



# INNOWACJE

INNOWACYJNOŚĆ I WSPÓŁPRACA PONADNARODOWA W PO KL

# BEZ GRANIC

NR II / LIPIEC

**2011**

Biuletyn

Krajowej Instytucji Wspomagającej

Programu Operacyjnego

Kapitał Ludzki

**UCZNIOWIE  
BOJĄ SIĘ FIZYKI**

**POLSKA  
JEST WAŻNYM  
GRACZEM  
W EUROPIE**

**PROFESJONALIZACJA  
REGIONALNYCH  
SIECI TEMATYCZNYCH**

**RÓŻNORODNOŚĆ  
PERSPEKTYW SPRZYJA  
INNOWACJOM**

# SPIS TREŚCI

- 3 Od redakcji
- 4 Nad czym pracujemy... Jak wspieramy...
- 6 **Polska jest ważnym graczem w Europie**  
Rozmowa z Elżbietą Bieńkowską, minister rozwoju regionalnego, na temat wpływu funduszy unijnych na rozwój społeczno-gospodarczy Polski oraz przyszłości projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego
- 9 **Ponadnarodowe fora partnerskie to dobra praktyka**
- 11 **Europejski wymiar Funduszu Społecznego**  
Wywiad z Lucą Pirozzim, przedstawicielem Komisji Europejskiej (Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Socjalnych i Włączenia Społecznego, Dział F.I. Europejski Fundusz Społeczny. Ponadnarodowość)
- 13 **Pierwsze jaskółki, czyli rezultaty stosowania psychologii pozytywnej w Centrum Projektów Europejskich**
- 15 **Uczniowie boją się fizyki**  
Rozmowa z dr. inż. Pawłem Sytym, kierownikiem projektu innowacyjnego „e-doświadczenia w fizyce” realizowanego przez Politechnikę Gdańską
- 18 **Innowacyjne rozwiązania w walce z bezrobociem w grupie 45+**
- 19 **Centrum Kariery 50+**  
Rozmowa z Katarzyną Rewers, kierownikiem merytorycznym projektu „Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+” realizowanego przez PBS DGA Spółkę z o.o.
- 22 **Różnorodność perspektyw sprzyja innowacjom**  
Rozmowa z Adrianem Adamskim, zastępcą dyrektora ds. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, kierownikiem Działu Obsługi Projektów i Monitorowania w Świętokrzyskim Biurze Rozwoju Regionalnego
- 24 **Przegląd okresowy – kolejny obowiązek czy jeden ze skutecznych elementów zarządzania projektem innowacyjnym?**
- 25 **Czekamy na projekty, które odpowiedzą na potrzeby społeczno-gospodarcze naszego regionu**  
Rozmowa z Bartoszem Rzętkiewiczem, dyrektorem Departamentu ds. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w Urzędzie Marszałkowskim w Łodzi
- 28 **Regionalne Strategie Innowacji – nośniki rozwoju Polski**
- 30 **Innowacyjne dobre rządzenie**  
Rozmowa z Adamem Misiuwiąncem, zastępcą dyrektora Departamentu Administracji Publicznej w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji
- 32 **Badanie kompetencji personelu kluczowego Regionalnych Ośrodków EFS**
- 34 **Funkcjonowanie Sieci Tematycznych – aktualności**
- 36 **Profesjonalizacja Regionalnych Sieci Tematycznych**  
Rozmowa z Leszkiem Królem, zastępcą dyrektora Departamentu Strategii i Rozwoju Regionalnego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego, przewodniczącym Regionalnej Sieci Tematycznej
- 38 **Centralny Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich**



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  
Wojciech Wojnowski  
Ewa Wosik

**ZDJĘCIA NA STR. 11, 24, 25, 28:**

Rafał Nowak

**OPRACOWANIE GRAFICZNE,  
SKŁAD I ŁAMANIE:**

Agencja Reklamowo-Wydawnicza  
Arkadiusz Grzegorzczuk

**DRUK:**

Pracownia C&C Sp. z o.o.

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

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

ISSN 2080-8194

NAKŁAD: 6000 egz.

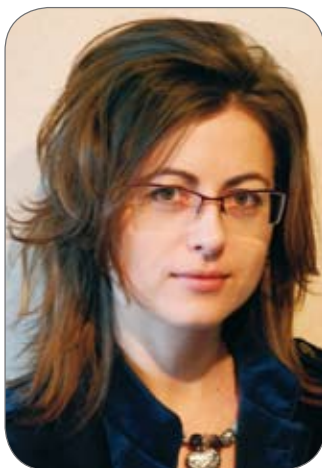
# Od redakcji

Drugi kwartał bieżącego roku przyniósł pierwszą pozytywną walidację produktu finalnego projektu innowacyjnego współfinansowanego z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Otrzymaliśmy zatem sprawdzony model nowatorskiego rozwiązania w obszarze aktywizacji zawodowej, skierowany do osób po pięćdziesiątym roku życia. W niniejszym numerze biuletynu prezentujemy to rozwiązanie, zastosowane po raz pierwszy w powiecie strzelińskim – wypracowane w ramach projektu pod nazwą „Pracownik 50+. Przełamywanie barier na rynku pracy”. Cieszy nas Państwa sukces, drodzy Realizatorzy, i mamy nadzieję, że również łamy naszego kwartalnika przyczynią się do upowszechnienia wypracowanego pomysłu.

W obecnym numerze zamieszczamy ponadto rozmowę z panią Elżbietą Bieńkowską, minister rozwoju regionalnego, która przekonująco mówi o wpływie funduszy unijnych na rozwój społeczno-gospodarczy naszego kraju, o szansach i oczekiwaniach w zakresie polityki spójności związanych z polską prezydencją w Unii Europejskiej oraz o tym, jaką rolę mogą odegrać inicjatywy dotyczące innowacyjności i współpracy ponadnarodowej w przyszłym okresie programowania.

Piszemy także o kolejnych konkursach w ramach PO KL oraz o realizowanych projektach innowacyjnych i projektach współpracy ponadnarodowej. W rozmowie z panem Pawłem Sytym, kierownikiem projektu „e-doświadczenia w fizyce”, przekonujemy się, że uczniowie już wkrótce mogą przestać bać się fizyki – projekt realizowany przez Politechnikę Gdańską we współpracy z partnerem holenderskim może zrewolucjonizować podejście uczniów i nauczycieli do tej ważnej dziedziny wiedzy.

O tym, jak projekty współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego, w tym przedsięwzięcia związane ze współpracą ponadnarodową, postrzegane są z perspektywy Brukseli mówi pan Luca Pirozzi z Dyrekcji Generalnej do spraw Zatrudnienia, Spraw Socjalnych i Włączenia Społecznego Komisji Europejskiej. Rozmowę przeprowadziła przedstawicielka Krajowej Instytucji Wspomagającej, pani Beata Rybicka-Domiński, podczas spotkania koordynacyjnego Ponadnarodowych Sieci Współpracy w ramach EFS w Brukseli.



Oprócz tego prezentujemy wywiady z przedstawicielami instytucji odpowiedzialnych za przeprowadzanie konkursów oraz z realizatorami projektów, a także informujemy o tym, co się dzieje w Sieciach Tematycznych PO KL, o badaniu kompetencji pracowników, przeprowadzonym przez Krajowy Ośrodek EFS oraz o działalności KIW w drugim kwartale 2011 roku. W bieżącym numerze biuletynu inicjujemy także nową rubrykę dotyczącą działalności Centralnego Punktu Informacyjnego, który od maja 2010 roku funkcjonuje w strukturze Centrum Projektów Europejskich, oferując wsparcie dla osób, firm i instytucji zamierzających realizować lub realizujących projekty współfinansowane z funduszy europejskich.

Życzymy miłej lektury.

**Edyta Smolarska**

Naczelnik Krajowej Instytucji Wspomagającej

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

## Nowe publikacje KIW

KIW przygotowała w ostatnim czasie kilka wydawnictw, które ukazą się w II i III kwartale br. Jest wśród nich m.in. – bardzo wyczekiwana przez projektodawców i beneficjentów – publikacja *Partnerstwo bez granic*, w której w przystępny sposób zostały wskazane i uporządkowane wybrane narzędzia wspierające proces poszukiwania partnerów do projektów współpracy ponadnarodowej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Kolejna publikacja KIW to *Poradnik opiekuna projektów innowacyjnych w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki*. Jest to materiał przeznaczony dla pracowników Instytucji Pośredniczących I i II stopnia. Specyfika projektów innowacyjnych wskazuje na konieczność indywidualnego podejścia do każdego projektu oraz wymaga od opiekuna większego zaangażowania niż w przypadku projektów standardowych. Publikacja powstała po to, aby ułatwić opiekunom projektów innowacyjnych wykonywanie powierzonych im zadań.

W 2010 roku oddaliśmy w Państwa ręce poradnik *Upowszechnianie i mainstreaming w projektach innowacyjnych PO KL*, a obecnie – w formie „ścią-gawki” – przygotowaliśmy broszurę zatytułowaną *Mainstreaming w pigułce*, zawierającą najistotniejsze informacje na temat procesów upowszechniania produktów projektów innowacyjnych PO KL oraz ich włączania do głównego nurtu polityki.

Kolejna publikacja, która wkrótce ukaże się drukiem (w wersji elektronicznej jest już dostępna na stronie internetowej KIW) to *Poradnik dla oceniających projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej PO KL*. Publikacja ta jest bardzo istotna zarówno dla ekspertów oceniających projekty innowacyjne oraz projekty współpracy ponadnarodowej, jak i dla samych beneficjentów (ze względu na opis większości aspektów oceny tych projektów, a także wyjaśnienia dotyczące rozumienia koncepcji projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej).

## III Ponadnarodowe Forum Partnerskie w Warszawie

W dniach 15–16 czerwca 2011 roku w Warszawie odbyło się III Ponadnarodowe Forum Partnerskie. Było to kolejne tego typu przedsięwzięcie zorganizowane przez KIW. Ponadnarodowe fora partnerskie mają na celu pomoc polskim beneficjentom i projektodawcom w znalezieniu wiarygodnych partnerów do realizacji projektów. Inicjatywa ta cieszy się ich dużym za-

interesowaniem, a efekty przeprowadzonych forów są bardzo obiecujące. W wyniku dotychczasowych spotkań zostało zawartych kilkanaście umów o współpracy i jest prowadzonych wiele rozmów.

KIW opracowała także model regionalnego, ponadnarodowego forum partnerskiego. Niektóre regiony są poważnie zainteresowane tą formą działań informacyjnych i planują zorganizowanie forum regionalnego jeszcze w tym roku. Takie podejście bardzo dobrze rokuje na przyszłość w aspekcie rozwijania współpracy ponadnarodowej i przenoszenia do Polski najbardziej skutecznych metod rozwiązywania problemów rynku pracy. KIW planuje przeprowadzenie na początku przyszłego roku kolejnego Ponadnarodowego Forum Partnerskiego dla projektodawców działających w ramach wybranego obszaru wsparcia EFS.

**Ponadnarodowe Forum Partnerskie jest jedynym tego typu działaniem w Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Inicjatywa ta spotkała się z dużym zainteresowaniem Komisji Europejskiej. Obecnie trwają prace nad stworzeniem modelu, który można by upowszechnić w innych państwach członkowskich Unii.**

## Sieci Tematyczne PO KL

Drugi kwartał był okresem szczególnego natężenia prac Krajowej Sieci Tematycznej w obszarze „Edukacja i szkolnictwo wyższe” – liczba strategii wdrażania projektów innowacyjnych zaopiniowanych przez członków Sieci zbliża się już do dwudziestu. Aby niepotrzebnie nie wydłużać czasu oczekiwania beneficjentów na akceptację strategii wdrażania ich projektów, a tym samym umożliwić im realizację przedsięwzięć w ramach założonych harmonogramów, członkowie Sieci zdecydowali, że w ciągu jednego dnia będą pracować w kilku podgrupach, z których każda zaopiniuje po kilka strategii. Na koniec walne zgromadzenie podejmuje uchwały na podstawie rekomendacji podgrup. W bieżącym kwartale również KST „Dobre rządzenie” zaopiniowała dwie pierwsze strategie.

W maju powołano ostatnią Regionalną Sieć Tematyczną (w województwie lubuskim). W czerwcu w siedzibie CPE odbyło się spotkanie przedstawicieli wszystkich RST. Jego celem było podzielenie się doświadczeniami zdobytymi

w pierwszym roku działania tych gremiów. Tematem dyskusji były zwłaszcza trudności doświadczane przez członków RST w trakcie prac na rzecz projektów innowacyjnych PO KL oraz dobre i złe praktyki w przygotowywaniu strategii wdrażania.

**W maju 2011 roku Regionalna Sieć Tematyczna województwa dolnośląskiego dokonała pierwszej pozytywnej walidacji produktu finalnego projektu „Pracownik 50+. Przelamywanie barier na rynku pracy”. Nowatorskie narzędzie wypracowane w ramach tego projektu – Model współpracy grup docelowych na rzecz aktywizacji osób po 50. roku życia na rynku pracy – jest dostępne na stronie internetowej KIW w zakładce „Baza beneficjentów i produktów”.**

### Wsparcie szkoleniowo-doradcze

Wsparcie świadczone przez KIW w 2011 roku obejmuje spotkania szkoleniowo-doradcze dla Regionalnych Ośrodków EFS, spotkania informacyjno-promocyjno-doradcze dla Instytucji Pośredniczących I i II stopnia w regionach i komponentu centralnego, a także szkolenia w dziedzinie innowacyjności dla ekspertów z listy Ministerstwa Rozwoju Regionalnego i dla Krajowych Sieci Tematycznych. Wszystkie formy wsparcia dotyczą specyfiki projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej PO KL oraz skupiają się na wybranych kwestiach, sprawiających ich odbiorcom największą trudność, takich jak upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu polityki, zasady oceny i naboru projektów, monitoring, partnerstwo, a także budżetowanie i rozliczanie projektów, zwłaszcza uwzględniających partnerów ponadnarodowych. Spotkania i szkolenia są prowadzone od kwietnia i będą trwały do końca bieżącego roku. Zaplanowano przeprowadzenie 77 spotkań w regionach oraz w Warszawie. Ich rezultaty, w postaci upowszechniania wiedzy, są na bieżąco prezentowane na portalu KIW, głównie w zakładce „Pytania i odpowiedzi (FAQ)”.

### Monitorowanie konkursów i projektów

W wyniku prowadzonego przez Krajową Instytucję Wspomagającą monitoringu konkursów oraz realizowanych projektów innowacyjnych i ponadnarodowych PO KL na stronie internetowej KIW zamieszczane są kolejne aktualizacje bazy konkursów, a także kolejne fiszki projektów innowacyjnych oraz projektów współpracy ponadnarodowej PO KL.

W drugim kwartale KIW rozpoczęła także przygotowania do monitorowania przeglądów okresowych projektów innowacyjnych. Obowiązek dokonywania takich przeglądów wynika z Wytycznych w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Instytucje Pośredniczące I i II stopnia organizują okresowe przeglądy projektów polegające na spotkaniach z beneficjentami; w trakcie spotkań weryfikowane są założenia projektów oraz postęp w ich realizacji względem założeń strategii wdrażania projektu.

### Konferencja „Targi projektów”

W maju rozpoczęły się przygotowania do konferencji-targów KIW w 2011 roku, podczas której zostaną m.in. zaprezentowane najciekawsze projekty innowacyjne oraz projekty współpracy ponadnarodowej PO KL wyłonione przez Instytucje Pośredniczące I i II stopnia. Do wszystkich IP/IP2, które mają zawarte umowy o dofinansowanie tych typów projektów zostało skierowane pismo i formularze zgłoszeniowe, na których do końca czerwca do KIW będą zgłaszane najbardziej nowatorskie przedsięwzięcia. Projekty zaprezentowane na konferencji-targach będą także opisane w specjalnej publikacji informacyjno-promocyjnej wydanej przez KIW.

### Spotkanie koordynacyjne Sieci Współpracy EFS

Spotkanie Sieci Współpracy działających w obszarze Europejskiego Funduszu Społecznego (ESF Learning Networks), z udziałem reprezentantów trzynastu Sieci oraz dwóch przedstawicieli KIW, odbyło się w Brukseli w dniach 24–25 maja br. Wzięli w nim udział m.in. reprezentanci Sieci: *Age Management, Gender Mainstreaming, Social Economy, Administrative Capacity Building, Partnership, Asylum Seekers, Ex-offenders*. Przedstawiciele KIW reprezentowali Sieć ds. Współpracy Ponadnarodowej w ramach EFS.

W trakcie dyskusji panelowych oraz prac w grupach uczestnicy wymieniali się doświadczeniami w zakresie m.in. zaangażowania kluczowych interesariuszy w prace Sieci, metod ewaluacji, skutecznego mainstreamingu rezultatów Sieci.

Podczas sesji otwierającej spotkanie przedstawiciel KIW zaprezentował doświadczenia związane z organizowaniem ponadnarodowych forów partnerskich w Polsce. Inicjatywę forów poparł podczas swojego wystąpienia przedstawiciel DG Employment oraz reprezentant Rady EFS. KIW zachęcała uczestników spotkania do wykorzystania doświadczeń z odbytych forów oraz do organizowania tematycznych ponadnarodowych forów partnerskich (w ramach określonego obszaru wsparcia EFS).

**Przedstawiciel Komisji Europejskiej podkreślił, że forum partnerskie to skuteczny instrument ułatwiający nawiązywanie partnerstw ponadnarodowych oraz zachęcił uczestników spotkania do jego upowszechnienia w krajach Unii Europejskiej.**

### Sieć Państw Nadbałtyckich

W dniach 8–10 czerwca w Helsinkach odbyło się spotkanie Sieci Państw Bałtyckich połączone z seminarium poświęconym praktycznym aspektom wzmocnienia współpracy ponadnarodowej państw Europy Północnej w ramach EFS. W pierwszym dniu spotkania uczestnicy omówili program prac na najbliższe miesiące, w tym możliwości zintensyfikowania współpracy ponadnarodowej między projektami realizowanymi w regionie bałtyckim w ramach EFS. Organizowanie ponadnarodowych forów partnerskich uznano za jeden z bardziej efektywnych sposobów nawiązywania tej współpracy. Za inne dobre narzędzia uznano seminaria tematyczne, konferencje oraz rozwijanie sieci komunikacji między instytucjami i partnerami z różnych krajów. Wskazano na konieczność usprawnienia wymiany informacji, wiedzy i doświadczeń poprzez zastosowanie internetowej platformy komunikacyjnej. Podczas drugiego dnia (warsztatowego), w ramach grup panelowych dyskutowano na temat problemów i praktycznych możliwości rozszerzania współpracy ponadnarodowej oraz poszukiwania sposobów wymiany doświadczeń i dobrych praktyk. Spotkanie podsumowano omówieniem planów związanych z rozwojem Europejskiego Funduszu Społecznego, Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz Sieci Państw Bałtyckich po 2013 roku.

### Portal KIW

Na bieżąco rozbudowywany jest portal Krajowej Instytucji Wspomagającej ([www.kiw-pokl.org.pl](http://www.kiw-pokl.org.pl)). Aktualizowane są działy: „Wiadomości”, „Baza beneficjentów i produktów” (zawierające fiszki projektowe), „Baza konkursów”, „Dokumenty”, „Publikacje”, „Sieci Tematyczne”, „Współpraca ponadnarodowa”, „Pytania i odpowiedzi (FAQ)”, „Interpretacje Instytucji Zarządzającej PO KL”. Na portalu ukazują się także wszelkie publikacje związane z KIW, a w czerwcu zostało uruchomione Forum dla Sieci Tematycznych, które daje możliwość wymiany opinii na temat projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej PO KL. ●



# Polska jest ważnym graczem w Europie

Rozmowa z **Elżbietą Bieńkowską**, minister rozwoju regionalnego, na temat wpływu funduszy unijnych na rozwój społeczno-gospodarczy Polski oraz przyszłości projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego

Pani Minister, coraz więcej i szerzej mówi się o kształcie funduszy europejskich w kolejnej perspektywie finansowej 2014–2020. Czy Polska, jako główny beneficjent środków w latach 2007–2013, może odegrać istotną rolę w tej debacie?



Nie tylko może, ale musi. Nasz wpływ na debatę na temat przyszłości polityki spójności można rozumieć dwójako. Po pierwsze, jesteśmy największym beneficjentem funduszy europejskich w Unii. Do Polski trafi co piąte z 350 mld euro przeznaczonych na politykę spójności w unijnym w budżecie na lata 2007–2013. Można więc powiedzieć, że Europa na nas

patrzy, i to, jak wykorzystujemy środki unijne oraz jak głębokie i trwałe zmiany w wyniku tego następują, będzie jednym z argumentów w dyskusji. Oczywiście zdaję sobie sprawę z trudności finansowych, jakie przeżywa teraz większość krajów europejskich. Chęć oszczędzania jest obecnie jak najbardziej zrozumiała, ale nie uważam, aby polityka spójności była tą pozycją w przyszłym budżecie unijnym, którą trzeba radykalnie zmniejszyć. To także poprzez pokazanie Europie korzyści, jakie niosą ze sobą mądrze wydawane fundusze europejskie, również w trudnych czasach, możemy zabrać głos w obecnej debacie. Zresztą robimy to już od ponad trzech lat, wskazując w kolejnych dokumentach na potrzebę kontynuowania polityki spójności oraz określając zakres zmian, jakie musi przejść, aby była jeszcze bardziej skuteczna. Wkrótce zacznie się polska prezydencja, podczas której partnerzy w Unii zasiądą do stołu negocjacyjnego i będą rozmawiać o przyszłości polityki spójności w latach 2014–2020. Chcemy być aktywnym, ale i bezstronnym moderatorem. Za sukces uznaję wzmocnienie rangi i znaczenia polityki spójności, przy osiągnięciu kompromisu w wybranych obszarach negocjacyjnych.

**Czy Pani Minister jednak nie obawia się, że nasz głos zostanie stłumiony przez postulaty największych płatników budżetu unijnego, takich jak Niemcy i Francja?**

Polska jest ważnym graczem w Europie i nasz głos na pewno będzie się liczył. Inna sprawa to sam wynik negocjacji. To jest zawsze kompromis. Żeby móc dyskutować z największymi płatnikami, musimy mieć argumenty. Sprzeciwiam się twierdzeniu, że fundusze europejskie to prosty transfer socjalny od bogatych do biednych. Te pieniądze to nie zasiłek, ale inwestycja, i to z wysoką stopą zwrotu, co widać choćby po wynikach gospodarczych Polski w tym trudnym dla Europy czasie. Co więcej, z badań ewaluacyjnych przeprowadzonych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego jasno wynika, że fundusze europejskie zainwestowane w Polsce trafiają z powrotem do państw „starej Unii” w postaci kontraktów dla zagranicznych firm na wykonanie określonych prac przy realizowanych w Polsce projektach oraz jako efekt zwiększonego zapotrzebowania polskiej gospodarki na import towarów i usług. Szacujemy, że w latach 2004–2009 do tych krajów wróciło niemal 18 mld zł. Korzyści będą się zwiększały wraz z upływem czasu i w całym okresie 2004–2015 wyniosą około 151 mld zł. Z każdego euro wpłaconego przez te kraje do budżetu unijnego na rzecz realizacji polityki spójności w Polsce, wróci do nich średnio 46 centów. Największe korzyści odniosą Niemcy, nasz największy partner handlowy. W tym przypadku będzie to 85 centów. Przytoczone dane pokazują, że polityka spójności jest korzystna

dla wszystkich. Twierdzenie, że płatnicy netto nie otrzymują nic w zamian, wynika po prostu z błędnej optyki.

**Pod koniec 2010 roku zostały opublikowane bardzo ważne raporty ukazujące efekty ekonomiczne wykorzystania funduszy: „Piąty raport kohezyjny”, przygotowany przez Komisję Europejską, oraz „Wpływ funduszy europejskich na gospodarkę polskich regionów i konwergencję z krajami Unii Europejskiej”, opracowany przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Obydwie publikacje odnoszą się do polityki spójności, jej efektów oraz przyszłego kształtu. Jaki wpływ mogą mieć dane przedstawione w raportach na przyznanie nam środków finansowych w nowym okresie budżetowania?**

Komisja Europejska w swoim raporcie jasno stwierdza, że polityka spójności powinna odgrywać główną rolę w realizacji celów strategii „Europa 2020”. Innymi słowy – budować zieloną, innowacyjną i wykorzystującą wszystkie zasoby społeczne gospodarkę europejską. Dotychczas polityka spójności przyczyniła się do rozszerzenia strefy wzrostu gospodarczego i dobrobytu na całą Unię Europejską. Realizacja projektów współfinansowanych z funduszy europejskich doprowadziła do zmniejszenia różnic gospodarczych, społecznych i terytorialnych w całej Unii. Dzięki polityce spójności w latach 2000–2006 w Europie powstało 1,4 mln miejsc pracy, a ponad 2 mln osób rocznie znalazło zatrudnienie, uczestnicząc wcześniej w projektach szkoleniowych. Zmodernizowane zostały kluczowe połączenia komunikacyjne przy jednoczesnej poprawie stanu środowiska naturalnego w całej Unii. Komisja odnotowała także, iż w tym czasie nastąpiło ożywienie w sferze badań naukowych. Komisja nie jest jednak bezkrytyczna i słusznie wskazuje również na potrzebę reformy polityki spójności. To niezwykle ważny głos w dyskusji nad przyszłością tej polityki i musi być wzięty pod uwagę podczas planowania następnego budżetu Unii oraz negocjacji rozporządzeń dotyczących polityki spójności.

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego podjęło też próbę zbadania, jak fundusze europejskie działają na naszym podwórku. Raport mojego resortu pokazuje, jakie procesy i zmiany zachodzą w polskiej gospodarce dzięki środkom unijnym. Wyniki są naprawdę obiecujące. Nie ulega wątpliwości, że realizacja polityki spójności w Polsce wpłynęła na złagodzenie skutków spowolnienia gospodarczego. Polska jako jedyny kraj w Unii Europejskiej uniknęła recesji. Ponad połowa wzrostu gospodarczego w 2009 roku została osiągnięta dzięki środkom unijnym.

W latach 2004–2009 dynamika wzrostu gospodarczego była wyższa średnio o 0,5 punktu procentowego rocznie. Oceniamy, że w latach 2004–2015 będzie to około 0,6 punktu procentowego. Nasze szacunki wskazują również, że w roku 2010 polski PKB mógł być wyższy nawet o 5,8 proc., a poziom jego wzrostu o 0,6–0,7 punktu procentowego. Krytycy polityki spójności często pytają, czy faktycznie wpływa ona na zmniejszenie różnic w rozwoju państw i regionów Unii Europejskiej. Nasze badania pokazują, że w latach 2004–2009 PKB na mieszkańca Polski o zwiększył się w stosunku do średniej unijnej o 11,9 punktu procentowego i na koniec tego okresu wyniósł 60,8 proc. Zmiana tego wskaźnika pokazuje, że naprawdę gonimy „starą Europę”, a tempo tego pościgu należy do najwyższych w Unii. Oceniamy także, iż w roku 2010 liczba osób pracujących dzięki środkom unijnym mogła być wyższa nawet o 315 tys. Proszę zauważyć, że to są twarde dane liczbowe. Polska jest także dowodem na to, że polityka spójności stymuluje procesy modernizacyjne.

**Komisja Europejska pokazuje w raporcie obszary wsparcia w Unii, zasady partnerstwa, regulacje finansowe oraz procedury dostępu do funduszy europejskich. Czy strona polska odniosła się już do propozycji Komisji Europejskiej zawartych w raporcie? Jakie sformulowano zastrzeżenia i postulaty?**

W styczniu bieżącego roku Komitet do spraw Europejskich przyjął stanowisko polskiego rządu w sprawie raportu. Większość wniosków Komisji jest zbieżna z przedstawianymi przez nas propozycjami. Zależy nam na tym, aby polityka spójności była nadal postrzegana jako skuteczne narzędzie inwestowania w przyszłość Europy oraz realizacji celów strategii „Europa 2020”. Zgadza się również z tym, że polityka ta wymaga ambitnej reformy. Chodzi o politykę rozwoju adresowaną do wszystkich regionów Unii Europejskiej, która uwzględniałaby ich zróżnicowane punkty startowe. Zmiany powinny ją wzmocnić i sprawić, iż w większym stopniu będzie się przyczyniać do efektywniejszego wydatkowania środków pochodzących z funduszy europejskich. Aby jednak polityka spójności przyczyniała się do osiągania celów rozwojowych Unii Europejskiej, musi być poddana określonym modyfikacjom. Zastosowanie efektywności, jako

kluczowego kryterium podczas ustalania zakresu i kształtu reformy, będzie decydować o sile jej oddziaływania. System wdrażania powinien premiować ukierunkowanie działań na rezultaty, a dopiero w drugiej kolejności proceduralną zgodność i tempo absorpcji. Do pomiaru konkretnych efektów konieczne jest wzmocnienie narzędzia, jakim jest ewaluacja. Musi ona zostać oparta na spójnym systemie wskaźników. Dotychczasowa struktura celów polityki spójności powinna zostać zachowana, z Celem 1 dla regionów słabiej rozwiniętych, obejmującym regiony przejściowe, oraz z Celem 2 dla pozostałych regionów Unii Europejskiej. W debacie nad przyszłością polityki spójności pojawiały się również pomysły wyłączenia z niej niektórych funduszy bądź stworzenia nowych narzędzi finansowania inwestycji w postaci sektorowych instrumentów zarządzanych z Brukseli. W czasie, gdy Europa przeżywa kryzys finansowy, byłoby to zbyt kosztowne. Polityka spójności się sprawdza, oferując znacznie więcej dzięki podejściu wielofunduszowemu. Po co więc dokonywać rewolucji, skoro lepsze rezultaty można osiągnąć poprzez ewolucyjne zmiany tego, co już mamy?

**1 lipca 2001 roku Polska obejmie przewodnictwo w Radzie Unii Europejskiej. Stwarza to szansę na przedstawienie na forum Unii priorytetów polskiej polityki, zaakcentowanie najważniejszych obszarów, zaprezentowanie własnych pomysłów i inicjatyw. Jak Ministerstwo Rozwoju Regionalnego zamierza wykorzystać ten czas?**

Podczas prezydencji Polska będzie miała zwiększone możliwości kształtowania tematyki i tempa unijnych debat. W trakcie naszego przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej wejdziemy w fazę negocjacji na temat kształtu polityki spójności na lata 2014–2020. Naszym celem jest osiągnięcie konsensu w wybranych obszarach. Chcemy także wzmocnić atrybuty polityki spójności, takie jak zintegrowane podejście do rozwoju czy zorientowanie na rezultaty. Proponujemy również podniesienie rangi politycznej tej polityki. Aby osiągnąć założone cele, będziemy działać dwutorowo. Formalne negocjacje muszą zostać poprzedzone działaniami mniej formalnymi. To trochę tak, jak byśmy budowali dom. Konstrukcja nie będzie trwała, jeśli nie przygotujemy solidnych fundamentów. Chcemy więc, aby europejska debata

**Jesteśmy największym beneficjentem funduszy europejskich w Unii. Do Polski trafi co piąte z 350 mld euro przeznaczonych na politykę spójności w unijnym w budżecie na lata 2007–2013. Można więc powiedzieć, że Europa na nas patrzy, i to, jak wykorzystujemy środki unijne oraz jak głębokie i trwałe zmiany w wyniku tego następują (...).**

**Sprzeciwiam się twierdzeniu, że fundusze europejskie to prosty transfer socjalny od bogatych do biednych. Te pieniądze to nie zasilek, ale inwestycja, i to z wysoką stopą zwrotu, co widać choćby po wynikach gospodarczych Polski w tym trudnym dla Europy czasie.**

na temat przyszłości polityki spójności dotyczyła konkretnych i opierała się na nich. Debata będzie się odbywać równoległe na poziomach eksperckim i politycznym. Już teraz zajmujemy się organizacją kilkudziesięciu spotkań w Polsce i za granicą, w tym nieformalnego spotkania ministrów rozwoju regionalnego w listopadzie w Poznaniu oraz pierwszego za historię spotkania ministrów odpowiedzialnych za politykę spójności w ramach Rady Unii Europejskiej w grudniu. Duże znaczenie będzie miała także współpraca w ramach prezydenckiego tria, z Danią i Cyprem, które po Polsce przejmą przewodnictwo w Unii.

**Czy Ministerstwo Rozwoju Regionalnego pracuje już nad założeniami do programu operacyjnego finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego w latach 2014–2020? Czy będzie on podobny do Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki?**

Na obecnym etapie jest zbyt wcześnie, aby mówić o nowej perspektywie finansowej w kontekście funkcjonowania konkretnych programów operacyjnych. Na ich pisanie przyjdzie czas, gdy się dowiemy, ile środków mamy do dyspozycji. Założenia w tej dziedzinie są także warunkowane finalnym kształtem polityki spójności – czyli również Europejskiego Funduszu Społecznego – przyjętym na lata 2014–2020.

Jak wynika z informacji uzyskanych na II Ponadnarodowym Forum Partnerskim, instytucje zarządzające Europejskim Funduszem Społecznym w państwach członkowskich już pracują nad dokumentami/pomysłami na temat zarządzania i wdrażania innowacji społecznych i projektów współpracy ponadnarodowej w obszarze społecznym. Czy Ministerstwo Rozwoju Regionalnego zamierza dalej wdrażać projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej z EFS i czy ma już wypracowany system, który będzie stosowany w Polsce w ramach tych projektów w następnym okresie budżetowania?

Na poziomie Komisji Europejskiej oraz państw członkowskich trwa obecnie dyskusja na temat tego, w jakim stopniu Europejski Fundusz Spo-

łeczny powinien wspierać innowacje społeczne oraz działania realizowane w partnerstwie ponadnarodowym. Debata dotyczy także regulacji prawnych w tej dziedzinie. Rozmowy koncentrują się głównie na kształcie działań ponadnarodowych. Podobnie jak w przypadku tworzenia założeń nowego programu operacyjnego na lata 2014–2020, jest za wcześnie, aby już teraz mówić o systemie wdrażania projektów innowacyjnych i ponadnarodowych. Stoimy na stanowisku, że warunkiem wdrażania projektów ponadnarodowych współfinansowanych z EFS jest zapewnienie koordynacji na poziomie Komisji Europejskiej w zakresie obszarów, w których tego typu przedsięwzięcia mogą być realizowane, a także harmonogramów konkursów ogłaszanych w poszczególnych państwach członkowskich. W przypadku projektów innowacyjnych niewiadomym jest dużo więcej. W pierwszych propozycjach Komisji Europejskiej pojawiały się pomysły, aby innowację społeczną wdrażać na dwóch poziomach: krajowym, skoncentrowanym na problemach identyfikowanych w danym państwie członkowskim, oraz europejskim, który, poprzez stworzenie odrębnej inicjatywy, łączyłby podejście ponadnarodowe z innowacyjnym i odnosiłby się do problemów wspólnych dla kilku państw członkowskich. W Polsce nie jesteśmy jednak zwolennikami rozpraszania działań w tej dziedzinie. Uważamy, że najistotniejsze pozostaje zapewnienie widoczności interwencji EFS, w tym rezultatów działań innowacyjnych. Tworzenie odrębnej inicjatywy, naszym zdaniem, temu nie sprzyja.

**Stoimy na stanowisku, że warunkiem wdrażania projektów ponadnarodowych współfinansowanych z EFS jest zapewnienie koordynacji na poziomie Komisji Europejskiej w zakresie obszarów, w których tego typu przedsięwzięcia mogą być realizowane, a także harmonogramów konkursów ogłaszanych w poszczególnych państwach członkowskich.**

**Czy po doświadczeniach związanych z projektami innowacyjnymi oraz projektami współpracy ponadnarodowej w programach EQUAL i PO KL powinniśmy w kolejnych latach dalej się starać o pozyskanie środków z EFS na te projekty?**

Przedsięwzięcia innowacyjne i ponadnarodowe w ramach PO KL pojawiły się w większej liczbie w 2010 roku. Dlatego też jesteśmy dopiero na etapie zbierania pierwszych doświadczeń związanych z realizacją projektów. Najwięcej można powiedzieć na temat systemu wdrażania projektów. Wiemy na przykład, że ich wdrażanie w ujęciu horyzontalnym – czyli w ramach wszystkich priorytetów programu – pozwala na dużą elastyczność i różnorodność przedsięwzięć oraz budowanie

potencjału instytucji, które do tej pory nie posiadały odpowiedniego *know-how* w tym zakresie. Z drugiej zaś strony może ono utrudniać osiągnięcie efektu skali, tak istotnego w tego rodzaju przedsięwzięciach. Wszystkie doświadczenia – zarówno z poziomu projektów, jak i z poziomu systemu – zostaną oczywiście wzięte pod uwagę przy tworzeniu założeń przyszłej perspektywy. Tak jak wspominałam wcześniej, projekty ponadnarodowe powinny być realizowane, o ile zostanie zapewniona odpowiednia koordynacja na poziomie europejskim, która rozwiąże zasadniczy problem, z którym borykamy się dzisiaj. Chodzi o znalezienie odpowiednich partnerów ponadnarodowych na poziomie Unii Europejskiej, zainteresowanych współpracą oraz gotowych do finansowania swoich działań w partnerstwie. W przypadku projektów innowacyjnych musimy przedyskutować w szerszym gronie, czy powinny one być wdrażane w formule przyjętej w ramach PIW EQUAL i zmodyfikowanej w PO KL, która zakłada wypracowanie nowych rozwiązań, przetestowanie ich w małej skali i wdrożenie w większej, jeśli okażą się skuteczne w rozwiązywaniu problemów rynku pracy. Drugą możliwością jest swobodne ujęcie tych przedsięwzięć jako po prostu tych, które proponują wprowadzenie do działań projektowych nowych elementów i nie są realizowane według odrębnych zasad.

**Czy projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej odegrają istotną rolę w rozwoju gospodarki społecznej kraju w kolejnych latach?**

Istotą tych projektów jest ich nowatorski charakter oraz wniesienie dodatkowej wartości wynikającej z nawiązanej współpracy z partnerem zagranicznym dysponującym bezcennym doświadczeniem. Ważne jest także wypracowanie nowych, skuteczniejszych rozwiązań, niemożliwych do osiągnięcia w przypadku działań standardowych. W tym sensie możemy mówić o szczególnym wpływie tego typu projektów na rozwój na różnych poziomach: od pojedynczej organizacji i jej pracowników, po zmiany na poziomie systemu. ●

Rozmawiał  
**Wojciech Wojnowski**





# Ponadnarodowe fora partnerskie to dobra praktyka

**Na podstawie dotychczasowych doświadczeń z organizowania przez KIW ponadnarodowych forów partnerskich można dokonać pewnych podsumowań oraz sformułować wnioski, które będą pomocne przy przygotowywaniu kolejnych tego typu wydarzeń, m.in. forów regionalnych, przygotowywanych przez Instytucje Pośredniczące / Instytucje Pośredniczące II stopnia.**

Krajowa Instytucja Wspomagająca PO KL, idąc w ślad za pozytywnymi opiniami na temat I Ponadnarodowego Forum Partnerskiego, zorganizowanego w dniach 30–31 marca br., przeprowadziła kolejne forum poszukiwania partnerów do projektów współpracy ponadnarodowej PO KL. Wzięło w nim udział blisko sto osób reprezentujących osiemdziesiąt projektów. Zainteresowanie projektodawców (zwłaszcza polskich i szwedzkich) okazało się tak duże, że liczba chętnych uczestników przewyższyła liczbę dostępnych miejsc. Można zatem stwierdzić, że wciąż istnieje potrzeba aktywnego wspierania realizatorów projektów w poszukiwaniu partnerów współpracy ponadnarodowej, nawet mimo faktu, że w przyszłym roku liczba ogłaszanych konkursów na projekty współpracy ponadnarodowej, czy zawierających tę współpracę jako komponent, zapewne znacząco spadnie.

W organizację II Forum było zaangażowanych aż pięć krajów. Stronę polską wspierali przedstawiciele Szwecji, Finlandii, Niemiec i Litwy. Na spotkanie zostali zaproszeni, w roli obserwatorów, reprezentanci Komisji Europejskiej oraz Sieci ds. Współpracy Ponadnarodowej (z Czech, Francji i Hiszpanii).

Istotną częścią II Forum było wystąpienie Luki Pirozzi, przedstawiciela Komisji Europejskiej, który podzielił się swoimi spostrzeżeniami dotyczącymi realizacji współpracy ponadnarodowej na

szczeblu Unii Europejskiej. Zaproszony gość rozpoczął od wskazania trudności, z jakimi musimy się mierzyć w obecnej perspektywie wdrażania projektów w ramach EFS, takich jak brak tzw. wspólnych, unijnych ram proceduralnych (ang. *Common Framework*), brak możliwości zsynchronizowania konkursów na projekty, brak wzajemnej wiedzy na temat systemów wdrażania programów w poszczególnych krajach. Stwierdził również, że Komisja Europejska podjęła działania zmierzające do usprawnienia współpracy ponadnarodowej, w tym opracowania na przyszłą perspektywę ram proceduralnych takiej współpracy. Ramy te określają rolę poszczególnych partnerów oraz sposób wykorzystania różnych narzędzi, takich jak Ponadnarodowe Punkty Kontaktowe, Sieci Współpracy czy baza Toolkit.

Komisja Europejska postrzega forum partnerskie jako interesujący przykład działań ponadnarodowych między państwami członkowskimi. Luca Pirozzi podkreślił, że idea ta powinna być upowszechniona i stosowana na szerszą skalę, co znalazło odzwierciedlenie w ramach proceduralnych. W przewyżczeniu generalnego problemu, jakim jest poszukiwanie partnerów do współpracy ponadnarodowej, to właśnie bezpośrednie kontakty między poszczególnymi krajami mają fundamentalne znaczenie, gdyż to ich przedstawiciele są bezpośrednio zaangażowani w tworzenie i/lub wzmocnienie partnerstw. Forum partnerskie

jest jednym z przykładów zapewnienia lepszej koordynacji w tej dziedzinie między państwami członkowskimi. Ponadto narzędzie to można wykorzystywać do testowania wielu praktyk, jakie mogą być stosowane po roku 2013, czyli w nowej, obecnie opracowywanej perspektywie współpracy ponadnarodowej.

Z przedstawionych opinii Komisji Europejskiej wynika jednoznacznie, że forum partnerskie jest bardzo cenną inicjatywą, którą warto upowszechniać. Niemniej, żeby dobrze ją przygotować i przeprowadzić, trzeba wcześniej podjąć spory wysiłek organizacyjny.

Niezwykle istotne jest opracowanie bardzo szczegółowego harmonogramu prac i przypisanie zadań poszczególnym osobom odpowiedzialnym za ich realizację. Choć wydaje się to kwestią oczywistą – i dla bardziej doświadczonych koordynatorów projektów jest to nieodzowny element zarządzania projektem – to należy jednak podkreślić, że bez tego typu narzędzi trudno jest zaplanować realizację takich przedsięwzięć, a następnie zapanować nad ich przebiegiem. Niezależnie od tego, czy będzie to forum regionalne na mniej niż pięćdziesiąt osób, czy wydarzenie dla kilkuset uczestników, należy pamiętać, że dobre planowanie, z odpowiednim wyprzedzeniem, to co najmniej połowa sukcesu. Im bardziej złożone przedsięwzięcie, tym dokładniejszy powinien być harmonogram prac. Poza tym zdecydowanie ułatwia to zarządzanie takim projektem oraz reagowanie z wyprzedzeniem na pojawiające się sytuacje kryzysowe. I nie ma tu znaczenia, jakie narzędzie zastosujemy – ważne, aby ryzyko zostało opisane wraz z propozycjami reagowania na nie.

Warto również zwrócić uwagę, że współpraca z partnerami z zagranicy powoduje dodatkowe



komplikacje. W związku z tym należy pamiętać, aby nie przesadzać z liczbą krajów zapraszanych do współpracy. Zbyt duża liczba krajów stwarza trudności koordynacyjne (np. fakt, że któryś z krajów współpracujących nie dotrzyma jakiegoś terminu może spowodować poważne konsekwencje dla całego projektu). Ważne jest, aby wyznaczyć osobę lub osoby, które wezmą odpowiedzialność za pilnowanie terminów partnerów zagranicznych. Mogą się też pojawić problemy w trakcie trwania forum partnerskiego. Po pierwsze, utrudnione jest prowadzenie spotkania – większa liczba prelegentów z poszczególnych krajów przekłada się automatycznie na większą liczbę osób przy stolikach, co utrudnia pracę. W celu zapewnienia uczestnikom forum komfortu pracy ważne jest, aby sala, w której będą zgromadzeni, była wystarczająco duża, dzięki czemu uda się zachować odpowiednią odległość między stolikami. Jeśli nie jest to możliwe, warto oddzielić stoliki różnego rodzaju przegrodami, co nie tylko poprawi warunki pracy, ale także umożliwi uczestnikom późniejsze umieszczanie na nich flipchartów, na których będą opisywane projekty. Szczególną uwagę należy zwrócić na dobór odpowiednich facylitatorów do stolików. To wła-

śnie oni odgrywają główną rolę w „wydobyciu” z uczestników najważniejszych informacji o każdym projekcie, co ma zasadnicze znaczenie dla tworzenia partnerstw. Przyorganizowanie stolików musi się odbyć przed forum, tak aby każdy jego uczestnik mógł się zapoznać z fiszkami projektowymi przypisanymi do danego stolika. Dużą rolę do odegrania ma tu również moderator, który – dzięki swojej wiedzy merytorycznej, a także cechom osobowości – utrzymuje w ryzach całość spotkania.

Podsumowując, należy stwierdzić, że wobec generalnie pozytywnych opinii z kraju i zagranicy, przy aprobach Komisji Europejskiej, chcielibyśmy organizować kolejne tego typu imprezy. Prawdopodobnie, ze względu na stopniowo wyczerpującą się pulę środków, a tym samym malejącą liczbę konkursów w całej Unii Europejskiej, w przyszłym roku zostaną one ukierunkowane tematycznie (np. forum partnerskie w dziedzinie ekonomii społecznej). Będziemy o tym informować na naszej stronie internetowej oraz w biuletynie. ●

Przygotował  
**Maciej Jamrozik**  
Krajowa Instytucja Wspomagająca



# Europejski wymiar Funduszu Społecznego

Wywiad z **Lucą Pirozzim**, przedstawicielem Komisji Europejskiej (Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Socjalnych i Włączenia Społecznego, Dział F.I. Europejski Fundusz Społeczny. Ponadnarodowość)

Przez ponad pół wieku, od kiedy został ustanowiony w 1957 roku, Europejski Fundusz Społeczny pomógł milionom ludzi poprawić ich sytuację na rynku pracy. Czy w związku z tym można stwierdzić, że jest to fundusz „najbliższy ludziom” spośród wszystkich funduszy strukturalnych?



Głównym celem Europejskiego Funduszu Społecznego jest oczywiście koncentracja na – jak to zostało później określone – „kapitale ludzkim”, zatem zdecydowanie jest to fundusz ukierunkowany na pracę z ludźmi oraz dla

ludzi. To odróżnia EFS od innych funduszy strukturalnych, choćby takich jak Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego. W tym sensie można powiedzieć, że EFS jest „najbliższy ludzi”.

**Znaczenie Europejskiego Funduszu Społecznego wciąż rośnie. Alokacja EFS zwiększyła się od 1 proc. budżetu wspólnotowego w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku do prawie 10 proc. obecnie. Co, w Pana opinii, jest dziś fundamentalnym celem EFS, a także jaka jest rola Komisji Europejskiej w skutecznym wdrażaniu tego instrumentu finansowego?**

Uważam, że EFS zachowuje swoje znaczenie, choć oczywiście jego rola zmienia się z biegiem lat. Podczas gdy podstawowy cel tego progra-

mu pozostaje ten sam – jest nim promowanie zatrudnienia oraz zwiększenie szans osób pracujących na funkcjonowanie na rynku pracy – nie ulega wątpliwości, że EFS ewoluował, by sprostać nowym wyzwaniom. Na samym początku, w czasach, gdy Europa podlegała powojennej „rekonstrukcji”, istniało wiele możliwości pomocy ludziom w uzyskaniu zatrudnienia i powrocie na rynek pracy. W porównaniu z obecną sytuacją było to prostsze. Oczywiście główny nacisk był położony na szkolenia. W obecnych czasach EFS wciąż odgrywa fundamentalną rolę, ale oczywiście, patrząc na dzisiejszą strukturę rynku pracy oraz jego wyzwania (tj. wpływ kryzysu finansowego oraz gospodarczego na zatrudnienie), powinniśmy się głębiej zastanowić nad tym, jak taki potężny instrument lepiej dostosować oraz uelastyczyć, by odpowiadał na aktualne wyzwania.

Jednocześnie, i jest to odpowiedź na drugą część pytania, z perspektywy Komisji Europejskiej, EFS powinien być wciąż postrzegany jako europejski. Od kilku lat obserwujemy pewnego rodzaju ukierunkowanie EFS na poziom krajowy, a nawet regionalny, i to jest naturalny proces, jednak chciałbym podkreślić, że jeśli chcemy uzyskać wkład EFS w budowanie społecznej Europy, musimy utrzymać jego wspólnotową wizję. Jestem przekonany, że EFS oraz inne instrumenty finansowe powinny z jednej strony cechować się odpowiednią elastycznością, by odpowiedzieć na potrzeby lokalne, terytorialne i krajowe, z drugiej zaś powinny zachować swój europejski kontekst. W prze-

ciwnym wypadku istnieje poważne ryzyko, że stracą one część swojej pierwotnej misji.

**Gdzie w tym kontekście jest miejsce dla współpracy ponadnarodowej? Dlaczego współpraca ta jest ważna dla EFS?**

W związku z tym, że kwestia wartości dodanej wynikającej ze współpracy ponadnarodowej jest tematem wciąż powracającym, jestem przekonany, iż nie ma potrzeby ciągłego udowadniania jej znaczenia. Jednocześnie rozumiem, że istnieje potrzeba przypominania decydom – zarówno na szczeblu Komisji Europejskiej, jak i na poziomie państw członkowskich – o wartości dodanej wynikającej ze współpracy ponadnarodowej. Odpowiadając zaś wprost na pytanie, powiem, że tylko Unia Europejska może zapewnić masę krytyczną, wywierając wpływ nie tylko na wymianę dobrych praktyk między krajami, ale także w zintegrowany sposób aktywizować wszystkie obszary i instrumenty polityki.

**Od kilku lat obserwujemy pewnego rodzaju ukierunkowanie EFS na poziom krajowy, a nawet regionalny, i to jest naturalny proces, jednak chciałbym podkreślić, że jeśli chcemy uzyskać wkład EFS w budowanie społecznej Europy, musimy utrzymać jego wspólnotową wizję.**

**Zgodnie z naszą propozycją, w przyszłym okresie programowania realizacja zasady współpracy ponadnarodowej powinna być obowiązkowa. Wierzmy, że jest to jedyny sposób na poprawę efektywności tej współpracy w porównaniu z sytuacją w bieżącej perspektywie budżetowej.**

Komisja Europejska powinna podjąć w większym zakresie wyzwanie uświadomienia potrzeby i stworzenia wspólnej wizji, wspólnych celów Funduszu, a także pewnego rodzaju elastyczności w odniesieniu do określonych potrzeb. Jest to *de facto* istota współpracy ponadnarodowej. Jeśli zrezygnujemy ze współpracy ponadnarodowej, to czy EFS mógłby coś zaoferować w aspekcie wartości dodanej na poziomie europejskim? W związku z tym, zgodnie z naszą propozycją, w przyszłym okresie programowania realizacja zasady współpracy ponadnarodowej powinna być obowiązkowa. Wierzmy, że jest to jedyny sposób na poprawę efektywności tej współpracy w porównaniu z sytuacją w bieżącej perspektywie budżetowej. Pozostawiamy jednocześnie państwu członkowskiemu swobodę sposobu realizacji tej współpracy, tak aby odpowiadała na zidentyfikowane przez nie potrzeby.

Nawiązując do bieżącego okresu programowania, o którym Pan wspomina, w niektórych krajach Unii Europejskiej podmioty zainteresowane realizacją projektów współpracy ponadnarodowej napotykają trudności wynikające z braku obszarów tematycznych określonych na poziomie europejskim czy braku synchronizacji konkursów – organizacje po prostu nie mogą znaleźć partnerów chętnych do współpracy. Jak Komisja Europejska odpowiada na te trudności?

Najprawdopodobniej te aspekty zostały w niewystarczającym stopniu dostrzeżone w trakcie negocjowania przez Komisję Europejską i państwa członkowskie kształtu obecnych ram programowych. Ponadto od początku nie doceńono roli Komisji Europejskiej w odniesieniu do koordynacji wspomnianych zagadnień. W odpowiedzi na obecnie zgłaszane oczekiwania – zgodnie z którymi Komisja Europejska powinna odegrać bardziej aktywną rolę w koordynacji działań zmierzających do pro-

**Mówiąc szczerze, i stwierdzam tak nie tylko dlatego, że jest to inicjatywa polskiej Krajowej Instytucji Wspomagającej – obecnie jedynym konkretnym działaniem, o którym możemy powiedzieć „to jest coś, co możemy zrobić razem” są Ponadnarodowe Fora Partnerskie.**

mocji i poprawy wdrażania ponadnarodowości w obecnym okresie programowania – opracowaliśmy pewnego rodzaju minimalne wymagania, działania oraz tematy, nad którymi powinniśmy wspólnie pracować (tzw. *Common Framework*) i przedstawiliśmy je w październiku ubiegłego roku na forum Ad-hoc Group – grupy przedstawicieli Instytucji Zarządzających, działającej na rzecz innowacyjności i współpracy ponadnarodowej w ramach EFS. Nie jestem pewien, czy przyniosło to oczekiwany efekt – zainteresowanie taką współpracą wyraziło niewiele państw członkowskich. Mówiąc szczerze, i stwierdzam tak nie tylko dlatego, że jest to inicjatywa polskiej Krajowej Instytucji Wspomagającej – obecnie jedynym konkretnym działaniem, o którym możemy powiedzieć „to jest coś, co możemy zrobić razem” są Ponadnarodowe Fora Partnerskie.

**Najważniejszą zaletą Ponadnarodowych Forów Partnerskich jest zatem to, że opowiadają na konkretną potrzebę. Jest to narzędzie szczególnie użyteczne do pokonywania przez projektodawców barier związanych z poszukiwaniem partnerów ponadnarodowych w obecnym okresie programowania.**

Byliśmy zaszczyceni, że zgodził się Pan uczestniczyć w II Ponadnarodowym Forum Partnerskim, przed nami kolejne takie wydarzenie. Co Pan sądzi o tej inicjatywie? Co jest jej największą zaletą?

Komisja Europejska uważa, że inicjatywa Ponadnarodowych Forów Partnerskich stanowi niezwykle interesujący przykład wymiany doświadczeń między państwami członkowskimi na poziomie ponadnarodowym. Inicjatywa ta powinna być szeroko propagowana, z tego też względu włączyliśmy ją do *Common Framework*.

W kontekście trudności, o których pani wspomniała – braku wspólnych obszarów tematycznych oraz synchronizacji konkursów – w bieżącej perspektywie jest do wypełnienia pewna luka, cel do osiągnięcia, ważny dla projektodawców, ale w moim mniemaniu istotny również dla Instytucji Zarządzających oraz Instytucji Pośredniczących. Cel ten stanowi zarówno punkt wyjścia, jak i meritum inicjatywy KIW. Najważniejszą zaletą Ponadnarodowych Forów Partnerskich jest zatem to, że odpowiadają na konkretną potrzebę. Jest to narzędzie szczególnie użyteczne do pokonywania przez projektodawców barier związanych

z poszukiwaniem partnerów ponadnarodowych w obecnym okresie programowania.

Krajowa Instytucja Wspomagająca PO KL rozważa zorganizowanie w przyszłym roku tzw. Tematycznego Ponadnarodowego Forum Partnerskiego, np. w obszarze ekonomii społecznej czy zarządzania wiekiem. Stanowiłoby to pewnego rodzaju pilotaż, który być może mógłby zostać wykorzystany w przyszłym okresie programowania jako część *Common Framework*. Wyobrażamy sobie wspólne dla kilku krajów obszary tematyczne, określone na poziomie europejskim, zsynchronizowane daty konkursów w tych obszarach oraz tematyczne fora partnerskie jako instrument poszukiwania partnerów.

Jestem bardzo zainteresowany ideą organizowania forów tematycznych, zakładającą bliską współpracę z Ponadnarodowymi Sieciami Współpracy (*Transnational Learning Networks*), zaprezentowaną przez KIW podczas spotkania koordynacyjnego wszystkich Sieci Współpracy w Brukseli w dniach 24–25 maja br. Komisja Europejska jest zainteresowana poparciem tej inicjatywy tak

dalece, jak to będzie możliwe. To, czy i w jakim zakresie Państwa doświadczenie mogłoby zostać wykorzystane jako część regulacji współpracy ponadnarodowej po 2013 roku, powinno być przedmiotem rozważań. Doświadczenie realizacji forów partnerskich zdecydowanie powinno być postrzegane jako próba usprawnienia koordynacji między wybranymi państwami członkowskimi<sup>1</sup> w ramach obecnej perspektywy budżetowej, bez konieczności wprowadzania zmian do ustalonych ram. Jednocześnie doświadczenie to może być sposobem „wypróbowania” regulacji obowiązujących w obecnym okresie programowania w celu zwiększenia roli współpracy ponadnarodowej po roku 2013. Generalnie sądzę, iż organizowanie tematycznych forów partnerskich jest zdecydowanie dobrym pomysłem. ●

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

<sup>1</sup> W dotychczasowych forach wzięli udział przedstawiciele Anglii, Czech, Estonii, Finlandii, Hiszpanii, Litwy, Niemiec, Szwecji i Polski (przyp. red.).

# Pierwsze jaskółki, czyli rezultaty stosowania psychologii pozytywnej w Centrum Projektów Europejskich

Minęły ponad dwa lata, odkąd w zarządzaniu zasobami ludzkimi w Centrum Projektów Europejskich stosowana jest psychologia pozytywna. Po takim czasie pojawia się uzasadnione pytanie, czy zastosowanie takiego narzędzia przynosi oczekiwane rezultaty? Zanim przejdziemy do odpowiedzi, warto przypomnieć założenia, jakie nam towarzyszyły.



Zacznijmy jednak od początku. Zanim Martin Seligman opracował założenia psychologii pozytywnej, psychologia zajmowała się głównie negatywnymi aspektami psychiki człowieka, nie poświęcając uwagi czynnikom pozwalającym

jednostce na efektywne funkcjonowanie. Można zatem stwierdzić, że – w odróżnieniu od psychologii tradycyjnej – psychologia pozytywna, zamiast poszukiwać czynników zaburzających prawidłowe funkcjonowanie człowieka, koncentruje się na poszukiwaniu sposobów zwiększenia poczucia dobrostanu. Wykorzystanie psychologii pozytywnej w organizacji zaowocowało powstaniem odmiennej od stosowanej dotychczas metody kierowania ludźmi w administracji publicznej. Metoda ta jest wspomagana zarządzaniem strategicznym, a jej wymiarem praktycznym jest zarządzanie poprzez cele.

Od początku istnienia Centrum Projektów Europejskich przyświecało nam takie zastosowanie psychologii pozytywnej, które – dzięki wzmacnianiu cech mocnych, pozytywnych (a nie wzmacnianiu „zapobiegliwości”, przeciwdziałaniu ludzkiej niedoskonałości), tj. poczucia celu istnienia w organizacji, sensu pracy, autorozwoju, kreatywności, pasji, innowacyjności, inicjatywy, zaufania do przełożonych i organizacji oraz świadomości wpływu na organizację i jej wyniki – posłuży do zbudowania potencjału innowacyjnego.

W pierwszym etapie stosowania psychologii pozytywnej należało stworzyć środowisko organizacji przyjazne budowaniu potencjału innowacyjnego opartego na następujących fundamentach:

- zastosowanie spojrzenia z punktu widzenia pracownika;
- odrzucenie „sztywnej hierarchizacji pionowej”, która wywołuje jedynie „reakcję” pracownika, a nie wyzwala jego potencjału innowacyjności;
- zastosowanie struktury płaskiej (komunikacja pozioma, współpraca, zaufanie);
- kwestionowanie „autorytetów” i „przyjętych za normę” rozwiązań w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu organizacji.

Oprócz stworzenia środowiska organizacji, równoległe należało rozpocząć proces zarządzania zasobami ludzkimi oparty na następujących podstawach:

- zarządzanie przez cele;
- kompetencje i wiedza pracowników;
- zaangażowanie;
- wykorzystanie różnorodności potencjału poszczególnych pracowników, w tym „wyzwolonego” potencjału innowacyjnego;
- transparentność zasady „tyle dostajesz, ile sam dajesz”;

- utrzymanie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym (przeciwdziałanie efektowi „wypalenia” i „dominacji”, a tym samym ograniczeniu możliwości wzmacniania cech mocnych – pozytywnych).

Praktycznym wymiarem zastosowania psychologii pozytywnej powinno być osiągnięcie następujących rezultatów:

- generowanie niższych kosztów (w tym kosztów funkcjonowania organizacji poprzez wykorzystanie rozwiązań innowacyjnych powstałych dzięki wyzwoleniu potencjału innowacyjnego);
- powstanie akceptowalnych i samoweryfikowalnych mechanizmów;
- efektywna współpraca między pracownikami, zespołami i jednostkami organizacyjnymi;
- zwiększenie efektywności czasu pracy;
- wzrost jakości pracy;
- odrzucenie zarządzania „słabościami”, które co najwyżej daje mierne efekty.

Oczywiście nie należy zapominać, że głównym rezultatem jest osiągnięcie celów postawionych przed organizacją oraz że, jak podkreślono powyżej, wymienione korzyści mają charakter praktyczny.

## **Rezultat: innowacja organizacyjna (nowe pomysły i inicjatywy, nowa struktura)**

Najtrudniejszym do osiągnięcia rezultatem było odrzucenie zarządzania „słabościami”, które co najwyżej daje mierne efekty. Trudność polegała głównie na utrwaleniu zmiany mentalności pracowników i, co najważniejsze, stworzeniu u nich poczucia identyfikowania się z tą zmianą (narzucenie takiego myślenia przynosi odwrotny rezul-

**Od początku istnienia Centrum Projektów Europejskich przyświecało nam takie zastosowanie psychologii pozytywnej, które – dzięki wzmacnianiu cech mocnych, pozytywnych (...) – posłuży do zbudowania potencjału innowacyjnego.**

tat). Aby tego dokonać, należało wdrożyć wyżej wymienione elementy psychologii pozytywnej, tj. poczucie celu istnienia w organizacji, sensu pracy, autorozwoju, kreatywności, pasji, a także innowacyjność, inicjatywę, zaufanie do przełożonych i organizacji oraz świadomość wpływu na organizację i jej wyniki. Warto podkreślić, że te elementy muszą być wdrażane łącznie.

Mówiąc w uproszczeniu, poczucie celu istnienia w organizacji oraz sensu pracy możliwe jest do wywołania poprzez wdrożenie tzw. modelu przywództwa sytuacyjnego (modelu Blancharda). Model ten zakłada, że przeprowadzenie zmienia się w zależności od stopnia „gotowości” pracowników, a gotowość to pragnienie osiągnięć, a także skłonność do brania odpowiedzialności za własne postępowanie oraz uzdolnienia, umiejętności i doświadczenie. W konsekwencji stosowania tego modelu, w jego końcowej fazie, to pracownik staje się decydem w powierzonym procesie, co w naturalny sposób utwierdza go w przekonaniu celu istnienia w organizacji oraz sensu pracy, a także świadomości wpływu na organizację i jej wyniki. Zastosowanie pozostałych nierozdzielnych elementów psychologii pozytywnej, będących w pewnym sensie wypadkową tych trzech, powinno w efekcie prowadzić do odrzucenia zarządzania „słabościami”.

Dzięki zastosowaniu psychologii pozytywnej, w CPE powstały warunki do tego, aby pracownicy – poprzez wyzwolenie potencjału innowacyjnego – nie tylko mogli, ale także chcieli zgłaszać

**Dzięki zastosowaniu psychologii pozytywnej, w CPE powstały warunki do tego, aby pracownicy – poprzez wyzwolenie potencjału innowacyjnego – nie tylko mogli, ale także chcieli zgłaszać i wdrażać nowe inicjatywy. Jako doskonały przykład takiej inicjatywy może posłużyć dwukrotnie już przeprowadzone Ponadnarodowe Forum Partnerskie, przedsięwzięcie unikatowe w skali Unii Europejskiej.**

pracowników. Oznacza to, że w przypadku zaobserwowania możliwości udoskonalenia danego procesu określonego przez regulacje wewnętrzne organizacji, proces ten ulega modyfikacji. Duże znaczenie dla skuteczności przyjętego mechanizmu autoweryfikowania procesów wewnątrz instytucji ma zapewnienie dostępu do informacji o nich wszystkim pracownikom. W CPE następuje to poprzez umieszczenie wszystkich regulacji wewnętrznych w folderze dostępnym dla każdego pracownika, zamieszczonym na platformie komunikacyjnej. Rezultatem tych działań jest fakt, że ta sama liczba pracowników może realizować nowe zadania powierzane przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Znowelizowanie najważniejszych regulacji wewnętrznych w okresie dwóch lat doprowadziło przede wszystkim do ograniczenia liczby dokumentów wewnętrznych oraz skrócenia czasu trwania procesów, których owe dokumenty dotyczą.

Efektywna współpraca między pracownikami, zespołami i jednostkami organizacyjnymi jest skutkiem zastosowania w organizacji struktury płaskiej. Tego typu struktura zarządzania sprzyja dobrej komunikacji, współpracy oraz zaufaniu,

związanej np. z oceną dokumentacji konkursowej czy zbliżającymi się posiedzeniami Komitetów Monitorujących), stanowi to wyraźny sygnał nieefektywnego czasu pracy i może świadczyć o niskiej jakości procesów w organizacji. Należy wówczas dążyć do usprawnienia istniejących mechanizmów, dzięki czemu wzrośnie jakość pracy w ograniczonym przedziale czasowym poświęconym na dany proces. Osiągniętym rezultatem jest tu oczywiście oszczędność czasu poświęcanego danemu procesowi oraz udoskonalenie jakości pracy. Jako dobry przykład może posłużyć proces sporządzania i akceptacji sprawozdań opisujących działalność Krajowej Instytucji Wspomagającej oraz Krajowych Ośrodków EFS, a także sprawozdań finansowych. Proces ten przebiegał o wiele sprawniej w roku 2010 niż w roku 2009.

### **Rezultat: innowacja produktowa**

Dzięki wyzwoleniu potencjału wśród pracowników i z ich inicjatyw, w CPE zastosowano na szeroką skalę telefonię internetową VoIP, której koszty użytkowania są wielokrotnie niższe od kosztów użytkowania telefonii standardowej. Warto podkreślić, że w administracji publicznej, w odróżnieniu od sektora prywatnego, zastosowanie telefonii VoIP ma charakter unikatowy. Na zwiększenie oszczędności kosztów funkcjonowania organizacji wpłynęło również korzystanie przez pracowników CPE z internetowego portalu prawnego. Z portalu można korzystać przez Internet z każdego miejsca na świecie, a jednocześnie nie jest konieczna instalacja płatnego oprogramowania na terminalach, a tym samym zakup dużej liczby licencji.

Konkludując, należy stwierdzić, że dwuletnie stosowanie założeń psychologii pozytywnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi w CPE przyniosło oczekiwany główny rezultat w postaci realizacji celów postawionych przed tą organizacją. Oczywiście, cele te można osiągnąć bez stosowania psychologii pozytywnej, ale wydaje się, że nakłady sił i środków byłyby wówczas o wiele większe. Mając na uwadze, że stosowanie psychologii pozytywnej jest procesem ciągłym, można wyrazić nadzieję, że te dwa lata w CPE są pierwszymi jaskółkami wiosny w innowacyjnym zarządzaniu jednostkami administracji publicznej. ●

Przygotował

**Rafał Kociucki**

Zastępca dyrektora

Centrum Projektów Europejskich

**Efektywna współpraca między pracownikami, zespołami i jednostkami organizacyjnymi jest skutkiem zastosowania w organizacji struktury płaskiej. Tego typu struktura zarządzania sprzyja dobrej komunikacji, współpracy oraz zaufaniu, nie wymaga dużych nakładów, a jej rezultaty są najszybciej dostrzegalne.**

i wdrażać nowe inicjatywy. Jako doskonały przykład takiej inicjatywy może posłużyć dwukrotnie już przeprowadzone Ponadnarodowe Forum Partnerskie, przedsięwzięcie unikatowe w skali Unii Europejskiej.

Kolejnym przykładem jest powstanie akceptowalnych i samoweryfikowalnych mechanizmów organizowania różnego rodzaju procesów wewnątrz organizacji. Przebieg większości tych procesów jest określony przez przepisy dotyczące funkcjonowania państwowych jednostek budżetowych oraz regulacje odnoszące się do poszczególnych programów operacyjnych. W ramach tych warunków możliwe jest stworzenie mechanizmów odpowiadających potrzebom CPE. Aby jednak te mechanizmy zostały zaakceptowane przez pracowników, muszą być z nimi konsultowane. Ponadto okresowy przegląd skuteczności tych mechanizmów nie może być regulowany przez szczególną procedurę, tylko musi wynikać z pragmatyki oceny ich funkcjonowania m.in. przez

nie wymaga dużych nakładów, a jej rezultaty są najszybciej dostrzegalne. Należy jednak pamiętać, że aby współpraca ta była efektywna, konieczne jest jasne określenie odpowiedzialności poszczególnych pracowników za dany proces, co w oczywisty sposób wiąże się z wymaganym poziomem ich kompetencji i wiedzy. Jako przykład rezultatu zastosowania struktury płaskiej może posłużyć skrócenie „procedury” krajowych i zagranicznych wyjazdów służbowych, co ma istotne znaczenie w przypadku zamiejscowych jednostek organizacyjnych CPE.

Dzięki takim rezultatom można w płynny sposób przejść do efektywności czasu pracy oraz podnoszenia jej jakości. Efektywność czasu pracy można ocenić na podstawie liczby procesów powierzonych poszczególnym pracownikom a faktem ich realizacji w 40-godzinny tygodniu pracy. Jeżeli obserwujemy utrwalanie się tendencji do pozostawiania pracowników „po godzinach” (z wyjątkiem kumulacji zadań w krótkim okresie,



# Uczniowie boją się fizyki

Rozmowa z dr. inż. **Pawłem Sytym**, kierownikiem projektu innowacyjnego „e-doświadczenia w fizyce” realizowanego przez Politechnikę Gdańską

**Politechnika Gdańska realizuje projekt „e-doświadczenia w fizyce” w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Jakie są najważniejsze założenia projektu?**

W ramach projektu przygotowujemy, przetestujemy i upowszechnimy szereg wirtualnych doświadczeń fizycznych przeprowadzanych w formie elektronicznej (tzw. e-doświadczeń). Będzie im towarzyszyła pełna dokumentacja – podręczniki dla uczniów i nauczycieli oraz instrukcje obsługi. Produkty projektu będą przeznaczone do wykorzystania w szkołach ponadgimnazjalnych. Ich uczniowie pod koniec nauki stają przed jedną z najważniejszych w życiu decyzji, dotyczącą swojej dalszej ścieżki edukacyjnej, stąd wybór właśnie tej grupy docelowej. W terminologii projektowej użytkownikami e-doświadczeń będą więc nauczyciele fizyki w szkołach ponadgimnazjalnych, a ich odbiorcami – uczniowie tego typu szkół. Nauczyciele będą również uczestniczyli w cyklu warsztatów, organizowanych przez Politechnikę Gdańską, a nasi wykładowcy będą odwiedzali szkoły. Partnerami w projekcie są renomowani producenci i wydawcy interaktywnych materiałów edukacyjnych: Young Digital Planet SA (Polska) oraz L.C.G. Malmberg B.V. (Holandia).

**Projekt dotyczy innowacyjnych rozwiązań w zakresie fizyki. Czy jego koncepcja ma być odpowiedzią na coraz mniejsze zainteresowanie uczniów przedmiotami ścisłymi? Jak Pan postrzega ten problem w Polsce?**

Uczniowie boją się fizyki. Jest dla nich wyjątkowo trudna i często niezrozumiała. Kojarzy im się z nudną, obszerną teorią oraz mozolnym rozwiązywaniem zadań rachunkowych. A przecież fizyka jest nauką doświadczalną! Pozwolę sobie w tym miejscu zacytować komentarz przewodniczącego Rady Naukowej Instytutu Fizyki PAN,

prof. Jana Mostowskiego, do podstawy programowej przedmiotu fizyka z astronomią: „Uczenie fizyki na sucho, bez przeprowadzania doświadczeń, jest ułomne. Tylko przeprowadzone doświadczenia, najlepiej samodzielnie wykonane przez uczniów, prowadzą do właściwego, głębokiego rozumienia procesów i praw fizycznych. Dlatego pokazy oraz samodzielne wykonywanie doświadczeń są absolutnie koniecznym elementem wykształcenia przyrodniczego”. Niestety, doświadczenia w szkołach są obecnie rzadko przeprowadzane. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest właśnie wspomniany strach przed fizyką oraz braki w zrozumieniu często nawet zupełnie podstawowych praw przyrody. Uczniowie stosunkowo rzadko wybierają fizykę jako przedmiot zdawany na maturze, a jeśli już się zdecydują, to uzyskują wyniki co najwyżej średnie. Ponieważ studia na kierunkach ścisłych i technicznych są nieodłącznie związane z fizyką, to automatycznie zainteresowanie nimi też nie jest duże. A ci, którzy się zdecydują na takie studia, wykazują spore braki w wiedzy. Nasz projekt ma na celu zwiększenie wiedzy uczniów oraz rozbudzenie ich zainteresowania fizyką, a także innymi przedmiotami ścisłymi (np. ze względu na liczne odniesienia do matematyki i chemii w e-doświadczeniach), poprzez wsparcie dla przeprowadzania doświadczeń w szkołach ponadgimnazjalnych.

**Co jest największą barierą zniechęcającą uczniów do nauki tych przedmiotów – mało innowacyjny system, a może nauczyciele?**

Ponownie zacytuję prof. Mostowskiego: „Znaczna część populacji uczniów kończy edukację, nie widząc nigdy na oczy żadnego doświadczenia. Według nauczycieli dwie główne przyczyny tego stanu rzeczy to brak czasu oraz źle wyposażone pracownie”. Badania, przeprowadzone na zlecenie Politechniki Gdańskiej, niestety potwierdziły

tę smutną tezę. Lekcje doświadczalne w polskich szkołach stanowią margines. Brak czasu powoduje, że nie ma kiedy ich przeprowadzać. Nauczyciel musi zrealizować materiał, a lekcja doświadczalna z reguły zajmuje sporo czasu – trzeba przynieść zestaw doświadczalny z magazynu, rozstawić go, przeprowadzić pomiary, później posprzątać itd. Tym bardziej nie ma więc możliwości, żeby każdy uczeń przeprowadził samodzielnie dane doświadczenie. Z reguły większość uczniów tylko się przygląda pracy nauczyciela lub wytypowanego ucznia. Z drugiej strony, gdyby nawet czas się znalazł, to na przeszkodzie stoi słabe wyposażenie szkolnych pracowni fizycznych w sprzęt doświadczalny. Sprzęt się psuje, zużywa, a nie ma pieniędzy na kupno nowego czy choćby naprawę starego; brakuje odczynników. Niestety, spotkał się też z nauczycielami, którym się po prostu nie chce („a po co się męczyć, lepiej zlecić zrobienie zadania i mieć spokój”, „jeszcze popsują”, „i tak wyniki nie wyjdą takie jak trzeba, a stracę całą godzinę” itp.). Są to – mam nadzieję – wyjątkowe sytuacje, bo w takich przypadkach nie pomoże najlepszy nawet projekt.

**Jakie innowacyjne rozwiązania będą zastosowane w projekcie?**

Pamiętając o znanej maksymie Konfucjusza: „Powiesz mi – wkrótce zapomnę, pokażesz mi – może zapamiętam, pozwolisz dotknąć, a zrozumieć”, nasz projekt umożliwi uczniom „dotknięcie” danego problemu, poprzez samodzielne wykonanie odpowiedniego e-doświadczenia przy użyciu komputera, bez obawy zniszczenia drogiego sprzętu. Zjawiska fizyczne, reprezentowane przez e-doświadczenia, zostały wybrane na podstawie istniejącej podstawy programowej w taki sposób, żeby każdy dział fizyki był odpowiednio reprezentowany. Nauczyciel, nawet w dobrze

**Pamiętając o znanej maksymie Konfucjusza: „Powiedz mi – wkrótce zapomnę, pokażesz mi – może zapamiętam, pozwolisz dotknąć, a zrozumiem”, nasz projekt umożliwi uczniom „dotknięcie” danego problemu, poprzez samodzielne wykonanie odpowiedniego e-doświadczenia przy użyciu komputera.**

wyposażonej szkolnej pracowni fizycznej, nie jest w stanie przeprowadzić doświadczeń z niektórych działów fizyki (np. z fizyki atomowej).

Chciałbym podkreślić, że e-doświadczenia nie będą typowymi symulacjami, które są szeroko dostępne w Internecie. W odróżnieniu od nich, nasz produkt będzie w wyglądzie i działaniu w jak największym stopniu zbliżony do rzeczywistości, a także będzie się wpisywał w schemat: zaprojektuj / zbuduj / wykonaj / przeanalizuj / przedstaw wyniki, gdzie istotne jest uczenie się na błędach. Wykonując rzeczywiste doświadczenie, лаборant może bowiem popełniać błędy (np. źle projektując doświadczenie, niepoprawnie zestawiając jego elementy bądź błędnie dobierając parametry) – jest to dokładnie odzwierciedlone w e-doświadczeniach. Ten element jest bardzo istotny, ponieważ wymusza na uczniu stawianie pytań typu „co zrobiłem źle?” i szukanie na nie odpowiedzi. Proponowane rozwiązanie zakłada ponadto możliwość ingerowania ucznia w parametry i budowę przeprowadzanego e-doświadczenia, w celu wymuszenia na nim aktywności oraz rozbudzenia ciekawości naukowej, w tym nauki identyfikowania problemów badawczych. Umożliwimy uczniom (i oczywiście nauczycielom) obserwowanie zachowania się badanego układu w różnych warunkach i przy różnorodnie określonych parametrach, co byłoby niemożliwe w doświadczeniach rzeczywistych. Możemy obserwować np. ruch wahadła na innej planecie czy też w przyspieszającym pociągu lub w windzie. Będą również wskazywane odniesienia danego e-doświadczenia do interdyscyplinarnego charakteru nauk przyrodniczych, np. wyniki trzeba będzie analizować za pomocą metod statystycznych (matematyka) i opracować je za pomocą arkusza kalkulacyjnego (informatyka). Ponadto część e-doświadczeń będzie dotyczyła zagadnień z pogranicza chemii fizycznej. Obecnie takie odniesienia są sporadyczne. Opisanie wyżej założenia są innowacyjną ideą, nie stosowaną dotąd w podobnych rozwiązaniach, która umożliwi uczniom twórcze i badawcze działania.

Innym elementem innowacyjności będzie możliwość uruchamiania e-doświadczeń bezpośrednio na „chmurze obliczeniowej”, którą udostępni nasza uczelnia. Jest to o tyle istotne, że w przypadku niektórych szkół, wyposażonych w słabsze komputery, trójwymiarowa grafika towarzysząca e-doświadczeniom może nie być wyświetlana płynnie.

Liczymy na to, że nasz produkt rozbudzi zainteresowanie uczniów naukami ścisłymi i przyczyni się do lepszego zrozumienia przez nich fizyki. Nadrzędnym celem projektu, wynikającym z tematyki konkursu, jest zwiększenie zainteresowania uczniów podejmowaniem studiów technicznych. E-doświadczenia

będą mogły być wykorzystywane na wiele sposobów. Może to być demonstracja prowadzona przez nauczyciela lub grupę uczniów w klasie, przy użyciu komputera, projektora czy też tablicy multimedialnej. Może to być lekcja fizyki w pracowni komputerowej, gdzie każdy uczeń będzie mógł samodzielnie wykonać dane ćwiczenie. Wreszcie, uczniowie szczególnie zdolni bądź zainteresowani przedmiotem będą mogli wykonać e-doświadczenie w domu lub w świetlicy, nawet jeszcze przed lekcją teoretyczną dotyczącą danej dziedziny. Pozwoli im to na lepsze zrozumienie tematu i przygotowanie się do lekcji. Będzie można też zadawać doświadczalne prace domowe, do wykonania przy użyciu e-doświadczeń.

### **Czyli poprzez projekt zamierzają Państwo wprowadzić innowacyjne metody nauczania fizyki?**

Tak, jednym z naszych celów – wynikającym zresztą bezpośrednio z istoty projektów innowacyjnych – jest wprowadzenie do szkół zmodernizowanych programów nauczania, uwzględniających wykorzystywanie e-doświadczeń podczas lekcji fizyki. Chciałbym jednak podkreślić, że będzie to jedynie wsparcie tradycyjnego podejścia, nic nie jest bowiem w stanie zastąpić przeprowadzania rzeczywistych doświadczeń fizycznych w laboratorium.

### **Jak będą przebiegały prace nad projektem?**

Projekt ma charakter innowacyjny testujący. Nasze rozwiązanie będzie więc testowane w szkołach, przed ewentualnym włączeniem go do głównego nurtu polityki oświatowej. Testowanie będzie realizowane od września 2011 roku w dwudziestu wybranych klasach w szkołach województwa pomorskiego, przez dwa lata szkolne. Jego celem jest zarówno sprawdzenie, czy innowacja działa w prawidłowy sposób (czy są osiągnięte wskaźniki projektu), jak i ewaluacja produktu. Nauczyciele w tej fazie będą zobowiązani do wprowadzenia e-doświadczeń na lekcje fizyki oraz do obserwacji reakcji uczniów podczas pracy z nimi. Będą ponadto uczestniczyli w cyklu warsztatów, które pozwolą im nabyć niezbędną wiedzę i umiejętności związane z wykorzystywaniem e-doświadczeń na lekcjach fizyki, a także podnieść swoje kwalifikacje w zakresie wykonywania doświadczeń rzeczywistych.

**E-doświadczenia nie będą typowymi symulacjami, które są szeroko dostępne w Internecie. W odróżnieniu od nich, nasz produkt będzie w wyglądzie i działaniu w jak największym stopniu zbliżony do rzeczywistości, a także będzie się wpisywał w schemat: zaprojektuj / zbuduj / wykonaj / przeanalizuj / przedstaw wyniki, gdzie istotne jest uczenie się na błędach.**

stych. Uczniowie będą wykonywali e-doświadczenia na różne sposoby, o czym już wspomniałem. Będziemy stale monitorowali postępy uczniów oraz porównywali je z grupą kontrolną (która nie bierze udziału w testowaniu) i odpowiednio reagowali. Będziemy również badali sposób, w jaki uczniowie korzystają z produktu, dzięki zastosowaniu dedykowanej platformy testującej.

Ponadto na bieżąco prowadzimy upowszechnianie rezultatów projektu. Każdy nauczyciel i uczeń w Polsce może już dziś pobrać wyprodukowane do tej pory e-doświadczenia ze strony internetowej projektu i zacząć je wykorzystywać na lekcjach, podczas zajęć w kole naukowym, w domu itp. Nie ma żadnych ograniczeń w ich stosowaniu. Przygotowaliśmy także dwujęzyczny (polski i angielski) interfejs użytkownika, aby z jednej strony polscy uczniowie mogli poznać angielskie odpowiedniki polskich terminów związanych z fizyką, z drugiej zaś – aby osoby z zagranicy mogły bez problemu wykorzystać nasze e-doświadczenia.

### **Do realizacji projektu został zaproszony partner ponadnarodowy – L.C.G. Malmberg B.V. z Holandii. Czym się Państwo kierowali przy dokonywaniu wyboru partnera?**

Najistotniejsze było ogromne, wieloletnie doświadczenie tej firmy w produkcji i publikacji materiałów multimedialnych oraz chęć współpracy, wyrażona w liście intencyjnym na etapie formułowania wniosku. L.C.G. Malmberg B.V. został zarekomendowany przez naszego partnera krajowego, YDP SA. Uznaliśmy, że połączone siły obu tych uznanych firm – krajowej i zagranicznej – pozwolą na uzyskanie wymiernych korzyści, zarówno w sferze samego konceptu e-doświadczeń, jak i w sferze techniczno-realizacyjnej.

### **Jaką rolę w projekcie odgrywa partner ponadnarodowy?**

Nasza współpraca z partnerem zagranicznym ma charakter analityczno-doradczo-konsultacyjny. Pierwszym zadaniem partnera było przedstawienie raportu dotyczącego dydaktyki fizyki w Holandii oraz wygłoszenie wykładu na konferencji inauguracyjnej projektu. Ponadto partner zrecenzował wstępne wersje e-doświadczeń, dzięki czemu udało nam się je udoskonalić poprzez adaptację pewnych rozwiązań technicznych, stosowanych przez niego we własnych produktach oraz w innych komercyjnych produktach zagranicznych, do których nasz partner ma dostęp. W dalszej części realizacji projektu, oprócz



recenzji kolejnych e-doświadczeń, partner będzie brał udział w organizowanych przez nas warsztatach dla nauczycieli. Podczas tych warsztatów nauczyciele poznają m.in. różne metody uatrakcyjniania lekcji fizyki, w tym te stosowane za granicą.

### Czy podobne metody nauczania są stosowane w Holandii?

Z informacji zebranych przez partnera zagranicznego wynika, że dużo większy nacisk kładzie się tam na lekcje doświadczalne. Bardzo często właśnie od odpowiedniego doświadczenia (zwykle przeprowadzanego przez uczniów, a nie nauczyciela) rozpoczyna się omawianie danego zagadnienia, dzięki czemu uczniom dużo łatwiej jest później zrozumieć i przyswoić teorię oraz rozwiązywać zadania rachunkowe. Ponadto uczniowie obowiązkowo biorą udział w niezależnych projektach badawczych, oczywiście skrojonych na miarę ich możliwości, najczęściej związanych z przeprowadzaniem i analizą pomiarów. Takie podejście jest o tyle łatwiejsze w Holandii, że wszystkie szkoły są bardzo dobrze wyposażone w sprzęt laboratoryjny, narzędzia i odczytniki. Jednak i tam nie jest tak różowo, jak mogłoby się wydawać. Problemem jest brak odpowiednio wykwalifikowanej kadry nauczycielskiej, w związku z tym zaobserwowano niepokojący trend, polegający na ciągłym zmniejszaniu czasu przeznaczanego na doświadczenia.

W ostatnich latach zakres programu nauczania fizyki przesunął się nieco w kierunku podejścia bardziej kontekstowego, w którym zwraca się większą uwagę na najnowsze badania i odkrycia fizyczne, przy jednoczesnym zapobieganiu przeladowaniu programów. Takie podejście zostało opracowane i po raz pierwszy zastosowane na użytek chemii w Wielkiej Brytanii pod koniec ubiegłego wieku (tzw. Salters Advanced Chemistry). Adaptacja tego systemu na gruncie fizyki nie przebiega w Holandii bezboleśnie, niektórzy nauczyciele usilnie przeciwko niemu protestują, ponieważ burzy on od lat znany i stosowany program. Trudno stwierdzić, czy to nowe podejście się sprawdzi, musimy jeszcze trochę poczekać. Nasz partner ponadnarodowy śledzi tę sprawę i będzie nas na bieżąco informował o sytuacji.

### Odnosząc się do Pana doświadczenia zawodowego w realizacji projektów, proszę powiedzieć jak powinno się nawiązywać kontakty z partnerami ponadnarodowymi, żeby projekt zakończył się sukcesem?

Przed wszystkim należy zwracać uwagę na doświadczenie partnera w realizacji projektów ponadnarodowych. My zaryzykowaliśmy, wybierając firmę, która nigdy nie realizowała tego typu projektów, z czego wyniknęły początkowe problemy związane z niezrozumieniem przez partnera pewnych kwestii formalnych (np. sposobu wzajemnych rozliczeń, określonych w zasadach finansowania projektów PO KL).

**Zatwierdzenie strategii wiąże się [...] z formalnym potwierdzeniem, że problem rzeczywiście istnieje, a proponowane rozwiązanie spełnia kryteria innowacyjności i jest na tyle dopracowane, że może zostać poddane testowaniu.**

### Czy zarządzanie projektem innowacyjnym z komponentem ponadnarodowym jest trudniejsze od „standardowych” projektów PO KL?

Zdecydowanie tak. Cykl życia projektu innowacyjnego jest bardziej złożony, mamy tu wyszczególnione pewne etapy, których zakończenie wymaga spełnienia odpowiednich wymagań formalnych. Ponadto przygotowanie produktu innowacyjnego wiąże się ze specyficznym sposobem pracy, często trzeba szybko reagować na pojawiające się zagrożenia, przerzucając zasoby i środki w inne miejsce. Trzeba także pilnować odpowiednich terminów (np. tego, żeby szkoła zgłosiła we właściwym czasie do kuratorium i organu prowadzącego zamiar wprowadzenia innowacji). Trzeba więc dużo więcej czasu i energii przeznaczyć na właściwe planowanie. Gdy do tego dochodzi partnerstwo, a zwłaszcza komponent ponadnarodowy, to sprawa komplikuje się jeszcze bardziej. Partnerowi zagranicznemu trzeba stale przypominać o wymaganiach związanych z realizacją projektu, o terminowym przysyłaniu dokumentów, których potrzebujemy do realizacji rozliczeń itp. Pewne problemy techniczne, ze względu na niedopasowanie sprzętu, początkowo sprawiała też organizacja wideokonferencji – a w taki sposób się komunikujemy podczas warsztatów.

### Jakie stosują Państwo metody zarządzania projektem?

Staramy się uzyskać właściwy kompromis między dyscypliną a zwinnością w projekcie. Z jednej strony stosujemy zatem odpowiednie metody i mechanizmy kontrolne pochodzące ze standardowej metody Prince 2, co pozwala na kontrolę zmian, ryzyka i jakości produktu. Zachowany jest również odpowiedni poziom dokumentacji technicznej (głównie jest to dokumentacja wymagań w postaci scenariuszy e-doświadczeń). Z drugiej strony jesteśmy nastawieni na jak najszybsze stworzenie działającego produktu, co zmusza do wykorzystywania zwinnych (agile) praktyk programistycznych. W projekcie wykorzystujemy metodykę SCRUM. Zarządzanie zmianami przebiega na bieżąco, dzięki czemu kolejne wersje produktu szybko mogą trafić do testów.

### Jednym z kamieni milowych w realizacji projektu innowacyjnego jest opracowanie strategii jego wdrażania. Czy Krajowa Sieć Tematyczna zaakceptowała już strategię Państwa projektu?

Tak, strategia wdrażania projektu została zaakceptowana w kwietniu br. Nie obyło się bez drobnych poprawek i uzupełnień rekomendowanych przez KST, jednak nie

dotyczyły one części merytorycznej projektu, lecz pewnych spraw formalnych – sposobu pomiaru niektórych wskaźników realizacji projektu oraz stworzenia regulaminu testowania produktu w szkołach.

### Jakie to ma znaczenie dla całości przedsięwzięcia?

Opracowanie strategii wdrażania projektu jest zamknięciem pierwszego etapu realizacji projektu innowacyjnego, w którym prowadzi się pogłębioną diagnozę i analizę problemu postawionego we wniosku o dofinansowanie, a także wytwarza się i przekazuje do zaopiniowania wstępną wersję produktu finalnego. Zatwierdzenie strategii wiąże się więc z formalnym potwierdzeniem, że problem rzeczywiście istnieje, a proponowane rozwiązanie spełnia kryteria innowacyjności i jest na tyle dopracowane, że może zostać poddane testowaniu. Natomiast brak akceptacji strategii oznacza natychmiastowe rozwiązanie umowy o dofinansowanie projektu.

### Co już udało się osiągnąć w ramach projektu, a co jeszcze pozostało do zrealizowania?

Poza przeprowadzeniem badań, które potwierdziły zasadność kontynuowania projektu, przede wszystkim wyprodukowane zostały dwa pierwsze e-doświadczenia (wahadło matematyczne i ława optyczna) we wstępnych wersjach, wraz z podręcznikami. Trzecie (równia pochyła) jest w ostatniej fazie testów i zostanie wkrótce opublikowane na stronie internetowej projektu (<http://e-doswiadczenia.mif.pg.gda.pl>). Do września 2011 roku (a więc do czasu rozpoczęcia testowania w szkołach) planujemy wytworzenie kolejnych czterech e-doświadczeń, a do połowy 2013 roku będzie gotowy komplet, czyli dwadzieścia trzy e-doświadczenia. Przeprowadzona została rekrutacja szkół do projektu, odbyły się już pierwsze warsztaty dla nauczycieli. Już teraz prowadzimy też działania upowszechniające projekt i jego produkty, np. podczas IX Bałtyckiego Festiwalu Nauki oraz na kilku konferencjach branżowych. Dopiero jednak etap testowania przyniesie nam odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu udało się osiągnąć zakładane cele. Pozwoli on również zebrać informacje, które posłużą do ulepszenia produktu i wytworzenia jego finalnej wersji, która zostanie poddana walidacji przez Krajową Sieć Tematyczną. Wtedy też zintensyfikujemy działania upowszechniające i włączające, dzięki którym – na co liczymy – uda się wprowadzić zmodernizowane programy nauczania, wykorzystujące e-doświadczenia, do szkół. ●

Rozmawiał  
**Wojciech Wojnowski**



# Innowacyjne rozwiązania w walce z bezrobociem w grupie 45+

„Pracownik 45+. Przelamywanie barier na rynku pracy” to innowacyjny projekt testujący, realizowany w ramach Priorytetu VI („Rynek pracy otwarty dla wszystkich”) Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Projekt jest prowadzony na terenie województwa lubuskiego w partnerstwie trzech podmiotów – Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ (lider projektu), Akademii Wizerunku Honoraty Dudek-Frysiak oraz Stowarzyszenia Pro Silesia et Europa. Ponadto nawiązana została współpraca ponadnarodowa z European Training Services z Wielkiej Brytanii – przodującą na rynku brytyjskim firmą zajmującą się organizowaniem szkoleń oraz pracowniczych wymian międzynarodowych dla osób, które ukończyły edukację.

## Sytuacja grupy 45+ na rynku pracy

Procesy demograficzne oraz społeczno-gospodarcze kształtujące w ostatnich latach sytuację w Polsce przyczyniły się do znacznego spadku aktywności zawodowej osób po 45. roku życia. To właśnie szczególna sytuacja bezrobotnych 45-latków w województwie lubuskim zainspirowała powstanie projektu, którego celem jest podniesienie poziomu aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn po 45. roku życia dzięki stworzeniu innowacyjnych narzędzi aktywizacyjnych i metod wsparcia oraz wprowadzeniu ich do głównego nurtu polityki. Główną osią innowacyjności projektu jest forma wsparcia – grupy docelowe otrzymają wielopłaszczyznową pomoc, dzięki interaktywnej i kompleksowej współpracy podmiotów rynku pracy. Projekt daje możliwość dialogu i podejmowania

wspólnych działań tych instytucji na rzecz stworzenia narzędzi aktywizacyjnych możliwie najbardziej adekwatnych oraz dostosowanych do potrzeb grup docelowych i potencjału regionu. Głównym celem projektu jest wypracowanie produktu finalnego w postaci „Kompleksowego modelu aktywizacji bezrobotnych 45+” – rozwiązania, które będzie można łatwo replikować, modyfikować i dostosowywać do skali obejmowanego rynku.

Punktem wyjścia dla projektu „Pracownik 45+. Przelamywanie barier na rynku pracy” była, jak już wcześniej wspomniano, diagnoza sytuacji lubuskiego rynku pracy oraz działających na nim podmiotów. Przeprowadzone zostały badania grup interesariuszy: osób bezrobotnych po 45. roku życia, instytucji rynku pracy (powiatowych urzędów pracy, organizacji pracodawców, spółdzielni socjalnej), władz samorządowych oraz mediów. W badaniach (przeprowadzonych



w marcu 2011 roku) zastosowano metody ilościowe i jakościowe – badania sondażowe zostały uzupełnione wywiadami pogłębionymi oraz studiami przypadku. Z badań tych wyłania się pełny obraz sytuacji osób z grupy bezrobotnych po 45. roku życia, w tym przyczyny znalezienia się poza rynkiem pracy, sposoby poszukiwania zatrudnienia, wymagania dotyczące zatrudnienia czy sytuacja tej grupy pracowników w przedsiębiorstwach.

Przebadani bezrobotni są nie w pełni zadowoleni z działań aktywizacyjnych powiatowych urzędów pracy. Jedyne kilka do kilkunastu procent badanych skorzystało ze szkoleń, kursów, stypendiów, dofinansowania studiów oraz innych form wsparcia, w tym tych dofinansowywanych ze środków Unii Europejskiej. Przedstawiciele urzędów pracy i organizacji zrzeszających pracodawców dopatrują się przyczyn wysokiego bezrobocia w grupie 45+

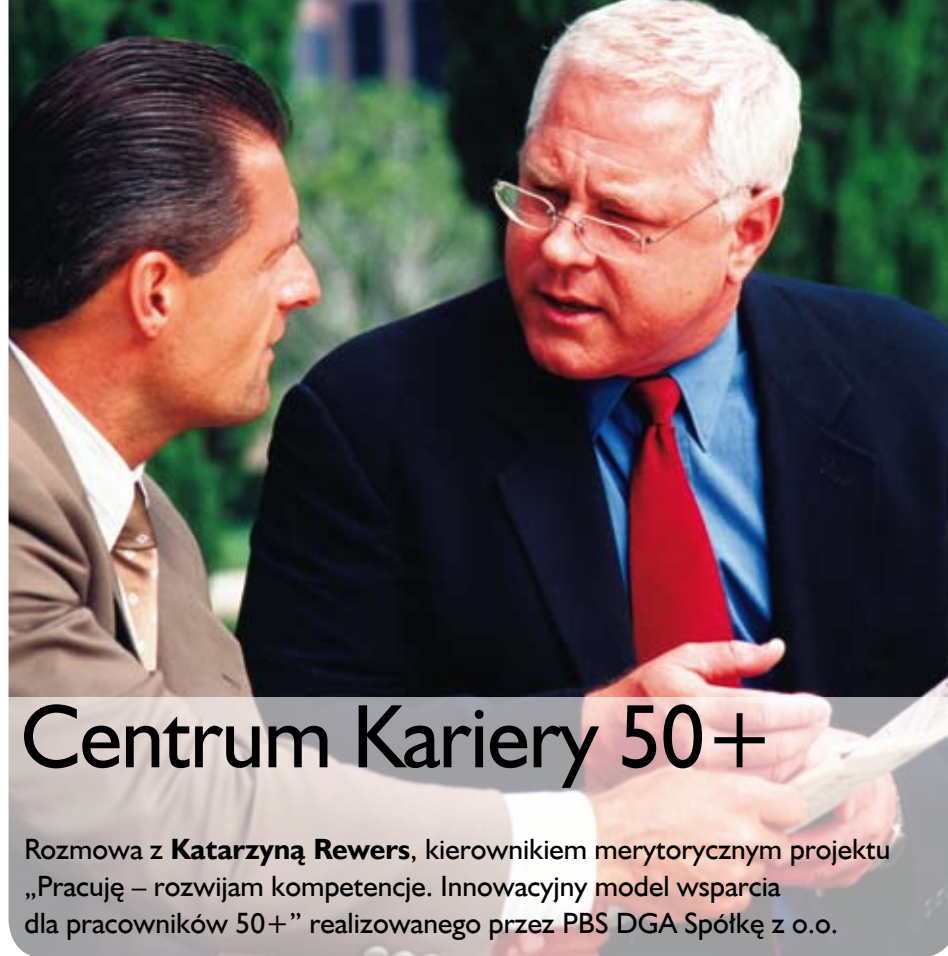
w ogólnie złej sytuacji na rynku – jest coraz mniej ofert pracy, a coraz więcej osób chętnych do jej podjęcia. Przyczyn należy również szukać w niewystarczających nakładach finansowych lub w braku działań aktywizacyjnych (zarówno powiatowych urzędów pracy, jak i władz lokalnych) skierowanych bezpośrednio do grupy bezrobotnych 45+.

Wniosek z badań jest taki, że zarówno bezrobotni 45+, jak i przedsiębiorcy, pracownicy powiatowych urzędów pracy, przedstawiciele organizacji zrzeszających pracodawców, władz lokalnych i mediów potrzebują wsparcia. W obliczu sytuacji, która wylania się z wyników badań, niezbędna jest kompleksowa współpraca wszystkich podmiotów działających na rynku pracy. Właśnie w tym celu powstanie „Kompleksowy model aktywizacji bezrobotnych 45+”, który posłuży wsparciem przedstawicielom wszystkich grup docelowych projektu i stanie się platformą dialogu umożliwiającą współdziałanie na rzecz polepszenia sytuacji tej grupy osób.

### Model aktywizacji bezrobotnych

„Kompleksowy model aktywizacji bezrobotnych 45+” to produkt finalny projektu, składający się z gotowych scenariuszy działań służących podnoszeniu aktywności zawodowej, takich jak szkolenia dla osób 45+, warsztaty dla pracodawców, warsztaty wiedzy o pracowniku 45+ dla mediów, władz lokalnych i pracowników powiatowych urzędów pracy, portal pracy, doradztwo zawodowe, panel dyskusyjny oraz program debaty publicznej w telewizji. Podstawą do stworzenia poszczególnych narzędzi są wyniki badań, które ukazują przyczyny bezrobocia wśród 45-latków oraz ich sytuację na rynku pracy. Zgodnie z zasadą empowermentu, w prace nad powstaniem poszczególnych produktów zaangażowani są przedstawiciele wszystkich grup docelowych, co przyczyni się do wypracowania narzędzi aktywizacyjnych najbardziej adekwatnych i dostosowanych do ich rzeczywistych potrzeb oraz potencjału lokalnego rynku. Zadaniem modelu jest połączenie grup interesariuszy we wspólnych działaniach na rzecz poprawy sytuacji osób bezrobotnych 45+. Dodatkowo, nawiązanie współpracy ponadnarodowej z partnerem z Wielkiej Brytanii pozwoli na zapoznanie się z dobrymi praktykami stosowanymi w zagranicznych instytucjach, organizacjach i przedsiębiorstwach, a także zaadaptowanie na rodzimym gruncie rozwiązań wypracowanych oraz przetestowanych za granicą. ●

*Materiał przesłany przez biuro projektu „Pracownik 45+”.  
Przełamywanie barier na rynku pracy”*



## Centrum Kariery 50+

Rozmowa z **Katarzyną Rewers**, kierownikiem merytorycznym projektu „Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+” realizowanego przez PBS DGA Spółkę z o.o.

**PBS DGA jest jedną z pierwszych firm, która realizuje projekt innowacyjny w województwie pomorskim w ramach Priorytetu VIII „Regionalne kadry gospodarki” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Co Państwa skłoniło do podjęcia próby realizacji projektu innowacyjnego?**

PBS DGA już od kilku lat zajmuje się problematyką aktywności zawodowej i życiowej osób w grupie wiekowej 50+. Firma realizuje kilka projektów związanych z szeroko pojętą tematyką rynku pracy, w tym z różnymi aspektami społecznymi dotyczącymi sfery zatrudnienia. Jedną z przesłanek, która skłoniła nas do podjęcia tego wyzwania były doświadczenia i wiedza zdobyte podczas realizacji projektu „Migracje szansą województwa pomorskiego – wspieranie pozytywnych trendów adaptacyjnych na regionalnym rynku pracy”, a także wnioski badawcze w ramach projektu „Analiza potencjału i przeszkód aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ w województwie mazowieckim”. Poznanie głównych uwarunkowań, barier oraz trudności na rynku pracy, zarówno po stronie pracodawców, jak i pracowników 50+, skłoniło nas do wypracowywania rozwiązań, które wyjdą naprzeciw potrzebom obu stron. Pozwolą na stworzenie nowego podejścia, oferującego osobom po 50. roku życia możliwość utrzymania

aktywności zawodowej, zwiększenia ich potencjału i wydajności, a dzięki temu dostosowania do wymagań pracodawców.

Uważamy, że ważne jest podjęcie konkretnych działań służących zapobieganiu przedwczesnej rezygnacji z aktywności zawodowej pracowników 50+ poprzez zaoferowanie im nowego podejścia skoncentrowanego na wzmocnieniu i wspieraniu.

**Projekt „Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+” koncentruje się na kwestii zmniejszenia barier i trudności w utrzymaniu się na rynku pracy osób w wieku 50+. Jaka jest skala tego problemu w województwie pomorskim? Dlaczego właśnie ten obszar interesuje Państwa najbardziej?**

Poziom aktywności zawodowej osób 50+ w województwie pomorskim jest bardzo niski, podobnie zresztą jak w całym kraju. Przeprowadzone przez nas badania pokazały, że w grupie wiekowej 50–64 lata pracuje niewiele ponad połowa populacji. Niestety, trzeba też dodać, iż dla 43 proc. pracodawców najważniejszym czynnikiem decydującym o zatrudnieniu kandydatów do pracy jest wiek. Im starsi kandydaci, tym mniej atrakcyjni dla pracodawców.



**Uważamy, że ważne jest podjęcie konkretnych działań służących zapobieganiu przedwczesnej rezygnacji z aktywności zawodowej pracowników 50+ poprzez zaoferowanie im nowego podejścia skoncentrowanego na wzmacnianiu i wspieraniu.**

Uważamy, że ze względu na potencjał kapitału ludzkiego w regionie, możliwości wykorzystania go przez gospodarkę, a także zaangażowanie wielu przedstawicieli instytucji rynku pracy, władz samorządowych oraz ekspertów, należy podjąć ryzyko i rozpocząć przedsięwzięcie, które w jakimś stopniu może wpłynąć na wzrost innowacyjności w obszarze rynku pracy.

**W Polsce osoby w wieku 50+, które poszukują zatrudnienia, często są dyskryminowane przez pracodawców. Tymczasem w wielu krajach europejskich sytuacja jest odwrotna. Tam uważa się, że to właśnie pracownicy starsi dysponują unikatową wiedzą i doświadczeniem, którymi mogą się podzielić z młodszymi pracownikami. Dlaczego pracownicy 50+ są u nas tak negatywnie postrzegani przez pracodawców?**

W ramach projektu na etapie diagnozy przeprowadziliśmy badania jakościowe i ilościowe wśród pracowników 50+ pomorskich przedsiębiorstw oraz przedstawicieli instytucji rynku pracy. Na postrzeganie osób w wieku 50+ bardzo silnie wpływają stereotypy i obiegowe opinie. Znaczącym kryterium odrzucania tych pracowników przez pracodawców okazuje się specyfika danej firmy, a przede wszystkim rodzaj stanowisk pracy. Pracodawcy wskazują na takie czynniki jak atrakcyjność fizyczna (niezbędna w przypadku stanowisk związanych z obsługą klienta), a także duża wytrzymałość fizyczna oraz kreatywność i otwartość na nowe rozwiązania. Ponadto z dniem 30 proc. pomorskich pracodawców osoby starsze niechętnie się dokształcają oraz mają trudności w uczeniu się nowych technologii.

**Jakie zatem innowacyjne rozwiązania, które poprawią sytuację osób po 50. roku życia na polskim rynku pracy zaproponowali Państwo w projekcie?**

Wymiar innowacyjności w projekcie obejmuje kilka elementów. Model wypracowany w ramach projektu zakłada utworzenie placówki zapewniającej konsultacje różnych specjalistów. Oferujemy kompleksowe wsparcie i zindywidualizowane podejście do konkretnych problemów uczestników projektu, obejmujące badanie potencjału zawodowego (bilans kompetencji) oraz kursy i szkolenia zawodowe zgodne z rekomendacja-

mi doradców zawodowych. Ponadto udzielamy konsultacji prawniczych, psychologicznych i prozdrowotnych (co w przypadku tej grupy wiekowej odgrywa niezwykle ważną rolę). Prowadzimy również szkolenia w zakresie zakładania własnej działalności gospodarczej, doradztwo związane z rynkiem pracy, a także zajęcia z rozwoju osobistego ukierunkowane na wzrost samooceny, poprawę autoprezentacji i umiejętności funkcjonowania interpersonalnego.

Proponujemy nowe rozwiązania organizacyjne w postaci Centrum Kariery 50+, czyli placówki oferującej usługi aktywizacyjne na rzecz osób pracujących. W ramach testowanego modelu wsparcia pracowników 50+ wdrożymy w Centrum Kariery nowy instrument finansowy w postaci „talonu kariery”. Na podstawie umowy zawartej z uczestnikiem, talon (jego planowana wartość wynosi ok. 2,5 tys. zł) umożliwi sfinansowanie usług aktywizacyjnych rekomendowanych przez doradcę, zawartych w dokumencie bilansu kompetencji. Ponadto opracujemy i będziemy się starali wprowadzić do praktyki doradztwa zawodowego nową metodę diagnozy kompetencji zawodowych z wykorzystaniem nowego narzędzia – testu kompetencji ogólnych.

**Czy projekt jest adresowany także do pracodawców?**

Dla pracodawców problematyka zarządzania wiekiem oraz starzenia się zasobów siły roboczej staje się nowym wyzwaniem, do którego muszą się przygotować w niedalekiej przyszłości. Jest to nie tylko kwestia zapewnienia odpowiednich warunków pracy starszym pracownikom, ale także długofalowego wykorzystania ich kompetencji i umiejętności oraz stworzenia systemu przekazywania przez nich wiedzy pracownikom młodszymi, którzy dopiero rozpoczynają aktywność zawodową. Taki system wpływa na zwiększenie stabilności firmy i produktywności całego personelu, co przekłada się na wymierne korzyści dla firmy.

Ponadto pracodawcy i specjaliści ds. kadr mogą wykorzystać pozyskaną wiedzę o potencjale danego pracownika (wyniki testu kompetencji ogólnych, bilans kompetencji) np. w ramach procesu rekrutacji nowych pracowników.

**Kto jeszcze jest odbiorcą projektu?**

Użytkownikami wypracowanych rozwiązań mogą być również przedstawiciele samorządu i in-

stytucji regionalnych realizujący politykę zatrudnienia, a także doradcy zawodowi oraz pozostali specjaliści publicznych i niepublicznych instytucji rynku pracy.

**Planują Państwo stworzenie nowego modelu zintegrowanych usług doradczo-konsultacyjnych dla pracowników w grupie wiekowej 50+. Na czym będzie polegał?**

Planowanym produktem finalnym projektu jest „Model realizowania zintegrowanych usług wspierających aktywność i rozwój zawodowy pracowników 50+ poprzez instytucję Centrum Kariery 50+”. Funkcjonowanie tej placówki będzie przedmiotem etapu testowania nowatorskiej formuły organizacyjnej oraz zakresu usług i specjalistycznych konsultacji prozatrudnieniowych na rzecz pracowników w grupie 50+. W katalogu oferowanych konsultacji znajdują się zarówno te związane z problematyką zatrudnienia (doradztwo kariery, instytucje i usługi rynku pracy, prawo pracy) oraz profilaktyki *anti-aging* i medycyny prewencyjnej z elementami dietetyki, fizjoterapii oraz utrzymania właściwej kondycji psychicznej (wsparcie psychologiczne i treningi rozwoju osobistego). Dodatkowymi usługami są kursy oraz szkolenia doskonalące i poszerzające kompetencje zawodowe (głównie kierunki: komputerowe, księgowo-finansowe, sprzedażowo-handlowe, prowadzenie własnej działalności).

Podstawowym założeniem funkcjonowania Centrum Kariery 50+ jest charakter jego działalności: podmiotowy i zorientowany na klienta. Wyraża się on poprzez zachowanie zindywidualizowanych działań doradczych i konsultacyjnych. W tym celu zostaną przeprowadzone analizy potrzeb i oczekiwań klienta, a także możliwych działań, które będą dostosowane do tych oczekiwań.

Podstawową usługą dostępną dla klientów Centrum Kariery 50+ jest doradztwo kariery realizowane przez specjalistów – doradców zawodowych, a w jego ramach przeprowadzenie badań

**Dla pracodawców problematyka zarządzania wiekiem oraz starzenia się zasobów siły roboczej staje się nowym wyzwaniem, do którego muszą się przygotować w niedalekiej przyszłości. Jest to nie tylko kwestia zapewnienia odpowiednich warunków pracy starszym pracownikom, ale także długofalowego wykorzystania ich kompetencji i umiejętności oraz stworzenia systemu przekazywania przez nich wiedzy pracownikom młodszymi, którzy dopiero rozpoczynają aktywność zawodową.**

**Zmiany zachodzące na rynku pracy i w życiu codziennym wymuszają na nas konieczność adaptacji, a tym samym korzystania z wielu potencjalnych możliwości rozwojowych.**

kompetencji zawodowych za pomocą nowego narzędzia diagnostycznego – testu kompetencji ogólnych. Opracowanie metodologii bilansu kompetencji oraz skonstruowanie testu jest zadaniem własnym PBS DGA w ramach projektu. Na potrzeby nowej metodologii zespół ekspertów opracował zestaw kompetencji wraz ze wskaźnikami zachowań stanowiących podstawę do utworzenia pozycji testowych. Obecnie kończymy prace związane z tworzeniem wersji do testowania w ramach Centrum Kariery.

**Jak będzie przebiegał schemat świadczenia usług w ramach Centrum?**

Z osobami, które zgłoszą się do Centrum i spełnią kryteria rekrutacji zostanie przeprowadzona rozmowa wyjaśniająca istotę i cel funkcjonowania naszej placówki. Ponadto zostanie przedstawiona oferta usług oraz zasady i tryb korzystania z poszczególnych form wsparcia. Pierwszym etapem naszej współpracy będzie odbycie przez uczestnika projektu pięciu godzinnych indywidualnych konsultacji z doradcą zawodowym oraz opracowanie dokumentu bilansu kompetencji. W ramach tych spotkań zostanie przeprowadzona analiza potencjału zawodowego (m.in. poprzez przeprowadzenie testu kompetencji ogólnych). Na podstawie uzyskanych danych nastąpi opracowanie rekomendacji rozwojowych. Po analizie zapotrzebowania na usługi uczestnik będzie mógł skorzystać z pozostałych form wsparcia. Usługi te będą dostępne w Centrum lub – jak w przypadku szkoleń zawodowych czy konsultacji prozdrowotnych – będą świadczone w instytucjach zewnętrznych. Przebieg korzystania z procesu wsparcia będzie monitorowany przez personel Centrum.

**Centrum Kariery 50+ ma pomagać w utrzymaniu aktywności zawodowej m.in. poprzez szkolenia. Jednak osoby starsze niechętnie podwyższają swoje kwalifikacje. W jaki sposób zamierzają Państwo je przekonywać, że warto inwestować w siebie?**

Zmiany zachodzące na rynku pracy i w życiu codziennym wymuszają na nas konieczność adaptacji, a tym samym korzystania z wielu potencjalnych możliwości rozwojowych. Zgadzam się z twierdzeniem, że budowanie motywacji osób 50+ to jedno z najważniejszych zadań w ramach nasze-

go projektu. Jestem tu umiarkowaną optymistką. Według naszych badań jedna czwarta pracowników 50+ wyraża zainteresowanie korzystaniem z bezpłatnych usług, które byłyby oferowane w Centrum Kariery.

**Obecnie projekt jest już w fazie testowania. Jak przebiega ten etap?**

Po zatwierdzeniu strategii wdrażania projektu (w tym wstępnej wersji modelu świadczenia usług aktywizacyjnych) przystąpiliśmy do prac mających na celu dopracowanie narzędzia diagnozy kompetencji – metodologii opracowywania bilansu kompetencji oraz zorganizowania Centrum Kariery 50+. Nasze działania skupiły się na przygotowaniu wersji testu kompetencji ogólnych do stosowania w Centrum. Wiązało się to z przeprowadzeniem badań w celu uzyskania cech psychometrycznych narzędzia, które umożliwiają stosowanie i interpretowanie wyników. Ważną rolę w powodzeniu naszego przedsięwzięcia odgrywa etap dotarcia do potencjalnych uczestników, który pozwoli rozpocząć proces rekrutacji. Docelowo w fazie testowania zaplanowaliśmy udział 50 pracowników, którzy zostaną objęci działalnością Centrum Kariery. Uruchomienie instytucji odbędzie się w pierwszej dekadzie lipca 2011 roku, a jego działalność jest planowana do końca lutego 2012 roku.

**Jakimi efektami w ramach projektu mogą się Państwo już pochwalić?**

Cieszymy się, że opracowana strategia wdrażania projektu oraz wstępna wersja produktu finałowego spotkała się z zainteresowaniem i pozytywną oceną zarówno Instytucji Pośredniczącej (Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Pomorskiego), jak i Regionalnej Sieci Tematycznej. Dla nas bardzo ważne było powołanie Panelu Dyskusyjnego. W skład tego gremium wchodzi wszyscy interesariusze i przedstawiciele grup docelowych, którzy nieodpłatnie poświęcają swój czas, doświadczenie oraz wiedzę, dzieląc się swoimi opiniami na temat opracowywanych produktów, a także wdrażania strategii i realizacji projektu innowacyjnego. Przed nami ważny etap testowania produktu, który pokaże, czy zaproponowane innowacyjne rozwiązania zostaną pozytywnie odebrane przez grupy docelowe oraz czy będą mogły być wprowadzone do codziennej praktyki na rynku pracy. ●

Rozmawiał  
**Wojciech Wojnowski**





# Różnorodność perspektyw sprzyja innowacjom

Rozmowa z **Adrianem Adamskim**, zastępcą dyrektora ds. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, kierownikiem Działu Obsługi Projektów i Monitorowania w Świętokrzyskim Biurze Rozwoju Regionalnego

**Panie Dyrektorze, co skłoniło Świętokrzyskie Biuro Rozwoju Regionalnego do ogłoszenia konkursu na projekty innowacyjne testujące właśnie w Priorytecie IX PO KL?**



Staramy się wykorzystywać wszystkie możliwości formalne, jakie mamy do dyspozycji, jeśli chodzi o inspirowanie do powstawania projektów innowacyjnych. Świętokrzyskie Biuro

Rozwoju Regionalnego może ogłaszać konkursy na projekty innowacyjne w ramach Priorytetów VII i IX. W roku 2009 konkurs na projekty innowacyjne został ogłoszony w Priorytecie IX, w roku 2010 – w Priorytecie VII, a w roku 2011 zarówno w jednym, jak i w drugim. Nie ukrywam, że liczymy na to, iż projekty innowacyjne testujące w Priorytecie IX zaowocują wprowadzeniem w naszym województwie nowych rozwiązań w sferze edukacji, które przyczynią się wydatnie do podniesienia jakości oraz efektywności procesu kształcenia.

**Czy wybrane tematy, w które muszą się wpisywać składane projekty, zostały zaproponowane po przeanalizowaniu lokalnych potrzeb?**

Wybór tematów wynika nie tylko z analizy badań statystycznych dotyczących regionu, ale także z konsultacji społecznych oraz Planów Działania na rok 2011. Konsultacje odbywały się poprzez spotkania z interesariuszami. Ponadto na stronach internetowych

naszej instytucji zamieściliśmy informację o planowanych konkursach na projekty innowacyjne. Pozwoliło to na wybór optymalnego wariantu rozwiązań strategicznych, uwzględniających możliwie najwięcej postulatów zainteresowanych stron. Zgłaszane propozycje były brane pod uwagę podczas formułowania zapisów w Planie Działania.

**Czy sferę edukacji w województwie świętokrzyskim należy wspierać poprzez projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej?**

Tak. Chociażby dlatego, że dużą część regionu stanowią tereny wiejskie, na których dostęp do wysokiej jakości usług edukacyjnych jest ograniczony. Temat ten należałoby jednak potraktować szerzej, nie ograniczając go do jednego województwa. System oświaty w Polsce wymaga pewnych reform, np. silniejszego powiązania treści czy form kształcenia z potrzebami gospodarki opartej na wiedzy, a także lepszego wyposażenia uczniów w kompetencje kluczowe. Mam na myśli uzupełnienie wiedzy encyklopedycznej o umiejętności praktyczne związane z rozwiązywaniem problemów, twórczą analizą, samodzielnym konstruowaniem różnego rodzaju projektów itp. Są to dziedziny wprost „zaadresowane” do projektów innowacyjnych, bo przecież wymagają nowego, twórczego podejścia do edukacji.

**Jakie są oczekiwania Świętokrzyskiego Biura Rozwoju Regionalnego wobec projektów, które zostaną zgłoszone na konkurs? Czym takie projekty powinny się charakteryzować?**

Projekty powinny zakładać opracowanie oraz upowszechnienie i wdrożenie innowacyjnego procesu dydaktycznego, ukierunkowanego na efekty uczenia się, w tym kształtujące wśród uczniów kompetencje twórczego myślenia, innowacyjności i pracy zespołowej. Ponadto powinny wspierać uczniów mających indywidualne czy specjalne potrzeby edukacyjne, a także tworzyć nowe modele doradztwa edukacyjnego/zawodowego ukierunkowanego na rozwijanie kompetencji ogólnych (kluczowych) i zawodowych. Zaproponowane rozwiązania powinny zatem zapewniać nowe, lepsze, bardziej efektywne sposoby rozwiązywania problemów w dziedzinie edukacji. Ten opis, mimo że nieco schematyczny, oddaje nasze oczekiwania. Mówiąc najkrócej, chodzi nam o projekty, dzięki którym najpierw przetestujemy, a w kolejnym etapie upowszechnimy mechanizmy, które pozwolą lepiej, bardziej skutecznie i efektywnie pracować z dziećmi i młodzieżą. W dzisiejszym świecie nasilającej się konkurencji – w wymiarze sektorowym, obszarowym i osobowym – kwestia kompetencji, umiejętności reagowania na zmiany, stawiania i rozwiązywania zadań ma pierwszorzędne znaczenie. Trzeba nad tym pracować już od pierwszych lat edukacji młodych ludzi.

**Czy projekty z komponentem ponadnarodowym mają szansę na wyższą ocenę niż projekty, które nie zawierają tego komponentu?**

Projekty zawierające komponent współpracy ponadnarodowej są dodatkowo premiowane. Otrzymują punkty w ramach kryteriów strategicznych,

**System oświaty w Polsce wymaga pewnych reform, np. silniejszego powiązania treści czy form kształcenia z potrzebami gospodarki opartej na wiedzy, a także lepszego wyposażenia uczniów w kompetencje kluczowe. Mam na myśli uzupełnienie wiedzy encyklopedycznej o umiejętności praktyczne związane z rozwiązywaniem problemów, twórczą analizą, samodzielnym konstruowaniem różnego rodzaju projektów itp. Są to dziedziny wprost „zaadresowane” do projektów innowacyjnych, bo przecież wymagają nowego, twórczego podejścia do edukacji.**

ponieważ zależy nam na projektach, które wnoszą naprawdę nowe spojrzenie na dany problem, choćby dzięki twórczemu wykorzystaniu doświadczeń stosowanych z powodzeniem w innych krajach. Ponadnarodowy charakter działań generuje też wartość dodaną, często wytwarza produkty i rezultaty, których nie udało się zrealizować, wdrażając projekt jedynie o zasięgu krajowym. Różnorodność perspektyw sprzyja innowacjom.

**Czy ogłoszenie konkursu było poprzedzone szkoleniami dla projektodawców?**

Organizowaliśmy szkolenia i doradztwo dla potencjalnych autorów projektów innowacyjnych, zarówno we własnym zakresie, jak i za pośrednictwem Regionalnych Ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego. Zdajemy sobie sprawę, że przygotowanie dobrej jakości projektu nie jest zadaniem łatwym, wymaga wiedzy i doświadczenia na wyższym poziomie. Dlatego ze szkoleniami staraliśmy się dotrzeć do osób i instytucji mających już za sobą realizację standardowych projektów PO KL, proponując im niejako „wejście na wyższy poziom”.

**Co było przedmiotem prowadzonych zajęć?**

W czasie spotkań szkoleniowo-warsztatowych kładliśmy nacisk przede wszystkim na zrozumienie istoty projektu innowacyjnego oraz znaczenia poszczególnych elementów jego realizacji. Bez uświadomienia sobie tych podstawowych kwestii nie ma mowy o przygotowaniu wartościowego projektu innowacyjnego.

Jest to już kolejny konkurs na projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej PO KL w województwie świętokrzyskim, czyli mają Państwo duże doświadczenie w pisaniu dokumentacji konkursowej. Na spotkaniach organizowanych przez Krajową Instytucję Wspomagającą Instytucje Pośredniczące wielokrotnie zwracały uwagę, że opracowywanie dokumentacji konkursowej dla tego typu projektów jest trudniejsze i bardziej czasochłonne niż w przypadku konkursów na projekty standardowe. Jaka jest Państwa opinia na ten temat?

Możemy tylko potwierdzić te spostrzeżenia. Tworzenie dokumentacji konkursowych dla projektów innowacyjnych jest trudniejsze i bardziej pracochłonne,

co wynika ze specyfiki tych projektów. Skoro cele i zadania, które mają spełniać projekty innowacyjne, są z założenia niekonwencjonalne, to i opisanie tych wymagań, uzupełnienie o szczegółowe „oprzyrządowanie” formalne musi być bardziej absorbujące i wymagające większej wiedzy. Niezbędne jest też, aby zespoły opracowujące dokumentację były świadome pewnej wizji rozwoju, poziomu oczekiwań związanych z potrzebami i pożądanymi kierunkami zmian wśród społeczności lokalnych.

**Jak oceniają Państwo system wdrażania projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej? Czy powinno się jeszcze usprawnić jakieś elementy tego systemu?**

Jedną z podstawowych kwestii sygnalizowanych przez projektodawców zainteresowanych tworzeniem i realizacją projektów ponadnarodowych jest trudność w synchronizacji realizacji projektów w Polsce i za granicą. Wynika to z różnych dat ogłaszania konkursów, a następnie przebiegu oceny. Prowadzi to do sytuacji, w której „stworzone dla siebie” projekty z różnych krajów, znakomicie nadające się do zawiązania partnerstwa, są realizowane całkowicie odrębnie, co pozbawia je cennego efektu synergii. Uważam jednak, że w przypadku projektów innowacyjnych, a zwłaszcza ponadnarodowych, wciąż znajdujemy się na stosunkowo wczesnym etapie wdrażania. Dlatego brakuje jeszcze pogłębionej i wynikającej z wielu doświadczeń analizy. Wiele wniosków nasunie się po zaplanowanych przez Biuro PO KL przeglądach okresowych realizowanych projektów innowacyjnych.

Zapewne w województwie świętokrzyskim są już realizowane projekty innowacyjne, które mają zatwierdzoną strategię wdrażania. Czy zatem mogą Państwo się pochwalić projektami innowacyjnymi, które będą miały istotne znaczenie dla regionu?

**W dzisiejszym świecie nasilającej się konkurencji – w wymiarze sektorowym, obszarowym i osobowym – kwestia kompetencji, umiejętności reagowania na zmiany, stawiania i rozwiązywania zadań ma pierwszorzędne znaczenie. Trzeba nad tym pracować już od pierwszych lat edukacji młodych ludzi.**

Przedsięwzięciem, które przyczyni się do podniesienia jakości kształcenia w świętokrzyskich szkołach jest projekt „Stworzenie systemu motywowania do innowacyjności nauczycieli w zakresie tworzenia nowych, innowacyjnych programów, metod, technik i narzędzi nauczania”, który realizuje Kuratorium Oświaty w Kielcach. Idea projektu jest stosunkowo prosta. Obecnie uczniowie funkcjonują w świecie multimedialnym i chętnie sięgają po wszelkiego rodzaju nowinki techniczne. Jeśli zatem chcemy, aby szkoła była dla nich miejscem atrakcyjnym, a wiedza przekazywana na lekcjach wzbudzała zainteresowanie, musimy korzystać z tych nowoczesnych narzędzi. Szkoła musi „nadać” za uczniem. Żeby tak się stało, nauczyciele powinni być zainteresowani wprowadzaniem nowych metod na lekcjach.

Temu właśnie służy opracowany w ramach projektu innowacyjny regulamin wynagradzania nauczycieli, w którym dodatki motywacyjne są silnie zróżnicowane i uzależnione od zaangażowania w pracę nad nowoczesnymi metodami nauczania. Jednocześnie w projekcie przewidziano szkolenia dotyczące tworzenia nowoczesnych programów nauczania. Powstała także platforma e-learningowa, na której mają być zamieszczane konspekty multimedialnych lekcji oraz nagrania wideo z zajęć. Platforma będzie też pełnić rolę forum, na którym nauczyciele będą mogli dzielić się doświadczeniami, szukać odpowiedzi na pytania oraz wyjaśniać wątpliwości dotyczące prowadzenia lekcji.

Elementem projektu był również wyjazd studyjny do Finlandii, dzięki któremu nauczyciele uczestniczący w projekcie mieli możliwość bezpośredniej obserwacji przebiegu kształcenia w najlepszych europejskich szkołach. Jak wskazują wyniki badań, fińscy uczniowie potrafią bardzo dobrze wykorzystywać zdobytą wiedzę do rozwiązania stawianych przed nimi zadań. W efekcie doskonale sobie radzą z zadaniami w dorosłym życiu.

Bardzo liczymy na to, że rozwiązania zaproponowane w projekcie kieleckiego Kuratorium Oświaty sprawdzą się w praktyce. Byłby to dobry model skorelowania dodatków motywacyjnych nauczycieli z ich zaangażowaniem we wprowadzanie innowacyjnych, skuteczniejszych niż dotychczas stosowane metod nauczania, gotowa recepta do zastosowania przez samorządy, bo to przede wszystkim one prowadzą szkoły. Zatwierdzona już przez Instytucję Pośredniczącą strategia wdrażania tego projektu (która zawsze stanowi główne narzędzie zarządzania projektem) przewiduje świetny plan upowszechnienia tych nowatorskich rozwiązań oraz ich włączenia do głównego nurtu polityki. ●

Rozmawiał  
**Wojciech Wojnowski**



# Przegląd okresowy

## – kolejny obowiązek czy jeden ze skutecznych elementów zarządzania projektem innowacyjnym?

Procedura przygotowania i realizacji projektów innowacyjnych może się wydawać czasochłonna i bardzo skomplikowana. Etapowość, podział na kolejne fazy realizacji, uczestnictwo w Sieciach Tematycznych, strategia wdrażania projektu innowacyjnego oraz walidacja produktu finalnego nakładają na beneficjenta bardzo konkretne obowiązki, z których jest rozliczany i które w zasadniczy sposób warunkują prawidłową realizację projektu innowacyjnego testującego.

Taka sytuacja jest spowodowana faktem, że projekty innowacyjne są w swoich założeniach trudniejsze i bardziej skomplikowane niż projekty standardowe, ponieważ są nastawione na badanie i rozwój konkretnego produktu. Wyższy stopień trudności, zastosowanie nowych instrumentów, zmiana w dotychczasowym podejściu do rozwiązywania problemów, wysoki poziom ryzyka, konieczność upowszechniania rezultatów projektów oraz ich włączania do głównego nurtu praktyki i polityki, wszystko to wymusza większą czujność i konieczność stałego monitorowania postępów projektu innowacyjnego.

Takimi swoistymi punktami kontrolnymi są strategia wdrażania projektu innowacyjnego oraz walidacja produktu finalnego, których pozytywna weryfikacja umożliwia beneficjentowi kontynuowanie realizacji projektu. Ta sama idea przyświecała wpisaniu do *Wytycznych w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL* konieczności dokonywania przeglądu okresowego.

Instytucje Pośredniczące / Instytucje Pośredniczące II stopnia organizują co najmniej raz w roku okresowe przeglądy projektów innowacyjnych testujących, polegające na spotkaniach z beneficjentami. W trakcie tych spotkań weryfikowane są założenia projektu oraz postęp w jego realizacji względem założeń strategii wdrażania projektu. Wynikiem przeglądów mogą być m.in. konieczność aktualizacji strategii lub decyzja IP/IP2 o zmniejszeniu wartości projektu lub nawet rozwiązaniu umowy o jego dofinansowanie.

### Przegląd – ale po co?

Na pierwszy rzut oka przegląd wydaje się kolejnym formalnym wymogiem narzuconym beneficjentowi (a także Instytucjom Pośredniczącym) przez Instytucję Zarządzającą. Po co mnożyć dodatkowe narzędzia kontroli, skoro Instytucja Pośrednicząca dysponuje już strategią, walidacją oraz wnioskiem o płatność, a ponadto beneficjent jest zobowiązany do przeprowadzenia dwóch obowiązkowych ewaluacji (projektu oraz produktu)?

Postarajmy się zatem dokładniej przyjrzeć przeglądowi okresowemu.

Po pierwsze, nie należy mylić przeglądu z bieżącą pomocą w przypadku pojawienia się problemów. Takie wsparcie beneficjent powinien uzyskiwać od opiekuna projektu w IP/IP2 *ad hoc*. W przypadku przeglądu okresowego chodzi o pomoc w razie pojawienia się trudności, które mogą w znaczący sposób wpłynąć na realizację projektu i osiągnięcie zakładanego celu.

Po drugie, w trakcie przeglądu beneficjenci powinni poruszyć te problemy, które utrudniają im prawidłową realizację strategii wdrażania projektu innowacyjnego. Należy wybrać taki moment w życiu projektu, w którym IP/IP2 może obiektywnie ocenić postęp w realizacji projektu względem założeń strategii wdrażania. Dla IP/IP2 taką wskazówką w planowaniu przeglądów powinny być kamienie milowe projektu, wskazane w części VII strategii wdrażania projektu innowacyjnego.

Po trzecie, przegląd okresowy projektu innowacyjnego w PO KL powinien być przeprowadzony w taki sposób, aby móc udzielić odpowiedzi na pytanie, czy realizacja projektu na konkretnym etapie pozwoli na osiągnięcie celu głównego projektu, czy działania są odpowiednio dobrane, czy wskaźniki odpowiadające poszczególnym fazom realizacji są osiągane, czy odbywa się to zgodnie z harmonogramem/ kamieniami milowymi, czy za postępem rzeczowym idzie postęp finansowy itd.



## Korzyści z przeglądów okresowych

Przeгляд okresowy daje beneficjentowi możliwość przedstawienia IP/IP2 projektu „na żywo”, w trakcie realizacji. Jest to moment zderzenia strategii z rzeczywistością projektową, ale też okazja do konstruktywnej wymiany zdań między beneficjentem a IP/IP2 na temat ewentualnych trudności w realizacji projektu oraz wyjaśnienia wątpliwości. Dla przedstawicieli IP/IP2 (zwłaszcza dla opiekunów projektów) jest to z kolei okazja do głębszego zapoznania się z projektem (również od strony merytorycznej), bezpośredniej dyskusji z beneficjentem oraz możliwość dokonania oceny postępu w pracach projektowych.

Przeгляд okresowy i jego wyniki stanowią również cenne źródło informacji dla członków Sieci Tematycznych. Nie da się ukryć, że po złożeniu strategii kontakt członków ST z beneficjentem może osłabnąć, ponieważ posiedzenia Sieci odbywają się głównie w związku z opiniowaniem strategii oraz walidowaniem produktów. Dlatego taka informacja o przeglądzie okresowym i jego wynikach przekazana przez IP/IP2 do sekretariatu ST może się okazać bardzo przydatna.

## Przeгляд okresowy – jak go zorganizować? (zalecenia KIW)

Wytyczne w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL wskazują na konieczność dokonywania przeglądów okresowych oraz określają ich cele, nie precyzują natomiast zagadnień techniczno-organizacyjnych. Krajowa Instytucja Wspomagająca, odpowiadając na potrzeby zgłaszane przez przedstawicieli IP i IP2, przygotowała *Zalecenia KIW w zakresie przeglądu okresowego w ramach realizacji projektów innowacyjnych testujących w PO KL<sup>1</sup>*, które mają stanowić materiał pomocniczy w realizacji tego zadania. *Zalecenia* wskazują listę zagadnień, które zdaniem KIW są niezbędne do omówienia podczas przeglądów (w dokumencie dokonano roboczego podziału na dwie części: ocenę postępu wdrażania strategii pod kątem osiągnięcia celów projektu oraz stan zaawansowania realizacji projektu), uczestników przeglądów i terminów ich dokonywania; przygotowano również przykładowy arkusz przeglądu okresowego zawierający pytania, które należy zadać beneficjentowi. KIW proponuje elastyczne podejście do wykorzystania *Zaleceń*, w zależności od specyfiki projektu innowacyjnego, traktując ten materiał jako zbiór wskazówek i propozycji. ●

Opracowała  
**Paulina Chodyra**  
Krajowa Instytucja Wspomagająca

<sup>1</sup> *Zalecenia* można znaleźć na stronie internetowej KIW ([www.kiw-pokl.org.pl](http://www.kiw-pokl.org.pl)), w zakładce „Dokumenty KIW”.



# Czekamy na projekty, które odpowiedzą na potrzeby społeczno-gospodarcze naszego regionu

Rozmowa z **Bartoszem Rzętkiewiczem**, dyrektorem Departamentu ds. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w Urzędzie Marszałkowskim w Łodzi

Urząd Marszałkowski w Łodzi w marcu br. ogłosił konkurs nr POKL/1/8.1.2/PN/11 na wyodrębnione projekty współpracy ponadnarodowej i projekty z komponentem ponadnarodowym w ramach Priorytetu VIII „Regionalne kadry gospodarki”, Poddziałanie 8.1.2 „Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie” w temacie „Szkolenia i doradztwo dla przedsiębiorców wspomagające proces zmiany profilu działalności przedsiębiorstwa”. Dlaczego zdecydowali się Państwo na ogłoszenie konkursu na projekty ponadnarodowe właśnie w Priorytecie VIII?



Priorytet VIII „Regionalne kadry gospodarki” – jak sama nazwa wskazuje – ma wspomagać rozwój gospodarczy poszczególnych regionów poprzez wsparcie przedsiębiorstw oraz ich pracowników. W regionie łódzkim wdrażanie wyjątkowych i ambitnych projektów ponadnarodowych w tej dziedzinie jest niezbędne, zwłaszcza w okresie przemian gospodarczych. Ponadto ich realizacja wnosi ogromną wartość dodaną, jaką jest poszukiwanie nowych, lepszych i bardziej efektywnych sposobów rozwiązywania istniejących problemów. Współpraca podmiotów z regionu łódzkiego z partnerami zagranicznymi pozwala na zaadaptowanie skutecznych i sprawdzonych w innych krajach narzędzi, produktów

wspierających m.in. zmiany profilu działalności przedsiębiorstw. Projekty PO KL często inicjują długotrwałą współpracę poszczególnych instytucji i podmiotów z sektora biznesu, co owocuje poprawą sytuacji m.in. przedsiębiorstw i ich pracowników. Ma to ogromny wpływ na rozwój społeczny i ekonomiczno-gospodarczy województwa łódzkiego, gdyż umacnia jego konkurencyjność oraz pozytywny wizerunek na tle pozostałych regionów.

Konkurs miał potrwać do 16 maja. Jednak zdecydowali się Państwo przedłużyć termin przyjmowania wniosków do 17 czerwca. Jakie są przyczyny zmiany terminu zakończenia konkursu?

Decyzja ta została podyktowana m.in. stosunkowo wysokim stopniem trudności projektów współpracy ponadnarodowej (wynikającym chociażby z czasochłonnego poszukiwania odpowiedniego partnera zagranicznego) oraz samego procesu nawiązywania partnerstw ponadnarodowych. Wydłużenie czasu trwania konkursu stanowiło także odpowiedź na postulaty projektodawców, którzy niejednokrotnie wskazywali taką potrzebę. Dłuższy okres naboru wniosków to szansa dla wszystkich podmiotów, które mają do zaproponowania ciekawe pomysły dotyczące zmian profilu działalności przedsiębiorstw. Dodatkowe dni pozwoliły ponadto na uzyskanie czasu na edukację projektodawców w zakresie właściwego zaplanowania projektu i przygotowania



**Wiele przedsiębiorstw w naszym regionie w ostatnim czasie przechodzi procesy restrukturyzacyjne. W takiej sytuacji zmiana profilu działalności może się okazać jedynym warunkiem przetrwania.**

wniosku o dofinansowanie – udział w warsztatach w ramach Łódzkiej Akademii PO KL, spotkaniach, dniach otwartych prowadzonych systematycznie przez pracowników Departamentu to zwiększone szanse na uzyskanie dofinansowania.

**Czy przesunięcie terminu jest częściowo poddyktowane nikłym zainteresowaniem projektodawców?**

Tego typu konkursy mają specyficzny charakter. Przygotowanie i realizacja projektów wymagają w tym przypadku większego zaangażowania ze strony projektodawców, co przekłada się także w skali krajowej na relatywnie mniejsze zainteresowanie w porównaniu do konkursów na tzw. projekty standardowe – bez elementów ponadnarodowych. Zakładamy, że wydłużenie czasu trwania konkursu zaowocuje większą liczbą złożonych projektów. Tym bardziej, że mniejsza konkurencja wśród potencjalnych beneficjentów powinna zachęcić innych projektodawców do przygotowania wniosków i wzięcia udziału w konkursie. Szansa na uzyskanie dofinansowania jest dużo większa, ponadto wzrasta ona w przypadku korzystania ze wsparcia i doświadczenia pracowników Departamentu ds. PO KL.

**Ille do tej pory wpłynęło wniosków na konkurs?**

W tegorocznym konkursie do połowy maja nie złożono jeszcze żadnego projektu. Doświadczenia z lat ubiegłych napawają nas jednak optymizmem, ponieważ w przypadku tego typu konkursów większość projektów (jeśli nie wszystkie) składana jest w ostatnim dniu prowadzonego naboru. Fakt ten wynika zapewne z większej skrupulatności i dokładności projektodawców, a co za tym idzie – ze wspomnianej wcześniej większej czasochłonności przygotowania projektu współpracy ponadnarodowej. Czekamy zatem z niecierpliwością na pierwsze wnioski.

**Jakie kryteria wyboru projektów zostały zastosowane w ogłoszonym konkursie ponadnarodowym?**

Oprócz standardowych kryteriów dostępu, pojawiających się w większości ogłaszanych konkursów (odnoszących się do: minimalnej i maksymalnej wartości projektu, okresu realizacji, lokalizacji biura projektu na terenie województwa, czy kierowania wsparcia do instytucji i osób z regionu

łódzkiego) występują także kryteria specyficzne dla tego typu projektów. Jednym z nich jest warunek odnoszący się do wielkości komponentu ponadnarodowego, który nie może przekroczyć 40 proc. wartości projektu. Limit ten ma służyć wyznaczeniu granicy – linii demarkacyjnej w zakresie kosztów realizacji projektów między projektami ponadnarodowymi a projektami z komponentem ponadnarodowym. Kolejne kryterium wskazuje limit środków na realizację działań poza granicami kraju (do 40 proc. wartości projektu). Pozostałe środki powinny być przeznaczone na realizację i implementację wypracowanych rozwiązań na terenie naszego regionu. Istotnym kryterium dostępu jest tzw. kompleksowość, czyli zastosowanie co najmniej dwóch form działań kwalifikowanych w ramach współpracy, w tym obligatoryjnie formy trzeciej (przygotowanie, tłumaczenia i wydawanie publikacji, opracowań, raportów) oraz jednej z dwóch form: czwartej (adaptowanie rozwiązań wypracowanych w innym kraju) lub szóstej (wypracowanie nowych rozwiązań). Obligatoryjność wyboru dwóch form wsparcia wynika z konieczności szerszego rozpatrywania doświadczeń czy rozwiązań wypracowanych w innych krajach, tak aby istotą projektu ponadnarodowego nie były tylko np. wizyty studyjne. Należy pamiętać, że każdy projektodawca ma szansę na uzyskanie dodatkowej premii punktowej w przypadku spełnienia jednego z kryteriów strategicznych. Na przykład projekt przewidujący wsparcie związane z procesami certyfikacji przedsiębiorstw – ze szczególnym uwzględnieniem standardów i norm jakościowych – ma szansę na dodatkowe 20 punktów podczas oceny merytorycznej. Natomiast kolejne 20 punktów może otrzymać projekt zapewniający wdrożenie lub zaszereżenie modelu „e-barometr” – pozwalającego na kontrolowanie działań projektów współpracy ponadnarodowej, z reguły obciążonych dodatkowym ryzykiem.

**Czy ogłoszenie konkursu w ramach Poddziałania 8.1.2 „Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie” było poprzedzone badaniem potrzeb regionu w dziedzinie adaptacyjności? Czy skala problemu jest tak duża, że jego rozwiązania trzeba szukać w projektach ponadnarodowych?**

Decyzja dotycząca uwzględnienia określonego typu operacji w ramach ogłoszonego konkursu z Poddziałania 8.1.2 z zastosowaniem rozwiązań ponadnarodowych uwzględniała ogólną sytuację społeczno-gospodarczą w regionie w ostatnich

latach, na którą niewątpliwie wpływ wywarł kryzys w wielu branżach oraz emigracja części społeczeństwa. Dopelnieniem obrazu sytuacji stały się wyniki badań projektu systemowego pt. „Regionalne Obserwatorium Rynku Pracy w Łodzi”, realizowanego w latach 2009–2010 przez Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi. Ponadto w latach 2010–2011 można zaobserwować tendencję do ograniczania produkcji w niektórych branżach oraz zwalniania pracowników w łódzkich firmach. Wiele przedsiębiorstw w naszym regionie w ostatnim czasie przechodzi procesy restrukturyzacyjne. W takiej sytuacji zmiana profilu działalności może się okazać jedynym warunkiem przetrwania. Jednak rynek szkoleń i doradztwa nie jest w tym zakresie łaskawy. Występuje wyraźny deficyt usług doradczych i szkoleniowych wspomagających potrzebujące podmioty w kwestii zmiany profilu działalności. Dlatego naprzeciw oczekiwaniom przedsiębiorców wychodzi oferta Poddziałania 8.1.2 PO KL. Ważna jest możliwość korzystania z doświadczeń zewnętrznych, spoza regionu, w tym również zagranicznych. Wspomaganie działań w zakresie zmiany profilu przedsiębiorstwa w trudnym okresie niewątpliwie niesie ze sobą wiele pożytecznych aspektów. Zawsze warto poznać doświadczenia tych, którym się udało!

**Jakich projektów Państwo oczekują?**

Czekamy przede wszystkim na dobre projekty, czyli rzeczywiście przydatne – zarówno w odniesieniu do grup docelowych, sytuacji problemowej, jak i potrzeb społeczno-gospodarczych naszego regionu. Czekamy na projekty komplementarne ze Strategią Rozwoju Województwa Łódzkiego na lata 2007–2020, wnoszące rzeczywistą wartość dodaną wynikającą ze współpracy z partnerem zagranicznym. Ideą takiego projektu może być chociażby wspólne wypracowanie z partnerem zagranicznym metody szkoleniowej stanowiącej podstawę przygotowania obu podmiotów do zmiany profilu działalności gospodarczej (np. zaadaptowanie od partnera zagranicznego sprawdzonych już rozwiązań zmiany profilu działalności; przykład firmy szkoleniowej, która „przywozi” metodę doradczą od zagranicznego przedsiębiorcy zmieniającego profil działalności; wizyta łódzkiego przedsiębiorcy zamierzającego zmienić profil swojej działalności u przedsiębiorcy z innego kraju działającego w podobnej branży w celu uzyskania informacji, z jakich usług doradczych skorzystał ów przedsiębiorca, a następnie

**Najistotniejsze jest znalezienie odpowiedniego partnera, który poczuwałby się do odpowiedzialności wynikającej z realizacji wspólnego projektu.**

powrót do kraju i korzystanie z analogicznych usług czy wreszcie uzyskanie od partnera zagranicznego metody szkoleniowej – dobrej praktyki, która następnie zostanie wykorzystana przez przedsiębiorcę zamierzającego zmienić swój profil działalności). Pomysłów może być wiele.

**Jakie podjęli Państwo działania informacyjno-promocyjne w celu zachęcenia potencjalnych projektodawców?**

Pracownicy Departamentu ds. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki prowadzą na terenie województwa łódzkiego działania informacyjno-promocyjne mające na celu wspieranie beneficjentów w pozyskiwaniu środków na realizację projektów ponadnarodowych. W ubieganiu się o środki unijne potencjalnym beneficjentom służą pomocą pracownicy Punktu Informacyjnego PO KL Urzędu Marszałkowskiego w Łodzi. Specjalnie dla osób mających pomysły na projekty ponadnarodowe organizowane są cyklicznie Dni Otwarte, podczas których można uzyskać wszelkie informacje na temat danego konkursu, dokumentację konkursową oraz odpowiedzi na wszystkie pytania dotyczące możliwości wsparcia i procesu składania wniosków. Ponadto pracownicy Departamentu prowadzą systematycznie spotkania informacyjne na temat możliwości ubiegania się o środki w ramach ogłaszanych konkursów na projekty ponadnarodowe. Osoby realizujące projekty mają także możliwość wzięcia udziału w warsztatach tematycznych – w ramach wspomnianej wcześniej Łódzkiej Akademii PO KL – prowadzonych cyklicznie w Urzędzie Marszałkowskim w Łodzi. Wszystkie osoby zainteresowane złożeniem wniosku mogą ponadto skorzystać z oferty Regionalnych Ośrodków Europejskiego Funduszu Społecznego – w Łodzi, Piotrkowie Trybunalskim oraz Sieradzu. Doradcy i konsultanci Ośrodków wspierają beneficjentów w przygotowywaniu projektów, udzielając praktycznych informacji na temat możliwości uzyskania wsparcia oraz zasad pisania wniosków. Zachęcam także beneficjentów do korzystania ze strony internetowej ([www.pokl.lodzkie.pl](http://www.pokl.lodzkie.pl)), na której przygotowaliśmy specjalną zakładkę „Projekty ponadnarodowe”, zawierającą niezbędne zagadnienia z tej dziedziny. O zaletach projektów ponadnarodowych głośno jest także w mediach. Pracownicy Departamentu opracowują na bieżąco audycje informacyjno-promocyjne, artykuły sponsorowane poświęcone specyfice projektów realizowanych we współpracy z partnerem zagranicznym, prezentując przy tym dobre praktyki, czyli przykłady przedsięwzięć już dofinansowanych.

**Projekty współpracy ponadnarodowej i projekty z komponentem ponadnarodowym charakteryzują się wysokim stopniem trudności.**

**Niezmiernie istotne jest takie zaplanowanie zadań w projekcie, kosztów i wskaźników do wypracowania, aby zachować odpowiednią relację między nakładami a rezultatem. Efekty osiągnięte na koniec projektu muszą w sposób maksymalnie racjonalny odpowiadać zaangażowanym środkom finansowym**

**Składa się na to kilka elementów, np. wybór odpowiedniego partnera z zagranicy. Jakie rodzaje ryzyka w realizacji tego typu projektów zgłaszają wnioskodawcy?**

Nie da się ukryć, że specyfika projektów współpracy ponadnarodowej i przedsięwzięć z komponentem ponadnarodowym wymaga od projektodawców większej czujności podczas ich realizacji. Przede wszystkim należy osiągnąć cele i wypracować wskaźniki zadeklarowane we wniosku o dofinansowanie. Zwiększone ryzyko wiąże się także z wypracowaniem wartości dodanej wynikającej ze współpracy ponadnarodowej, stanowiącej precyzyjnie określone cele i produkty możliwe do osiągnięcia wyłącznie we współpracy ponadnarodowej. Najistotniejsze jest znalezienie odpowiedniego partnera, który poczuwałby się do odpowiedzialności wynikającej z realizacji wspólnego projektu. Ryzyko może w tym przypadku pojawić się w momencie wycofania się partnera zagranicznego z finansowania części kosztów, co może obciążyć polskiego wnioskodawcę (nie wspominając już całkowitym wycofaniu się partnera z realizacji projektu). Ryzyko istnieje zawsze; należy mieć jego świadomość oraz potrafić sobie z nim odpowiednio wcześniej radzić, skrupulatnie planując i realizując projekt.

**Na które elementy wnioskodawcy powinni zwrócić szczególną uwagę, aby ich projekt został zakwalifikowany do dofinansowania?**

Najistotniejsza jest wnikliwa lektura regulaminu konkursu oraz najważniejszych dokumentów programowych zamieszczonych na stronie [www.pokl.lodzkie.pl](http://www.pokl.lodzkie.pl). Opracowanie koncepcji projektu, uzasadnienia, celów, wskaźników, wartości dodanej, działań, budżetu i harmonogramu powinno być przemyślane, spójne i rzeczowe. Głównym elementem oddziałującym podczas realizacji projektu jest określenie zasad współpracy ponadnarodowej wraz z uzasadnieniem wyboru partnera, opisem jego doświadczenia i potencjału. Działania projektowe powinny z kolei odpowiadać na zdiagnozowane problemy w najbardziej kompleksowy sposób. Niezmiernie istotne jest takie zaplanowanie zadań w projekcie oraz kosztów i wskaźników do wypracowania, aby zachować odpowiednią relację między nakładami a rezultatem. Efekty osiągnięte na koniec projektu muszą w sposób maksymalnie racjonalny odpowiadać zaangażowanym środkom finansowym. Pozostają oczywiście elementy formalne, dotyczące m.in. okresu realizacji, wartości projektu czy technicznej kwestii wprowadzania informacji w Generatorze Wniosków Aplikacyjnych. Niespełnienie tych – zdawałoby się prostych – wymagań często skutkuje negatywną oceną dobrego merytorycznego wniosku. Aby tego uniknąć i zminimalizować ryzyko odrzucenia projektu, gorąco zachęcam wszystkich projektodawców do kontaktu z pracownikami Departamentu ds. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Służymy pomocą i wskazujemy dobre praktyki! ●

Rozmawiał  
**Wojciech Wojnowski**





# Regionalne Strategie Innowacji – nośniki rozwoju Polski

Dziewiętnastowieczny angielski ekonomista Alfred Marshall, twórca modelu dystryktów przemysłowych, uważał, że pomysły, innowacje są czymś, co „unoszą się w powietrzu”, a więc czymś, co należy do całej społeczności, do środowiska, a nie jest przypisane jednemu podmiotowi. Jako przykład dystryktu przemysłowego może posłużyć tzw. Trzecia Italia.

Nazwą „Trzecia Italia” określono ponadprzeciętny rozwój peryferii północno-wschodnich Włoch. Rozkwit ten dokonywał się w czasie kryzysu paliwowego na świecie, w latach siedemdziesiątych XX wieku, poza centrami wzrostu, a jego podstawą był potencjał małych społeczności lokalnych, które wprowadzały do życia gospodarczego i społecznego wiele innowacji. Udział tego regionu w produkcji niektórych gałęzi przemysłu w skali globalnej, był bardzo znaczący, np. udział w rynku płytek ceramicznych przekraczał 50%, w rynku jubilerskim wynosił 37%, a w meblarskim 28%. Źródłem sukcesu Trzeciej Italii były intensywne poziome relacje między przedsiębiorcami, pracownikami, lokalnymi władzami, ośrodkami edukacyjnymi oraz innymi uczestnikami życia społecznego i gospodarczego. Doprowadziło to do dynamicznej wzajemnej nauki, przenoszenia wiedzy i umiejętności oraz stworzenia środowiska, które potrafiło rozwijać innowacje i łatwo je upowszechniać na ograniczonym obszarze geograficznym.

Fenomen Trzeciej Italii zaczęli badać ekonomiści włoscy, których z czasem wsparli badacze z Fran-

cji, Szwajcarii i innych krajów (w tym z Polski). W 1986 roku utworzono (istniejącą do dzisiaj) Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs (GREMI), która zajmuje się badaniem tzw. środowiska innowacyjnego (*milieu innovateur*). Twórcą pojęcia *milieu innovateur* jest Philippe Aydalot, który twierdził, że innowacje nie określają parametry techniczne, tylko środowisko lokalne. Innowacja jest owocem tego środowiska i odpowiedzią na lokalne potrzeby. Grupa wskazała pięć elementów środowiska innowacyjnego:

- obszar geograficzny;
- interesariusze;
- zasoby zgromadzone na obszarze środowiska (zasoby ludzkie, infrastruktura, finanse itd.);
- zdolność do współpracy (określona liczbą formalnych i nieformalnych kontaktów między interesariuszami);
- zdolność do uczenia się.

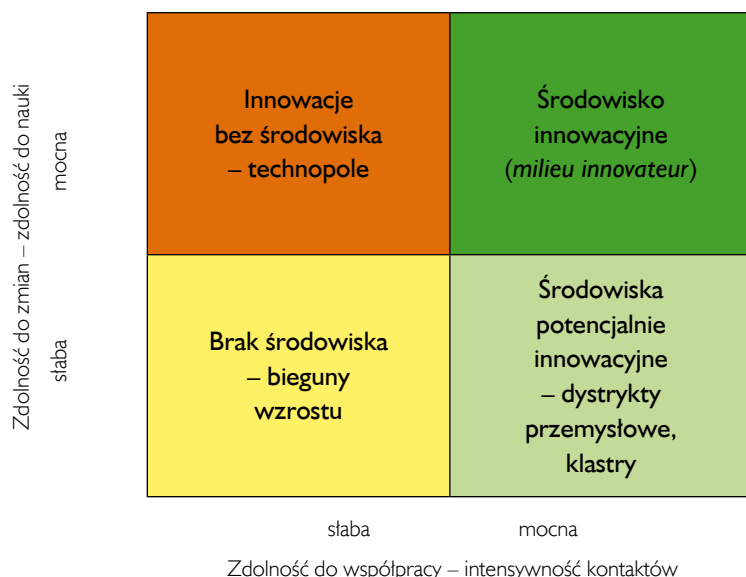
Warto zwrócić uwagę, że tylko ostatnie dwa elementy mają charakter zmienny, a więc wywierają największy wpływ na rodzaj istniejącego lokalnie środowiska. Mając to na względzie, można wyróżnić cztery typy środowisk

(w nazwach jako pierwszą podaje się charakterystykę współpracy, a jako drugą zdolność do zmian):

- **Środowisko słabe/słabe** – brak lub bardzo słaba współpraca oraz słaba skłonność do uczenia się i wprowadzania zmian; powoduje to niski poziom innowacji, charakterystyczny dla skupisk przedsiębiorstw i tzw. biegunów wzrostu.
- **Środowisko słabe/mocne** – słaba współpraca z innymi podmiotami zlokalizowanymi na danym terenie, ale duża zdolność do wprowadzania zmian; taka sytuacja charakteryzuje tzw. technopole, w których istnieją innowacje bez środowiska. Technopole są specyficznym dystryktem przemysłowym, w którym obok biegunów wzrostu pojawiają się instytucje badawczo-rozwojowe.
- **Środowisko mocne/słabe** – dobra współpraca z innymi podmiotami, ale brak zdolności do wprowadzania zmian; są to środowiska potencjalnie innowacyjne (sytuacja charakterystyczna dla dystryktów przemysłowych albo klastrów).
- **Środowisko mocne/mocne** (innowacyjne – *milieu innovateur*) – intensywne, przychylnie wszystkim kontakty uczestników życia społeczno-gospodarczego. Otwartość ułatwia wymianę wiedzy, doświadczenia, łatwość i chęć nauki, osiągając dodatni efekt synergiczny.

Podział ten można zobrazować na matrycy (rysunek 1).

Rysunek 1. Typy środowisk lokalnych



Źródło: N. Amara, R. Landry, M. Ouimet: *Milieux Innovateurs: Determinants and Policy Implications*, DRUID Summer Conference, Copenhagen 2003, s. 20.

Wyniki prac grupy GREMI oraz stworzony przez nią model środowiska innowacyjnego wywarły istotny wpływ na nową politykę regionalną Unii Europejskiej. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych poprzedniego stulecia, w wyniku kumulowania się przyczyn pozytywnych i negatywnych (zgodnie z teorią kumulatywnej przyczynowości Gunnara Myrdala), różnice między najzamożniejszymi i najbiedniejszymi regionami Unii Europejskiej systematycznie się pogłębiały. W 1987 roku przewodniczący Komisji Europejskiej Jacques Delors przygotował raport zawierający propozycję zmian sposobu wykorzystania funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Zmiany te zostały wprowadzone w okresie budżetowym 1989–1993, a następnie były utrwalane w kolejnych okresach (1993–1999 i 2000–2006). Istotny wpływ na sposób wykorzystania funduszy miał model środowiska innowacyjnego. W ramach funduszy strukturalnych, w celu dyfuzji innowacji i zintensyfikowania kontaktów między interesariuszami, zaczęto wspierać tzw. inicjatywy innowacyjne oraz tworzyć *learning networks* (uczące się sieci). Elementy te są charakterystyczne dla modelu *milieu innovateur*. W wyniku reform Delors w 1994 roku utworzono Komitet Regionów, najważniejszą instytucję unijną grupującą samorządy terytorialne i będącą ich rzecznikiem. Komitet Regionów ma istotny wpływ na upowszechnianie regionalnego podejścia do polityk wewnątrzunijnych. W 2000 roku Rada Europejska przyjęła Strategię Lizbońską. Strategia skupia się na czterech kwestiach: innowacyjności, liberalizacji rynków, przedsiębiorczości oraz spójności społecznej. Kwestia innowacyjności gospodarki jest

w niej postrzegana jako absolutnie kluczowa. Należy jednak pamiętać, że innowacje w Unii Europejskiej nie były odkryciem Strategii Lizbońskiej, ale raczej efektem dłuższej debaty, zapoczątkowanej przez GREMI, w latach osiemdziesiątych, a także działań wielu regionów, które od 1994 roku zaczęły opracowywać Regionalne Strategie Innowacji (*Regional Innovation Strategies*), tworząc Sieć Innowacyjnych Regionów w Europie (*Innovating Regions in Europe Network*).

W 2004 roku Polska została członkiem Unii Europejskiej. Tym samym została zobowiązana do przyjęcia i implementacji *acquis communautaire* – dorobku prawnego Wspólnot Europejskich, w tym Strategii Lizbońskiej. Już w trakcie przygotowań do akcesji wiele polskich regionów przygotowywało cały szereg dokumentów strategicznych, m.in. Regionalne Strategie Innowacji (RSI). W latach 2002–2007 RSI opracowały wszystkie polskie regiony, korzystając z finansowania z 5. Programu Ramowego, 6. Programu Ramowego oraz dotacji Komitetu Badań Naukowych. RSI są bardzo ważnymi dokumentami wyznaczającymi kierunki rozwoju innowacji w regionach na podstawie pogłębionych analiz deficytów regionów. Warto zwrócić uwagę na dwie bardzo ważne kwestie:

- Innowacje warunkują postęp.
- Polskie regiony nie są innowacyjne.

Na potwierdzenie tak postawionych tez warto sięgnąć do tzw. Tablicy Wyników Innowacji, danych opublikowanych przez Innovation Union (część *Innovating Regions in Europe Network* – sieci ds. innowacji utworzonej przez Komisję Europej-

ską). Tablica Wyników Innowacji, zawierająca dane z 2010 roku, została opublikowana w lutym 2011 roku. Pokazuje ona m.in. aktualny, zagregowany wynik innowacyjności państw członkowskich Unii Europejskiej. W rankingu tym Polska znajduje się na 22. miejscu, z wynikiem znacznie poniżej średniej unijnej, w grupie państw nazwanych „umiarkowanymi innowatorami”. Warto też zwrócić uwagę na wskaźnik wzrostu innowacji, który wprawdzie jest wyższy od średniej unijnej, ale jest niższy od krajów, które w rankingu innowacyjności są za Polską (Łotwa, Rumunia, Bułgaria, Słowacja). Istnieje więc uzasadniona obawa, że w najbliższych latach znajdziemy się na końcu tablicy. Aby podkreślić wagę innowacji, należy przytoczyć twierdzenie hiszpańskiego ekonomisty José R. Lauséna, że determinują one postęp. Innymi słowy: tyle postępu wokół nas, ile innowacji. W tej sytuacji, biorąc pod uwagę znaczenie innowacji dla postępu oraz niską innowacyjność polskich regionów, należy podkreślić wielką rolę RSI. Warto zwrócić uwagę na pracę, jaka została włożona w stworzenie tych strategii. Przeprowadzono dokładne diagnozy potencjału innowacyjnego województw, a następnie stwierdzono deficyty, które poddano analizom (np. analizie czynników kluczowych, czyli SWOT).

Wyciągnięto wnioski, określono cele i działania strategii, a także wskazano wskaźniki i systemy monitoringu. Tak opracowane dokumenty nadają się do operacyjnego wdrażania np. poprzez tworzenie rocznych planów działań, oczywiście po określeniu źródeł finansowania.

Większość RSI możliwości finansowych upatruje w funduszach strukturalnych i innych programach unijnych (np. w 7. Programie Ramowym). W związku z tym należy zaznaczyć, że wnioski do obecnych programów operacyjnych wymagają odniesienia się do dokumentów strategicznych. W przypadku projektów innowacyjnych – zarówno w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki, jak i w Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka – cele strategiczne projektów powinny być spójne z celami m.in. Regionalnej Strategii Innowacji. Nie oznacza to jednak, że wystarczy zacytować cel z RSI, ale należy taką spójność wykazać. Dzięki takiemu podejściu zostanie zapewniona realizacja celów RSI oraz rozwój regionów.

Na zakończenie jeszcze raz warto podkreślić, jak ważne dla rozwoju regionów są Regionalne Strategie Innowacji oraz że ich wdrożenie następuje głównie przez wykorzystanie Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Dlatego też tak istotne jest, aby dofinansowanie pozyskiwały bardzo dobre projekty, wpisujące się w RSI, które zapewnią Polsce postęp cywilizacyjny. ●

Opracował  
**Maciej Zmysłowski**  
Krajowa Instytucja Wspomagająca



# Innowacyjne dobre rządzenie

Rozmowa z **Adamem Misiuwiąncem**, zastępcą dyrektora Departamentu Administracji Publicznej w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji

Projekty, które mogą zostać dofinansowane z Priorytetu V „Dobre rządzenie” PO KL mają poprawić stan administracji publicznej (regulacje prawne, system zarządzania administracją). Jakich efektów oczekują Państwo dzięki ich realizacji?



Realizacja działań przyczyniających się do poprawy jakości usług publicznych świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego nabiera szczególnego znaczenia. Celem działań wdrażanych przez

Departament Administracji Publicznej MSWiA jest wzrost efektywności funkcjonowania administracji samorządowej, aby mogła ona sprawniej odpowiadać na rosnące potrzeby obywateli. Priorytetem są działania, których efektem będzie poprawa obsługi klienta w urzędzie (np. upraszczanie procedur, skrócenie czasu potrzebnego na rozpatrzenie sprawy).

W zeszłym roku MSWiA ogłosiło konkurs na projekty innowacyjne w ramach Działania 5.2 „Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej” Priorytetu V „Dobre rządzenie” w ramach PO KL. Czy zainteresowanie konkursem było duże? Jakie podmioty w nim uczestniczyły?

Konkursy o dofinansowanie projektów w ramach Działania 5.2 zawsze cieszą się dużym

zainteresowaniem. Do udziału w konkursie na projekty innowacyjne zgłosiło się czterdzieści wnioskodawców. Były wśród nich m.in. szkoły wyższe, organizacje pozarządowe, instytucje naukowe i jednostki samorządu terytorialnego.

**Ile projektów zostało skierowanych do dofinansowania?**

Rekomendację do dofinansowania projektu otrzymało jedenastu beneficjentów, których wnioski przeszły etap oceny merytorycznej. Są to: Fundacja Inicjatyw Menedżerskich w Lublinie, Fundacja „Feminoteka” z Warszawy, Śląski Związek Gmin i Powiatów, Urząd Miasta Krakowa, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej w Warszawie, Agencja Rozwoju Regionalnego w Starachowicach, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową w Gdańsku, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Stowarzyszenie Rozwoju Aktywności Społecznej „Triada”, Federacja Inicjatyw Oświatowych z Warszawy oraz Fundacja „Instytut Studiów Strategicznych” w Krakowie.

**Czy wśród dofinansowanych projektów są przedsięwzięcia realizowane w ramach partnerstw ponadnarodowych?**

W ramach rozstrzygniętego konkursu na projekty innowacyjne aż siedem z jedenastu projektów jest realizowanych w partnerstwie. Ponadto w tej grupie znajduje się sześć projektów zawierających komponent ponadnarodowy.

**Czy złożone projekty spełniają Państwa oczekiwania?**

Założenia projektów innowacyjnych przewidują wzrost skuteczności administracji publicznej w wypełnianiu jej zadań. Jednak na każdym etapie oceny wniosku o dofinansowanie, w tym na etapie negocjacji, eksperci MSWiA starają się wskazać niedostrzeżone przez wnioskodawców elementy czy rozwiązania, których wprowadzenie do projektu zwiększy jego efektywność lub innowacyjność.

**Rozwiązania wypracowane w ramach projektów mają być upowszechniane oraz włączane do głównego nurtu polityki. Czy wśród realizowanych projektów są takie, które rozwiążą problemy administracji w Polsce?**

Ideą przewodnią wszystkich projektów innowacyjnych – bez względu na to, jakiej sfery dotyczą – jest możliwość późniejszego wykorzystania stworzonych rozwiązań przez szeroką grupę odbiorców. Tak zwane upowszechnianie rozwiązań innowacyjnych jest cechą charakterystyczną każdego projektu innowacyjnego.

**Proszę podać przykład.**

Jako doskonały przykład projektu innowacyjnego może posłużyć próba stworzenia nowych wskaźników monitorowania jakości usług publicznych, połączona z próbą upowszechnienia procesu tworzenia nowych i doskonalenia istniejących usług publicznych. Takie rozwiązania mogą usprawnić

pracę we wszystkich jednostkach administracyjnych, gdyż dają pewność, że planowane działania odpowiadają na potrzeby społeczeństwa.

### **Jakie inicjatywy podejmowało MSWiA, żeby zachęcić projektodawców do udziału w konkursie?**

Mimo ogromnego zainteresowania realizacją projektów w ramach Działania 5.2, MSWiA przez cały czas informuje potencjalnych beneficjentów o możliwości ubiegania się o środki z Europejskiego Funduszu Społecznego. Jako przykład takiego działania może posłużyć spotkanie informacyjne zorganizowane tuż po rozpoczęciu konkursu na projekt innowacyjny, w którym udział wzięło ok. 200 osób – przedstawiciele urzędów gmin, organizacji pozarządowych, szkół wyższych i instytucji naukowych.

### **Czy, według Pana, projektodawcy rozumieją specyfikę projektów innowacyjnych PO KL?**

Projekty innowacyjne rzeczywiście mają swoją specyfikę, ale biorąc pod uwagę propozycje przedsięwzięć, które zostały do nas zgłoszone, muszą stwierdzić, że projektodawcy świetnie odnajdują się w tematyce innowacji. Jednocześnie chciałbym jeszcze raz wyraźnie podkreślić rolę naszych ekspertów. Jak zaznaczyłem wcześniej, na każdym etapie oceny wniosku o dofinansowanie, w tym na etapie negocjacji, staramy się wskazać wnioskodawcom nowe rozwiązania oraz przekonywać ich do tych, które naszym zdaniem mogą przynieść największe korzyści.

### **Na co, Pana zdaniem, powinny być ukierunkowane projekty innowacyjne w obszarze „dobre rządzenie”?**

Projekty innowacyjne, jak sama nazwa wskazuje, są nastawione na tworzenie, wprowadzanie i testowanie nowych rozwiązań, innowacyjnych instrumentów i nowatorskich metod działania, które potencjalnie mogą zostać wykorzystane przez osoby zainteresowane. Są to projekty dwuetapowe. Pierwszy etap to przygotowanie – zdiagnozowanie problemu i opracowanie propozycji jego przezwyciężenia. Ten etap kończy się wraz z powstaniem „Strategii wdrażania projektu innowacyjnego”, którą akceptuje MSWiA. Drugi etap to wdrożenie nowego rozwiązania, jego ocena i rozpowszechnienie wśród zainteresowanych podmiotów.

### **Kiedy MSWiA przewiduje kolejny konkurs na projekty innowacyjne w ramach Priorytetu V PO KL?**

Dopiero zakończyliśmy jeden konkurs na projekt innowacyjny. Obecnie nie przewidujemy ogłoszenia kolejnych, ale nie wykluczamy, że zrobimy to w przyszłości. ●

Rozmawiał  
**Wojciech Wojnowski**



# Krajowy Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego

## Centrum Projektów Europejskich



## Badanie kompetencji personelu kluczowego Regionalnych Ośrodków EFS

Krajowy Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego (KOEFS), działający w strukturach Centrum Projektów Europejskich, jest instytucją wspierającą wdrażanie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, a jednym z jego najważniejszych zadań jest koordynowanie pracy i wspomaganie sieci pięćdziesięciu dwóch Regionalnych Ośrodków EFS (ROEFS) w Polsce oraz tworzenie głównych kierunków jej rozwoju.

Celem działania Sieci ROEFS jest pomoc potencjalnym beneficjentom i projektodawcom w przygotowaniu oraz realizacji wysokiej jakości projektów EFS, odpowiadających na potrzeby społeczne, kreujących rozwój lokalny, budujących partnerstwa nastawione na rozwój regionu, zwłaszcza w zakresie rozwoju kapitału społecznego. Ośrodki wspierają również beneficjentów dzięki prowadzeniu szeroko rozumianych działań animacyjnych, z wykorzystaniem szkoleń, doradztwa oraz informacji, a także pomagają diagnozować problemy na lokalnym/regionalnym rynku pracy i podejmować takie działania, które skutecznie przeciwdziałają tym problemom.

Działalność KOEFS koncentruje się na utrzymywaniu jednolitego standardu usług świadczonych beneficjentom korzystającym ze środków EFS we wszystkich regionach. Wykorzystywane są do tego różne narzędzia, które służą systematycznej analizie i gromadzeniu informacji dotyczących zarówno działalności i wyników pracy ROEFS, jak i poziomu wiedzy i umiejętności zatrudnionych w nich pracowników. Zgodnie ze „Standardami działania Sieci Regionalnych Ośrodków EFS” KOEFS weryfikuje wiedzę pracowników, przeprowadzając egzaminy oraz badając ich kompetencje praktyczne.

Badanie kompetencji obejmuje 300 pracowników ROEFS. Zarówno zasięg tego badania, jak i jego złożony charakter sprawiają, że stanowi ono innowacyjną praktykę administracji publicznej. Jego celem jest uzyskanie wiedzy na temat kompetencji posiadanych przez pracowników ROEFS w odniesieniu do zajmowanych przez nich stanowisk oraz opracowanie rekomendacji wskazujących zalecane kierunki ich rozwoju i szkoleń. Badanie odnosi się do kompetencji zdefiniowanych w załączniku do „Standardów działania Sieci Regionalnych Ośrodków EFS”. Ma ono cel wyłącznie rozwojowy, co oznacza brak negatywnych konsekwencji w przypadku osiągnięcia wyników niższych niż oczekiwane. Wyniki badania stu-

żą do określenia kierunku rozwoju pracowników, pozwalają także lepiej dostosować szkolenia i działania rozwojowo-edukacyjne podejmowane przez KOEFS do pojawiających się potrzeb.

### Metoda

Do badania kompetencji pracowników ROEFS wybrano metodę Development Center – wymagającą od realizatorów dużych nakładów merytorycznych i organizacyjnych, ale uznawaną za jedną z najbardziej skutecznych. Dotychczas metoda ta była stosowana w biznesie, w administracji publicznej jest praktyką niespotykaną i przelamującą stereotypowe podejście do zarządzania kadrami. Udział w badaniu polega na wykonywaniu zadań grupowych i indywidualnych pod kierunkiem odpowiednio przygotowanego trenera prowadzącego kilkugodzinną sesję badawczą. W trakcie sesji każdy uczestnik jest obserwowany, a jego zachowanie oceniane przez asesorów. Asesorzy są osobami z dużym doświadczeniem biznesowym i odpowiednim przygotowaniem psychologicznym, specjalizującymi się w diagnozie kompetencji zawodowych. Zadania i ćwiczenia zostały odpowiednio przygotowane na potrzeby tego badania i skonstruowane na podstawie wiedzy zebranej podczas analizy dokumentacji, a także wywiadów i wizyt w wybranych ROEFS. Ćwiczenia odnoszą się ogólnie do kontekstu i charakteru pracy w ROEFS, jednak nie oddają całkowicie specyfiki tej pracy. Jest to zabieg celowy, który ma zapobiec uruchamianiu zachowań rutynowych i nawykowych. Ćwiczenia są dobrane w taki sposób, aby w trakcie ich realizacji osoby badane prezentowały zachowania świadczące o posiadanych kompetencjach. Ponadto, aby zachowania te wystąpiły w sposób pełny, uczestnicy powinni aktywnie współpracować w swoich zespołach, radzić sobie w sytuacji stresu i działać pod presją czasu. Jedno z ćwiczeń jest nagrywane (za zgodą uczestników) kamerą wideo, a nagrania są przekazywane bezpo-



średnio samym zainteresowanym dopiero po zakończeniu badania. Możliwość obejrzenia takiego nagrania pozwala na analizę własnych zachowań oraz umożliwia lepsze zrozumienie oceny i informacji zawartych w raporcie indywidualnym.

Po zakończeniu sesji każdy asesor – na podstawie obserwacji oraz notatek i zadań pisemnych wypełnionych przez uczestników podczas badania – przygotowuje raport indywidualny. Następnie przekazuje raport uczestnikowi badania, aby się zapoznał z jego treścią, oraz umawia się z uczestnikiem na przeprowadzenie rozmowy. Zadaniem asesora jest pomoc osobie badanej w odkrywaniu i rozwijaniu jej potencjału zawodowego, dlatego rozmowa stanowi pogłębienie i uszczegółowienie raportu. Asesor przekazuje w jej trakcie informacje zwrotne, może wyjaśnić wszelkie wątpliwości, opierając się na obserwacjach poczynionych podczas sesji. Spostrzeżenia i wnioski specjalisty stanowią cenną wiedzę dla osób biorących udział w badaniu, gdyż dzięki temu odkrywają one swoje mocne strony i dowiadują się, które umiejętności rozwijać, aby być bardziej skutecznym w swojej pracy.

### **Korzyści z przeprowadzenia badania**

Zdarza się, że wykonując bieżące zadania zawodowe, nie potrafimy spojrzeć na siebie z dystansem – badanie Development Center jest okazją do sprawdzenia się w niecodziennej sytuacji wśród osób wykonujących zbliżone zadania i mających podobne doświadczenie oraz przyjrzenia się sobie oczami specjalisty, którego sugestie i spostrzeżenia mogą pomóc w rozwijaniu kariery zawodowej. Korzyścią dla każdej z badanych osób jest otrzymanie informacji zwrotnej na swój temat, poznanie własnych potencjałów i obszarów wymagających rozwoju.

Dzięki badaniu kompetencji KOEFS zyskuje dodatkową wiedzę na temat potencjału zawodowego pracowników ROEFS.

### **Wyniki badania**

Wyniki badania – w formie raportów indywidualnych – są przekazywane jedynie samym zainteresowanym oraz do wiadomości KOEFS jako dokumentacja projektowa. Raport podsumowujący zawiera zebrane wyniki dla poszczególnych kompetencji w rozbięciu na wskaźniki oraz wyniki dla każdej z grup stanowisk. Pozwala to na określenie, które kompetencje i wskaźniki wymagają dalszego rozwijania i wzmocnienia oraz ułatwia dostosowanie odpowiednich form i metod dalszego rozwoju personelu kluczowego ROEFS. Wyniki zbiorcze trafiają do wszystkich odbiorców badania, jednak informacje o poszczególnych uczestnikach pozostają tylko i wyłącznie w dyspozycji samych zainteresowanych oraz w KOEFS.

Wiedza uzyskana podczas badania kompetencji pozwala na podejmowanie bardziej świadomych i dojrzałych działań związanych z zarządzaniem kadrami, adekwatnych do ogólnego kierunku i wizji rozwoju całej sieci (planowane jest wdrożenie systemu do kompleksowego zarządzania kompetencjami, umożliwiającego także przeprowadzanie badania kompetencji pracowników w innej, mniej rozbudowanej formie, np. ocena 180/360' lub testy kompetencji). Umożliwia także wyodrębnienie grup rozwojowych oraz kierowanie do nich dostosowanych do potrzeb propozycji szkoleń, warsztatów i treningów. Ważne jest również, że badane osoby, które osiągnęły wyniki nie spełniające zakładanego poziomu, otrzymają odpowiednie dla siebie propozycje rozwojowe. ●

Opracowała  
**Joanna Abramowicz**  
Krajowy Ośrodek EFS





# Funkcjonowanie Sieci Tematycznych – aktualności

### II kwartał 2011 roku w Krajowych Sieciach Tematycznych

Działalność Sieci Tematycznych w drugim kwartale 2011 roku upłynęła pod znakiem opiniowania kolejnych strategii z obszaru „Edukacja i szkolnictwo wyższe”. Prace Sieci nabrały tempa, liczba zaopiniowanych strategii szybko rośnie. Ósme posiedzenie KST z tego obszaru odbyło się 29 marca br. Były na nim opiniowane strategie trzech projektów: „Era Entera – e-learning dla młodzieży”, „Praktyczny program z zakresu OZE – innowacja dla szkół ponadgimnazjalnych”, „Projekt EKOLOGIA – innowacyjny, interdyscyplinarny program nauczania przedmiotów matematyczno-przyrodniczych metodą projektu”.

Kolejne posiedzenie KST odbyło się 14 kwietnia br. W związku z dużą liczbą strategii wdrażania przedłożonych jednocześnie pod obrady Sieci, posiedzenie to odbyło się w zmienionej formule organizacyjnej. Zarówno Krajowej Instytucji Wspomagającej, jak i członkom KST zależy na sprawnej realizacji zadań, tak aby niepotrzebnie nie wydłużać czasu oczekiwania beneficjentów na akceptację strategii wdrażania ich projektów, a tym samym umożliwić realizację przedsięwzięć w ramach założonych harmonogramów. Dlatego członkowie Sieci zdecydowali, że w ciągu jednego posiedzenia będą pracować w kilku podgrupach, z których każda zaopiniuje po trzy strategie. Na koniec posiedzenia, podczas walnego zgromadzenia wszystkich członków, KST podjęła uchwały na podstawie rekomendacji poszczególnych podgrup – tym samym na jednym posiedzeniu podjęto decyzje dotyczące aż dziewięciu strategii wdrażania projektów. Były to następujące projekty: „Zajęcia praktyczno-badawcze w powiecie elbląskim. Pilotażowy program wdrożenia nowego przedmiotu nauczania w szkołach podstawowych

i gimnazjach”, „Zainteresowanie uczniów fizyką kluczem do sukcesu!”, „INTERBLOK”, „Mobilna i przedsiębiorcza młodzież”, „Przedsiębiorcze szkoły”, „Być przedsiębiorczym – nauka przez działanie, innowacyjny program nauczania przedsiębiorczości w szkołach ponadgimnazjalnych”, „Eksperyment edukacją przyszłości – innowacyjny program kształcenia w elbląskich szkołach gimnazjalnych”, „Matematyka innego wymiaru – organizacja Matematycznych Mistrzostw Polski Dzieci i Młodzieży” oraz „Innowacyjne metody kształcenia w obrębie przedsiębiorczości”.

Dziesiąte posiedzenie KST odbyło się 10 maja br. Członkowie Sieci pracowali, tak jak poprzednio, w podgrupach, z których każda zaopiniowała po trzy strategie. Pierwsza podgrupa zajęła się projektami związanymi z matematyką, druga pracowała nad projektami dotyczącymi chemii oraz nauczania przedsiębiorczości. Na koniec posiedzenia, podczas wspólnego zgromadzenia wszystkich członków, KST podjęła uchwały na podstawie rekomendacji obu podgrup, czyli na jednym posiedzeniu podjęto decyzje dotyczące sześciu strategii projektów: „Żyj twórczo – zostań M@t.e-MANIAKIEM”, „Uczeń do potęgę”, „ICT w nauczaniu przedmiotów matematycznych i przyrodniczych w gimnazjach”, „Chemia – wiem, umiem, rozumiem”, „Uczniowie poznają chemię poprzez jej zastosowanie, rozwiązywanie problemów oraz wizualizację”, „Szkoła praktycznej ekonomii – Młodzieżowe Miniprzedsiębiorstwo”.

Organizacja kolejnego posiedzenia KST „Edukacja i szkolnictwo wyższe” została zaplanowana na czerwiec br. W zależności od liczby złożonych strategii będzie się ono odbywało trybem zwykłym lub w pracach dwóch lub więcej podgrup.

W czasie wakacji szkolnych (lipiec–sierpień) nie przewiduje się obrad KST „Edukacja”, gdyż Sieć ta, jak żadna inna, jest związana z cyklem pracy szkół i uczelni. W okresie tym trudno byłoby więc uzyskać kworum wymagane do podejmowania wiążących decy-

zji. KST „Edukacja” zbierze się ponownie po rozpoczęciu roku szkolnego, we wrześniu, wracając do opiniowania pozostałych strategii.

W dniu 25 maja br. odbyło się także posiedzenie KST „Dobre rządzenie”, podczas którego zaopiniowano dwie pierwsze strategie wdrażania projektów zakontraktowanych w konkursie ogłoszonym przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w ramach Priorytetu V PO KL. Były to przedsięwzięcia pod nazwą: „Innowacyjny system wspierania oceny regulacji i decyzji inwestycyjnych – iSWORD” oraz „Ministerstwa Uczące Się (MUS) – zestaw narzędzi diagnozy i wsparcia mechanizmów organizacyjnego uczenia się kluczowych dla polityk publicznych opartych na dowodach”.

Ponadto 7 czerwca br. podczas seminarium KST „Zatrudnienie i integracja społeczna” zaprezentowali się beneficjenci projektów innowacyjnych testujących wyłonieni w konkursie ogłoszonym przez Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich w ramach tematu „Rozwiązania systemowe pozwalające zintegrować prace publicznych i niepublicznych jednostek działających na rzecz osób wykluczonych społecznie oraz wypracowanie mechanizmów współpracy pracowników socjalnych z pracownikami innych instytucji publicznych oraz organizacji świadczących usługi na rzecz klientów pomocy społecznej”, z którymi do tego czasu udało się podpisać umowy o dofinansowanie. Opiniowanie strategii wdrażania projektów innowacyjnych w ramach tej Sieci rozpocznie się na przełomie III i IV kwartału br.

## **II kwartał 2011 roku w Regionalnych Sieciach Tematycznych**

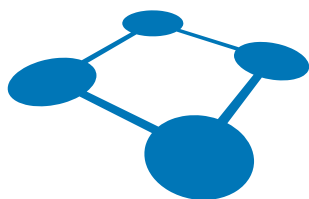
Prace nad opiniowaniem kolejnych strategii wdrażania projektów innowacyjnych trwają także w RST. Ponadto w dniu 12 maja br.

Podkomitet Monitorujący PO KL Województwa Lubuskiego powołał RST dla tego województwa. Tym samym funkcjonuje już szesnaście RST.

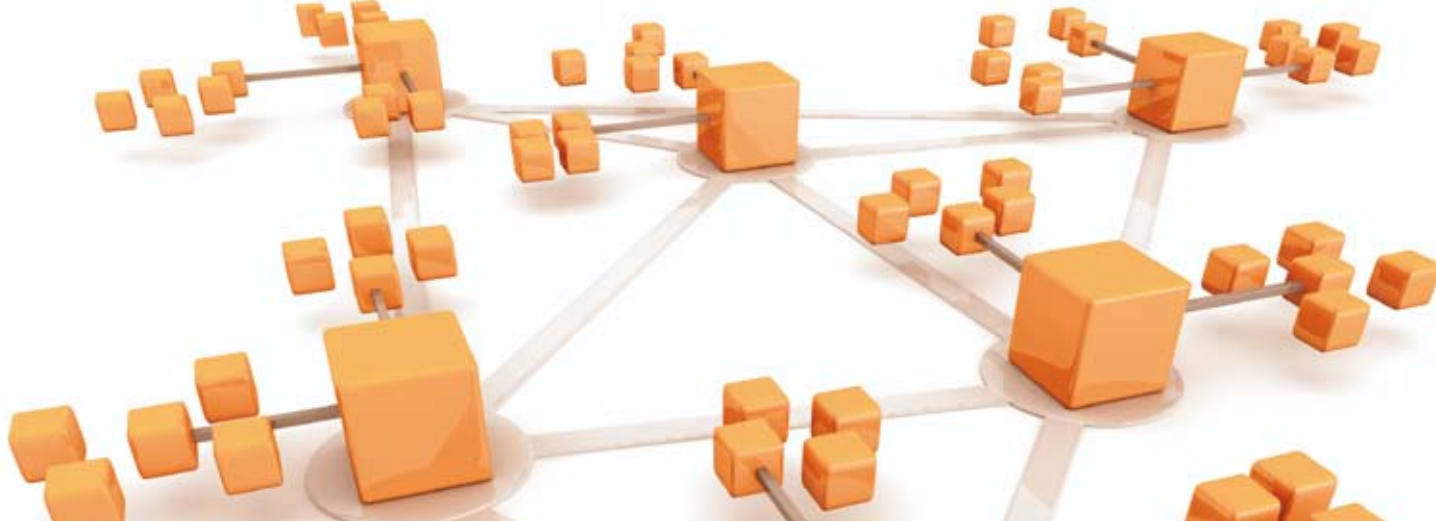
Pod koniec II kwartału KIW zaprosiła przedstawicieli RST (przewodniczących lub ich sekretarzy) w celu podzielenia się doświadczeniami zdobytymi w pierwszym roku działania tych gremiów. Celem spotkania było przedstawienie zaleceń Grupy Roboczej ds. Horyzontalnych w sprawie funkcjonowania sieci tematycznych, omówienie kwestii organizacyjnych dotyczących współpracy RST z Sekretariatem Ogólnym ST, a także wymiana doświadczeń pomiędzy RST i KST w zakresie m.in.: problemów identyfikowanych w ramach prac sieci tematycznych, jakości pracy ekspertów-opiniodawców oceniających strategie wdrażania, dobrych praktyk i najczęściej popełnianych błędów w opracowywaniu strategii wdrażania.

## **Dalsze przygotowania do konferencji rocznej KIW 2011**

Jak już informowaliśmy w poprzednim numerze biuletynu, KIW rozpoczęła przygotowania do konferencji rocznej w 2011 roku, podczas której zostaną zaprezentowane najciekawsze projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej PO KL wyłonione przez Instytucje Pośredniczące oraz Instytucje Pośredniczące II stopnia. W maju br. do wszystkich Instytucji Pośredniczących, które mają zawarte umowy o dofinansowanie tego typu projektów, została skierowana prośba o zgłaszanie najbardziej nowatorskich przedsięwzięć. Mamy nadzieję, że przy okazji dokonywania wyboru Instytucje Pośredniczące skorzystają z niemałego doświadczenia członków Sieci Tematycznych w zakresie projektów innowacyjnych. ●



# **Sieci Tematyczne PO KL**



# Profesjonalizacja Regionalnych Sieci Tematycznych

Rozmowa z **Leszkiem Królem**, zastępcą dyrektora Departamentu Strategii i Rozwoju Regionalnego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego, przewodniczącym Regionalnej Sieci Tematycznej

W którym obszarze tematycznym („Adaptacyjność”, „Zatrudnienie i integracja społeczna”, „Edukacja i szkolnictwo wyższe”, „Dobre rządzenie”) potrzebne są innowacyjne rozwiązania w województwie mazowieckim?



Odpowiedź na to pytanie nie jest łatwa, ponieważ każdy z tych obszarów życia społecznego i gospodarczego jest ważny dla rozwoju całego województwa. Mazowsze – statystycznie najbogatszy region w Polsce –

jest bardzo zróżnicowane wewnętrznie, zarówno pod względem społecznym, jak i gospodarczym; mam tu na myśli obszar Warszawy z przyległymi powiatami oraz pozostałą część województwa. Taki „rozkład zamożności” powoduje, że każdy subregion ma inne potrzeby i oczekuje zróżnicowanego wsparcia. Na przykład Warszawa jest bardziej zainteresowana kwestiami związanymi ze szkolnictwem wyższym niż inne subregiony Mazowsza, które oczekują pomocy w obszarze adaptacyjności. Jest to uwarunkowane poziomem rozwoju gospodarczego i potrzebami społecznymi. Ponadto pod względem makroekonomicznym Mazowsze jest coraz bardziej konkurencyjne już nie tylko na tle innych regionów Polski, lecz również w Europie, a bez innowacyjności – nie tylko „twardej”, gospodarczej, ale także „miękkiej”, społecznej – trudno będzie tę konkurencyjność utrzymać.

Regionalne Sieci Tematyczne mają wspierać merytorycznie beneficjentów realizujących projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej, opiniować strategie wdrażania projektów oraz oceniać zgodność produktu finalnego projektu, przeznaczonego do upowszechniania, z założeniami zawartymi w strategii (tzw. walidacja produktu). Czy spoczywa na Państwie duża odpowiedzialność pod względem oceny tych projektów?

W każdym realizowanym przedsięwzięciu występuje pojęcie odpowiedzialności za wykonane działania, podobnie jest w przypadku RST na Mazowszu. Należy zwrócić uwagę, że Sieci powstały stosunkowo niedawno, a ich członkowie jeszcze się uczą rozpoznawać, które elementy projektu są innowacyjne. Dlatego liczba ocenionych strategii jest niewielka. W mojej opinii system instytucjonalny Regionalnych i Krajowych Sieci Tematycznych jest oparty na solidnych podstawach organizacyjnych. Potrzebne są jednak pewne zmiany służące lepszemu funkcjonowaniu, m.in. zmiany w systemie naboru członków RST i KST. Wydaje się, że dobrym rozwiązaniem jest profesjonalizacja Sieci oraz oparcie się na pracy ekspertów. Należy również objąć pewnymi działaniami beneficjentów projektów innowacyjnych. Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że beneficjenci piszący projekty jeszcze nie do końca zrozumieli, co oznaczają działania innowacyjne. Zdarza się, że przedstawiony projekt jest tylko „ulepszonym” projektem standardowym. Aby przeciwdziałać takiej sytuacji, niezbędna jest długotrwała i skuteczna kampania informacyjna o zasięgu krajowym. Jest to

istotne, gdyż w przyszłym okresie programowania innowacyjność będzie zapewne jednym z głównych kryteriów wyboru projektów.

Jakie jeszcze zadania są istotne dla członków RST? W jaki sposób zamierzają Państwo wspierać projektodawców?

Jak wspomniałem, zrozumienie pojęcia „innowacyjność” w projektach PO KL to dopiero początek drogi, bo wciąż brakuje nam pomysłów na dobre projekty. Dlatego potrzebne są działania informacyjne nakierowane na beneficjentów, a także szkolenia w zakresie innowacyjności dla członków Sieci. Oprócz tego należy prezentować dobre przykłady wdrożeń oraz rozwiązania wypracowane w ramach krajowych i zagranicznych projektów innowacyjnych. Na Mazowszu dużą rolę w dotarciu do potencjalnych beneficjentów odgrywają Regionalne Ośrodki EFS, które przekonują potencjalnych beneficjentów do brania udziału w konkursach na projekty innowacyjne i jednocześnie oferują swoją pomoc w pisaniu wniosków.

**RST województwa mazowieckiego zaakceptowała już dwie strategie wdrażania projektów innowacyjnych. Czy członkowie Sieci byli zgodni w kwestii akceptacji tych projektów?**

Obydwie strategie zostały przyjęte jednogłośnie, ale po poprawkach ekspertów. Pierwsze posiedzenia Sieci, podczas których oceniano strategie, nie miały burzliwego charakteru, dominowała raczej cieka-

**Pod względem makroekonomicznym Mazowsze jest coraz bardziej konkurencyjne już nie tylko na tle innych regionów Polski, lecz również w Europie, a bez innowacyjności – nie tylko „twardej”, gospodarczej, ale także „miękkiej”, społecznej – trudno będzie tę konkurencyjność utrzymać.**

wość, jak przebiega proces oceny merytorycznej. Aby jednak proces merytorycznej oceny strategii przebiegał sprawnie, niezbędne jest, aby członkowie Sieci przed posiedzeniem gruntownie zapoznali się z treścią projektu i ocenami ekspertów. Jest to warunek konieczny do sprawnej i rzetelnej oceny.

#### **Jakie innowacyjne rozwiązania mają wprowadzić te projekty w danym obszarze tematycznym?**

RST dla województwa mazowieckiego opiniowała dotychczas dwie strategie wdrażania projektu innowacyjnego: z obszaru edukacji i szkolnictwa wyższego oraz zatrudnienia i integracji społecznej. Podczas obydwu posiedzeń Sieci jej członkowie byli bardzo aktywni, zadawali wiele pytań dotyczących prezentowanych projektów, a zwłaszcza kwestii innowacyjności proponowanych rozwiązań oraz ich upowszechnienia. Istotnym wsparciem dla członków RST służyli eksperci oceniający strategię. Uczestniczyli oni w obu posiedzeniach, prezentowali swoje opinie i odpowiadali na pytania członków Sieci. Obydwie strategie wdrażania projektu innowacyjnego zostały zaakceptowane warunkowo, ze wskazaniem tych punktów, które powinny zostać zmodyfikowane. Nie świadczy to jednak o niskiej jakości dokumentów przygotowanych przez beneficjentów, ale o bardzo rzetelnej i wnikliwej ocenie przeprowadzonej przez członków RST.

Pierwsza zaopiniowana strategia wdrażania dotyczyła projektu innowacyjnego zatytułowanego „Myśleć, pracować, współpracować. Kompetencje społeczne na rynku pracy”, realizowanego w obszarze edukacji i szkolnictwa wyższego przez Polską Fundację Dzieci i Młodzieży. Celem projektu jest podniesienie kompetencji społecznych uczniów szkół zawodowych województwa mazowieckiego. Badania przeprowadzone przez projektodawcę wśród pracodawców, nauczycieli i uczniów szkół zawodowych wykazały, że pracodawcy średnich firm zwracają większą uwagę na cechy, które wynikają z etyki pracy (takie jak uczciwość, lojalność, punktualność) niż na kompetencje zawodowe. Natomiast badani uczniowie szkół zawodowych chcieliby lepiej sobie radzić z podejmowaniem decyzji i emocjami, rozwijać kreatywne myślenie oraz umiejętności rozwiązywania konfliktów. W przyjętym w Polsce modelu kształcenia zawodowego brakuje narzędzi kształtowania kompetencji społecznych odpowiadających wymaganiom rynku. Dlatego projektodawca proponuje wprowadzenie do systemu kształcenia zawodowego programu

modułowego, który pozwoli na wyposażenie absolwentów szkół zawodowych w zestaw kompetencji społecznych, niezbędnych do funkcjonowania na rynku pracy.

Druga opiniowana przez RST strategia wdrażania dotyczyła projektu innowacyjnego „Implementacja skutecznych europejskich systemów funkcjonowania ekonomii społecznej w zakresie wprowadzania osób z autyzmem na polski rynek pracy”, realizowanego przez Fundację Synapsis. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, iż w Polsce powiększa się grupa osób niepełnosprawnych z zaburzeniami ze spektrum autyzmu, która nie jest w stanie podejmować zatrudnienia bez odpowiedniego wsparcia. Realizatorzy projektu proponują implementację innowacyjnego modelu wprowadzenia na rynek pracy osób z autyzmem lub całościowymi zaburzeniami rozwoju, w tym z zespołem Aspergera. Mają temu służyć odpowiednio dobrane działania terapeutyczne i wspomagające oraz podniesienie poziomu wiedzy pracodawców na temat tych schorzeń.

#### **Czy, według Pana Dyrektora, projekty te mogą odegrać dużą rolę w województwie mazowieckim, a następnie być upowszechniane w całej Polsce?**

Trudno dziś jednoznacznie stwierdzić, jaką rolę odegrają te projekty na Mazowszu oraz czy będą upowszechniane w całej Polsce, ponieważ są to projekty pionierskie. Jesteśmy dopiero na początku drogi; wszyscy – instytucje i potencjalni beneficjenci – obserwują, jak sobie realizatorzy poradzą z wdrażaniem tych projektów. Będzie to wskazówka dla innych, w jaki sposób się przygotować do pisania i realizowania dosyć ryzykownych przedsięwzięć o nowatorskim charakterze. Uważam, że liczba składanych projektów będzie rosła. Może na tę sytuację wpłynąć np. wyczerpywanie się alokacji na konkursy na projekty standardowe lub osiągnięcie wartości docelowych niektórych wskaźników.

#### **Czy na następnym posiedzeniu RST będą opiniowane nowe strategie wdrażania projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej?**

Na posiedzeniu RST dla województwa mazowieckiego, które odbędzie się 27 czerwca br., zostaną zaopiniowane dwie strategie wdrażania projektu innowacyjnego z obszaru „Zatrudnienie i integracja społeczna”. Przy okazji pragnę się zwrócić do potencjalnych beneficjentów o branie udziału w ogłoszonych konkursach na projekty innowacyjne na Mazowszu. Czekamy na nowe ciekawe pomysły, które pozwolą bardziej skutecznie i efektywnie rozwiązywać problemy społeczne regionu. ●

Rozmawiał  
Wojciech Wojnowski



# Centralny Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich

Od maja 2010 roku w strukturach Centrum Projektów Europejskich znajduje się Centralny Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich. Jego zadaniem jest bezpośrednie wsparcie osób, firm i instytucji zamierzających realizować lub realizujących projekty współfinansowane z Funduszy Europejskich.

Centralny Punkt Informacyjny Funduszy Europejskich (CPI) działa w ramach projektu Ministerstwa Rozwoju Regionalnego „System Informacji o Funduszach Europejskich 2007–2013”. Celem projektu jest koordynacja i rozwój w Polsce sieci Punktów Informacyjnych Funduszy Europejskich 2007–2013, oferujących informacje o wszystkich programach operacyjnych w ramach Narodowej Strategii Spójności. Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (Program Operacyjny Pomoc Techniczna) oraz z budżetu państwa. Obecnie na terenie całego kraju działa 109 punktów informacyjnych, oferujących zbliżony zakres usług do CPI. Lista punktów jest dostępna na stronie [www.funduszeuropejskie.gov.pl](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl) w zakładce „Jak i gdzie szukać informacji?”. W każdym z województw działa Główny Punkt Informacyjny zlokalizowany w stolicy regionu. Ponadto informacji udzielają Lokalne Punkty Informacyjne, funkcjonujące w wielu powiatach.



## ZAKRES USŁUG CPI:

- przygotowanie diagnozy dotyczącej tego, czy pomysł na projekt ma szansę na otrzymanie dofinansowania i pod jakimi warunkami;
- wskazanie źródeł, z których można uzyskać dofinansowanie;
- przedstawienie podstawowych zasad przy ubieganiu się o wsparcie;
- przekazanie danych kontaktowych do instytucji, które zajmują się przyznawaniem dofinansowania;
- informowanie o projektach realizowanych z Funduszy Europejskich, w których można wziąć udział (np. kursy, szkolenia);
- przekazanie informacji o zasadach rozliczania projektów, w tym:
  - przygotowanie dokumentów do rozliczeń,
  - prowadzenie dokumentacji projektu,
  - zasady rozliczania i kontroli projektu.

## Czym się zajmuje CPI?

CPI oferuje wsparcie merytoryczne doświadczonych konsultantów w planowanych bądź już realizowanych przedsięwzięciach finansowanych z Funduszy Europejskich. Konsultanci CPI doradzają przede wszystkim, jak otrzymać dofinansowanie oraz jak rozliczyć projekt.

CPI udziela informacji na temat wszystkich programów Narodowej Strategii Spójności, zarówno tych realizowanych na szczeblu regionalnym, jak i ponadregionalnym czy krajowym, a także na temat programów Europejskiej Współpracy Terytorialnej oraz Europejskiego Instrumentu Sąsiedztwa i Partnerstwa.

Znaczną część konsultacji stanowią planowane bądź realizowane przedsięwzięcia współfinansowane z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Informacje udzielane przez konsultantów CPI dotyczą zarówno standardowych możliwości uzyskania wsparcia ze środków tego programu, jak i dofinansowania projektów innowacyjnych i ponadnarodowych. Pojawiające się problemy i wątpliwości

związane z rozliczaniem już realizowanych projektów pracownicy CPI starają się rozwiązywać poprzez przedstawianie podstawowych zasad, a także wyjaśnianie czasem skomplikowanych zapisów w umowach o dofinansowanie albo w wytycznych i dokumentach. Konsultacje obejmują również pomoc w przygotowaniu wniosku o płatność.

CPI realizuje także inne zadania, m.in. organizuje konferencje, spotkania i wydarzenia tematyczne dotyczące zagadnień związanych z Funduszami Europejskimi, przygotowuje opracowania oraz wydaje materiały informacyjno-promocyjne. W CPI można otrzymać publikacje, ulotki i inne materiały dotyczące programów Narodowej Strategii Spójności, a także niektóre publikacje wydane przez Krajową Instytucję Wspomagającą.

CPI zaprasza nie tylko na spotkania czy wykłady do swojej siedziby, ale także organizuje wydarzenia na zewnątrz, dzięki współpracy z innymi instytucjami, m.in. ze szkołami wyższymi. W ostatnim czasie dużym zainteresowaniem cieszyły się spotkania pogłębiające wiedzę o Funduszach Europejskich, możliwości korzystania z nich oraz zasadach opracowania i realizacji współfinansowanych projektów zorganizowane dla studentów Szkoły Głównej Handlowej, Uniwersytetu Warszawskiego i Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego. Wykaz zrealizowanych działań jest dostępny na stronie [www.cpe.gov.pl](http://www.cpe.gov.pl) w zakładce CPI.

Usługi świadczone przez CPI od początku cieszyły się dużym zainteresowaniem. Średnia miesięczna liczba udzielanych konsultacji wynosi około tysiąca w 2010 roku (łącznie blisko 13 tys.). Przeważają wśród nich konsultacje telefoniczne, a w następnej kolejności e-mailowe. W spotkaniach zorganizowanych przez CPI w 2010 roku uczestniczyło ponad 900 osób. Liczba uczestników spotkań informacyjnych przeprowadzonych w roku 2011 wskazuje na niemalejące zainteresowanie.

CPI działa nie tylko od 8.00 do 16.00, jak większość urzędów, ale także po 16.00 oraz w soboty. Pytania do CPI można zadawać telefonicznie, pisemnie, pocztą elektroniczną lub podczas osobistej wizyty w Punkcie.

Dotychczasowa siedziba CPI mieściła się przy ul. Kruczej 38/42 w Warszawie. Od końca maja 2011 roku CPI działa w nowej siedzibie, przy ul. Żurawiej 3/5. Aby zapewnić szerszy dostęp do udzielanych informacji, do końca 2011 roku część pracowników pozostaje również w dotychczasowej siedzibie CPI.

## Trochę historii

Oficjalne otwarcie CPI nastąpiło 28 lutego 2008 roku. W ciągu pierwszych dwóch lat działania Punkt znajdował się w strukturach Departamentu Informacji, Promocji i Szkoleń Ministerstwa Rozwoju Regionalnego.

Od 1 maja 2010 roku prowadzenie CPI zostało powierzone Centrum Projektów Europejskich. Dla interesantów oznaczało



to zwiększenie dostępności konsultantów i skrócenie terminów udzielania informacji. Włączenie CPI w struktury Centrum Projektów Europejskich umożliwiło również podjęcie szerszej współpracy z instytucjami zajmującymi się Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki oraz programami Europejskiej Współpracy Terytorialnej. Zaowocowało to poszerzeniem kompetencji konsultantów CPI, m.in. w zakresie projektów współpracy ponadnarodowej i innowacyjnych w PO KL.

25 maja 2011 roku została uroczystie otwarta nowa siedziba Centralnego Punktu Informacyjnego przy ul. Żurawiej 3/5. Nowa siedziba jest funkcjonalna i dostępna dla wszystkich zainteresowanych. Wydzielono w niej m.in. sale konsultacji, w których możliwa jest rozmowa z konsultantem w dogodnych warunkach, a także kąciaki zabaw dla dzieci.

Otwarcie nowej siedziby CPI było połączone ze spotkaniem „Pełno spraw dla niepełnosprawnych”. W uroczystości wzięli udział m.in.: pani Elżbieta Bieńkowska – minister rozwoju regionalnego oraz pan Adam Zdzieblo – sekretarz stanu w MRR. Pani Minister zwróciła uwagę na zalety nowej siedziby, szczególnie zaś na dostosowanie jej do potrzeb osób niepełnosprawnych, co może się przełożyć na „zachęcenie tej grupy społecznej do częstszego korzystania ze wsparcia, jakie oferują Fundusze Europejskie”.

Opracowała  
**Agnieszka Pogorzelska**  
Centralny Punkt Informacyjny

### CENTRALNY PUNKT INFORMACYJNY FUNDUSZY EUROPEJSKICH

ul. Żurawia 3/5, 00-503 Warszawa  
tel. +48 22 626 06 32/33  
faks: +48 22 745 05 45  
mail: [punktinformacyjny@cpe.gov.pl](mailto:punktinformacyjny@cpe.gov.pl)  
[www.funduszeuropejskie.gov.pl](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl)  
[www.cpe.gov.pl](http://www.cpe.gov.pl)

### KOORDYNATOR CPI

Przemysław Lewandowski-Bień  
tel. +48 22 378 31 75, kom. 782 110 194  
faks: +48 22 201 97 25  
mail: [przemyslaw.lewandowski-bien@cpe.gov.pl](mailto:przemyslaw.lewandowski-bien@cpe.gov.pl)  
Centrum Projektów Europejskich  
ul. Domaniewska 39a, 02-672 Warszawa  
[www.cpe.gov.pl](http://www.cpe.gov.pl)



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](http://WWW.KIW-POKL.ORG.PL)



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