko-szkockich”



Pojęcie „ekonomia społeczna” kojarzy się w Polsce z problematyką reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub długotrwale bezrobotnych. Projekt Stowarzyszenia Morena idzie jednak w innym kierunku, jest bowiem skierowany do młodzieżowych organizacji pozarządowych. Skąd ten pomysł?

A.N. Od dwunastu lat stowarzyszenie rozwija ofertę wsparcia młodzieżowych organizacji i grup, był to więc nasz naturalny wybór. Prowadzimy między innymi największą w Europie regionalną sieć informacji młodzieżowej **Eurodesk Pomorze**, ośrodki regionalne programu Unii Europejskiej „**Młodzi w działaniu**”. Z drugiej strony, nasze przedsięwzięcie i pod tym względem było innowacją – większość projektów skupia się bowiem na zmniejszaniu skutków bezrobocia czy wykluczenia społecznego wśród dorosłych, my zaś zajmujemy się aktywizacją społeczną i zawodową młodzieży, a nawet dzieci, czyli profilaktyką. Jest to trudne, gdyż rezultaty będą widoczne za kilka, kilkanaście lat. Mamy jednak to szczęście, że nasz urząd marszałkowski i samorządy na Pomorzu rozumieją, że profilaktyka jest efektywniejsza, tańsza i sensowniejsza.

Pomysł na projekt rozwijał się od kilku lat. Bardzo ważne były wcześniejsze projekty naszego stowarzyszenia. Środki z Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich pozwoliły na pierwsze próby grantów dla grup młodzieżowych, rozbudowę sieci Eurodesk Pomorze i szkolenia dla liderów młodzieżowych. Wzmocniłyśmy sieć Eurodesk Pomorze, która obecnie skupia już ponad trzydzieści organizacji i instytucji samorządowych, obejmując całe Pomorze. Bez tych działań nie byłoby naszego projektu innowacyjnego.

Dlaczego właśnie rozwiązania szkockie stanowią inspirację dla projektu?

A.N. Szkoci pojawili się w naszym projekcie dzięki partnerowi krajowemu. Polskie Stowarzyszenie Projektów Młodzieżowych, będące wydawcą karty Euro26 na Polskę, zaprosiło do projektu szkockiego wydawcę karty – Young Scott. Szkoci zaś, są liderem w Europie w zakresie polityki młodzieżowej i innowacyjnych narzędzi wsparcia aktywności młodych ludzi. Ponad dwie dekady temu w Szkocji narodziła się sieć Eurodesk, która obecnie obejmuje ponad trzydzieści krajów i 900

punktów. Szkoci już wiele lat temu zaczęli stosować fundusze małych grantów w celu aktywizacji młodzieży, a także pierwsi w Europie wykorzystali kartę Euro26 w innowacyjny sposób – tworząc narzędzie aktywizacji społecznej, obywatelskiej i zawodowej.

Opracowując nasze rozwiązania, korzystaliśmy także z doświadczeń stowackich, amerykańskich, francuskich i wielu innych krajów. Wychodzimy z założenia, że nie musimy wyważać otwartych drzwi, ale wykorzystując doświadczenia i rozwiązania własne, organizacji z Polski i z zagranicy, możemy stworzyć narzędzia najlepiej dostosowane do potrzeb młodych Pomorzan. Innymi słowy, powinniśmy dodać do naszych dobrych praktyk pomorskich wszystko to, co znajdziemy najlepszego na świecie, i zrobić coś jeszcze lepszego.

Jak się rozpoczęła i jak przebiega współpraca z partnerem zagranicznym?

A.N. Znakomita współpraca trwała prawie trzy lata i w tym czasie, oprócz kontaktów telefonicznych czy internetowych, mieliśmy możliwość wspólnego zorganizowania pięciu wizyt studyjnych i warsztatów w Szkocji. I właśnie te działania były kluczowe w przygotowaniu i testowaniu, później zaś w udanym wdrażaniu naszych narzędzi. Pozwoliły na bezpośredni kontakt z osobami, które tworzyły i obecnie rozwijają szkocką politykę młodzieżową, wprowadzając narzędzia wsparcia i tworząc kolejne. Mieliśmy dostęp do wszystkich informacji, nawet finansowych, poznaliśmy liczne dobre praktyki. Dzięki współpracy mogliśmy wdrożyć narzędzia szybciej i ustrzec się błędów.

Proszę opisać wypracowane w ramach projektu rozwiązania, które mają wzmocnić trwałość działania pozarządowych organizacji dziecięco-młodzieżowych na Pomorzu: Pomorski Fundusz Młodzieżowy, Karta Euro26Lider, Skrypt Lidera, Subregiony Sieci Eurodesk Pomorze.

A.N. Każde z tych narzędzi mogłoby być osobnym projektem i trudno je opisać w kilku zdaniach, ale postaram się przynajmniej podać podstawowe informacje.

Pomorski Fundusz Młodzieżowy to najprostszy regionalny fundusz grantowy. Czteroosobowe grupy młodzieży składają za pośrednictwem Internetu dwustronicowy, prosty opis projektu z szacunkowym →

budżetem przedsięwzięcia w wysokości do 500 złotych. Jeśli grupa nie ma żadnego doświadczenia, może wziąć udział w warsztatach z podstaw zarządzania projektami. Wyboru najlepszych projektów dokonuje komisja złożona wyłącznie z młodzieżowych liderów. Stowarzyszenie i nasi partnerzy (fundusz ma bowiem edycje powiatowe) są tylko operatorami. Decyzja o przyznaniu grantu zapada w terminie do dziesięciu dni od daty złożenia projektów. Grupy mogą dowolnie zmieniać koszty – ważne jest osiągnięcie celu. Dodatkowo po decyzji komisji grupy mają do wyboru kolejne warsztaty (obróbki zdjęć, współpracy z mediami, źródeł finansowania projektów).

Karta Euro26Lider to narzędzie, które dołożyliśmy już w trakcie trwania projektu, odkryliśmy bowiem, że może to być doskonały instrument aktywizacji młodzieży. W projekcie karta miała głównie wymiar wsparcia motywacji 150 liderów i liderów młodzieżowych, którzy testowali pozostałe narzędzia. Pozwoliło to jednak także przetestować możliwości zainteresowania jednostek samorządu terytorialnego powszechnym wprowadzeniem karty w powiatach. Dzięki temu opracowaliśmy koncepcję wykorzystania Pomorskiej Karty Młodzieżowej, która – oprócz udostępniania systemu zniżek w całej Europie – ma na Pomorzu funkcjonować zamiast legitymacji szkolnej (po zmianie ustawy), łącząc funkcje karty do stołówki, biblioteki czy ośrodka sportu. Będzie kartą członkowską w organizacjach dziecięco-młodzieżowych, może być kartą transportu publicznego albo systemu rowerowego. To podstawowa funkcja, ale ważniejszą jest możliwość zdobywania punktów za wszystkie aktywności poza nauką w szkole. Punktów uzyskanych za działania w organizacjach, szkołach, klubach, parafiach czy świetlicach nie można wymienić na nagrody rzeczowe, ale dają one prawo do udziału w kolejnych rozwijających warsztatach, zajęciach sportowych czy nawet stażach zawodowych.

Skrypt Lidera to pierwszy w Polsce materiał dla liderów młodzieżowych, który powstał w wyniku zebrania doświadczeń największych organizacji dziecięco-młodzieżowych mających systemy kształcenia liderów. Trenerzy pracujący dla Związku Harcerstwa Rzeczypospolitej, Związku Harcerstwa Polskiego, Caritas Archidiecezji Gdańskiej i Stowarzyszenia Morena zgromadzili i opracowali czterystuonicowy skrypt w formie segregatora, który zawiera teorię, ćwiczenia i informacje praktyczne niezbędne w pracy z grupą dzieci i młodzieży oraz w kształceniu liderów młodzieżowych. Dzięki współpracy dużych organizacji powstał uniwersalny materiał, który służy małym organizacjom lub nawet grupom nieformalnym młodzieży. Przygotowujemy zresztą kolejną wersję skryptu, gdyż nie udało nam się dotrzeć do autorów wszystkich materiałów wykorzystywanych w organizacjach (wszystkich zainteresowanych prosimy o nadsyłanie do nas takich informacji).

Subregiony Sieci Eurodesk Pomorze to podstawa organizacyjna naszego projektu, nie byliśmy bowiem w stanie efektywnie skorzystać z potencjału tak dużej sieci partnerów lokalnych. Powołanie subregionów – obejmujących od czterech do sześciu punktów – umożliwiło wdrożenie lokalnych edycji funduszu i organizację szkoleń – testowania skryptu. Rezultatem było wdrożenie systemu współpracy między ośrodkiem regionalnym w Gdańsku i subregionami, których docelowo będzie sześć lub siedem. Pozwoliło to także na przygotowanie uwarunkowań terytorialnych kontynuacji projektu w latach 2014–2020 i udowodniło, że dzięki partnerom obejmujemy większą liczbę organizacji, efektywniej współpracujemy jako sieć z jednostkami samorządu terytorialnego, jesteśmy w stanie dotrzeć do młodzieży i dzieci w każdej ze 123 gmin Pomorza.



Foto: Shutterstock

Jak przebiegają działania upowszechniające i włączające? Co jest dla Państwa w tych działaniach najważniejsze?

A.N. Upowszechnianie i włączanie prowadziliśmy od początku, gdyż już w fazie przygotowywania narzędzi podjęliśmy prace nad ich wdrożeniem do polityki i praktyki. Dzięki bardzo dobrej współpracy z władzami Gdańska Pomorski Fundusz Młodzieżowy został wpisany do programu współpracy z organizacjami pozarządowymi. Naszemu partnerowi – Stowarzyszeniu EDUQ, a także zaangażowaniu starosty powiatu lęborskiego oraz wójtów Wicka i Cewic wdzięczamy uruchomienie funduszu na poziomie gminnym i powiatowym. Nasz partner krajowy – Polskie Stowarzyszenie Projektów Młodzieżowych – przy wsparciu władz Kwidzyna wdrożył kartę Euro26 z systemem punktowym wśród tysiąca gimnazjalistów. Większość tych działań finalizowaliśmy jeszcze w czasie testowania, co pozwoliło nam pokazać realne skutki działania narzędzi w fazie upowszechniania i zakończyć kolejne wdrożenia. Doskonała współpraca z Instytucją Organizującą Konkurs i udział w przedsięwzięciach Krajowej Instytucji Wspomagającej przyniosły polecenie naszego projektu w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej oraz sześć kolejnych prezentacji. Następstwem była wysoka ocena ekspertów opracowujących Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej i uznanie potowy narzędzi (modeli) za wzorcowe do wdrażania w kraju.

Upowszechnianie realizowaliśmy także na poziomie międzynarodowym. Konferencje międzynarodowe w Warszawie (dwanaście państw) i w całej Europie (Szkocja, Rosja, Francja, Niemcy, Grecja, Belgia) spowodowały, że byliśmy zgłoszeni do nagrody Eurodesk Europe i Europejskiej Nagrody Innowacji Społecznej.

Wiemy już, że rozwiązania wypracowane w Państwa projekcie zainteresowały władze samorządowe województwa pomorskiego i mają szansę być wdrożone w nowej perspektywie w skali całego województwa. Jak udało się tego dokonać?

A.N. To prawda. Bardzo dobra współpraca z pomorskim urzędem marszałkowskim oraz wsparcie marszałka i zarządu województwa zaowocowały opracowaniem i przedstawieniem propozycji wdrożenia do Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2014–2020 wielkiego programu „Czas na młodzież”, w którym weźmie udział konsorcjum zrzeszające największe organizacje młodzieżowe działające w naszym regionie.

Nasz program obejmie bezpośrednio 400 tysięcy młodych osób ze wszystkich 123 gmin Pomorza. Chcemy wdrożyć Pomorską Kartę Młodzieżową (edycje na każdy powiat), powołamy wspólnie Pomorską Szkołę Liderów Młodzieżowych i uruchomimy certyfikację kompetencji społecznych pozyskiwanych przez młodzież w organizacjach pozarządowych. Poprowadzimy największy w Polsce program aktywizacji obywatelskiej (między innymi powiatowe rady młodzieży i Pomorską Radę Młodzieży oraz wybory na czterech poziomach, poczynając od samorządów uczniowskich). Pomorski Fundusz Młodzieżowy będzie miał edycje

powiatowe, specjalne edycje tematyczne dla spółdzielni młodzieżowych czy stypendialne. Program liczy czterdzieści stron i zawiera liczne powiązania między wszystkimi projektami, trudno go więc opisać w kilku zdaniach.

Liczę, że nasza propozycja spotka się z pozytywnym przyjęciem przez Zarząd Województwa, i wierzę, że realizacja programu spowoduje, że Pomorze będzie wzorem innowacji dla innych regionów – nie tylko w Polsce, ale także w Europie.

Jakie elementy podczas realizacji projektu sprawiły Państwu największe problemy? Czy warto było podjąć się realizacji przedsięwzięcia innowacyjnego? Jakie rady, wynikające z uzyskanych doświadczeń, mają Państwo dla innych projektodawców?

A.N. Problemy oczywiście się pojawiały. Największym była – i jest, mimo wszystko – formalna strona przedsięwzięcia. Także skala testowania stanowiła duże wyzwanie. Jestem jednak pewien, że było warto, i polecam wszystkim instytucjom podobne projekty. Ponadto jedynie projekt innowacyjny umożliwił nam realizację takich działań w wypadku organizacji młodzieżowych. I choć na początku nie za bardzo rozumieliśmy terminologię czy specyficzne zasady, moge z przekonaniem potwierdzić, że ten typ projektów jest bardzo dobrym narzędziem. Na podstawie doświadczeń pomorskich przygotowujemy dla Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju propozycję, tym razem ogólnopolską, dużego programu innowacyjnego, którą chcielibyśmy zrealizować w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

Podsumowując, chciałbym podziękować naszym partnerom ze wszystkich wymienionych wyżej instytucji. Wiem, że właśnie dzięki naszej bardzo dobrej współpracy osiągnęliśmy sukces i mamy szansę zrealizować kolejny program. ■

ROZMAWIAŁA

Paulina Chodyra

Krajowa Instytucja Wspomagająca

WSPARCIE INSTYTUCJI EKONOMII SPOŁECZNEJ na podstawie doświadczeń polsko-szkockich

→ instytucja (firma):
Stowarzyszenie Morena
→ kontakt:
Adam Niemkiewicz

telefon: 58 344 41 11

e-mail: morena@morena.org.pl

strona internetowa: www.scot.morena.org.pl

Pomóż sobie pomóc

Projekt „PWP Pomoc do samopomocy dla kobiet w wieku 45+” – realizowany od marca 2012 do listopada 2013 roku – zakładał zdobycie nowych umiejętności i kwalifikacji zawodowych przez sto pozostających bez zatrudnienia kobiet w wieku powyżej czterdziestu pięciu lat z województwa wielkopolskiego. Celem projektu było także dostosowanie do polskich warunków metody „Pomoc do samopomocy”, opracowanej przez kopenhaską Szkołę Kofoeda. Metoda ta jest odpowiedzią na problem braku dostatecznie dobrych sposobów pracy z osobami bezrobotnymi, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet powyżej czterdziestego piątego roku życia.

Nowatorska metoda

Najistotniejsza w nowej metodzie jest kwestia „pomocy do samopomocy”. Modele wsparcia, które uwzględniają wyłącznie ofertę kierowaną do osób bezrobotnych, pomijając zobowiązania ze strony beneficjenta, prowadzą do utrwalania się postaw pasywnych, konsumpcyjnych i roszczeniowych. Przesunięcie akcentu w stronę beneficjenta jako osoby odpowiedzialnej za swoje życie i wykorzystanie różnych metod pracy – pod warunkiem trzymania się naczelnej zasady przedkładania oferty wsparcia z jednoczesnym stawianiem wymagań – prowadzą do ponoszenia konsekwencji własnych wyborów i odbudowy szacunku do samego siebie.

Wychodząc z tego założenia, realizatorzy projektu dążyli do porzucenia modelu świadczenia wsparcia „za darmo”. Ze względu na brak możliwości pobierania jakichkolwiek opłat od grupy docelowej, swoistym środkiem płatniczym stało się zaangażowanie. Choć niewymierne pojęcie „zaangażowania” jest trudne do wycenienia, jego zastosowanie stało się istotnym czynnikiem dla osób odbudowujących swoją podmiotowość.

Partnerstwo ponadnarodowe

Fundacja Familijny Poznań, realizując różne projekty (w tym szkoleniowe dla osób bezrobotnych), nie podejmowała wcześniej współpracy w partnerstwie ponadnarodowym. Projekt „PWP Pomoc do samopomocy dla kobiet w wieku 45+” był pierwszym takim przedsięwzięciem prowadzonym przez fundację, wybór odpowiedniego partnera miał więc dla niej kluczowe znaczenie.

Poszukując partnera, realizatorzy projektu zwracali szczególną uwagę na:

- doświadczenie potencjalnego partnera w obszarze związanym z tematyką realizowanego projektu,
- skalę i zakres działań prowadzonych przez potencjalnego partnera,
- obszary możliwej przyszłej współpracy przy realizacji kolejnych projektów (w tym szkoleniowych),
- unikatowość metod i narzędzi pracy z osobami bezrobotnymi, wypracowanych i stosowanych przez potencjalnego partnera projektu,
- możliwość przeniesienia (dostosowania) rozwiązań lub ich elementów, wypracowanych przez potencjalnego partnera, na kursowy system prowadzenia zajęć w obszarze aktywizacji zawodowej kobiet w wieku ponad czterdziestu pięciu lat.

Podczas poszukiwań organizacji do współpracy realizatorzy projektu otrzymali pomoc ze strony duńskiego Komitetu Helsińskiego Praw Człowieka, który pośredniczył w nawiązaniu kontaktu z kopenhaską Szkołą Kofoeda. Od tego momentu tworzenie koncepcji projektu i współdziałania na poziomie ponadnarodowym nabrało tempa. Wówczas także określono ramy współpracy, charakter szkolenia polskich trenerów w siedzibie Szkoły Kofoeda w Kopenhadze i przebieg wizyt monitorujących, realizowanych w Polsce przez przedstawiciela partnera projektu – koordynatora do spraw współpracy międzynarodowej Szkoły Kofoeda.

Znaczenie współpracy ponadnarodowej

Współpraca ponadnarodowa nabiera szczególnego znaczenia w sytuacji poszukiwania tego, co nowe, a jednocześnie

sprawdzone już przez innych, którzy stanęli przed podobnymi problemami w przeszłości. Podkreślają to również realizatorzy projektu: „Wydaje się, że już samo przedstawienie własnej koncepcji aktywizacji osób bezrobotnych drugiej stronie, która z poziomu jakże odmiennych doświadczeń przygląda się naszym działaniom w Polsce, pozwala zwrócić uwagę na istotne szczegóły, wcześniej przez nas niedostrzegane. Często także przez właściwie postawione pytania o motyw, jakimi się kierujemy, przybliżyła nas do zweryfikowania pierwotnych założeń, przewartościowe dotychczasowe, utarte schematy działań”.

Współpraca ponadnarodowa z kopenhaską Szkołą Kofoeda przyczyniła się do podniesienia prestiżu projektu, pozwalając odwołać się do duńskich doświadczeń w zakresie pracy socjalnej i kształcenia ustawicznego. Umożliwiła przede wszystkim przeszkolenie grupy trenerów, którzy do codziennego warsztatu pracy doradcy czy *coacha* włączyli nowe spojrzenie na osobę oczekującą wsparcia i konkretne narzędzia „samopomocy”.

Współpraca ponadnarodowa prowadzi do wypracowania nowych pomysłów, tworzenia wiedzy, integrowania instytucji i osób z państw europejskich działających w tym samym obszarze. Pozwala korzystać z rozwiązań sprawdzonych już w innych krajach, choć rzadko w pełnym odwzorowaniu – ze względu na odmienne uwarunkowania społeczne, ekonomiczne, polityczne, prawne czy systemowe.

Problemy w trakcie współpracy przy realizacji projektu wiązały się głównie z brakiem doświadczenia w zakresie pewnych obszarów kooperacji, z różnicami w dostępności środków czy narzędzi i koniecznością stosowania określonych przepisów czy procedur. Pojawiały się często błędne założenia i wyobrażenia dotyczące współpracy z partnerem projektu oraz braku możliwości przeniesienia pewnych konstrukcji, narzędzi i modeli na grunt polski, ale w toku realizacji projektu dokonywano odpowiednich korekt i zmian.

Upowszechnianie rozwiązania

Od 1990 roku Szkoła Kofoeda przekazała swój model i swoje metody pracy pracownikom socjalnym z kilku krajów, a także założyła szkoły w Polsce, Czechach, Estonii, Rumunii, Słowenii, Bułgarii, Armenii, na Litwie i na Ukrainie. Szkoły zakładane poza granicami Danii to niezależne, samodzielne organizacje, które nie są zarządzane przez kopenhaską Szkołę Kofoeda, ale dzielą jej podstawowe wartości i model pracy.

Fundacja Familijny Poznań, podejmując współpracę z kopenhaską Szkołą Kofoeda, nie dążyła do założenia własnej placówki. Celem projektu realizowanego przez fundację było przeniesienie do Polski i upowszechnienie metody (modelu) – zestawu



Foto: Archiwum projektu

narzędzi wypracowanych przez partnera projektu – i zastosowanie jej w kursach zawodowych skierowanych do osób bezrobotnych. Produktem końcowym projektu „PWP Pomoc do samopomocy dla kobiet w wieku 45+” jest publikacja ***W Poszukiwaniu metody. Aktywizacja zawodowa kobiet – adaptacja metody Szkoły Kofoeda***. Poradnik ten łączy wiedzę i doświadczenie duńskiego partnera projektu z doświadczeniami zdobytymi już na gruncie polskim. Opracowanie powstało z myślą o osobach zajmujących się tematyką bezrobocia (szczególnie bezrobocia kobiet w wieku powyżej czterdziestu pięciu lat), aktywizacją zawodową osób bezrobotnych i rynkiem pracy: doradców zawodowych, pracowników socjalnych, pedagogów, psychologów, pracowników organizacji pozarządowych, studentów nauk społecznych, pracowników urzędów i instytucji pracujących z osobami bezrobotnymi lub osobami zagrożonymi bezrobociem. Publikacja – wydana w polskiej i angielskiej wersji językowej – jest dostępna w formie drukowanej i elektronicznej. ■



OPRACOWALI

Stawomir Szymczak, Jan Kosmowski

Fundacja Familijny Poznań

PWP POMOC

do samopomocy dla kobiet w wieku 45+

→ instytucja (firma):
Fundacja Familijny Poznań
→ kontakt:
Jan Kosmowski

telefon: 61 843 63 04, 501 981 159

e-mail: biuro@familijny.pl, j.kosmowski@familijny.pl

strona internetowa: www.familijny.pl/poznan/projekty/strona.php?p=1162

Nowe podejście do polityki społecznej

„Kalkulator Kosztów Zaniechania – wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań na Mazowszu w obszarze analizy kosztów braku podejmowania działań aktywizująco-wspierających” jest projektem innowacyjnym systemowym realizowanym przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej w partnerstwie ze Szkołą Główną Handlową w Warszawie i Stowarzyszeniem „Radomskie Centrum Przedsiębiorczości”.

Sitą tego przedsięwzięcia jest współpraca praktyków i teoretyków polityki społecznej, dzięki czemu udało się wypracować zestaw narzędzi – użytkowy **model Kalkulatora Kosztów Zaniechania** – przeznaczonych do kształtowania spójnej, skutecznej i efektywnej lokalnej polityki społecznej, przede wszystkim w obszarze pomocy społecznej. Dzięki zastosowaniu narzędzi modelu Kalkulatora Kosztów Zaniechania jest możliwa analiza kosztów i korzyści różnych sposobów realizacji zadań pomocy społecznej. Wnioski płynące z tej analizy są przydatne w procesie podejmowania decyzji dotyczących sposobów rozwiązywania problemów społecznych w gminie lub powiecie.

Użytkowy model Kalkulatora Kosztów Zaniechania

Obecny system pomocy społecznej jest w dużym stopniu pasywny, bierny, reaktywny i zachowawczy. Tworzenie planów pomocowych w gminach i powiatach odbywa się rutynowo – w sposób typowy dla rokrocznie powtarzanych działań. Brakuje narzędzi analizy kosztów przedsięwzięć w polityce społecznej, co utrudnia planowanie działań pomocowych i analizę ich konsekwencji¹. W rezultacie spory odsetek osób przez wiele lat pozostaje w systemie pomocy społecznej, przekazując taki wzorzec funkcjonowania następnym pokoleniom. Ponadto osoby, które trafiają do systemu pomocy społecznej z powodu trudnej sytuacji życiowej, wynikającej m. in.

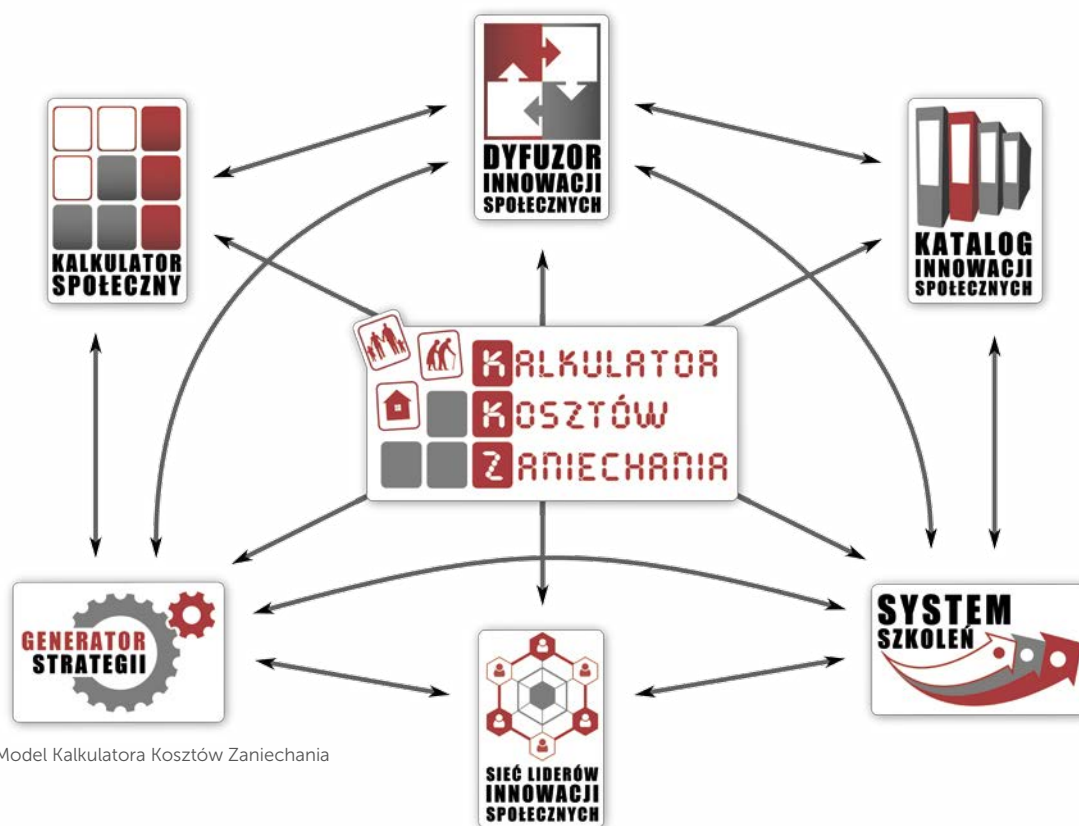
z choroby, niepełnosprawności, bezrobocia czy ubóstwa, nie zawsze mają dostęp do adekwatnych usług wsparcia.

Samorząd – na którym spoczywa ustawowy obowiązek udzielenia pomocy – zgodnie z przepisami powinien zwiększyć zakres i intensywność wsparcia, co pociąga za sobą wzrost wydatków na pomoc społeczną. Dlatego ważne jest poszukiwanie nowych form pomocy i rozwiązań opartych na zasobach danej społeczności lokalnej, skutkujących wzrostem liczby osób, które zwiększają swoją samodzielność w pokonywaniu trudności i zaczynają funkcjonować w życiu rodzinnym, społecznym i zawodowym bez konieczności wsparcia ze strony szeroko rozumianej pomocy społecznej.

W związku z rozwojem idei współzrządzenia i wielosektorowości zmienia się rola państwa – z dominującego dostawcy świadczeń i usług społecznych w inicjatora i organizatora działań pomocowych dostarczanych przez instytucje także z innych sektorów: pozarządowych i prywatnych. Coraz bardziej istotna staje się wymiana informacji i wiedzy między przedstawicielami różnych instytucji i organizacji.

Przygotowane w ramach projektu „Kalkulator Kosztów Zaniechania – wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań na Mazowszu w obszarze analizy kosztów braku podejmowania działań aktywizująco-wspierających” nowe rozwiązanie, które odpowiada na te wyzwania, to **zestaw narzędzi do prowadzenia aktywnej polityki społecznej** dla władz gmin i powiatów, radnych, skarbników, sekretarzy, dyrekcji, głównych księgowych i pracowników jednostek organizacyjnych pomocy społecznej, w tym przede wszystkim powiatowych centrów pomocy rodzinie, ośrodków pomocy społecznej oraz osób i instytucji zaangażowanych w realizację działań pomocowych w społecznościach lokalnych (na przykład organizacji pozarządowych), ale również dla osób wspieranych, korzystających z pomocy społecznej.

¹ A. Kościółek, *Raport z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych dla potrzeb opracowania modelu prowadzenia aktywnej polityki społecznej w ramach projektu pt. „Kalkulator Kosztów Zaniechania – wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań na Mazowszu w obszarze analizy kosztów braku podejmowania działań aktywizująco-wspierających”*, Radom 2012.



Ilustracja 1. Model Kalkulatora Kosztów Zaniechania

Innowacje w pomocy społecznej

Coraz częściej na gruncie pomocy społecznej używa się pojęć związanych z deinstytucjonalizacją oraz inwestycjami społecznymi. Konceptje te w dużym stopniu dotyczą potrzeby wzmocnienia działań prewencyjnych i aktywizujących w procesie pomagania. Mówiąc o działaniach prewencyjnych i aktywizujących, istotne jest wprowadzenie zróżnicowania w zakresie nasilenia występowania problemu społecznego. W modelu Kalkulatora Kosztów Zaniechania zdefiniowano trzy poziomy określające to nasilenie: niski, średni i wysoki. Podział taki jest wykorzystywany we wszystkich sześciu narzędziach modelu.

Zmiana, jaką wprowadza model Kalkulatora Kosztów Zaniechania, dotyczy przede wszystkim zwiększania skali działań prewencyjnych i aktywizujących w stosunku do działań interwencyjnych, co z kolei przekłada się na większą spójność, skuteczność i efektywność lokalnej polityki w obszarze pomocy społecznej. Różnicę między jednym i drugim podejściem obrazują koszty zaniechania. Koszty zaniechania są definiowane jako koszty alternatywne, które będą musiały zostać poniesione w przyszłości na skutek teraźniejszego braku działań w zakresie przewyżczania problemów społecznych².

² Konceptja kosztów zaniechania i pojęcia z nią związane zostały opracowane przez zespół badawczy pod kierunkiem prof. dr. hab. Piotra Błędowskiego ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, instytucji partnerskiej w projekcie „Kalkulator Kosztów Zaniechania – wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań na Mazowszu w obszarze analizy kosztów braku podejmowania działań aktywizująco-wspierających”.

Narzędzia modelu Kalkulatora Kosztów Zaniechania



Kalkulator Społeczny jest narzędziem informatycznym, które umożliwia oszacowanie kosztów zaniechania działań aktywizująco-wspierających dla osób wymagających pomocy społecznej w perspektywie siedmiu lat. Kalkulator został stworzony po to, aby przedstawić skutki finansowe podejmowania lub zaniechania działań pomocowych wobec osób w trudnej sytuacji życiowej. Umożliwia to analizę skutków, jakie mogą wystąpić w przyszłości w rezultacie podjętych lub niepodjętych obecnie działań fakultatywnych w ramach pomocy społecznej. Opracowane narzędzie wspomaga proces decyzyjny, dostarczając „twardych” argumentów („scenariusze kosztów” które wystąpią w przyszłości w związku z podejmowanymi decyzjami) na temat środków przekazywanych na działalność związaną z pomocą społeczną w dyskusjach dotyczących kształtu budżetów socjalnych gmin i powiatów. Narzędzie to pozwala przeprowadzić symulację dla dziesięciu problemów społecznych spośród katalogu określonego w Ustawie o pomocy społecznej (bezrobocie, ubóstwo, niepełnosprawność, bezdomność, bezradność w sprawach opiekuńczo-wychowawczych, sieroctwo, długotrwała lub ciężka choroba, alkoholizm, narkomania, trudności w przystosowaniu do życia po zwolnieniu z zakładu karnego oraz w integracji cudzoziemców mających status uchodźcy albo ochrony uzupełniającej). Należy podkreślić, że narzędzie wspomaga proces podejmowania decyzji w zakresie działań pomocowych, ale go nie zastępuje.





Dyfuzor Innowacji Społecznych jest interaktywną bazą wiedzy o polityce społecznej i innowacjach społecznych dostępną przez Internet, zawierającą uporządkowany zbiór informacji o publikacjach, raportach i innych opracowaniach na temat problemów społecznych. Umożliwia ona również dostęp do Katalogu Innowacji Społecznych. Narzędzie stanowi jednocześnie platformę wymiany informacji przydatnych w prowadzeniu skutecznych i efektywnych działań pomocowych między przedstawicielami różnych sektorów, ułatwiając dostęp do informacji o możliwych źródłach finansowania tych działań w sytuacji braku środków w budżecie gminy lub powiatu.



Katalog Innowacji Społecznych jest zbiorem informacji na temat zrealizowanych projektów aktywizujących-wspierających, które można zastosować w celu uniknięcia kosztów zaniechania. Dane o już zrealizowanych projektach dotyczą między innymi: opisu grup docelowych i ich potrzeb, celów projektów, form wsparcia, szczegółowych informacji na temat kosztów, czasu i miejsca realizacji działań, produktów i rezultatów, innowacyjności. Zasoby katalogu są rozwijane przez użytkowników narzędzia. Poza standardową możliwością wyszukiwania informacji o projektach według określonych kryteriów katalog zawiera dodatkową funkcję – ocenę społeczną. W katalogu jest możliwe przygotowanie zestawień statystycznych ułatwiających analizę zgromadzonych w nim danych. Katalog jest doskonałym miejscem propagowania „własnych” innowacyjnych projektów w obszarze polityki społecznej. Ułatwia upowszechnienie sprawdzonych form pomagania wśród lokalnych decydentów, realizatorów polityki społecznej i odbiorców usług.



Generator Strategii jest narzędziem informatycznym wspierającym proces przygotowania gminnej lub powiatowej strategii rozwiązywania problemów społecznych i umożliwiającym opracowanie samego dokumentu strategii w sposób wystandaryzowany w zakresie zarówno

merytorycznym, jak i formalnym. Zapewnia spójność między strategiami poszczególnych samorządów terytorialnych: gminnego, powiatowego i wojewódzkiego. Generator odwołuje się do modelowej ścieżki przygotowywania strategii rozwiązywania problemów społecznych dla gminy i powiatu, uwzględniającej zasady partycypacji społecznej, i obejmuje kolejne etapy przygotowania, monitorowania i ewaluacji strategii. Tworząc strategię za pomocą generatora, użytkownik otrzymuje również łatwy dostęp do informacji zgromadzonych w innych narzędziach modelu Kalkulatora Kosztów Zaniechania (na przykład publikacje i raporty dostępne w dyfuzorze mogą być przydatne w opracowywaniu diagnozy problemów społecznych społeczności lokalnej).



Sieć Liderów Innowacji Społecznych jest węzłem komunikacyjnym osób przygotowanych w społecznościach lokalnych do stosowania narzędzi modelu Kalkulatora Kosztów Zaniechania i jego rozpowszechniania. Obecnie członkowie sieci liderów to osoby mieszkające w gminach województwa mazowieckiego, na których terenie jest testowane i (lub) wdrażane nowe podejście do realizacji zadań pomocy społecznej. Sieć liderów wykorzystuje internetowe forum wymiany doświadczeń i jest oparte na aktywności jej członków, umożliwiając wymianę doświadczeń dotyczących wdrażania modelu Kalkulatora Kosztów Zaniechania i ich rozpowszechnianie w społecznościach lokalnych.



System Szkoleń jest programem edukacyjnym w zakresie nowego sposobu prowadzenia lokalnej polityki społecznej z wykorzystaniem narzędzi modelu Kalkulatora Kosztów Zaniechania. Celem Systemu Szkoleń jest wyposażenie użytkowników narzędzi modelu w wiedzę i umiejętności, jakie są niezbędne do pełnego wykorzystania potencjału oferowanych produktów. Program składa się z podręczników metodycznych oraz części e-learningowej do samoedukacji.

Główne korzyści z zastosowania modelu Kalkulatora Kosztów Zaniechania

- ▶ opracowanie budżetów na realizację zadań pomocy społecznej z wykorzystaniem narzędzi informatycznych pozwalających na sporządzenie szacunków finansowych w ujęciu wieloletnim (analizę kosztów i korzyści),
- ▶ dostęp do uporządkowanej bazy projektów wcześniej zrealizowanych przez organizacje pozarządowe, jednostki samorządu terytorialnego oraz inne

podmioty, ze wskazaniem źródeł finansowania i skuteczności tych projektów,

- ▶ sporządzenie strategii rozwiązywania problemów społecznych gminy lub powiatu z wykorzystaniem narzędzia informatycznego porządkującego zbiór informacji dotyczących lokalnej polityki społecznej, umożliwiającego przeszukiwanie zawartości według celów strategii różnych szczebli samorządu oraz

ułatwiającego perspektywiczne planowanie działań społecznych i szacowanie ich kosztów,

- ▶ wzmocnienie mechanizmów partycypacji społecznej przez uczestnictwo w procesie planowania oraz realizacji działań pomocowych z wykorzystaniem narzędzi informatycznych i oceny działań pomocowych przez ich odbiorców w społecznościach lokalnych.



Foto: Shutterstock

Kto, gdzie i kiedy może korzystać z narzędzi modelu Kalkulatora Kosztów Zaniechania?

Narzędzia wypracowane w ramach projektu są przeznaczone dla decydentów i realizatorów lokalnej polityki społecznej. Obecnie narzędzia modelu Kalkulatora Kosztów Zaniechania są testowane przez wybranych przedstawicieli samorządów gminnych i powiatowych województwa mazowieckiego. Narzędzia będą dostępne dla wszystkich zainteresowanych w drugiej połowie 2014 roku w procesie upowszechniania.

Model może być również wykorzystywany w innych regionach, po wcześniejszym dostosowaniu go do specyfiki danego obszaru. Wnioski płynące z zastosowania narzędzi modelu Kalkulatora Kosztów Zaniechania na szczeblu lokalnym mogą być przydatne do planowania i realizacji działań strategicznych w obszarze polityki społecznej na poziomie kraju.

Osoby zainteresowane upowszechnianiem własnych sprawdzonych, efektywnych i skutecznych projektów innowacyjnych mogą już dziś przestać informację o nich do umieszczenia w Katalogu Innowacji Społecznych. Na tym etapie projektu zgłoszenia należy przysłać bezpośrednio do Mazowieckiego Centrum Polityki Społecznej.

Model Kalkulatora Kosztów Zaniechania a przyszłość polityki społecznej

Mamy dziś doskonały moment, aby wzmocnić działania w zakresie wprowadzania zmian do polityki społecznej, ponieważ znajdujemy się u progu kolejnej siedmioletniej perspektywy wydatkowania dużych środków z Europejskiego Funduszu Społecznego na cele społeczne. Podejście zaproponowane w modelu Kalkulatora Kosztów Zaniechania wpisuje się również w nurt dyskusji dotyczącej inwestycji społecznych i kierunku polityki Unii Europejskiej w obszarze społecznym na najbliższe lata.

Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że przygotowane rozwiązanie odpowiada na obecne potrzeby i dorównuje innowacjom w polityce społecznej pojawiającym się w innych krajach. Świadczy o tym zainteresowanie modelem, widoczne ze strony decydentów i realizatorów polityki społecznej w województwie mazowieckim i z innych regionów Polski oraz przedstawicieli zagranicznych instytucji. Rozwiązanie może stanowić inspirację do wprowadzania zmian w lokalnej polityce społecznej w Polsce, ale także w innych państwach.

Na koniec warto podkreślić ogromne znaczenie zaangażowania przedstawicieli władz regionalnych i lokalnych, kierownictwa i pracowników powiatowych centrów pomocy rodzinie i ośrodków pomocy społecznej, przedstawicieli nauki i sektora pozarządowego oraz praktyków pomocy społecznej w proces tworzenia, testowania i upowszechniania nowego rozwiązania. Osiągnięty rezultat jest wynikiem wspólnego wysiłku wielu osób z instytucji i ze społeczności lokalnych biorących udział w projekcie, a także partnerów realizujących to trudne przedsięwzięcie. ■

OPRACOWAŁY

Barbara Kucharska

Gabriela Sempruch

Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej

KALKULATOR KOSZTÓW ZANIECHANIA

– wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań na Mazowszu w obszarze analizy kosztów braku podejmowania działań aktywizująco-wspierających

→ instytucja (firma):
Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej
→ kontakt:
Robert Gajewski, Gabriela Sempruch

telefon: 22 378 26 43, 22 378 15 71

e-mail: robert.gajewski@mcps-efs.pl, gabriela.sempruch@mcps.com.pl

strona internetowa: www.kkz.mcps-efs.pl



Bezpieczna elastyczność – koncepcja *flexicurity* i jej obecność w projektach Europejskiego Funduszu Społecznego

Flexicurity to termin powstały z połączenia angielskich słów „*flexibility*” (elastyczność) i „*security*” (bezpieczeństwo). Idea ta ma na celu powiązanie pozornie sprzecznych elementów – elastyczności rynku pracy z zapewnieniem pracownikom bezpieczeństwa materialnego i socjalnego czy stabilności zatrudnienia.

Flexicurity staje się rozwiązaniem coraz częściej stosowanym w państwach europejskich, także w Polsce. Projekty realizowane ze wsparciem Europejskiego Funduszu Społecznego również przyczyniają się do rozpowszechniania tej koncepcji.

Koncepcja

Flexicurity to swoisty trójkąt, którego boki stanowią: elastyczność rynku pracy, bezpieczeństwo socjalne i polityka aktywizująca bezrobotnych¹. Wdrażanie wszystkich tych elementów powoduje, że, z jednej strony, można zliberalizować prawo pracy (na przykład wprowadzić ułatwienia w zatrudnianiu i zwalnianiu pracowników), z drugiej zaś strony – nie trzeba się obawiać braku społecznej akceptacji wśród osób pracujących, głównie dzięki zapewnieniu im pomocy socjalnej na odpowiednim poziomie.

Idea *flexicurity* zakłada, że rynek pracy powinien być jednocześnie elastyczny i bezpieczny. Elastyczność oznacza płynnie przebiegające zmiany w życiu zawodowym człowieka: zakończenie okresu nauki i rozpoczęcie życia zawodowego, zmiana pracy, podjęcie pracy po okresie bezrobocia lub braku zatrudnienia, przejście na emeryturę. Bezpieczeństwo jest zaś rozumiane nieco inaczej niż dotychczas – pewność miejsca pracy (*job security*) zostaje zastąpiona przez pewność zatrudnienia (*employment security*). Tak zdefiniowane bezpieczeństwo na rynku pracy nie jest osiągnięte przez utrzymywanie obecnie zajmowanego stanowiska, ale w wyniku wyposażania ludzi w umiejętności, które umożliwiają rozwój zawodowy i ułatwiają znalezienie nowego miejsca pracy. Bezpieczeństwo oznacza zatem swobodny dostęp do edukacji i szkoleń dla wszystkich pracowników, zwłaszcza dla osób o niskich kwalifikacjach i osób starszych. Ważnym elementem bezpieczeństwa są również odpowiednie świadczenia, które ułatwiają przetrwanie okresu przejściowego².

Działania podejmowane zgodnie z koncepcją *flexicurity* prowadzą do zwrócenia większej uwagi na aktywne polityki rynku pracy, kształcenie przez całe życie, nowoczesne systemy zabezpieczenia socjalnego, wsparcie dla osób poszukujących pracy i propagowanie równych szans dla wszystkich. Celem jest stworzenie sytuacji typu *win-win* (zwycięzca-zwycięzca), korzystnej zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców, z zapewnieniem elastyczności i bezpieczeństwa, które wzajemnie się uzupełniają, nie zaś zaprzeczają sobie³. W związku z tym idea *flexicurity* stała się także ważnym elementem europejskiej strategii zatrudnienia, a jej wdrażanie i sposoby jej monitorowania odgrywają dużą rolę w strategii *Europa 2020*.

Europejski Fundusz Społeczny a idea *flexicurity*

Jednym z narzędzi wdrażania strategii *Europa 2020* jest Europejski Fundusz Społeczny, z którego w Polsce w latach 2007–2013 był finansowany Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Nie mogło więc zabraknąć w nim odniesień do koncepcji *flexicurity*. Najwyraźniej pojawiają się one w priorytetach II i VIII PO KL, czyli w częściach programu związanych ze wzmacnianiem potencjału na rynku pracy. Projekty realizowane w tych osiach priorytetowych w wielu wypadkach dotyczyły zagadnień łączenia bezpieczeństwa i elastyczności zatrudnienia.

¹ K. Matlak, *Flexicurity – co to jest?*, „Bliziej Flexicurity” 2010, nr 1, s. 5.

² *Flexicurity w Polsce. Diagnoza i rekomendacje*, red. E. Kryńska, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2009, s. 13.

³ A. Szuwarzynski, *Flexicurity. Elastyczność i bezpieczeństwo*, Akwen Sp. z o.o., Gdańsk 2011, s. 23.

Kujawsko-Pomorska Organizacja Pracodawców Lewiatan zrealizowała projekt „Elastyczni w pracy, stabilni w rodzinie” w ramach Poddziałania 8.1.3 Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Miał on charakter w znacznej mierze informacyjno-promocyjny, ogłoszono bowiem wojewódzki konkurs z nagrodami, dotyczący postrzegania i wyrażania idei *flexicurity* przez sztuki plastyczne i filmowe. Przeprowadzono także wielopłaszczyznową kampanię informacyjną skierowaną do pracodawców i pracowników. Objęła ona między innymi serię artykułów prasowych dotyczących koncepcji *flexicurity* i jej wyznaczników, cykl programów telewizyjnych i radiowych, billboard propagujący ideę *flexicurity* oraz seminaria i konferencje⁴.

Podobny projekt – „Promocja idei *flexicurity* w województwie zachodniopomorskim” – był realizowany przez Związek Pracodawców Pomorza Zachodniego Lewiatan w partnerstwie z Pomorską Akademią Kształcenia Zawodowego. Informowanie o idei *flexicurity* i jej propagowanie poszerzono o uruchomienie Inkubatora *Flexicurity* – miejsca (forum), dzięki któremu będzie można zadawać pytania ekspertom z wieloletnim doświadczeniem z dziedziny prawa, księgowości, finansów, organizacji rozliczeń i edukacji. Szczególnie podkreślany element w omawianym projekcie stanowią elastyczne formy zatrudnienia⁵.

Projekt partnerski „*Flexicurity* – szansa na zrównoważony rozwój rynku pracy”, współprowadzony przez Izbę Rzemieślniczą i Przedsiębiorczości, Uniwersytet w Białymstoku i Forum Związków Zawodowych, jest realizowany w województwie podlaskim. Przewiduje on między innymi warsztaty liderów idei *flexicurity* i przeprowadzenie wśród reprezentantów dialogu społecznego badań, które mają na celu określenie stopnia znajomości i akceptowalności idei *flexicurity* oraz ocenę możliwości realizacji tej koncepcji w regionie, a także wyznaczenie kierunku dostosowania modelu *flexicurity* do potrzeb podlaskiego rynku pracy⁶.

Innowacyjne zastosowanie idei *flexicurity*

Koncepcja *flexicurity* pojawia się nie tylko w tradycyjnych projektach dofinansowanych z priorytetów II lub VIII Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Jak można się spodziewać, tę stosunkowo nowatorską koncepcję testuje się także w projektach innowacyjnych w PO KL. Próbę taką podjęła Fundacja Drabina Rozwoju, przygotowując przedsięwzięcie „Aktywne Łączy – Multimedialny System Ekspertki”. Projekt jest skierowany do

osób pracujących z dziećmi w wieku przedszkolnym – korzystających z placówek przedszkolnych lub z punktów opieki nad dziećmi, świetlic czy klubów. Główną ideą tego przedsięwzięcia jest upowszechnienie w tym środowisku zawodowym idei *flexicurity*, a tym samym wspomaganie rozwoju zawodowego i zdolności do bycia zatrudnionym. Chcąc dotrzeć z tą koncepcją bezpośrednio do pracowników i pracodawców, projekt wykorzystuje multimedialne środki przekazu i proponuje rozwiązania możliwe do zastosowania także w obecnej sytuacji rynkowej.

Projekt „Aktywne Łączy – Multimedialny System Ekspertki” skupia się na rozwijaniu umiejętności samokształcenia, podnoszeniu kompetencji zawodowych i propagowaniu strategii uczenia się przez całe życie, czyli narzędzi ułatwiających dynamiczne radzenie sobie ze zmianami rynkowymi i zmianami w środowisku pracy. Świadomość istniejących form i warunków zatrudnienia, możliwości ich wykorzystania, a także umiejętność organizowania własnej pracy, pozwala znajdować rozwiązania dostosowane do własnych możliwości, godzące życie zawodowe z prywatnym i rodzinnym. W ramach projektu wypracowano model wdrażania idei *flexicurity* w zawodach wychowawczych i opiekuńczych. Model opiera się na Multimedialnym Systemie Ekspertki „Aktywne Łączy”, który integruje wsparcie doradcze, rozwojowe i narzędziowe.

Co dalej?

Mimo podejmowanych działań koncepcja *flexicurity* wciąż nie jest w wystarczającym stopniu rozpowszechniona, a narzędzia stosowane w celu jej wdrożenia nadal są zbyt rzadko używane. Dlatego zapewne w latach 2014–2020 będą realizowane kolejne działania w tym zakresie – dofinansowane w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych (w częściach finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego, które zastąpią dotychczasowy regionalny komponent PO KL) i Programu Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER), który zastąpi krajową część Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Co prawda w projekcie PO WER nie wymieniono wprost koncepcji *flexicurity*, pojawiają się jednak liczne odwołania do elastyczności zatrudnienia i aktywnej polityki rynku pracy⁷. W związku z tym różne przedsięwzięcia ogniskujące się wokół *flexicurity* będą mogły być kontynuowane. Ich sprawna realizacja ułatwi wdrożenie zaleceń związanych z łączeniem elastyczności i bezpieczeństwa. W rezultacie zyskają zarówno pracownicy, jak i pracodawcy. ■

OPRACOWAŁA

Agnieszka Pogorzelska

Centralny Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich

⁴ Więcej informacji o projekcie – por. <http://flexicurity.kpoplewiatan.pl>.

⁵ Więcej informacji o projekcie – por. www.flexicurity.biz.

⁶ Więcej informacji o projekcie – por. www.flexicurity.rzemioslo.bialystok.pl.

⁷ Projekt Programu Wiedza Edukacja Rozwój – por. www.efs.gov.pl/2014_2020.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



CENTRUM PROJEKTÓW
EUROPEJSKICH

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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

Program Operacyjny Kapitał Ludzki
Krajowa Instytucja Wspomagająca
Centrum Projektów Europejskich

ul. Domaniewska 39A
02-672 Warszawa
tel. 22 378 31 00
faks 22 201 97 25
e-mail: kiw@cpe.gov.pl
www.kiw-pokl.org.pl

ISSN 2080-8194