



# INNOWACJE

INNOWACYJNOŚĆ I WSPÓLPRACA PONADNARODOWA W PO KL

# BEZ GRANIC

NR 2/ WRZESIEŃ

**2009**

Biuletyn  
Krajowej Instytucji Wspomagającej  
Programu Operacyjnego  
Kapitał Ludzki

**WSZYSCY TWORZYMY INNOWACJE  
O ISTOCIE INNOWACYJNOŚCI ROZMAWIAMY  
Z PROF. JANEM D. ANTOŠKIEWICZEM  
ZE SPOŁECZNEJ WYŻSZEJ SZKOŁY  
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ZARZĄDZANIA  
ORAZ Z PROF. PIOTREM PŁOSZAJSKIM  
ZE SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ**

## **LE TOUR D'EPS**

PIERWSZE W UNII EUROPEJSKIEJ  
KONKURSY NA PROJEKTY INNOWACYJNE  
OGŁOSZONO WE FRANCJI

## **STANDARD MINIMUM**

WNIOŠKU PO KL Z PERSPEKTYWY REALIZACJI ZASADY  
RÓWNOŚCI SZANS KOBIEŃ I MĘŻCZYŹN.  
POLSKA JEST PIERWSZYM I JEDYNYM DOTĄD KRAJEM W UE,  
KTÓRY WPROWADZIŁ TAKIE NARZĘDZIE OCENY PROJEKTÓW EPS

## **WYKORZYSTANA SZANSA**

O UCZESTNICTWIE  
W PARTNERSTWACH  
PONADNARODOWYCH  
REALIZATORÓW  
PROJEKTÓW EQUAL

# SPIS TREŚCI

<b>OD REDAKCJI</b>	<b>3</b>	<b>CZAS SZKOLEŃ</b>	<b>16</b>	<b>ROZWIĄZUJEMY KONKRETNE PROBLEMY</b>	<b>29</b>
<b>WSZYSCY TWORZYMY INNOWACJE</b>	<b>4</b>	Konkurs dla realizatorów projektów współpracy ponadnarodowej w województwie kujawsko-pomorskim		Rozmowa z Barbarą Woszczyk, przewodniczącą Grupy Roboczej ds. Zatrudnienia i Integracji Społecznej	
O istocie innowacyjności – rozmowa z prof. Janem Antoszkiewiczem ze Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania		<b>KŁĘSKA URODZAJU</b>	<b>17</b>	<b>BURZLIWE DYSKUSJE</b>	<b>30</b>
<b>CZASY KOPISTÓW</b>	<b>6</b>	Rozmowa z Adamem Szponką z Urzędu Marszałkowskiego w Toruniu		Rozmowa z Marią Branecką, przewodniczącą Grupy Roboczej ds. Edukacji	
Nowatorstwo jako wyzwanie współczesności – rozmowa z prof. Piotrem Płoszajskim ze Szkoły Głównej Handlowej		<b>SPRAWDZENI LIDERZY INNOWACJI</b>	<b>18</b>	<b>ROK ADRENALINY</b>	<b>31</b>
<b>POŚREDNICTWO CHRONICZNIE NIEDOFINANSOWANE</b>	<b>8</b>	Przygotowania do konkursu na projekty innowacyjne w województwie kujawsko-pomorskim		Rozmowa z Kamilą Siwak, przewodniczącą Grupy Roboczej ds. Komponentu Regionalnego PO KL	
Rozmowa z Julianem Zawistowskim z Instytutu Badań Strukturalnych		<b>PODNIESIONA POPRZECZKA</b>	<b>19</b>		
<b>WIERZĘ W TRZECI SEKTOR</b>	<b>9</b>	Pierwszy w Polsce konkurs na projekty z komponentem ponadnarodowym			
Rozmowa z Beatą Ciężką, ewaluatorką projektów społecznych		<b>WYKORZYSTANA SZANSA</b>	<b>20</b>		
<b>TEMATY NA CZASIE</b>	<b>10</b>	Partnerstwo ponadnarodowe w Programie EQUAL – rozmowa z Mariolą Wegner z Fundacji Pro Europa w Toruniu			
Rozmowa z Wojciechem Szajnałem, dyrektorem Zespołu Instrumentów Szkoleniowych w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości		<b>ROK SZKOLEŃ</b>	<b>21</b>		
<b>SKORZYSTAMY Z POMOCY EKSPERTÓW</b>	<b>11</b>	Plany szkoleniowe Krajowej Instytucji Wspomagającej PO KL			
Rozmowa z Jolantą Jagiełło-Kaczan z Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Warmińsko-Mazurskiego		<b>KONKURSOWE ZALECENIA</b>	<b>22</b>		
<b>PONADNARODOWE KORZYŚCI</b>	<b>12</b>	O przygotowaniu zaleceń do dokumentacji konkursowej dla projektów innowacyjnych			
Wirtualny Inkubator Gospodarki Społecznej w partnerstwach ponadnarodowych		<b>STANDARD MINIMUM</b>	<b>24</b>		
<b>POŚLIZG KONTROLOWANY</b>	<b>14</b>	Narzędzie oceny projektów PO KL z perspektywy realizacji zasady równości szans kobiet i mężczyzn			
Rozmowa z Tadeuszem Durczokiem, wiceprezesem Zarządu Stowarzyszenia Współpracy Regionalnej w Chorzowie		<b>TOOLKIT, CZYLI SZUKAM PARTNERA</b>	<b>25</b>		
		Internetowa baza danych Komisji Europejskiej umożliwiająca znajdowanie partnerów współpracy ponadnarodowej			
		<b>LE TOUR D'EPS</b>	<b>26</b>		
		Konkursy na projekty innowacyjne we Francji			
		<b>SZCZEGÓŁOWE PYTANIA</b>	<b>28</b>		
		Działalność Regionalnego Ośrodka EFS w Opolu			



**BIULETYN KRAJOWEJ INSTYTUCJI WSPOMAGAJĄCEJ PO KL**

**WYDAWCA:**  
FUNDACJA „FUNDUSZ WSPÓŁPRACY”,  
UL. GÓRNOŚLAŃSKA 4A,  
00-444 WARSZAWA,  
**TEL.** /22/45 09 857, /22/45 09 964,  
**FAX** /22/45 09 856

**ZESPÓŁ REDAKCYJNY:**  
BEATA PUSZCZEWICZ (REDAKTOR  
NACZELNA), DARIUSZ BĘGIEJ (AUTOR  
TEKSTÓW), MAREK MAZIUK

**OPRACOWANIE GRAFICZNE,  
SKŁAD I ŁAMANIE:** PROTEA TAFF

**DRUK:** PRACOWNIA C&C

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

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

**NAKLAD:** 5000 EGZ.

# OD REDAKCJI

CO NA POCZĄTKU XXI WIEKU ZASŁUGUJE NA MIANO INNOWACJI?

W DRUGIM NUMERZE NASZEGO BIULETYNU POWRACAMY DO DYSKUSJI NAD TYM ZAGADNIENIEM ORAZ PROPONUJEMY DWA CIEKAWY SPOJRZENIA. TYM RAZEM O OPINIE NA TEMAT ISTOTY INNOWACYJNOŚCI, JEJ DEFINICJI I POTENCJAŁU INNOWACJI DRZEMIĄCEGO W CZŁOWIEKU POPROSILIŚMY PRZEDSTAWICIELI ŚRODOWISKA NAUKOWEGO: PROF. JANA ANTOSZKIEWICZA ZE SPOŁECZNEJ WYŻSZEJ SZKOŁY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ZARZĄDZANIA ORAZ PROF. PIOTRA PŁOSZAJSKIEGO ZE SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ. ZACHĘCAMY RÓWNIEŻ PAŃSTWA DO DYSKUSJI NA TEN TEMAT.

W kilku województwach ogłoszono pierwsze konkursy na projekty innowacyjne i współpracy ponadnarodowej. O ich efektach będziemy informować w kolejnych miesiącach. Ostatnio odwiedziliśmy województwa: pomorskie, kujawsko-pomorskie i warmińsko-mazurskie. Z osobami zaangażowanym we wdrażanie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w tych regionach rozmawialiśmy m.in. o przyszłych konkursach, ich zakresie tematycznym, oczekiwaniach wobec projektodawców oraz wsparciu, jakie mogą oni otrzymać.

Ogłoszenie konkursów na projekty innowacyjne i projekty współpracy ponadnarodowej planuje również Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. O tym, kto będzie mógł realizować takie przedsięwzięcia oraz czego będą one dotyczyły rozmawiamy z Wojciechem Szajnarem, dyrektorem Zespołu Instrumentów Szkoleniowych w PARP.

Jako pierwsza spośród państw Unii Europejskiej konkurs na projekty innowacyjne ogłosiła Francja. O projektach realizowanych w tym kraju, ich pierwszych rezultatach oraz problemach, z jakimi borykają się projektodawcy mówi Vicki Donlevy-Gomes z IB RACINE, instytucji odpowiedzialnej za wdrażanie projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej we Francji.

O tym, jak trudno zbudować dobre partnerstwo ponadnarodowe, a jednocześnie jak duże korzyści może przynieść taka współpraca najlepiej wiedzą realizatorzy projektów Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Namówiliśmy ich, aby podzielili się z Państwem swoimi doświadczeniami. Odwiedziliśmy Stowarzyszenie Współpracy Regionalnej w Chorzowie – koordynatora projektu „Wirtualny Inkubator Gospodarki Społecznej”, a także Fundację Gospodarczą „Pro Europa” z Torunia, która realizowała projekt „Partnerstwo – rodzina – równość – praca”.

Już od ponad roku pracują Grupy Robocze przy Komitecie Monitorującym PO KL. Ich zadaniem jest m.in. rozwiązywanie problemów pojawiających się w trakcie wdrażania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. W biuletynie przedstawiamy rozmowy z przewodniczącymi trzech grup: ds. edukacji, ds. komponentu regionalnego oraz ds. zatrudnienia i integracji społecznej.

Przygotowaliśmy dla Państwa również informacje na temat zaleceń do dokumentacji konkursowej dla projektów innowacyjnych, obowiązującego od 1 kwietnia „Standardu minimum wniosku PO KL z perspektywy realizacji zasady równości szans kobiet i mężczyzn”, który Polska wprowadziła jako pierwsza w Unii Europejskiej, oraz szkoleń, które na ten rok zaplanowała Krajowa Instytucja Wspomagająca. Przedstawiamy też „Toolkit” – nowe narzędzie służące do wyszukiwania partnerów do realizacji projektów współpracy ponadnarodowej.

Życzymy miłej lektury.  
Beata Puszczewicz

# Wszyscy tworzymy innowacje

**INNOWACJA MUSI ZASPOKAJAĆ POTRZEBĘ WTEDY,  
KIEDY ODBIORCA JĄ ODCZUWA I TAM, GDZIE CHCE  
Z INNOWACJI SKORZYSTAĆ.**

Koło, silnik parowy czy papier to wynalazki, które zmieniały świat i zasługiwały kiedyś na miano innowacji. Czy ten termin rzeczywiście zarezerwowany jest tylko dla takich przełomowych dzieł?

Zacznę od cytatu z książki Daniela Pinka, człowieka, który pisał przemówienia dla Alą Gore'a: *Facet, który wynalazł koło, był idiotą. Ten, który wynalazł pozostałe trzy, był geniuszem.* Obecnie innowacje zdecydowanie wkroczyły w dziedzinę życia codziennego. Powstające dziś innowacje to zmiany, które mają wnieść coś istotnego w czasie i miejscu, w których powstają. Korzystać z nich mają prawo wszyscy bez wyjątku ludzie. Istnieją dwa, skrajnie przeciwstawne rodzaje innowacji. Z jednej strony mamy innowacje drobne, takie jak usprawnienia pracy czy funkcjonowania domu. Z drugiej – innowacje radykalne, do których należą takie wynalazki jak wspomniane przez pana koło czy też energia atomowa. Huxley powiedział, że innowacja zaczyna jako herezja, a kończy jako ortodoksja. Na początku stanowi zagrożenie dla pewnego porządku, więc ludzie nie chcą uznawać jej słuszności. Dopiero po pewnym czasie staje się czymś zwykłym, nieodzownym. Dawniej uważano, że innowacje może tworzyć tylko zespół specjalnie przygotowanych ludzi, naukowców – tylko wówczas nawet

drobiazg mógł urosnąć do rangi czegoś naprawdę ważnego. Obecnie funkcjonuje pogląd, że na ciekawy pomysł może wpaść każdy, a dopiero w drugiej kolejności opracowuje się kwestie techniczne. Technologia jest więc służebna wobec pomysłu, a nie odwrotnie. W ubiegłym roku byłem w Anglii na stypendium związanym z systemami innowacji. Zwraca się tam szczególną uwagę na to, by oprócz całego bagażu technicznego innowacja miała również odpowiednią formę artystyczną – na przykład kształt czy kolor – ponieważ nikt nie kupi byle czego.

**Jak odróżnić prawdziwą innowację od dodatku, nakładki czy gadżetu?**

Weryfikuje to rynek. Jeżeli zrobi pan rzecz nową, ale o niskich wartościach artystycznych i kiepskiej użyteczności technicznej, po pewnym czasie ona po prostu zniknie. Ocenę innowacji przeprowadza grupa społeczna, która stwierdza, czy dany wynalazek lub udogodnienie jest jej rzeczywiście potrzebne. Nie ma jednoznacznego kryterium, które wskazywałoby, które innowacje są dobre, a które złe. Na przykład suwak logarytmiczny – kiedyś podstawowe narzędzie inżyniera, bardzo ułatwiające mu pracę – dziś, w epoce komputerów, jest urządzeniem najzupełniej zbędnym.



ROZMOWA  
Z PROF. JANEM D. ANTOSZKIEWICZEM  
ZE SPOŁECZNEJ WYŻSZEJ SZKOŁY  
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ZARZĄDZANIA,  
AUTOREM KSIĄŻKI  
„INNOWACJE W FIRMIE – PRAKTYCZNE  
METODY WPROWADZANIA ZMIAN”.

**Czy komputer wciąż stanowi innowację?**

Komputer jest dziś narzędziem powszechnym, innowację może stanowić jednak to, co dzięki niemu powstaje. Ale także



w przypadku samego komputera można doszukiwać się innowacji – przecież obecnie urządzenie to jest znacznie tańsze, a zarazem znacznie nowocześniejsze, niż jeszcze kilka lat temu.

Czy innowacje wypracowywane w sferze idei i rozwiązań systemowych rządzą się tymi samymi prawami co innowacje materialne?

Praktycznie tak, ponieważ innowacja musi zaspokajać potrzebę wtedy, kiedy odbiorca ją odczuwa, i tam, gdzie chce z innowacji skorzystać. Czas i miejsce – oto kluczowe słowa.

Czy innowacja musi być kosztowna?

Wszystko, co robimy, pociąga za sobą pewne koszty. Można je jednak obniżyć. I to też jest innowacja. W książce „Innowacje w firmie – praktyczne metody wprowadzania zmian” opisuję wiele przykładów

innowacji technologicznych, które pozwoliły na obniżenie kosztów produkcji. Ale koszty można także obniżyć samodzielnie i to w różnych wymiarach. Weźmy prosty przykład pralki. Można mieć pralkę zwykłą, która tylko pierze. Ale można też mieć pralkę, która zarówno pierze, jak i suszy,

zarządzania, który dużą część swoich poszukiwań naukowych związał z innowacjami, oraz eksperta Międzynarodowej Organizacji Pracy. Uważam, że Polacy są jednym z najbardziej kreatywnych narodów na świecie. Co prawda statystyki mówią, że to Amerykanie mają najlepsze

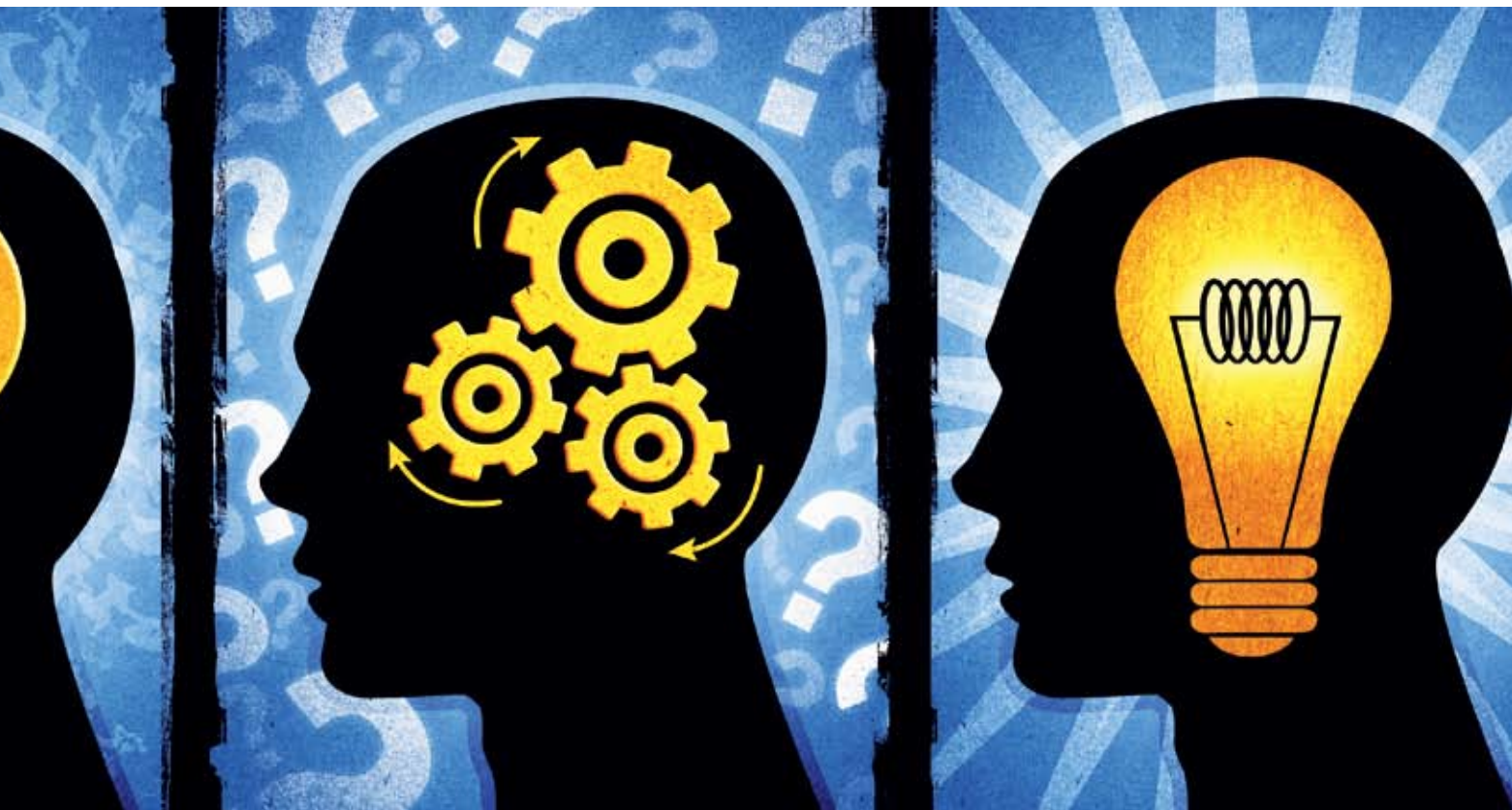
### NIE MA JEDNOZNACZNEGO KRYTERIUM, KTÓRE WSKAZYWAŁOBY, KTÓRE INNOWACJE SĄ DOBRE, A KTÓRE ZŁE.

a ponadto sprawia, że niektórych koszul nie trzeba nawet prasować. Oczywiście powoduje to pewną automatyzację życia w rodzinie, ale to także pozwala obniżyć koszty, bo domownicy mają czas na różne inne zajęcia. To właśnie są innowacje.

Czy Polacy są dobrymi innowatorami?

Odpowiem na to pytanie, patrząc jednocześnie z dwóch perspektyw – profesora

wyniki, jeżeli chodzi o innowacyjność. Trzeba jednak wziąć pod uwagę, że wśród amerykańskich innowatorów przeważają ludzie z innych krajów pracujący w Stanach Zjednoczonych, bo tam stworzono im po prostu lepsze warunki. Niestety Polacy osiągają dużo lepsze efekty, kiedy wyjeżdżają za granicę – w Polsce skupiają się raczej na rywalizacji. Szkoda.



# CZASY KOPISTÓW

ROZRÓŻNIA SIĘ DWA RODZAJE STRATEGII: STRATEGIE SUKCESU I STRATEGIE PORAŻKI. JAK WYNIKA Z NIEDAWNO PRZEPROWADZONYCH BADAŃ, STRATEGIE SUKCESU SĄ NA POCZĄTKU NIE DO ODRÓŻNIENIA OD STRATEGII KLĘSKI. STRATEGIE SUKCESU BARDZO PRECYZYJNIE DEFINIUJĄ WARUNKI OSIĄGNIĘCIA CELU I SĄ NIEZWYKLE WRAŻLIWE NA JAKIEKOLWIEK ZMIANY. GDY COŚ PÓJDZIE ODROBINĘ INACZEJ, NIŻ ZOSTAŁO WCZEŚNIEJ ZAPLANOWANE, TO STRATEGIA SUKCESU MOŻE NAWET PRZEJŚĆ W STRATEGIĘ KLĘSKI.



ROZMOWA Z  
PROF. PIOTREM PŁOSZAJSKIM,  
KIEROWNIKIEM KATEDRY  
TEORII ZARZĄDZANIA  
W SZKOLE GŁÓWNEJ  
HANDLOWEJ.

Programy antywirusowe w naszych komputerach są uaktualniane niemal codziennie, w Formule 1 wprowadza się system KERS, coraz więcej stacji telewizyjnych zaczyna nadawać w systemie HD. Z ciągłymi zmianami i ulepszeniami mamy do czynienia właściwie nieustannie. Czy Pan Profesor tu dostrzega jakieś innowacje?

Chce mnie pan zmusić do zdefiniowania innowacji i odróżnienia jej od zwykłego usprawnienia? Wolalbym tego uniknąć, bo to nas wpędzi w niekończący się proces doprecyzowywania tego pojęcia i nic w ten sposób nie osiągniemy. Istotą innowacyjności jest to, że trzeba być o krok przed konkurencją. Mam taką tezę, że ostatnio wszyscy mówią o innowacjach, a gdy się temu przyjrzeć, to okazuje się, że są to głównie innowacje procesów, struktur, produktów, procedur. Jest to taki typ innowacyjności, który ma służyć temu, abyśmy to, co robimy, robili lepiej. Czasy są takie, że musimy jednak zacząć myśleć nieco bardziej fundamentalnie, a więc myśleć o innowacjach modeli biznesowych, czyli sposobów zarabiania pieniędzy. Zastanówmy się, czy to, co robimy, ma w ogóle sens, czy nie powinniśmy robić czegoś innego. Kevin Kelly – ekspert w dziedzinie cyberkultury i Internetu oraz wpływu technologii na biznes – powiedział, że w nowej erze ważniejsze jest robienie nowych rzeczy niż robienie starych rzeczy lepiej. Oczywiście jest

to bardzo radykalna teza, ale ideą Kelly'ego jest podkreślenie, że nasze czasy potrzebują czegoś więcej niż tylko usprawnień. Oczywiście nie jestem przeciwnikiem tego, by robić coś szybciej i taniej, ale uważam, że są to tylko sposoby na przetrwanie. Bardzo często używa się górnolotnej frazy, że firmy muszą nadążyć za otoczeniem i temu służą innowacje. Moim zdaniem to za mało. Firmy muszą być z przodu, czyli proponować nowe rozwiązania, nowe produkty, szybciej generować pomysły, o których zresztą wielu na początku powie, że są bez sensu. Czy pan zauważył, że większość dobrych pomysłów w biznesie to takie, o których prawie wszyscy na początku mówili, że są całkowicie nietrafione? Podam mój ulubiony przykład: firma Sears jako pierwsza w historii naszej cywilizacji wprowadziła sprzedaż katalogową. Po tysiącach lat sprzedaży przez koutar, patrzona w oczy sprzedawcy, obmacywania produktu, postanowili zaryzykować. Środowisko biznesu puknęło się wymownie w czoło: jak można coś kupić na podstawie czarno-białego obrazka? A jednak pomysł okazał się sukcesem. Byłem kiedyś na spotkaniu z pierwszym prezesem firmy Sony, który opowiadał, jak firma wprowadziła na rynek walkmana. Przez pierwsze dwa lata w ogóle się w Japonii nie sprzedawał, bo ludzie nie mogli zrozumieć, dlaczego mieliby słuchać muzyki na ulicy. Później stał się hitem. Zwyciężą te firmy, które potrafią pójść o jeden krok dalej.

Czyli te, które są skłonne do ryzyka...

No właśnie. Rozróżnia się dwa rodzaje strategii: strategię sukcesu i strategię porażki. Jak wynika z niedawno przeprowadzonych badań, strategię sukcesu są na początku nie do odróżnienia od strategii klęski. Strategię sukcesu bardzo precyzyjnie definiują warunki osiągnięcia celu i są niezwykle wrażliwe na jakiegokolwiek zmiany. Gdy coś pójdzie odrobinę inaczej, niż zostało wcześniej zaplanowane, to strategia sukcesu może nawet przejść w strategię klęski. Z badań tych wynika również, że firmy, które odniosły spektakularny sukces mają bardzo wiele wspólnego z tymi, które poniosły klęskę. Moja teza jest taka, że potocznie sądzi się, iż czasy kryzysu potrzebują strategii przetrwania. Ludzie pytają mnie zresztą często, kiedy skończy się kryzys.

Mnie to też interesuje...

Jeżeli przez „koniec kryzysu” rozumie pan powrót do poprzedniego stanu, to on się nigdy nie skończy. Ten kryzys jest początkiem wielkiej restrukturyzacji globalnej gospodarki, z czego wynika, że już nie wrócimy do poprzedniego, tzw. normalnego, stanu. Musimy zdefiniować nową normalność. Firmy muszą się przygotować do przeprowadzenia radykalnych zmian. Czasy tego kryzysu wymagają radykalnych strategii sukcesu. To jest moment, w którym pojawia się paradoks szansy. Szansa jest najatrakcyjniejsza wtedy, kiedy się pojawia,

## W NOWEJ ERZE WAŻNIEJSZE JEST ROBIENIE NOWYCH RZECZY NIŻ ROBIENIE STARYCH RZECZY LEPIEJ. NASZE CZASY POTRZEBUJĄ CZEGOŚ WIĘCEJ NIŻ TYLKO USPRAWNIEŃ.

bo wówczas może nam przynieść najwięcej korzyści. Ale wtedy też najmniej o niej wiemy, a im więcej o niej wiemy, tym staje się mniejsza, dlatego że wiedzą o niej również inni. Jest takie powiedzenie, że jeżeli wszyscy dookoła mówią, że twój pomysł jest świetny, to jest już za późno. Jeżeli, tak jak Kevin Kelly, potraktujemy nowy świat jako taki, po którym trzeba ciągle się poruszać, poszukując nowej szansy albo wymyślając innowacje, to będzie dobrze.

**Czyli najlepszym czasem dla innowatorów jest kryzys?**

To jest najlepszy czas, aby odróżnić innowatorów od kopistów.

**Żyjemy w czasach kopistów?**

Oczywiście. Dzisiaj wszystko da się skopiować. Firmy są takie same, mają identyczne struktury, używają tej samej logistyki. Uświadamiam moim studentom, że – paradoksalnie – wiedza przestała być czynnikiem przewagi konkurencyjnej, bo wszyscy mamy ją taką samą. Podręczników jest sporo, ale ich zawartość praktycznie się nie różni. W przedsiębiorstwach, które często odwiedzam, zadaję podstawowe pytanie: czy mamy przewagi, których nie da się skopiować? Proszę spojrzeć na sektor finansowy. Jeden bank proponuje oprocentowanie 8%, inny 8,1%, a jesz-

cze inny 8,3%. Proszę spojrzeć na plany taryfowe w firmach telekomunikacyjnych, które chwają się, że u nich minuta kosztuje 11 groszy. Co za problem obniżyć to następnego dnia do 9 groszy, a później podwyższyć o grosz? Szukajmy przewag niekopiowalnych, poszukujmy szczególnych rodzajów kontaktu z klientem, przy których kosmetyczne zmiany w ofertach naszych konkurentów nie miałyby żadnego znaczenia. Innowacyjność musi polegać na kopiowaniu. Wiem, łatwo to mówić profesorowi siedzącemu w gabinecie, ale i pan, i ja jesteśmy od stawiania pytań, a biznes musi się do nich odnieść.



# Pośrednictwo chronicznie niedofinansowane



ROZMOWA Z  
JULIANEM ZAWISTOWSKIM,  
WICEPREZESEM FUNDACJI  
INSTYTUT BADAŃ STRUKTURALNYCH.

**Który z priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki najbardziej interesuje Instytut Badań Strukturalnych?**

Zdecydowanie Priorytet I. Znalazły się w nim różne „trudne” grupy docelowe, dla których niekoniecznie można prowadzić wsparcie na poziomie regionalnym. Są to m.in. więźniowie, osoby przebywające w zakładach poprawczych, Romowie, młodzież i niepełnosprawni. Najbardziej interesująca z mojego punktu widzenia jest jednak modernizacja publicznych służb zatrudnienia, wzmocnienie instytucji pomocy społecznej oraz budowa partnerstwa na rzecz integracji społecznej.

**Co się kryje za tymi ogólnymi sformułowaniami?**

Działalność służb zatrudnienia i instytucji pomocy społecznej wymaga usprawnienia. Niedawno zresztą rozpoczęły się badania na temat jakości współpracy między tymi jednostkami. Dyżurnym tematem jest też budowa systemu informatycznego dla takich służb.

**Do tej pory nie realizowano tego typu projektów?**

Oczywiście realizowano podobne przedsięwzięcia, zajmował się tym głównie Departament Rynku Pracy w ramach projektów systemowych. Dotyczyły one m.in. kodyfikacji i standaryzacji wymagań dla poszczególnych zawodów. Chodziło o opracowanie przewodnika, który opisywałby niezbędne kwalifikacje na różnych stanowiskach. Ułatwiałoby to planowanie aktywnej polityki rynku pracy, procesy pośrednictwa itd. Sporo pieniędzy przeznaczono też na rozbudowę systemu informatycznego „Sy-

riusz”, obejmującego publiczne jednostki organizacyjne rynku pracy i pomocy społecznej w Polsce.

**Mówi Pan o tym trochę bez entuzjazmu...**

Tak, bo mam wrażenie, że tamte projekty systemowe nie dotyczyły najistotniejszych problemów, choć jest to też kwestia diagnozy. Można się na ten temat spierać. W moim odczuciu najistotniejszym problemem jest, po pierwsze, brak koordynacji działań między służbami zatrudnienia i pomocą społeczną, a po drugie – słaby poziom usług pośrednictwa świadczonych przez publiczne służby zatrudnienia. W pierwszym przypadku wracamy do strategicznego pytania, czy ma sens oddzielanie instytucji rynku pracy od instytucji pomocy społecznej. Opinie na ten temat są różne. Drugi problem wynika natomiast w dużej mierze z mechanizmów finansowych. Usługi pośrednictwa są finansowane z własnych budżetów powiatowych urzędów pracy, podczas gdy pieniądze np. na realizację szkoleń pochodzą z Funduszu Pracy lub ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Dlatego pośrednictwo było chronicznie niedofinansowane, teraz jest nieco lepiej, choć zależy to od powiatu.

**Czy są jeszcze inne segmenty rynku pracy, do których powinny być kierowane projekty systemowe?**

Z badań, które prowadził Instytut Badań Strukturalnych wynika, że aktywna polityka rynku pracy nie zawsze jest dobrze adresowana. To również można usprawnić. W wielu krajach istnieją różne rozwiązania. Jednym z nich jest pozycjonowanie bezrobotnego. Urzędnik, do którego trafia taka

osoba, może na podstawie posiadanej wiedzy, określić rodzaje wsparcia, które będą dla niej najbardziej skuteczne. Uważam, że warto zbudować taki system również w Polsce.

**Czy dużo jest jeszcze takich rozwiązań, które możemy przenieść na nasz rynek pracy z zagranicy?**

Oczywiście. Wprawdzie przez ostatnich kilka lat sporo się u nas w tej dziedzinie zmieniło, ale porównując Polskę np. do Danii lub Wielkiej Brytanii myślę, że dużo możemy się jeszcze nauczyć. Oczywiście, mamy bardzo specyficzne problemy i nie każde rozwiązanie można implementować bezpośrednio, niemniej główne problemy rynku pracy są stałe, tylko występują z różnym natężeniem.

**Jakie są Państwa pomysły na przyszłe projekty?**

Chyba nie odkryję zbyt wielu nowych kart, gdy powiem, że jesteśmy zainteresowani przede wszystkim prowadzeniem projektu badawczego podobnego do realizowanego przez nas projektu „Zatrudnienie w Polsce”. Był to cykl ukazujących się corocznie raportów poświęconych polskiemu rynkowi pracy. Projekt był finansowany przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich, prawdopodobnie obecnie pieniądze na tego typu przedsięwzięcie będą pochodziły właśnie z Priorytetu I PO KL. Jeżeli zostanie ogłoszony konkurs, na pewno się zgłosimy.



# Wierzę w trzeci sektor



ROZMOWA Z  
**BEATĄ CIĘŻKĄ,**  
EWALUATORKĄ PROJEKTÓW SPOŁECZNYCH.

Czy realizatorzy projektów w ramach Tematu A Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL zakładali w dokumentacji końcowej rozwijanie wypracowanych przez siebie rezultatów w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki?

Niektórzy wyrażali taką chęć, ale jednocześnie towarzyszyła im duża obawa, czy zdołają pozyskać na to pieniądze, czy ich pomysły będą się wpisywały tematycznie w Program Operacyjny Kapitał Ludzki oraz czy procedury wyboru projektów pozwolą na wykorzystanie ich dotychczasowych doświadczeń. Warto pamiętać, że EQUAL dawał bardzo duże możliwości wsparcia instytucjonalnego. Na podstawie projektu można było nawet zbudować całą instytucję szkoleniową czy doradczą, która mogła później udzielać wsparcia określonej grupie beneficjentów. Pojawiło się zasadne pytanie, czy taka instytucja w przyszłości będzie mogła nadal być finansowana na dawnych zasadach.

**Czyli pomysły na kontynuowanie rezultatów programu EQUAL niewiele miały wspólnego z innowacyjnością?**

To prawda, miało to być raczej odcinanie kuponów od wypracowanych już rezultatów. Ale i to nie wszystkim się udało. Wiem, że na jeden z ogłoszonych już konkursów w ramach PO KL złożono projekt zakładający wsparcie dla byłych więźniów. Takich „więziennych” projektów w ramach Tematu A było kilka. Projektodawca uzyskał jednak negatywną opinię, a uzasadniono ją tym, że przedsięwzięcie miało być skierowane do osób, które w ciągu trzech miesięcy opuściły zakład karny, tymczasem w założeniach konkursowych beneficjentami powinni być

ludzie będący już poza murami więzienia. Z punktu widzenia rezultatów wypracowanych w ramach programu EQUAL jest to całkowicie nielogiczne, ponieważ właśnie w tamtych projektach wykazano, że moment przygotowania się do opuszczenia zakładu karnego jest najlepszy do udzielenia wsparcia, pokazania więźniowi, jak zmienił się rynek pracy i zaktualizowania jego kompetencji. Wiadomo, że byli więźniowie bardzo szybko rozpierchają się po kraju, trudno trafić na ich ślad, co wykazały doświadczenia projektodawców programu EQUAL. Formułowanie w nowych projektach kryteriów, które temu

wskaźniki innowacyjności dla beneficjentów PO KL.

**W jakiej grupie przyszłych realizatorów projektów drzemie, Pani zdaniem, największy potencjał innowacyjności? W regionach najczęściej wymieniane jest środowisko akademickie lub instytucje zajmujące się na co dzień rozwojem lokalnym. Czy to rzeczywiście jest to zamknięte środowisko liderów innowacji?**

Jestem zwolenniczką trzeciego sektora, który jest, moim zdaniem, świetnym miej-

## ORGANIZACJE POZARZĄDOWE MAJĄ OGROMNE POLE DO REALIZACJI NOWATORSKICH, A CZASEM NAWET NIECO ZWARIOWANYCH POMYSŁÓW.

przeczą jest całkowicie nieefektywne i zapraszcza dorobek tego dużego programu.

**Czy w trakcie realizacji projektów EQUAL wystarczająco duży nacisk kładziono na innowacje?**

Bardzo sobie cenię trwającą w trakcie programu EQUAL dyskusję na temat innowacyjności. Wiele rzeczy udało się w jej trakcie wypracować. Czy udało się jednak określić jakieś twarde wskaźniki innowacyjności? Tu byłabym ostrożna. Uważam, że wskaźniki te muszą być bardzo zrelatywizowane do sytuacji, w której chcemy wdrożyć dane rozwiązanie (a więc sytuacji konkretnych osób czy regionu). Jednocześnie trzeba mieć świadomość, że ta sytuacja ciągle się zmienia. Coś innowacyjnego dla jednej grupy beneficjentów może być sztampą dla innej. Dzisiaj również nie jestem pewna, czy uda się ustalić takie sztywne

scem do testowania innowacyjnych przedsięwzięć. Przeciwwstawiam go trochę administracji publicznej, która raczej zmierza w stronę nie tyle sztywnych rozwiązań, ile porządkowania rzeczywistości. Zresztą nic w tym dziwnego - administracja musi działać zgodnie z przepisami, które ją obowiązują i czasem ograniczają. Tymczasem organizacje pozarządowe mają ogromne pole do realizacji nowatorskich, a czasem nawet nieco zwariowanych pomysłów. Ich walorem jest większy luz w stosowaniu się do utartych zasad. Nie lekceważę roli uczelni. Prowadzą one wiele ciekawych badań i o ile nie są instytucjami „skostniałej akademii” i realizują politykę otwartości, to również mogą odegrać dużą rolę w wypracowywaniu innowacyjnych rozwiązań. Przełożenie teorii na praktykę – to już jednak rola trzeciego sektora.

# Tematy na czasie



**ABY ADAPTOWAĆ JAKIEŚ ROZWIĄZANIE,  
WARTO WIEDZIEĆ, JAK SPRAWDZIŁO SIĘ  
W WIĘKSZEJ LICZBIE PAŃSTW.**

ROZMOWA Z  
**WOJCIECHEM SZAJNAREM,**  
DYREKTOREM ZESPOŁU INSTRUMENTÓW SZKOLENIOWYCH  
W POLSKIEJ AGENCJI ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI.

Jakie projekty innowacyjne i ponadnarodowe realizowane będą pod nadzorem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości?

Ogłosimy dwa konkursy. W przypadku projektów innowacyjnych skupiamy się na Poddziałaniu 2.1.2 wspierającym procesy adaptacyjności przedsiębiorstw, czyli podnoszenie kwalifikacji pracowników w sposób systemowy. W tym Poddziałaniu wskazano siedmiu beneficjentów. Są to: NSZZ „Solidarność”, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych, Forum Związków Zawodowych, Business Centre Club, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, Konfederacja Pracodawców Polskich oraz Związek Rzemiosła Polskiego. Organizacje te wywierają znaczny wpływ na życie społeczno-gospodarcze kraju, dlatego uważam, że projekty realizowane w ramach tego Poddziałania mogą mieć bardzo dużą wagę. Po konsultacjach społecznych i rozmowach z potencjalnymi partnerami zdecydowaliśmy się na 3 tematy: analizę, testowanie i wdrażanie idei *flexicurity*; zarządzanie różnorodnością w przedsiębiorstwie oraz wspieranie pracowników i przedsiębiorstw przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne. W dobie kryzysu gospodarczego ostatni temat wydaje się szczególnie na czasie. Kryterium strategicznym, w ramach którego można otrzymać dodatkowe punkty, jest to, czy realizacja projektu odbędzie się przy współpracy przedstawicieli sektorów pozarządowego, gospodarczego i administracji publicznej. Może to stanowić

gwarancję, że wypracowane rozwiązania nie trafią „do szuflady” i będą się nadawały do wprowadzenia w życie. Dodatkowo kryterium w przypadku tematyki wspierania pracowników i przedsiębiorstw przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne będzie dotyczyło tego, czy projekty są kierowane do tzw. branż wrażliwych, tj. kolejnictwa, rolnictwa i rybołówstwa oraz przemysłu stalowego, tekstylnego, zbrojeniowego, stoczniowego i motoryzacyjnego.

**Ile takich projektów będzie realizowanych i z jakim budżetem?**

Budżet konkursu na projekty innowacyjne wyniesie 15 milionów złotych. Przewidujemy, że z czasem zainteresowanie będzie wzrastać. Mam nadzieję, że realizowanych będzie kilka przedsięwzięć na pełną wartość budżetu.

**Czego będą dotyczyły projekty współpracy ponadnarodowej?**

Będą się koncentrowały na sześciu głównych obszarach. Mogą to być projekty zakładające organizację konferencji, warsztatów, seminariów lub innych tego typu przedsięwzięć; mogą dotyczyć przeprowadzenia badań i analiz; opracowania raportów i publikacji; przenoszenia rozwiązań zagranicznych na polski grunt; organizowania staży, wizyt studyjnych i doradztwa zagranicznego; a także realizacji wspólnych przedsięwzięć z partnerami z zagranicy. Również w przypadku tych projektów krąg beneficjentów ograniczony jest do tych samych siedmiu

organizacji. Jeżeli zaś chodzi o kryteria strategiczne, nacisk kładziemy na to, aby projekty były realizowane w partnerstwie z co najmniej trzema krajami. Wyszliśmy z założenia, że aby adaptować jakieś rozwiązanie, warto wiedzieć, jak sprawdziło się w większej liczbie państw. Chcemy też dodatkowo punktować te projekty, które będą realizowane wspólnie przez co najmniej dwie spośród organizacji, do których są kierowane. Zależy nam również na tym, aby w projektach znalazły się elementy realizacji strategii „Solidarność pokoleń”, czyli zwiększenia udziału w rynku pracy osób powyżej 45 roku życia. Promujemy więc przedsięwzięcia wspierające ideę zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie.

**Jaki budżet przewidziano na realizację tych projektów?**

10 milionów złotych. Maksymalna wartość projektu to 4 miliony złotych, minimalna – 200 tysięcy. Przedsięwzięcia te mogą trwać do trzech lat. Ze względu na zamkniętą grupę wnioskodawców zdecydowaliśmy się ograniczyć do trzech liczbę wniosków składanych przez jedną organizację jako lidera.

**Kiedy będzie można mówić o pierwszych efektach?**

Realizacja projektów innowacyjnych dzieli się na dwa etapy. Pierwszy z nich, przygotowawczy, trwa od kilku do kilkunastu miesięcy. Pierwsze efekty będzie więc widać w przyszłym roku.

# Skorzystamy z pomocy ekspertów



ROZMOWA Z  
**JOLANTĄ JAGIEŁŁO-KACZAN**  
Z DEPARTAMENTU EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO  
W URZĘDZIE MARSZAŁKOWSKIM WOJEWÓDZTWA  
WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO.

**BARDZO TRUDNO ZDEFINIOWAĆ INNOWACYJNOŚĆ. KIEDY PROJEKTY DO NAS WPŁYNĄ, ICH PORÓWNANIE POZWOLI STWIERDZIĆ, KTÓRY POMYSŁ RZECZYWIŚCIE JEST INNOWACYJNY.**

Jakiego obszaru tematycznego będą dotyczyły realizowane w województwie warmińsko-mazurskim projekty innowacyjne?

Zdecydowaliśmy się na modernizację oferty kształcenia zawodowego w powiązaniu z potrzebami lokalnego rynku pracy. W naszym regionie kształcenie zawodowe nieco „kuleje”. W pierwszych konkursach odpowiedź na Działanie 9.2 była bardzo słaba. W tym konkretnym Działaniu nie wykorzystaliśmy alokacji, choć we wszystkich pozostałych Działaniach Priorytetu IX zainteresowanie kilkakrotnie przekracza dostępne środki. Stwierdziliśmy zatem, że projekt innowacyjny będzie tu jak najbardziej wskazany.

Ma Pani rozeznanie, kto byłby zainteresowany realizacją takiego przedsięwzięcia?

Jestem też opiekunem Działania 9.3, które dotyczy kształcenia ustawicznego. Wiem, że

sporo tego typu projektów – i to projektów dobrych – realizuje Zakład Doskonalenia Zawodowego w Olsztynie, który uczestniczył też w Programie EQUAL. Projekty innowacyjne mają charakter naukowo-badawczy, a Zakład Doskonalenia Zawodowego z pewnością dysponuje takim potencjałem, podobnie jak Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, który zrealizował już wiele podobnych przedsięwzięć. Bardzo liczymy na takie instytucje. Jednym ze strategicznych kryteriów jest zresztą to, że projekt musi być realizowany w partnerstwie wielosektorowym, a beneficjent powinien mieć doświadczenie w prowadzeniu badań o zasięgu regionalnym.

Jaką kwotę przeznaczono na realizację projektu innowacyjnego?

I milion 462 tysiące złotych. Zakładamy, że będzie to jeden dobry projekt, będzie więc o co walczyć. Zalecenia Ministerstwa Rozwoju Regionalnego były takie, że powinien on trwać co najmniej półtora roku, stwier-

dziliśmy jednak, że kwota przeznaczona na jego realizację jest zbyt mała, abyśmy mogli odgórnie narzucać czas trwania projektu.

Czy są Państwo przygotowani do oceny wniosków projektowych pod kątem ich innowacyjności?

Bardzo trudno zdefiniować innowacyjność. Mam wrażenie, że odpowiedzieć na to pytanie będę mogła wtedy, kiedy te projekty do nas wpłyną. Dopiero ich porównanie pozwoli nam stwierdzić, który pomysł rzeczywiście jest innowacyjny, a który stanowi na przykład jedynie kalkę działań realizowanych w poprzednim okresie programowania. Z pewnością będziemy korzystali z pomocy ekspertów. Na razie nie czujemy się na tyle pewnie, aby samodzielnie oceniać pomysły.

# PONADNARODOWE KORZYŚCI

„WIRTUALNY INKUBATOR GOSPODARKI SPOŁECZNEJ” TO JEDEN Z PROJEKTÓW INICJATYWY WSPÓLNOTOWEJ EQUAL, W KTÓRYCH PARTNERSTWA SZCZEGÓLNIIE ZADBAŁY O WSPÓŁPRACĘ PONADNARODOWĄ. ADMINISTRATOR PRZEDSIĘWZIĘCIA, STOWARZYSZENIE WSPÓŁPRACY REGIONALNEJ W CHORZOWIE, PODPISAŁ AŻ CZTERY TAKIE UMOWY. KAŻDA Z NICH PROCENTUJE DO DZIŚ.

W partnerstwie Diversità e Profitto Sociale, oprócz Stowarzyszenia Współpracy Regionalnej z Chorzowa, uczestniczyli także: stowarzyszenie SERENES 2 z wyspy Gwadelupa wspierające młodzież marginalizowaną, Promidea z Włoch, łącząca funkcje agencji rozwoju oraz stowarzyszenia działającego na rzecz młodych ludzi, oraz Hiszpanie z Fuerteventury. – *Wspólnym mianownikiem wszystkich partnerów było to, że pochodzili ze skrajnie położonych regionów Unii Europejskiej bądź – tak jak w naszym przypadku – z regionów, w których wystąpiły problemy transformacyjne* – mówi Tadeusz Durczok, wiceprezes Zarządu Stowarzyszenia Współpracy Regionalnej. – *W efekcie porównania ekonomii społecznej w tych czterech krajach powstał przewodnik. Dla nas to bardzo ciekawe doświadczenie. Okazało się bowiem, że nawet w najbardziej egzotycznych miejscach problemy mogą mieć podobny charakter. Nasz partner na Gwadelupie działał w dzielnicy slumsów, wśród drewnianych chat, gdzie oferował pomoc tym, którzy byli zainteresowani podjęciem jakiejś formy działalności gospodarczej. Francuzi zorganizowali na wyspie inkubator. Działa on na trochę innych zasadach niż nasze, ponieważ jest to de facto firma doradcza, która bardzo intensywnie wspiera osoby bezrobotne chcące prowadzić działalność gospodarczą. Warto wspomnieć, że według obowiązującego tam prawa człowiek chcący rozpocząć działalność gospodarczą po podpisaniu umowy z inkubatorem*

może być przez dwa lata przedsiębiorcą „na próbę”. Dzięki temu ryzyko związane z rozpoczęciem działalności znacznie się obniża. Co więcej potencjalny przedsiębiorca utrzymuje status bezrobotnego. Inkubator wystawia w jego imieniu zaśliki i faktury, ponosi więc ryzyko biznesowe i dlatego musi być firmą z kapitałem zakładowym. Jeżeli po pewnym czasie wiadać, że nowa firma sobie radzi i zaczyna przynosić dochody, wówczas prowadzą ją osoba może się usamodzielnic. Jeśli nie, to w najgorszym wypadku wraca do stanu, w jakim była, z tym że bez długów i żadnego ryzyka.

Jednym z efektów działań podejmowanych przez to partnerstwo jest europejska sieć organizacji prowadzących inkubatory w gospodarce społecznej ENISE. – *Podpisaliśmy umowę również z innymi partnerami, którzy nie uczestniczyli wcześniej w naszej współpracy ponadnarodowej. Wspólnie przygotowujemy teraz nowe projekty transnarodowe, których celem będzie przeszkolenie ludzi działających w inkubatorach. Chcemy też doprowadzić do zmian w polskim prawie, tak by możliwe stało się przeszczepienie na nasz grunt rozwiązań francuskich* – mówi Justyna Rudner, menedżer projektów ponadnarodowych.

## CZEKAJĄC NA ZYSKI

W kolejnym partnerstwie – EASI Ethical Alternative Social Incubator – uczest-

niczyły instytucje z okolicy Asti w Piemontie oraz z regionu Wenecji, a także Francuzi z organizacji La Nef Société Financiere, instytucji parabankowej wspierającej nietypowe z punktu widzenia klasycznego banku przedsięwzięcia, na przykład sferę ekonomii społecznej. – *W efekcie tej współpracy złożyliśmy wnioski o środki na rozszerzenie Działania 2 na podprojekt, w ramach którego opracowaliśmy raport dotyczący możliwości wdrożenia tego typu rozwiązań w Polsce. Rezultatem pochodnym było ponadto założenie przez nas i kilka innych organizacji z województwa śląskiego Spółki „F3S”, która docelowo ma pomagać w finansowaniu podmiotów trzeciego sektora i ekonomii społecznej. Spółka nawiązała już kontakty z bankami komercyjnymi oraz z Bankiem Gospodarstwa Krajowego. Zbiegło się to niestety z ogólnoswiatowym kryzysem, jestem jednak przekonany, że możemy sprawnie wspierać różne organizacje w pozyskiwaniu środków na finansowanie pomostowe w projektach unijnych. Jest to więc realny rezultat, który już działa. Na razie co prawda generuje straty, bo rozruch zawsze kosztuje, ale jest duża szansa, że w przyszłym roku to się zmieni* – uważa Tadeusz Durczok.

## NA KŁOPOTY FIRMA

Partnerstwo „Gateway to Enterprise” połączyło instytucje i organizacje działające na rzecz uruchamiania ma-



lych firm przez osoby bezrobotne lub dyskryminowane na rynku pracy. Współtworzyła je niemiecka organizacja Diakonia, będąca protestanckim odpowiednikiem katolickiego Caritasu. Działa ona między innymi w środowisku osób niepełnosprawnych, namawiając ich do podejmowania działalności gospodarczej. – *W skład naszego partnerstwa wchodził Portugalczycy z północnych, typowo rolniczych terenów tego kraju. Wspierają oni rolników w prowadzeniu pozarolniczej działalności gospodarczej, polegającej na przykład na produkcji dżemów, win i innych produktów lokalnych. Współpracowaliśmy też z dużą firmą konsultingową z Wielkiej Brytanii realizującą na zlecenie rządu różne programy polegające na bardzo systemowym wspieraniu osób rozpoczynających działalność gospodarczą. Duży nacisk położono tam na to, aby działalność ta nie była zbyt skomplikowana i aby była oparta na sprawdzonych już modelach. Skład tego partnerstwa nieco zaskakiwał, ponieważ każda z instytucji działała w innej formie prawnej, jednak efekt okazał się imponujący. Przeprowadziliśmy wiele interesujących dyskusji na temat form wsparcia ludzi chcących rozpocząć działalność gospodarczą. Zda-*

*nia były różne, jednak niemal ze wszystkimi partnerami nadal współpracujemy i myślę, że te kontakty jeszcze długo będą kontynuowane* – mówi Justyna Rudner.

#### SZARA STREFA

Z uruchomieniem czwartego projektu ponadnarodowego wiąże się pewna anegdota. Przedstawiciel włoskiego partnera, André Mallossek, w trakcie wypełniania wniosku pomylił się w rubrykę, w której powinna znaleźć się nazwa partnerstwa, wpisał swoje imię i nazwisko. Realizatorom projektu nie udało się już tego zmienić, nazwa została zaakceptowana.

W skład konsorcjum „André Mallossek”, oprócz Stowarzyszenia Współpracy Regionalnej, wchodziło dwóch partnerów. Pierwszym z nich był Niemiecki Czerwony Krzyż z powiatu Schwäbisch Gmünd, na co dzień zajmujący się opieką nad osobami starszymi, drugim – włoskie stowarzyszenie z Południowego Tyrolu, specjalizujące się w poszukiwaniu nowych rozwiązań w obszarze opieki nad osobami starszymi w sytuacji nizu demograficznego. – *To nie my poszukiwaliśmy zagranicznych partnerów, lecz oni nas*

– mówi Tadeusz Durczok. – *Wyszli z założenia, że może udałoby się zatrudnić osoby z nowych krajów Unii do opieki nad ich seniorami. Początkowo uznaliśmy, że to ciekawy pomysł, jednak po przeanalizowaniu tego problemu okazało się, że w sektorze opieki nad osobami starszymi w Niemczech i we Włoszech funkcjonuje bardzo duża szara strefa. Wypracowane przez nas modele okazywały się w tej sytuacji po prostu za drogie. To partnerstwo, choć dosyć wąsko zorientowane, miało dwa interesujące efekty uboczne. Wspólnie z jedną z niemieckich Diakonii i naszym włoskim partnerem założyliśmy Europejską Wspólnotę Interesów Gospodarczych, dotyczącą opieki nad osobami starszymi. Poza tym zaczęliśmy bardziej interesować się opieką nad ludźmi starszymi. Rozpoczęliśmy szkolenia w tym zakresie dla osób bezrobotnych, głównie kobiet. Kształcimy je na sanitariuszki szpitalne, a w przyszłości przygotowujemy je do opieki nad osobami starszymi przebywającymi w domach. Zainteresowanie takimi usługami jest dosyć spore. Stworzyliśmy nawet spółdzielnię socjalną o takim profilu, która działa już ponad rok.*

# POŚLIZG KONTROLOWANY

ROZMOWA Z  
**TADEUSZEM DURCZOKIEM,**  
WICEPREZESEM ZARZĄDU  
STOWARZYSZENIA WSPÓŁPRACY REGIONALNEJ  
W CHORZOWIE.

**Z DNIA NA DZIEŃ NIE DA SIĘ STWORZYĆ PARTNERSTWA PONADNARODOWEGO.  
Z NASZYCH DOŚWIADCZEŃ WYNIKA, ŻE NAPRAWDĘ WSZYSTKO ZACZYNA SPRAWNIE DZIAŁAĆ  
NAJWCZEŚNIEJ PO ROKU.**

**Jak stworzyć spójne i stabilne partnerstwo ponadnarodowe?**

Na to potrzeba minimum roku, cierpliwości i około 50 tysięcy złotych.

...?

To wcale nie żart! Z naszych doświadczeń wynika, że tak naprawdę wszystko zaczyna sprawnie działać najwcześniej po upływie

partnerstwa się wydłuża, bo do każdej osoby podchodzi się ostrożnie. Raz się pospieszyliśmy i w efekcie musieliśmy się z projektu wycofać. Okazało się bowiem, że będziemy do niego dopłacać. Na szczęście znalazło się miasto, które chciało zająć nasze miejsce, więc wszystko rozeszło się po kościach. Z reguły na początkowym etapie jest tak, że pomysł nie do końca pasuje do funduszy, które są na niego zaplanowane, i – co gorsza – nie do końca odpowiada

więcej partnerów, tym większe prawdopodobieństwo, że któryś z nich w pewnym momencie okaże się niesolidny. Dobrze jest też, gdy ktoś poleca nam partnera. Jeśli są to nasi zaufani współpracownicy, to możemy mieć pewność, że nie chcą nas wpuścić w maliny. To wszystko kosztuje, bo trzeba się spotkać. Stuprocentowo wirtualne przygotowanie projektu jest niemożliwe. Konieczny jest więc wyjazd za granicę, przeprowadzenie wielu rozmów telefonicznych, napisanie dziesiątek e-maili. To czasochłonne, a czas to pieniądz.

**JEŚLI W PROGRAMIE JEST ZAPIS, ŻE PROJEKT MOŻNA ZREALIZOWAĆ  
Z CO NAJMNIEJ TRZEMA PARTNERAMI, TO PROPONUJĘ NA TYM  
POPZRZESTAĆ, A NIE SZUKAĆ ICH DZIESIĘCIU.**

roku. Innymi słowy: z dnia na dzień nie da się stworzyć takiego partnerstwa. Zdarza się, że jeżeli ludzie po prostu się skrzykną, to zanim jeszcze zdążą złożyć wniosek, ich partnerstwo jest już w rozsypce. Jeżeli natomiast znają się dłużej i współpracują ze sobą, to rozmowy na temat wspólnego dużego przedsięwzięcia są krótsze i bardziej efektywne. Taki pomysł na projekt trzeba dobrze zrozumieć, pojąć jego istotę. Jeśli się nie znamy, to czas powstawa-

nia pozostałym partnerom. Jest też nieliniowa zależność pomiędzy liczbą partnerów a liczbą rozmów, które trzeba przeprowadzić.

**To znaczy, że im mniejsze partnerstwo, tym lepsze?**

Moim zdaniem, właśnie tak. Jeśli w programie jest zapis, że projekt można zrealizować z co najmniej trzema partnerami, to proponuję na tym poprzestać, a nie szukać ich dziesięciu. Im

**Ile osób w Stowarzyszeniu Współpracy Regionalnej koordynowało współpracę ponadnarodową w projekcie EQUAL?**

Intensywnie pracowały nad tym 3 osoby, przy czym jedna miała wcześniejsze doświadczenie w projektach transnarodowych. Warto pamiętać, że w tego typu przedsięwzięciach jest kilka elementów krytycznych. Jeśli nie ma osoby, która dobrze mówi w obcym języku potrzebnym do kontaktów, to nie warto się angażować. Zatrudnienie nowych osób tylko w tym celu nie do końca rozwiązuje problem, bo jeśli nie mamy do kogoś zaufania, to równocześnie



nie możemy mieć pewności, że nie namówi on nas na podpisanie dokumentu, który przyniesie nam straty finansowe. Problemy z językiem są immanentne. Nawet młodzi ludzie, którzy świetnie opanowali angielski, nie znają fachowej terminologii, od której aż roi się w tego typu projektach. Na to nie ma rady i trzeba się do tego przyzwyczaić. Sam prowadziłem kiedyś negocjacje w Paryżu, w których – i to jest skrajny przypadek – uczestniczyła tylko jedna Francuzka mówiąca po angielsku, Włoch, który w ogóle się nie odzywał, i Hiszpanie. Oprócz tego, że usiłowali porozumiewać się po angielsku, to jeszcze wszyscy między sobą mówili

po włosku, hiszpańsku, francusku. Wieża Babel! Oczywiście ustaliliśmy na końcu to, co chcieliśmy ustalić, ale wymagało to naprawdę sporej odporności psychicznej i koncentracji.

**W ramach unijnych projektów współpracował Pan z Francuzami, Brytyjczykami, Hiszpanami, Niemcami, Włochami. Czy coś różni tych partnerów? Którzy są najsolidniejsi?**

W projektach, w których dominowali partnerzy z południa Europy, w zasadzie żaden termin nie był dotrzymany. Trzeba jednak

uczciwie powiedzieć, że końcowy efekt, choć z opóźnieniem, został jednak osiągnięty. Gdy planowaliśmy pierwsze warsztaty na Fuerteventurze, termin ustaliliśmy z trzymiesięcznym wyprzedzeniem. Zadzwoniliśmy kilka tygodni później i okazało się, że wszyscy są bardzo zaskoczeni. Termin przesunięto. Ale gdy w końcu przyjechalśmy na miejsce po kolejnych dwóch miesiącach, wszystko było bardzo dobrze zorganizowane. Trzeba się do tego przyzwyczaić i planować poślizgi. Na szczęście w dużych – trwających 2, 3 lata – projektach tworzy się coś w rodzaju kultury organizacyjnej, do której wszyscy prędzej czy później się dostosowują.

# CZAS SZKOLEŃ

**PIERWSZY KONKURS DLA REALIZATORÓW PROJEKTÓW WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ W WOJEWÓDZTWIE POMORSKIM ZOSTANIE OGŁOSZONY W III KWARTALE 2009 ROKU I BĘDZIE DOTYCZYŁ WSPARCIA EKONOMII SPOŁECZNEJ. NA REALIZACJĘ TYCH PRZEDSIĘWZIĘĆ PRZEWDZIANO 3 MILIONY ZŁOTYCH, A MINIMALNY KOSZT JEDNEGO PROJEKTU STANOWI POŁOWĘ TEJ KWOTY.**

Przy ocenie projektów pomysłodawcy będą mogli otrzymać dodatkowe punkty za uwzględnienie kryteriów strategicznych. Pod uwagę brane będzie między innymi to, czy na lokalnym rynku przewidziano zaadaptowanie zachodnich rozwiązań dotyczących ekonomii społecznej. Tu projektodawcy będą mogli liczyć nawet na 10 punktów. Kolejnych 5 punktów będzie można otrzymać za wypracowanie mechanizmu współpracy w postaci partnerstwa lokalnego na rzecz ekonomii społecznej, zakładającego m.in. współdziałanie przedstawicieli biznesu oraz jednostek samorządu terytorialnego.

## RYZYKOWNE PRZEDSIĘWZIĘCIA

Również w trzecim kwartale tego roku Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego – Instytucja Pośrednicząca – ogłosi konkursy na projekty innowacyjne z komponentem ponadnarodowym w ramach Priorytetów VIII i IX. Podobnie jak w innych województwach, w Priorytecie IX skupiono się na dostosowaniu oferty kształcenia zawodowego do potrzeb lokalnego rynku pracy. W budżecie przeznaczonym na realizację tego typu przedsięwzięć znalazły się 2 miliony złotych. Konkursy w ramach Priorytetu VIII skierowane są do projektodawców zainteresowanych problematyką aktywności zawodowej osób z grupy wiekowej 50+. Na realizację tych przedsięwzięć przeznaczono 5 milionów złotych, przy czym maksymalna wartość jednego projektu nie może przekroczyć połowy tej kwoty.

Dodatkowe punkty od Komisji Oceniającej otrzymają projekty stawiające na synergię z innymi działaniami na rzecz ograniczenia negatywnych skutków procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych oraz zakładające wypracowanie modelu współpracy instytucji sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego w zakresie wspólnych działań na rzecz zwiększenia aktywności zawodowej pracowników z grupy wiekowej 50+.

Realizacja projektów powinna zakończyć się najpóźniej pod koniec grudnia 2012 roku. *Mamy nadzieję, że będą to projekty duże, szczególnie że realizacja takich przedsięwzięć nie jest łatwa* – mówi Kamila Siwak, dyrektor Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Pomorskiego. *Pierwszy etap, testowanie założeń danego narzędzia, wcale nie musi zakończyć się sukcesem. To naprawdę ryzykowne przedsięwzięcia.*

## JAK WYPEŁNIĆ WNIOSEK O PŁATNOŚĆ?

W Urzędzie Marszałkowskim w Gdańsku organizowane są dla pracowników liczne szkolenia z zakresu oceny projektów EFS. Dotyczą one także między innymi zamówień publicznych, pomocy publicznej, polityki społecznej, rynku pracy i przedsiębiorczości. Wszyscy musimy znać tę tematykę. Każdy nowy urzędnik przechodzi też aplikację i zdaje test z wielu obszarów tematycznych – podkreśla dyrektor Kamila Siwak.

Wsparcie zapewnione mają także poten-

cjalni realizatorzy projektów. Przy Urzędzie Marszałkowskim działa Punkt Konsultacyjny, który w przyszłości będzie obsługiwał również osoby zainteresowane realizacją projektów współpracy ponadnarodowej i innowacyjnych. Nie zakończono jeszcze procedury wyłaniania instytucji, które poprowadzą Regionalne Ośrodki EFS w województwie pomorskim – oferty, które wpłynęły na pierwszy ogłoszony konkurs, nie spełniały wszystkich wymogów. Działający od półtora roku Punkt Konsultacyjny obsłużył już bardzo wielu beneficjentów. Jeździmy też w teren, dlatego znamy bolączki realizatorów projektów EFS. Z protokołów kontrolnych wynika, że nie zawsze są oni dobrze przygotowani merytorycznie do realizacji projektów. *Oczekujemy konkretnych szkoleń, np. jak wypełnić wniosek o płatność, bo to właśnie pierwsze wnioski o płatność przedstawiane przez beneficjentów są u nas poprawiane nawet 6 razy! Chcemy, aby Regionalne Ośrodki EFS pomagały tym podmiotom, które po raz pierwszy piszą projekty, a więc jednostkom pomocy społecznej czy szkołom, bo tam nie ma ludzi dobrze do tego przygotowanych. Chcielibyśmy również, aby Regionalne Ośrodki EFS przeprowadzały wstępne kontrole projektów tak, aby ich realizatorzy wiedzieli, czego mogą się spodziewać. 40 tysięcy złotych miesięcznie to duża kwota i myślę, że możemy wymagać od zainteresowanych prowadzeniem Regionalnych Ośrodków EFS pełnej oferty usług dla beneficjentów* – mówi dyrektor Kamila Siwak.



# KŁĘSKA URODZAJU

REALIZATORZY DUŻYCH INNOWACYJNYCH  
PRZEDSIĘWZIĘĆ TO BARDZO SPECYFICZNA  
GRUPA DOCELOWA, WYMAGAJĄCA  
Z NASZEJ STRONY SPECJALNEJ OFERTY.



ROZMOWA Z  
ADAMEM SZPONKĄ  
NACZELNIKIEM WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA  
EUROPEJSKIM FUNDUSZEM SPOŁECZNYM  
W URZĘDZIE MARSZAŁKOWSKIM W TORUNIU.

**Jakie jest zainteresowanie Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki w województwie kujawsko-pomorskim?**

Ogromne, można wręcz mówić o kłęsce urodzaju. Na przykład w przypadku Działania 8.1.1 dotyczącego szkoleń, podaż projektów dziesięciokrotnie przekroczyła zaplanowaną alokację. Nawet po zwiększeniu budżetu z 14 do 28 milionów złotych spośród około 300 projektów, które do nas napłynęły, zakontraktowaliśmy 50. Podobnie jest w przypadku projektów realizowanych przez małe stowarzyszenia w niewielkich miasteczkach.

**Czy jakość tych wniosków jest wysoka?**

Z jednej strony aplikują firmy, które robią to po raz pierwszy. Często mamy tu do czynienia z niedokładnością w wypełnianiu wniosku czy nawet z brakiem spójnej koncepcji realizacji projektu. Z drugiej strony mamy beneficjentów aplikujących zawodowo. Są to najczęściej profesjonalne firmy konsultingowe, które w każdym województwie realizują kilka niemal identycznych projektów. Wnioski są więc dobrze napisane, ale czasem – ponieważ realizowane przez takie firmy projekty są tak do

siebie podobne – nie do końca wpisują się w potrzeby danego regionu.

**Czy w województwie działają Regionalne Ośrodki EFS?**

Tak, mamy dwa takie ośrodki: w Bydgoszczy i w Toruniu. Ośrodek bydgoski prowadzi Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, a toruński – Europejskie Centrum Współpracy Młodzieży. Obie te instytucje złożyły najlepsze oferty w ostatnich konkursach, ponadto prowadziły te ośrodki już wcześniej.

**Regionalne Ośrodki EFS są teraz bardziej uzależnione od regionów. Jak układa się współpraca?**

Dobrze. Przekazaliśmy naszym Ośrodkom wszystkie zadania związane z realizacją szkoleń. Dodatkowo chcemy je wykorzystać do celów promocyjnych, ponieważ są bliżej potencjalnych beneficjentów niż Urząd Marszałkowski jako Instytucja Pośrednicząca.

**Jakie szkolenia prowadzi obecnie Ośrodki EFS?**

Szkolenia prowadzone są zawsze pod kątem aktualnie ogłaszanych konkursów. Jeżeli

konkursy dotyczą na przykład upowszechniania edukacji przedszkolnej, prosimy pracowników Regionalnego Ośrodka EFS, żeby starali się zaktywizować mieszkańców obszarów wiejskich, wytłumaczyli im, jakie korzyści mogą odnieść z realizacji tego typu przedsięwzięć, i nauczyli ich pisać wnioski. Z drugiej strony widzimy duże problemy związane z rozliczaniem projektów. Wielu nowych beneficjentów nie ma doświadczenia ze środkami unijnymi, a to sprawia, że niektóre wnioski o płatność są po prostu fatalne. Dlatego też wskazujemy Regionalnym Ośrodkom EFS, że jest to obszar, w którym jest jeszcze dużo do zrobienia.

**A czy Regionalne Ośrodki EFS będą miały zlecone jakieś działania w związku z realizacją projektów współpracy ponadnarodowej i innowacyjnych?**

Myślę, że tak, choć oczywiście realizatorzy dużych innowacyjnych przedsięwzięć to bardzo specyficzna grupa docelowa, wymagająca z naszej strony specjalnej oferty. Musimy najpierw wybrać wąską grupę takich beneficjentów i dopiero wtedy na podstawie analizy ich potrzeb zorganizować ewentualne szkolenia.

# Sprawdzeni liderzy innowacji

URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO ODPOWIEDZIALNY ZA PRIORYTETY VIII I IX PO KL ZAPLANOWAŁ NA WRZESIEŃ OGŁOSZENIE PIERWSZYCH KONKURSÓW NA PROJEKTY INNOWACYJNE. JEŚLI PROCEDURA BĘDZIE PRZEBIEGAĆ ZGODNIE Z PLANEM, REALIZACJA PROJEKTÓW ROZPOCZNIE SIĘ POD KONIEC STYCZNIA 2010 ROKU. INSTYTUCJE POŚREDNICZĄCE II STOPNIA, A WIĘC WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY W PRIORYTECIE VI ORAZ REGIONALNY OŚRODEK POLITYKI SPOŁECZNEJ W PRIORYTECIE VII, OGŁOSZĄ KONKURSY DOPIERO W PRZYSZŁYM ROKU.

W ramach Priorytetu VIII Instytucja Pośrednicząca skoncentrowała się na problematyce zwolnień monitorowanych. Z dużym wyprzedzeniem są one zgłaszane do Wojewódzkiego Urzędu Pracy, który musi przygotować się między innymi na odpowiednie przeszkolenie osób tracących zatrudnienie. – *Zależy nam, by te działania były bardzo skuteczne i by osoby, które mają w perspektywie zwolnienie z pracy, zawniczasu mogły się przebrnąć. Przerwa związana z poszukiwaniem pracy nie będzie wtedy aż tak dotkliwa. Wciąż jednak brakuje dobrych rozwiązań w tym zakresie* – mówi Adam Szponka, naczelnik Wydziału Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym w Urzędzie Marszałkowskim w Toruniu. – *Z kolei w Priorytecie IX chcemy się zająć dostosowaniem kształcenia zawodowego do potrzeb rynku pracy. Kwestia ta dotyczy zresztą nie tylko naszego województwa. Uczniowie kończący szkoły zawodowe często skazani są na bezrobocie, ponieważ ich umiejętności nie są zbieżne z tym, czego oczekują pracodawcy. Chcemy więc*

*jak najmocniej powiązać ze sobą szkoły i pracodawców. Mamy nadzieję, że powstaną innowacyjne pomysły, które pozwolą rozwiązać ten problem.*

## KOMPETENTNA GRUPA

Jak na razie zainteresowanie przyszłymi konkursami jest niewielkie. Organizatorzy liczą jednak na to, że szczególnie aktywni będą sprawdzeni liderzy innowacji w województwie kujawsko-pomorskim. – *Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy zrealizował aż 5 projektów w ramach Działania 2.6 ZPORR. Wiele dobrych pomysłów ma na swoim koncie również Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego. Myślę, że korzystne byłoby także połączenie sił przez te dwie instytucje* – uważa Adam Szponka.

Problemem w województwie kujawsko-pomorskim, podobnie zresztą jak w wielu innych, jest ocena innowacyjnego charakteru projektów. – *Chcemy stworzyć dodatkową Komisję Oceny Projektów, do której albo oddelegujemy*

*z istniejącej już Komisji osoby znające się na zagadnieniach innowacji, albo zaprosimy ekspertów zewnętrznych zawodowo zajmujących się innowacyjnością. Będą to przedstawiciele naszych uczelni, pracownicy Urzędu Marszałkowskiego zajmujący się Regionalną Strategią Innowacji, a może nawet eksperci zagraniczni. Musi to być kompetentna grupa, która wnikliwie przeanalizuje składane projekty i dokona właściwego wyboru* – mówi naczelnik Wydziału Zarządzania EFS.

## POMYSŁ ZA 3 MILIONY

Na realizację każdego projektu w ramach Priorytetów przewidziano około 3 miliony złotych. – *Myślę, że najlepiej byłoby, gdyby udało się zrealizować po jednym projekcie w ramach każdego Priorytetu. Może się jednak zdarzyć, i oczywiście jesteśmy na to przygotowani, że wpłyną pomysły innowacyjne na mniejsze kwoty. Postaramy się jednak wybrać dwa dobre, duże przedsięwzięcia* – mówi Adam Szponka.

# Podniesiona poprzeczka

W WOJEWÓDZTWIE WARMIŃSKO-MAZURSKIM ROZPOCZAŁ SIĘ W CZERWCU PIERWSZY W POLSCE KONKURS PROJEKTÓW Z KOMPONENTEM PONADNARODOWYM W RAMACH DZIAŁANIA 9.4 PROGRAMU OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI. ICH REALIZACJA ROZPOCZNIE SIĘ JUŻ JESIENIĄ. CHĘTNI DO APLIKOWANIA W KONKURSACH NA AUTONOMICZNE PROJEKTY PONADNARODOWE ORAZ INNOWACYJNE MUSZĄ POCZEKAĆ DO CZWARTEGO KWARTAŁU BIEŻĄCEGO ROKU.

Projekty z komponentem ponadnarodowym tematycznie związane będą z podnoszeniem kwalifikacji kadr systemu oświaty. Instytucji Pośredniczącej – Urzędowi Marszałkowskiemu – zależy na wdrożeniu w województwie warmińsko-mazurskim nowych, ciekawych metod kształcenia nauczycieli, wzorowanych na sprawdzonych rozwiązaniach stosowanych w innych krajach. *Na co dzień wpływają do nas różnorodne projekty dotyczące studiów podyplomowych czy przekwalifikowywania nauczycieli – mówi Jolanta Jagiełło-Kaczan z Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego w Urzędzie Marszałkowskim w Olsztynie. Bardzo dużym zainteresowaniem cieszą się na przykład kursy logopedyczne i oligofrenopedagogiczne. Jesteśmy otwarci na ciekawe pomysły, dlatego w kryteriach strategicznych w ramach Priorytetu IX podkreślamy, że będziemy premiowali projekty, które będą rozwijały kompetencje kluczowe zarówno nauczycieli, jak i dzieci. Chodzi zatem o projekty wskazujące, jak się uczyć i jak szybko opanowywać materiał. Jeżeli na-*

*uczyciel przyswoi sobie technikę szybkiego i skutecznego przekazywania wiedzy, i jemu, i uczniom będzie o wiele łatwiej. W naszym województwie egzaminy gimnazjalne niestety nie wypadają najlepiej i trudno doszukiwać się winy wyłącznie po stronie dzieci. Trzeba usprawnić system.*

## WYSPECJALIZOWANI W EFS

W województwie zainteresowanie Europejskim Funduszem Społecznym jest bardzo duże. W działającym przy Urzędzie Marszałkowskim Biurze Informacji i Promocji telefon dzwoni niemal bez przerwy, przychodzi tu też wiele osób chcących realizować unijne projekty. Na pierwszy konkurs, w ramach którego oddolne inicjatywy zasilane były grantami do 50 tysięcy złotych, wpłynęło aż 420 wniosków. *Jakościowo nie zawsze były dobre, jednak nasi beneficjenci piszą je coraz lepiej, co nas bardzo cieszy. W związku z tym podnieśliśmy poprzeczkę dopuszczającą projekty do realizacji – musimy teraz zdobyć więcej punktów niż na początku. Mamy stałych wnioskow-*

*dawców, którzy wyspecjalizowali się w EFS i piszą ciekawe projekty, które najczęściej są akceptowane do realizacji. Ale jest też mnóstwo nowych aplikujących, na przykład lokalne stowarzyszenia albo gminy – dodaje Jolanta Jagiełło-Kaczan.*

## WIELE NIEWIADOMYCH

W tym rozległym województwie działają trzy Regionalne Ośrodki Europejskiego Funduszu Społecznego: w Elblągu, Elku i Olsztynie. Prowadzą je Elbląskie Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Pozarządowych, Nidzicka Fundacja Rozwoju NIDA oraz Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej. Ośrodki intensywnie szkolą realizatorów projektów, ale o potrzebie wsparcia mówią też pracownicy Instytucji Pośredniczącej. *Bardzo liczymy na Krajową Instytucję Wspomagającą. Mamy nadzieję, że będziemy mieli możliwość uczestniczenia w niezbędnych szkoleniach, bo ciągle jeszcze borykamy się z wieloma niewiadomymi, jeśli chodzi o realizację projektów innowacyjnych i ponadnarodowych – przyznaje Jolanta Jagiełło-Kaczan.*

# Wykorzystana szansa

MARIOLA WEGNER,  
WICEPREZES ZARZĄDU  
FUNDACJI „PRO EUROPA”  
Z TORUNIA.



REALIZOWANY W RAMACH INICJATYWY WSPÓLNOTOWEJ EQUAL PROJEKT „PARTNERSTWO – RODZINA – RÓWNOŚĆ – PRACA” BYŁ JEDNYM Z PRZEDSIĘWZIĘĆ WYRÓŻNIONYCH W UBIEGŁYM ROKU „JASKÓLKĄ RYNKU PRACY” W KATEGORII „SOLIDARNOŚĆ POKOLEŃ”. O WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ PROWADZONEJ W TRAKCIE TEGO PROJEKTU ROZMAWIAMY Z MARIOLĄ WEGNER.

W ilu partnerstwach ponadnarodowych uczestniczyła Fundacja „Pro Europa” w trakcie realizacji projektu EQUAL?

W dwóch. W pierwszym z nich – „Life and work” - mieliśmy partnerów z Grecji, Francji i Hiszpanii. Francuzi zajmowali się alternatywnymi formami opieki nad dziećmi oraz kobietami z terenów wiejskich. Projekt grecki dotyczył wsparcia prawnego, psychologicznego i zawodowego dla pracowników w ich zakładach pracy. Grecy pracowali też nad rozwiązaniami dotyczącymi godzenia życia zawodowego z rodzinnym, zwłaszcza w kontekście opieki nad starszymi rodzicami. Powstały nawet specjalne domy opieki dla osób starszych, w których organizowane były zajęcia i zapewniona była opieka lekarza i psychologa. Hiszpanie natomiast prowadzili kampanię na rzecz kobiet, wykorzystując hasło, że mężczyzna nie boi się żadnej pracy domowej. Wydali między innymi kalendarz, w którym znani w tym kraju panowie pokazani byli przy różnych pracach domowych. My również wydaliśmy podobny kalendarz, przy czym do zdjęć pozowali nam znani mężczyźni z naszego województwa.

Wizyta u którego z tych partnerów miała największy wpływ na rezultaty projektu?

Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Jednym z naszych głównych rezultatów jest wdrożenie i przetestowanie nowatorskiej na polskim gruncie usługi opieki nad dziećmi „Dzienna Mama”, którą po wszechstronnym przygotowaniu pedagogicznym poprowadziły nasze beneficjentki w swoich domach. Dzięki partnerowi francuskiemu mogliśmy na własne oczy zobaczyć jak w tym kraju od 70 lat dzia-

łają alternatywne formy opieki nad dziećmi. Jeździliśmy busami od gminy do gminy i przyglądaliśmy się jak ten system działa. Odwiedziliśmy też między innymi Centrum Dziennych Mam, czyli instytucję zajmującą się rekrutacją takich pań, tworzeniem bazy danych Dziennych Mam, podpisywaniem umowy pomiędzy Dzienną Mamą a klientką. Przekonaaliśmy się, że takie Centrum wcale nie musi być drogie, bo obsługuje je jedna kobieta nadzorująca nawet 80 Dziennych Mam w terenie. Dienne Mamy mogły w takim Centrum umawiać się z lekarzem, psychologiem, mogły też pożyczyć fachową literaturę. W Centrach odbywały się też różne imprezy integracyjne, młode kobiety, które były na urlopie wychowawczym mogły również korzystać tam z pomocy różnych specjalistów. W Francji Dienne Mamy są opłacane przez gminę, a klientki, które płaciły za tę usługę mogły sobie później część tej kwoty odliczyć od podatku. Wyjazd do Francji był dla nas bardzo cennym doświadczeniem, ponieważ mogliśmy dokładnie opisać ten system w produktach końcowych naszego projektu. Wskazaliśmy też na zmiany, które naszym zdaniem powinno się wprowadzić w Polsce, aby mógł funkcjonować system Dziennych Mam.

A z kim współpracowali Państwo w ramach drugiego Partnerstwa?

W skład „Partnership for Equality” wchodzili partnerzy z Hiszpanii, Słowenii i Włoch. Spośród nich najlepiej poznałam Słoweńców, którzy realizowali projekt „Firma przyjazna rodzinie”. Wybierali firmy prowadzące przyjazne formy działań na rzecz młodych matek. Chodziło o stosowanie elastycznych form zatrudnienia, elastycznych godzin pracy, zapewnienie

opieki nad dziećmi np. w formie przykładowego żłobka.

Jakie korzyści dodatkowe, Pani zdaniem, wnosi współpraca ponadnarodowa do projektu innowacyjnego?

Program EQUAL był przedsięwzięciem bardzo trudnym w realizacji, ale jednocześnie niezwykle pożytecznym. Mieliśmy okazję porównać to, co realizujemy w Polsce z osiągnięciami innych krajów Unii Europejskiej. Żadna wycieczka, czy indywidualny wyjazd za granicę nie zastąpi partnerstwa ponadnarodowego, które ma ściśle określony temat współpracy. Każdy wyjazd pozwalał nam poznawać mentalność tych ludzi, ich zachowanie, priorytety, mogliśmy wymieniać swoje poglądy, dzielić się doświadczeniami. W Polsce była dotąd ograniczona grupa ludzi, głównie urzędników, którzy wyjeżdżali za granicę i zdobywali tam doświadczenia. EQUAL po raz pierwszy dał taką szansę wielu fundacjom. Nam udało się z niej w pełni skorzystać.

Czy współpraca ponadnarodowa to istotna pozycja w budżecie projektu?

Tak. Myślę, że wizyta u każdego z partnerów zagranicznych przy dużym projekcie innowacyjnym musi trwać minimum 4-5 dni. Inaczej taki wyjazd traci sens. W naszym przypadku wyjeżdżało zazwyczaj 5 osób. Program pobytu był tak napięty, że nie mieliśmy czasu na zwiedzanie. Na nogach byliśmy od 7 rano, a do hotelu wracaliśmy o godzinie 20. To była naprawdę bardzo intensywna praca. Rzeczywiście, współpraca ponadnarodowa jest kosztowna, ale zapewniam, że to nie są zmarnowane pieniądze.

# Rok szkoleń

JEDNYM Z ZADAŃ KRAJOWEJ INSTYTUCJI WSPOMAGAJĄCEJ JEST ORGANIZOWANIE WSPARCIA SZKOLENIOWEGO DLA PRACOWNIKÓW WSZYSTKICH INSTYTUCJI ZAANGAŻOWANYCH WE WDRAŻANIE PROGRAMU OPERACYJNEGO KAPITAŁ LUDZKI NA SZCZEBLU CENTRALNYM I REGIONALNYM ORAZ POTENCJALNYCH PROJEKTODAWCÓW I REALIZATORÓW PROJEKTÓW. CZĘŚĆ ZAPLANOWANYCH NA TEN ROK SZKOLEŃ DOBIEGŁA JUŻ KOŃCA, POZOSTAŁE ODBĘDĄ SIĘ PO WAKACJACH.

Jako pierwsi przeszkoleni zostali członkowie Komisji Oceniających Projekty. Tematem tych szkoleń były zasady wyboru projektów innowacyjnych oraz współpracy ponadnarodowej. W maju i czerwcu odbyły się szkolenia na temat projektów współpracy ponadnarodowej dla pracowników Instytucji Pośredniczących I i II stopnia. W lipcu kontynuowane będą szkolenia poświęcone innowacyjności w poszczególnych obszarach tematycznych przyszłych projektów, a także z zakresu zarządzania programami i projektami. Podobne kursy zaplanowano na okres powakacyjny. We wrześniu rozpoczną się także warsztaty poświęcone realizacji projektów, monitoringu, ewaluacji, a także informacji, promocji i mainstreamingu. Potrwać one do listopada.

## PODRĘCZNIK INNOWACYJNOŚCI

Na wrzesień zaplanowano także szkolenia poświęcone zasadom oceny projektów innowacyjnych. Ich serię pilotażową Krajowa Instytucja Wspomagająca przeprowadziła w czerwcu. Wsparcie szkoleniowe kierowane będzie również do potencjalnych projektodawców oraz realizatorów przedsięwzięć innowacyjnych i projektów współpracy

ponadnarodowej. *Jesteśmy jedną z niewielu organizacji dysponujących tak dużą wiedzą na temat innowacyjności i współpracy ponadnarodowej – mówi Wojciech Kempisty, kierownik Działu Badań i Analiz oraz Sieci Tematycznych. Jesteśmy też w stanie przekazać osobom, które szkolimy, nasze doświadczenia płynące z Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Po tym programie pozostały rezultaty, z których część mogłaby być rozwijana właśnie w formie projektów innowacyjnych.*

Oprócz działań szkoleniowych KIW planuje organizowanie wizyt studyjnych w instytucjach nadzorujących i realizujących projekty innowacyjne oraz współpracy ponadnarodowej w kraju i za granicą, konsultacje ekspertów przy opracowywaniu dokumentacji konkursowej oraz planu działań, a także wydanie wielu publikacji, w tym „Podręcznika innowacyjności”. *Jeżeli uzyskamy akceptację Instytucji Zarządzającej co do jego zawartości, będziemy poszukiwali autorów, którzy mogliby go przygotować. Jestem pewny, że będzie to książka bardzo pomocna dla realizatorów projektów innowacyjnych, ponieważ zakładamy, że zaprezentujemy w niej różne spojrzenia na innowację w sferze społecznej – stwierdza Wojciech Kempisty.*

# KONKURSOWE ZALECENIA

NIE MA JUŻ WYTYCZNYCH, SĄ ZA TO ZALECENIA DO DOKUMENTACJI KONKURSOWEJ DLA PROJEKTÓW INNOWACYJNYCH. ZALECENIA TE PODDANE ZOSTAŁY KONSULTACJOM SPOŁECZNYM I W LIPCU TRAFIŁY JUŻ DO ORGANIZATORÓW KONKURSÓW W CAŁEJ POLSCE.

Zdaniem Kseni Kempy-Pietrali, kierownika Działu do spraw Projektów Innowacyjnych w Krajowej Instytucji Wspomagającej, ze względu na moment opublikowania zaleceń ich funkcja w tegorocznych konkursach będzie raczej pomocnicza. *Institucje organizujące konkursy mogą wykorzystać nasze podpowiedzi, zamieszczając pewne zalecenia*

składające projekty. Projekty innowacyjne mogą składać w zasadzie wszystkie podmioty uprawnione do ubiegania się o udział w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki, ale jednym z zaleceń jest to, aby ograniczać ich krąg do takiego typu instytucji, które w najwyższym stopniu gwarantują sprawne i efektywne zrealizowanie przedsięwzięcia.

**ZALECENIA SĄ JEDYNIEM WSKAZÓWKAMI I NIE GWARANTUJĄ INNOWACYJNOŚCI PROJEKTÓW. OGROMNA ROLA SPOCZYWA WIĘC NA ORGANIZATORACH KONKURSÓW W REGIONACH.**

*dla projektodawców w dokumentacji konkursowej. Zalecenia nie mają jednak żadnej mocy prawnej, nie mogą ograniczać dostępu beneficjentów do konkursu, nie mogą też decydować o jego wynikach. Za niespełnienie zalecanego kryterium oceniający nie będzie mógł obniżyć punktacji.*

## PUNKTY ZA PARTNERSTWO

Zalecenia będą dotyczyć m.in. doświadczenia, jakim powinny się wykazać instytucje

Chodzi głównie o podmioty mające doświadczenie naukowo-badawcze lub doświadczenie w upowszechnianiu rezultatów bądź we wdrażaniu projektów społecznych. *Uważamy, że przy projektach innowacyjnych posiadanie takiego doświadczenia jest bardzo istotne. Innym zaleceniem może być realizacja projektu w ramach partnerstwa, które z jednej strony nieco ogranicza działanie, ale z drugiej strony pozwala osiągnąć rezultaty, których nie uzyskaloby się bez współpracy różnego typu instytucji. Można też wska-*



zać rodzaj partnerstwa, bo przecież może ono być jednosektorowe lub wielosektorowe. Grupa Robocza do spraw Horyzontalnych proponuje nawet, aby różnie punktować takie partnerstwa. Oczywiście wyżej te wielosektorowe – mówi Ksenia Kempa-Pietrala.

Kolejne zalecenie dotyczy wypromowania docelowych grup projektu. Może się to odbywać np. poprzez zastrzeżenie, że w danym konkursie będą przyjmowane tylko projekty skierowane do konkretnych grup beneficjentów lub że projekty kierowane do takich grup będą szczególnie premiowane punktowo. Dla organizatorów konkursu jest to dobry sposób na zwiększenie szans udzielenia pomocy grupom beneficjentów będących w szczególnie trudnej sytuacji w danym regionie lub takich, którym od dawna nie zaproponowano nowych form wsparcia. Dzięki tym zaleceniom instytucja organizująca konkurs będzie mogła stworzyć swego rodzaju specyfikację istotnych warunków zamówienia, tzn. wskazać te sfery społeczne, w które najbardziej powinni się zaangażować potencjalni projektodawcy – uważa Ksenia Kempa-Pietrala.

## REGIONALNE MENU

Zalecenia są jedynie wskazówkami i nie gwarantują innowacyjności projektów. Tu ogromna rola spoczywa na organizatorach konkursów w regionach. Podczas szkoleń, które prowadzi Krajowa Instytucja Wspomagająca, uwidoczniła się nieświadomość Instytucji Pośredniczących, że one de facto powinny kształtować konkursy. *Koncentrujemy się na innowacyjności w poszczególnych tematach obowiązkowych, zapisanych w planach działania, zapraszamy też ekspertów zewnętrznych. Zdajemy sobie jednak sprawę z tego, że nawet na takich spotkaniach nie jesteśmy w stanie omówić wszystkich aspektów innowacyjności, bo jest to pojęcie niezwykle szerokie i względne. Każdy region ma swoją specyfikę i przygotowanie dokumentacji konkursowej (a wcześniej planu działania, jako „menu” tego, co Instytucja Pośrednicząca chce otrzymać od beneficjentów w kształcie projektowym) musi być poprzedzone rzetelną analizą sytuacji w regionie oraz potrzeb poszczególnych grup docelowych. Nikt z Warszawy nie robi tego za poszczególne województwa, a czasem mam wrażenie, że takie właśnie są oczekiwania* – stwierdza Ksenia Kempa-Pietrala.

# STANDARD MINIMUM

POLSKA JEST PIERWSZYM I JAK DOTĄD JEDYNYM KRAJEM, KTÓRY WPROWADZIŁ „STANDARD MINIMUM WNIOSKU PO KL Z PERSPEKTYWY REALIZACJI ZASADY RÓWNOŚCI SZANS KOBIECI I MĘŻCZYŹN”. STANDARD OBOWIĄDUJE OD 1 KWIECZNIA. UKAZAŁ SIĘ RÓWNIŻ PORADNIK, KTÓRY POMOŻE PRZYSZŁYM PROJEKTODAWCOM SPROSTAĆ NOWYM WYMAGANIOM.

„Standard Minimum” to zestaw sześciu pytań, na które mają odpowiedzieć osoby oceniające wnioski projektowe. Pytania dotyczą między innymi tego, czy uzasadnienie potrzeby realizacji projektu zawiera analizę sytuacji kobiet i mężczyzn wskazującą na nierówności ze względu na płeć, czy planowane rozwiązania lub działania projektowe wyeliminują nierówności lub bariery związane z płcią, czy rezultaty podane zostały w podziale na płeć i wynikają z uzasadnienia realizacji projektu oraz czy przewidziano równościowy sposób zarządzania projektem.

## SZEŚĆ RAZY „TAK”?

„Standard Minimum” to bardzo istotny element oceny projektu – uważa Agnieszka Siekiera z Krajowej Instytucji Wspomagającej. *Jeżeli odpowiedzi na co najmniej dwa pytania są przeczące, projekt odpada i nie podlega żadnym poprawkom. W pierwszej wersji oceny projekt musiał otrzymać pozytywne odpowiedzi na wszystkie pytania, jednak w tym czasie nie było jeszcze wystarczają-*

*co dużo szkoleń na temat polityki gender. Obecnie trwają dyskusje nad tym, czy nie zwiększyć nieco wymagań. Niestety, opór przed „Standardem Minimum” wciąż jest dosyć duży. A przecież chodzi o to, żeby projekty były jak najbardziej skuteczne i dostosowane do realiów.*

Wyjątki, w przypadku których nie stosuje się „Standardu Minimum”, to projekty o ograniczonej rekrutacji. Wynika ona z profilu działalności projektodawcy i realizacji działań, które pozwolą wpłynąć na niekorzystną sytuację danej płci w konkretnym obszarze, a tym samym wyrównać jej szanse społeczne i zawodowe, lub też z zakresu realizacji projektu, np. na terenie zakładu karnego.

## FENOMEN NA SKALĘ EUROPEJSKĄ

„Standard Minimum” został opracowany przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, które przygotowało również poradnik „Zasada równości szans kobiet i mężczyzn w projektach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki” oparty w dużym mierze na rezultatach Progra-

mu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. W Poradniku znalazły się podstawowe informacje dotyczące równości szans kobiet i mężczyzn, szczegółowy opis procesu przygotowania projektu równościowego, omówienie strategicznych celów PO KL z perspektywy istniejących nierówności płci, a także słownik pojęć równościowych. Publikacja jest bezpłatna – w wersji elektronicznej znaleźć ją można na stronach wszystkich instytucji wdrażających Program Operacyjny Kapitał Ludzki. *„Standard Minimum” jest fenomenem na skalę europejską, dlatego zależy nam na tym, aby Poradnik trafił do wszystkich potencjalnych realizatorów projektów unijnych. Na szkoleniach organizowanych przez Krajową Instytucję Wspomagającą rozdajemy ten podręcznik przedstawicielom Instytucji Pośredniczących oraz Regionalnych Ośrodków EFS z całej Polski. Mamy nadzieję, że rozpowszechnią go wśród swoich beneficjentów – mówi Agnieszka Siekiera.*



# TOOLKIT, CZYLI SZUKAM PARTNERA

REALIZATORZY PROJEKTÓW WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ I INNOWACYJNYCH MAJĄ DO DYSPOZYCJI NOWE, CIEKAWE NARZĘDZIE. „TOOLKIT” TO INTERNETOWA BAZA DANYCH KOMISJI EUROPEJSKIEJ UMOŻLIWIAJĄCA WYSZUKIWANIE INSTYTUCJI ZAINTERESOWANYCH WSPÓLNĄ REALIZACJĄ PRZEDSIĘWZIĘĆ W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO.

Z bazy danych „Toolkit” można korzystać wyłącznie po uprzednim zarejestrowaniu. Instytucja, która chce się w niej znaleźć lub za jej pośrednictwem wyszukiwać przyszłych partnerów, wypełnia formularz, w którym zamieszcza swoje podstawowe dane. Po zatwierdzeniu ich przez administratora bazy otrzymuje e-mail z hasłem dostępu. *Wówczas można się logować do bazy, przy czym przy pierwszym zalogowaniu trzeba jeszcze uzupełnić niektóre dane dotyczące instytucji, np. rodzaj prowadzonej działalności, doświadczenie, informacje o wcześniej zrealizowanych projektach i o produktach, jakie udało się wypracować* – mówi Magda Zbyszewska z Krajowej Instytucji Wspomagającej.

Instytucja, która umieszcza swoje dane w bazie „Toolkit”, może również zaznaczyć, jakiego partnera poszukuje i jakiego rodzaju projekty chciałaby z nim realizować. *Myszę, że po wyszukaniu potencjalnej instytucji partnerskiej i tak trzeba ją zweryfikować. „Toolkit” jest tylko narzędziem pomocniczym, które nie weryfikuje zamieszczanych informacji* – ostrzega Magda Zbyszewska.

## NARZĘDZIE O INTUICYJNEJ STRUKTURZE

Bazę danych, dostępną tylko w języku angielskim, znaleźć można pod adresem [www.transnational-toolkit.eu/Home.aspx](http://www.transnational-toolkit.eu/Home.aspx). Uruchomiono ją w ubiegłym roku. Faza testowania już się zakończyła i narzędzie działa prawidłowo, choć wciąż jest modernizowane. Cieszy się także coraz większym zainteresowaniem. Do końca kwietnia 2009 roku w bazie „Toolkit” zarejestrowało się prawie 7 tysięcy instytucji, a dziennie odwiedza ją średnio 31 użytkowników. *Moim zdaniem jest to najlepsze tego typu międzynarodowe narzędzie funkcjonujące w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Baza nie wymaga specjalnej instrukcji, wykorzystuje standardowe oprogramowanie o intuicyjnej strukturze. Dlatego informacje na jej temat oraz link do niej znajdują się na stronach internetowych Krajowej Instytucji Wspomagającej. Będziemy o niej informować także podczas organizowanych przez nas konferencji i szkoleń* – mówi Magda Zbyszewska.

# LE TOUR D'EPS

ROZMOWA Z  
**VICKI DONLEVY-GOMES**  
Z IB RACINE, INSTYTUCJI  
ODPOWIEDZIALNEJ  
ZA WDRAŻANIE PROJEKTÓW INNOWACYJNYCH  
I WSPÓŁPRACY PONADNARODOWEJ  
WE FRANCJI.

Francja jako pierwsza spośród krajów Unii Europejskiej ogłosiła konkurs na projekty innowacyjne. Czy łatwo było się uporać ze zdefiniowaniem innowacyjności tych przedsięwzięć?

Innowację trudno zdefiniować w prosty sposób lub ocenić na etapie wniosku projektowego. Ze względu na jej charakter istnieje pewne niebezpieczeństwo związane z wprowadzaniem restrykcyjnych kryteriów, określających, który projekt jest innowacyjny, a który nie jest. W przypadku naszego projektu „Innowacyjne działania ponadnarodowe Europejskiego Funduszu Społecznego” uznaliśmy, że innowacyjne są te pro-

Czy są już pierwsze rezultaty tych projektów?

Tak, kilka z nich jest bardzo interesujących. Powstały np. przewodniki metodologiczne dotyczące m.in. zakładania działalności gospodarczej dla imigrantów czy osób świadczących usługi opiekuńcze, odbyły się duże imprezy i seminaria, np. na temat zapobiegania prostytucji, przygotowano programy szkoleniowe na temat jakości życia w pracy, zrównoważonego rozwoju czy nowych zawodów. Pozostałe rezultaty projektów będą widoczne dopiero w dalszej przyszłości. Czternaście przedsięwzięć realizowanych

Mam nadzieję, że po dokonaniu ostatecznej analizy będzie ich więcej...

**Z jakimi problemami borykają się najczęściej projektodawcy i czy istnieje sformalizowany system wsparcia?**

Najczęstsze problemy, jakie napotkali kierownicy projektów w 2008 r., dotyczyły składania wniosków o dopłatę oraz przeprowadzenia wszystkich zaplanowanych działań związanych z projektem zgodnie z harmonogramem. Nasze projekty trwają tylko 12 miesięcy (mogą zostać przedłużone), więc musimy pracować bardzo szybko. Bolączką realizatorów projektów było również znalezienie zagranicznych partnerów dysponujących środkami na działalność ponadnarodową oraz mających podobny harmonogram realizacji projektu, zarządzanie partnerami krajowymi, a także włączanie do projektów kwestii równości płci. W odpowiedzi na te problemy IB RACINE zapewnia wsparcie w różnej formie. Jeżeli projekt zostanie wybrany, organizuje się spotkanie wprowadzające dla kierowników projektów. Celem takiego spotkania jest przekazanie istotnych informacji dotyczących projektu: wsparcia, jakie można otrzymać ze strony IB RACINE, informacji na temat kierowania współpracą międzynarodową, włączenia kwestii równości płci do projektu, zarządzania finansami. W przypadku każdego projektu w Zespole Zarządzania Administracyjnego i Finansowego w IB RACINE wyznacza się osobę odpowiedzialną za kontakt z projektodawcą w kwestii zarządzania administracyjnego i finansowego. Podczas realizacji każdego projektu członek Zespołu Wspierania Projektu z IB przeprowadza na miejscu trwającą pół dnia wizytację. Celem wizytacji nie jest kontrola, lecz pomoc w realizacji projektu. Na podstawie szeregu pytań bada się

## POSIADANIE PARTNERÓW PONADNARODOWYCH NIE DAJE GWARANCJI, ŻE PROJEKT AUTOMATYCZNIE STANIE SIĘ INNOWACYJNY.

jekty, które po raz pierwszy wykorzystują nowe podejście, metodę lub narzędzie, obejmują nowy obszar, są kierowane do nowej grupy docelowej lub obejmują nowy sektor gospodarki. Głównym źródłem innowacji jest współpraca ponadnarodowa. Trzeba jednak zaznaczyć, iż posiadanie partnerów ponadnarodowych nie daje gwarancji, że projekt automatycznie stanie się innowacyjny.

**W jakich obszarach tematycznych realizowane są projekty?**

W 2008 r. wybrano 16 projektów, których tematyka była bardzo różnorodna. Dotyczyła m.in. doskonalenia umiejętności pracowników socjalnych pracujących z osobami bezdomnymi, przeprowadzanie badań i udzielanie pomocy w procesie tworzenia przedsiębiorstw dla imigrantów, integracji zawodowej młodych ludzi trudniących się wcześniej prostytucją, budownictwa ekologicznego, stworzenia programu szkoleniowego dla nowego zawodu zarządcy zabytków, dobrego samopoczucia i jakości życia w pracy, dyskryminacji na rynku pracy ze względu na wiek czy zrównoważonego rozwoju w branży szkoleniowej.

w 2008 r. będzie finansowanych również w 2009 r. w ramach kontynuowania starych lub realizacji nowych etapów.

**Jaki był przeciętny koszt tych projektów?**

Przeciętny budżet projektu wynosił od 100 tys. do 150 tys. euro ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. We Francji finansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego stanowi maksymalnie 55% kosztów projektu.

**Czy w realizacji tych projektów biorą udział partnerzy z Polski?**

Wśród 16 francuskich projektów wybranych w 2008 r. było czterech polskich partnerów ponadnarodowych. To – po Hiszpanii, Włoszech i Niemczech, czyli krajach sąsiadujących z Francją – czwarta pod względem wielkości liczba partnerów z państw członkowskich. Jest nam szczególnie miło, że współudział Polski był tak duży. W 2009 r. nie przeprowadziliśmy jeszcze ostatecznej analizy wybranych projektów, ale zidentyfikowano już przynajmniej dwóch polskich partnerów.

wszystkie obszary realizacji projektu, dotyczące celów, działań, partnerów międzynarodowych, kwestii równości płci, oczekiwanych rezultatów, trudności, sugestii dla IB itd. Stworzono stronę intranetową, do której mają dostęp wyłącznie kierownicy wybranych projektów. Na tej stronie IB RACINE umieszcza materiały dla kierowników projektów oraz prowadzi forum dyskusyjne, na którym mogą oni zadawać IB RACINE pytania oraz dyskutować między sobą. Rozpowszechniane są też wydane już przewodniki, dotyczące np. włączania problematyki płci do głównego nurtu polityki czy współpracy ponadnarodowej. Na stronie umieszczane są przydatne linki. W 2009 r. mamy większy budżet, możemy więc zorganizować więcej seminariów szkoleniowych dla kierowników projektów, a także wprowadzić dwujęzyczny, francusko-angielski katalog projektowy.

**Czy tegoroczny konkurs cieszył się dużym zainteresowaniem projektodawców?**

W 2009 r. na konkurs złożono 75 wniosków. Wybrano już 39 projektów, a 13 kolejnych otrzyma potwierdzenie w ciągu następnego kilku dni, co oznacza, że będziemy finansować łącznie 52 projekty. Oczywiście ich zakres tematyczny w dużej części pokrywa się z tematami z 2008 r.. Nowe tematy dotyczą m.in. dostępu do mikrokredytów na tworzenie przedsiębiorstw i włączania ich do istniejącego rynku pracy, tworzenia przedsiębiorstw w obszarach wiejskich, umożliwienia ludziom z chorobami przewlekłymi, a zwłaszcza z AIDS, utrzymania zatrudnienia, integracji zawodowej imigrantów i mniejszości etnicznych, zaangażowania osób niepełnosprawnych do pracy w stadiach, zwalczania wszelkich form dyskryminacji na rynku, wzajemnego przekazywania umiejętności między pokoleniami, przystosowania się przedsiębiorstw z terenów wiejskich do sytuacji w okresie kryzysu gospodarczego, polepszenia warunków pracy w firmach sprzątających oraz promowania wśród firm inicjatywy Diversity Label – znaku różnorodności.

# SZCZEGÓŁOWE PYTANIA

Na Opolszczyźnie działa tylko jeden Regionalny Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego. Od 1 września 2008 roku prowadzony jest w ramach partnerstwa zawartego pomiędzy Fundacją Rozwoju Śląska a Domem Współpracy Polsko-Niemieckiej z siedzibą w Gliwicach. Priorytetowe grupy, do których kierowane jest szczególne wsparcie w tym niewielkim województwie, to pracownicy publicznych i niepublicznych placówek edukacyjnych i ich organy prowadzące, organizacje pozarządowe oraz projektodawcy z gmin wiejskich, wiejsko-miejskich oraz miast liczących do 25 tysięcy mieszkańców.

W ciągu kilku pierwszych miesięcy funkcjonowania Ośrodka jego pracownikom udało się zrealizować niemal wszystkie założone cele. Przeprowadzono cykl kluczowych szkoleń na temat Europejskiego Funduszu Społecznego. Dotyczyły one przede wszystkim procedur ubiegania się o środki w ramach konkretnych Działań i Poddziałań, realizacji projektów i procedur rozliczania PO KL. W szkoleniach uczestniczyły zarówno osoby zainteresowane udziałem w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki, jak i pracownicy instytucji będących już w trakcie realizacji projektów. *Ludzie, którzy do nas przychodzą, bardzo często chcą zaktualizować zdobytą wcześniej wiedzę, chcą się też utwierdzić w przekonaniu, że to, co do tej pory udało im się zrealizować, zrobili dobrze* – mówi Kalina Jurek, kierownik Regionalnego Ośrodka EFS w Opolu. *Bardzo wiele pytań, które otrzymujemy, dotyczy rozliczania projektów pod kątem księgowym i zastosowania ustawy o finansach i rachunkowości. Oczywiście tym instytucjom, które po raz pierwszy przystępują do konkursów, potrzebna jest wiedza na każdym etapie, od momentu rozpoczęcia przygotowań aż po rozliczanie projektu.*

## ZADANIA ANIMATORA

Do zadań Regionalnego Ośrodka EFS oprócz działalności stricte szkoleniowej należy również prowadzenie kampanii informacyjno-promocyjnej oraz świadczenie usług doradczych i animacyjnych. Rolą regionalnego animatora jest aktywizowanie

środowisk lokalnych i mobilizowanie ich do działania na rzecz rozwoju. *Nasz opolski animator jeździ po województwie, zbiera informacje, dzięki którym Regionalny Ośrodek EFS będzie mógł określić plan działania na kolejne miesiące, pomaga nam też analizować potrzeby poszczególnych powiatów i mniejszych miejscowości. Ponadto informuje ludzi o korzyściach, jakie mogą odnieść w wyniku realizacji projektów Europejskiego Funduszu Społecznego* – mówi Kamila Jurek.

## WYŚCIG Z CZASEM

Pracownicy Regionalnego Ośrodka EFS w Opolu nie tylko prowadzą i organizują szkolenia, ale także w nich uczestniczą. Nie jest to zresztą jedyna metoda podnoszenia jakości usług świadczonych przez tę placówkę. *Korzystamy ze szkoleń realizowanych przez Krajowy Ośrodek Europejskiego Funduszu Społecznego, ponadto sami poszukujemy innych form dokształcania. Staramy się uczestniczyć we wszystkich spotkaniach organizowanych przez regionalne instytucje zaangażowane we wdrażanie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, wymieniamy się doświadczeniami. Najbardziej brakuje nam wiedzy na temat interpretacji różnych zapisów, które bywają bardzo ogólne. Trafiają do nas klienci z tak szczegółowymi pytaniami, że, nie znając do końca interpretacji zapisów, nie potrafimy na nie od razu odpowiedzieć. Zdarza się też, że nie potrafimy udzielić wiążącej odpowiedzi przed zakończeniem konkursu. To duży problem, który dotyczy nie tylko naszego Regionalnego Ośrodka EFS – uważa Kamila Jurek.*

Na najbliższe miesiące Regionalny Ośrodek EFS w Opolu zaplanował dla projektodawców cykl szkoleń dotyczących ogłaszanych w województwie konkursów. Zrealizowane zostaną również szkolenia bardziej ogólne, między innymi na temat wdrażania polityki równych szans w projektach EFS. Na wsparcie mogą także liczyć przyszli realizatorzy projektów innowacyjnych i projektów współpracy ponadnarodowej. Umowa na działalność Ośrodka obowiązuje do końca roku 2010.

# ROZWIĄZUJEMY KONKRETNE PROBLEMY

ROZMOWA Z  
**BARBARĄ WOSZCZYK**  
Z DEPARTAMENTU WDRAŻANIA  
EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO  
W MINISTERSTWIE PRACY I POLITYKI SPOŁECZNEJ,  
PRZEWODNICZĄCĄ GRUPY ROBOCZEJ  
DS. ZATRUDNIENIA I INTEGRACJI SPOŁECZNEJ.

Co jest zadaniem Grupy Roboczej ds. Zatrudnienia i Integracji Społecznej?

Naszym zadaniem – tak jak każdej innej Grupy Roboczej związanej przy Komitecie Monitorującym – jest rozwiązywanie problemów pojawiających się w trakcie wdrażania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Grupa opiniuje plany działania i przygotowuje rekomendacje dla Komitetu Monitorującego. Opiera się na zasadzie komplementarności, ponieważ w jej składzie, oprócz osób delegowanych przez Instytucję Zarządzającą, są również partnerzy społeczni, członkowie organizacji pozarządowych i Instytucji Pośredniczących, a także przedstawiciele Komponentu Regionalnego. Do współpracy zaprosiliśmy również nasz Departament Rynku Pracy, Departament Pomocy i Integracji Społecznej oraz Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz, jako że są one kluczowymi instytucjami decydującymi o społecznej integracji rynku pracy. Grupa Robocza liczy łącznie 30 osób.

Czym dotychczas zajmowała się Grupa?

Spotykaliśmy się głównie w sprawie planów działania. Oczywiście zajmowaliśmy się również innymi kwestiami, jak choćby komplementarnością centralnego planu działania z pozostałymi planami czy bieżącymi problemami związanymi z wdrażaniem działań i finansowaniem. Spotkania zwoływane

były zawsze z inicjatywy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. W tym roku będziemy chcieli rozmawiać na temat podsumowania planu działania na lata 2007/2008. Co roku w kwietniu takiego przeglądu planów dokonuje Instytucja Zarządzająca. Po tym spotkaniu będę chciała przedstawić Grupie informacje na ten temat. Na pewno spotkamy się też przy okazji konstruowania planów działań na kolejny rok. Nasza Grupa Robocza nie zbiera się według konkretnego harmonogramu, istnieje natomiast możliwość zwołania Grupy ad hoc. Komitet Monitorujący wystąpił z inicjatywą, aby Grupa spotkała się i przedyskutowała problem kryzysu, myślę więc, że przy najbliższej okazji zajmiemy się tym tematem. Chcemy też, aby na każdym spotkaniu prezentowany był chociaż jeden projekt systemowy, żeby wszyscy mieli świadomość, jak przebiega wdrażanie PO KL w Priorytecie I.

Czy w związku z sytuacją na rynku pracy Grupa Robocza planuje dyskusję na temat ewentualnych zmian zakresu tematycznego projektów innowacyjnych?

Na trzeci kwartał 2009 roku przewidzieliśmy konkurs na projekty innowacyjne. Wolelibyśmy nie zmieniać jego zakresu tematycznego, ponieważ dotyczy obszaru, który jest dla nas bardzo ważny – wypracowywania rozwiązań w zakresie rynku pracy i integracji społecznej.

Kwestia łączenia tych obszarów to jedno z kluczowych zagadnień objętych Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki. Konkurs będzie stanowił odpowiedź na wyniki badania ewaluacyjnego, które przeprowadza Ministerstwo.

Jakie są widoczne efekty funkcjonowania Grupy, którą Pani kieruje?

Rozwiązujemy konkretne problemy. Dla przykładu, jeżeli Centralny Zarząd Służby Więziennej ma kłopoty z wdrażaniem w swoich strukturach doradztwa zawodowego, na nasze spotkanie przychodzi przedstawiciel Departamentu Rynku Pracy, z którym można ten problem przedyskutować. To jest konkretne działanie.

Czy na spotkaniach Grupy omawia się również rezultaty projektów Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL?

Ten temat jest cały czas obecny, takie jest zresztą zalecenie Instytucji Zarządzającej. Do rezultatów EQUAL nawiązujemy między innymi przy projektach systemowych, pojawiają się także w konkursie w ramach Poddziałania I.3.2 dotyczącego między innymi alternatywnych form opieki nad dziećmi – w tych dziedzinach znaczna część rezultatów może zostać upowszechniona. Zobowiązaliśmy się też, że będziemy brali je pod uwagę w kolejnych konkursach projektów innowacyjnych.

# BURZLIWE DYSKUSJE



ROZMOWA Z  
**MARIĄ BRANECKĄ,**  
DYREKTOREM DEPARTAMENTU  
FUNDUSZY STRUKTURALNYCH  
W MINISTERSTWIE  
EDUKACJI NARODOWEJ,  
PRZEWODNICZĄCĄ  
GRUPY ROBOCZEJ  
DS. EDUKACJI.

**Kto wchodzi w skład Grupy Roboczej ds. Edukacji?**

Znaleźli się w niej przedstawiciele wszystkich interesariuszy obszaru edukacji. Reprezentowane są: Instytucja Zarządzająca, Instytucje Pośredniczące, beneficjenci systemowi, strona samorządowa i strona partnerów społecznych, a także reprezentant Komisji Europejskiej. Postanowiliśmy rozszerzyć skład Grupy Roboczej o przedstawicieli wszystkich regionów. Doszliśmy bowiem do wniosku, że nasza dyskusja jest bardzo ważna dla Priorytetu IX, chcieliśmy więc doprowadzić do tego, by wymiana informacji między obiema stronami była jak najszersza. Do tej pory w naszych pracach uczestniczyło trzech wybranych przedstawicieli regionów, teraz będzie ich szesnastu.

**Czym zajmuje się kierowana przez Panią Grupa?**

Jesteśmy ciałem opiniodawczym i doradczym. Dyskutujemy nad tym wszystkim, co z naszego punktu widzenia jest istotne dla edukacji. Staramy się to robić w sposób przekrojowy, bardzo dużo mówimy o potrzebie komplementarności działań, a więc o tym, żeby to, co się dzieje w projektach systemowych, miało swoje przełożenie na regiony, żeby ogłaszane konkursy odpowiadały potrzebom polityki edukacyjnej. Zwracamy uwagę na procesy zachodzące w oświacie oraz ich wpływ na sferę szkolnictwa wyższego. Na przykład jednym z priorytetów innych jest zwiększenie liczby studentów na kierunkach ścisłych. Nie da się tego osiągnąć w Priorytecie IV, jeżeli działania zmierzające ku temu nie zostaną zainicjowane na poziomie oświatowym, czyli w szkole podstawowej. Dlatego chociażby w konkursie na ponadregionalne programy rozwoju kompetencji kluczowych kryterium strategicznym są nauki ścisłe i techniczne. Dyskutujemy też nad wszystkimi zmianami w planach działania, a także nad kryteriami strategicznymi, które są jednym z istotniejszych narzędzi realizowania

polityki poprzez premiowanie działań szczególnie ważnych dla oświaty.

**Jak często spotyka się Grupa?**

Mamy wprawdzie opracowany plan spotkań, ale tak naprawdę dostosowujemy nasz kalendarz do posiedzeń Komitetu Monitorującego. Spotykamy się zawsze przed posiedzeniem Komitetu, ponieważ chcemy poznać stanowisko naszych partnerów z Grupy Roboczej, żeby następnie przedstawić je Komitetowi.

**Jesienią rozpoczną się pierwsze konkursy na projekty innowacyjne, również w sferze edukacji. Czy, Pani zdaniem, regiony są już przygotowane do ogłoszenia takich konkursów i oceny projektów?**

Muszę przyznać, że sama jeszcze nie czuję się zbyt kompetentna w kwestii projektów innowacyjnych, dlatego trudno mi oceniać przygotowanie regionów. Na pewno jest to temat trudny, powtarzający się przy okazji spotkań tzw. Grupy Kierowniczej na poziomie Instytucji Zarządzającej.

**Temat dostosowania oferty kształcenia zawodowego do potrzeb rynku pracy został regionom narzucony...**

Temat ten jest jednak bardzo ważny z punktu widzenia edukacji i gospodarki. Od lat mówię się, że polski system edukacji nie jest dostosowany do potrzeb rynku pracy, zwłaszcza w dziedzinie kształcenia zawodowego. Kwestię tę podnoszą szczególnie głośno nasi pracodawcy, ale gdy zadaje im się pytanie, jakie są ich konkretne oczekiwania, na jakie zawody widzą zapotrzebowanie w najbliższym czasie, to nie tak łatwo uzyskać od nich odpowiedź. Ministerstwo Edukacji Narodowej ogłosiło konkurs, którego tematem było doskonalenie zawodowe nauczycieli przedmiotów zawodowych i instruktorów praktycznej nauki zawodu, prowadzone w przedsiębiorstwach. Chodziło o staże i praktyki trwające co naj-

mniej dwa tygodnie. Proszę sobie wyobrazić, że był to jak dotąd jedyny konkurs, w którym Ministerstwo nie wyczerpało alokacji finansowej, a przecież była to znakomita okazja dla przedsiębiorców, żeby przybliżyć kształcenie zawodowe do rynku pracy. Zdaję sobie sprawę, że jesteśmy w warunkach spowolnienia gospodarczego i pracodawcom trudniej jest włączać się w kształcenie zawodowe, ale bez tego nigdy nie uda nam się dostosować do ich potrzeb oferty edukacyjnej.

**Jakie są plany Grupy Roboczej na najbliższy rok?**

Będziemy się spotykać zgodnie z harmonogramem, ale także wtedy, gdy będzie się działo coś istotnego. Chcemy na naszych spotkaniach przedstawiać kolejne projekty systemowe istotne dla polityki edukacyjnej. Rozpocznieniem od projektu dotyczącego tworzenia Krajowych Ram Kwalifikacji i Krajowego Systemu Kwalifikacji, który był przedmiotem burzliwej dyskusji na poprzednim posiedzeniu. Jest to przedsięwzięcie „flagowe”, które będzie miało wpływ na większość projektów systemowych. Zależy mi na utrzymaniu w Grupie stabilności personalnej. Zdarza się, że nie zawsze przyjeżdżają na spotkania te same osoby, a to nie wpływa korzystnie na efektywność pracy. Na każdym posiedzeniu podkreślam, że osoby uczestniczące w pracach Grupy Roboczej – tak jak wszyscy członkowie Komitetu Monitorującego – muszą przynosić wiedzę i doświadczenia do tych wszystkich, których reprezentują. Ponadto stanowiska prezentowane na posiedzeniach muszą być opinią nie konkretnej osoby, ale całego środowiska, które reprezentuje. Tylko wtedy można będzie stwierdzić, że Grupa rzeczywiście spełnia swoje zadanie.

**A na razie spełnia?**

Tak. Dyskusje są czasem bardzo burzliwe i mam nadzieję, że tak zostanie.

# ROK ADRENALINY



ROZMOWA Z  
**KAMIŁĄ SIWAK,**  
PRZEWODNICZĄCĄ GRUPY ROBOCZEJ  
DS. KOMPONENTU REGIONALNEGO PO KL.

**Czym zajmuje się Grupa Robocza ds. Komponentu Regionalnego?**

Wszystkimi trudnościami wynikającymi z systemu realizacji projektów, z którymi mamy do czynienia. Spotykamy się wtedy, gdy pojawia się problem i musimy przedyskutować go lub gdy chcemy uzyskać opinię Ministerstwa Rozwoju Regionalnego na temat interpretacji konkretnych zapisów. Wytyczne zmieniają się bardzo często i zdarza się, że trudno nam za nimi nadążyć. Na przykład 1 kwietnia zmienił się cały system realizacji programu. Musimy się z tym w krótkim czasie uporać.

**Kto wchodzi w skład Grupy?**

Członkami Grupy są przedstawiciele Instytucji Pośredniczących, organizacji pozarządowych oraz

**WYTYCZNE ZMIENIAJĄ SIĘ BARDZO CZĘSTO I ZDARZA SIĘ, ŻE TRUDNO NAM ZA NIMI NADAŻYĆ.**

ministerstw będących Instytucjami Pośredniczącymi dla priorytetów centralnych, tj. Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Ministerstwa Edukacji Narodowej. Łącznie Grupa liczy ponad 20 osób.

**Jak często odbywają się spotkania?**

Początkowo mieliśmy spotykać się raz na kwartał, jednak trudno wygospodarować na to czas, ponieważ Ministerstwo Rozwoju Regionalnego organizuje dwa spotkania w kwartale dla Instytucji Pośredniczących. Dlatego staramy się spotykać wtedy, kiedy dzieje się coś naprawdę ważnego.

**Jaki jest dotychczasowy dorobek Grupy?**

Zidentyfikowaliśmy poważny problem związany ze wskaźnikami. W 2010 roku musi się odbyć ich przegląd, bo sposób sformułowania wartości docelowych nie przekłada się na alokację lub też na zasoby danego województwa. Bardzo istotne są też dla nas plany działania, które szczegółowo omawiamy na każdym spotkaniu. Staraliśmy się szczegółowo ustalić, co chcemy osiągnąć, jednak trochę nam to umknęło przy załatwianiu wielu bieżących spraw.

**A jakie są plany na ten rok?**

Chcemy lepiej przygotować plan działania i wcześniej niż w roku ubiegłym zapoznać się z założeniami Komisji Europejskiej odnoszącymi się do naszych kryteriów. Zależy nam też na tym, aby wcześniej poznać założenia Komponentu Centralnego.

Na pewno po ubiegłym roku testowym ten rok będzie bardzo wyczerpujący – będzie to rok adrenaliny i nowych, trudnych zadań.

**Czy Pani zdaniem Grupy Robocze są potrzebne i czy spełniają swoje zadania w warunkach, w jakich przyszło im funkcjonować?**

Jestem zadowolona z funkcjonowania mojej Grupy. Sami określamy tematy, które nas interesują, a frekwencja na spotkaniach świadczy o tym, że rzeczywiście dotyczą wszystkich. Problemem jest tylko czas, bo przecież wszyscy pracujemy w urzędach, gdzie również mamy do zrealizowania wiele ważnych zadań.



PROGRAM OPERACYJNY KAPITAŁ LUDZKI - KRAJOWA INSTYTUCJA WSPOMAGAJĄCA  
FUNDACJA „FUNDUSZ WSPÓŁPRACY”, UL. GÓRNOŚLAŚKA 4A, 00-444 WARSZAWA,  
TEL.: /22/45 09 857, /22/45 09 964, FAX /22/45 09 856, E-MAIL: BKKK@COFUND.ORG.PL,  
WWW.KIW-POKL.ORG.PL



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