

NR 1/ KWIECIEŃ 2008

INNOWACYJNOŚĆ
& MAINSTREAMING

"COOPERATION FUND" FOUNDATION

24. Innowacyjna elastyczność
Innovative flexibility

28. Kompleksowa oferta
Comprehensive proposal

30. Przed nami dużo pracy
We have work to do



4. Innowacyjność w projektach społecznych – debata
**Innovative Approaches
In Social Projects
– a Debate**

26. Sieci zmodernizowane
Modernized networks

BIULETYN WYDAWANY PRZEZ FUNDACJĘ „FUNDUSZ WSPÓŁRACY” BULLETIN EDITED BY

W skrócie

In short

Innowacja jest niezbędnym warunkiem rozwoju, a zdolność do jej kreowania stała się czynnikiem decydującym o powodzeniu działań podejmowanych w niemal wszystkich dziedzinach życia.

Zawsze, gdy rozpoczynamy kolejny projekt i zastanawiamy się nad jego realizacją i oczekiwanym rezultatem, dążymy do tego, by w wyniku naszych działań powstało coś nowego, oryginalnego i przynoszącego nową jakość.

Innovation is undoubtedly a prerequisite for progress in our times, and the ability to foster innovation is an all-important element of success in virtually all areas of human activity. Always when we embark on a new project and plan out its completion and the projected outcomes, we are striving to create something truly new and original, something that would set new standards.



...innowacyjne i warte utrzymania jest włączenie beneficjentów ostatecznych do projektu od samego początku... jest to wartość tych projektów: nie stracić beneficjenta ostatecznego z pola widzenia.

...the idea of engaging ultimate beneficiaries into the project from its very beginning is innovative and worth maintaining. This constitutes the value of those projects – not to lose sight of ultimate beneficiaries.

Beata Puszczewicz



...problemów nie da się na stałe dookreślić, zawsze dzieje się coś nowego i pojawia się potrzeba testowania nowych rozwiązań.

...it is impossible to fully identify the problems, as new things happen all the time and new solutions need to be tried and tested.

Rafał Zawada



Sytuacja na rynku pracy bardzo szybko się zmienia, pojawiają się nowe aspekty problemów, z którymi borykamy się od lat, a także nowe grupy społeczne, które należy zaktywizować.

With the rapidly changing labour market, we observe the emergence of new aspects of problems we have been struggling for many years. New social groups appear which need to be activated.

Hanna Kądziela



...nie chodzi o to, które z obszarów testowanych w programie EQUAL kontynuować – bo zawsze w ich ramach pojawiają się nowe wyzwania – tylko o to, jakie są nowe priorytety i wyzwania na rynku pracy

...the question is not which themes tested under EQUAL should be continued – in this area, new challenges will always appear – but what are the new priorities and new challenges in the labour market.

Piotr Stronkowski

Od Redakcji

Editorial

Innowacyjność w projektach społecznych – debata

Innovative Approaches

In Social Project – a Debate

Innowacyjność, to nie tylko IT

Innovation does not end with the IT

Innowacyjna elastyczność

Innovative flexibility

Sieci zmodernizowane

Modernized networks

Kompleksowa oferta

Comprehensive proposal

Przed nami dużo pracy

We have work to do

3

4

22

24

26

28

30

Od redakcji Editorial

Innowacja jest niezbędnym warunkiem rozwoju, a zdolność do jej kreowania stała się czynnikiem decydującym o powodzeniu działań podejmowanych w niemal wszystkich dziedzinach życia. Zawsze, gdy rozpoczynamy kolejny projekt i zastanawiamy się nad jego realizacją i oczekiwanym rezultatem, dążymy do tego, by w wyniku naszych działań powstało coś nowego, oryginalnego i przynoszącego nową jakość.

Innovation is undoubtedly a prerequisite for progress in our times, and the ability to foster innovation is an all-important element of success in virtually all areas of human activity. Always when we embark on a new project and plan out its completion and the projected outcomes, we are striving to create something truly new and original, something that would set new standards.

Niniejszy biuletyn poświęcony jest innowacyjności działań w programach i projektach finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. W styczniu 2008 r. odbyła się w Warszawie debata dotycząca między innymi innowacyjnych projektów w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki oraz przyszłych możliwości wykorzystania doświadczeń zdobytych podczas wdrażania Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Uczestniczyli w niej przedstawiciele Ministerstwa Rozwoju Regionalnego oraz Fundacji „Fundusz Współpracy”. Szczegóły przebiegu tego spotkania zostały przedstawione w naszym Biuletynie.

Doświadczenia Partnerstw realizujących projekty Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL wskazują na to, że nie tylko rezultaty tych działań mogą mieć innowacyjny charakter. Innowacyjność może przejawiać się również w podejściu do konstruowania Partnerstwa. W niniejszym biuletynie pragniemy pokrótce zaprezentować rezultaty trzech projektów EQUAL: „Euroster”, „ElaStan” i „Modelowy system przystosowania kadr przedsiębiorstw do zmian strukturalnych w gospodarce”. Będą mogli Państwo dowiedzieć się również, jak realizatorzy tych przedsięwzięć oceniają ich innowacyjność.

Aby umożliwić wymianę wiedzy o narzędziach i metodach wspierania innowacyjności wypracowanych w różnych krajach Unii Europejskiej w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, Komisja Europejska utworzyła społeczność praktyków „Innowacyjność i mainstreaming”.

W biuletynie zamieściliśmy wywiad z Anną Żubką, ekspertem Ministerstwa Rozwoju Regionalnego odpowiedzialnym za moderowanie i prowadzenie polskiej sieci dyskusyjnej w ramach tej społeczności. Informujemy również o pracach polskiej Grupy Roboczej ds. kwestii horyzontalnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, której zadaniem będzie m.in. wypracowanie kryteriów oceny projektów innowacyjnych PO KL.

Jak zwykle jesteśmy otwarci na Państwa uwagi i sugestie dotyczące naszych publikacji. Życzymy miłej lektury.

This issue of the Bulletin is dedicated to innovation in activities implemented from European Social Fund programmes and projects. In January 2008, a debate was held in Warsaw with the agenda including such topics as: the innovative projects executed under the aegis of the Operational Programme – Human Capital, and the possibilities of using the experience gained during implementation of the EQUAL Community Initiative. The participants included the representatives of the Ministry of Regional Development and the “Cooperation Fund” Foundation. Minutes from the debate are included in the Bulletin. Experiences of Partnerships executing individual projects within the EQUAL Community Initiative demonstrate that innovation does not necessarily have to refer solely to the projected outcomes – the method of constructing the Partnership can be innovative in itself as well. In the Bulletin, we briefly outline the outcomes of three EQUAL projects: “Euroster”, “ElaStan” and the “Model System of Companies Staff Adaptation to Structural Changes in Economy”. We also offer you the opportunity to find out how the project teams themselves assess the innovative aspect of their projects.

In order to share knowledge on tools and methods for supporting innovation developed in different EU countries within the EQUAL Community Initiative European Commission set up the Community of Practice on Innovation and Mainstreaming. This issue of the Bulletin includes an interview with Anna Żubka, the Ministry of Regional Development expert, who is the moderator and administrator of the Polish discussion network within this Community. We also write about the proceedings of the Working Group on the horizontal themes within the Operational Programme – Human Capital, which is responsible for setting up evaluation criteria for innovative projects under Human Capital Programme.

As always, we are open to your comments and suggestions with regard to our publication.

We hope you enjoy reading this issue of the Bulletin!

Innowacyjność w projektach społecznych

W dniu 23 stycznia 2008 r. w Departamencie Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego odbyła się debata, której tematem przewodnim były projekty innowacyjne w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki, możliwości przeniesienia doświadczeń zdobytych w ramach wdrażania Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL oraz propozycje nowego podejścia do niektórych zagadnień dotyczących systemu wdrażania projektów innowacyjnych.

debata



ANNA ŻUBKA
EKSPERT MINISTERSTWA
ROZWOJU REGIONALNEGO
EXPERT FROM THE MINISTRY
OF REGIONAL DEVELOPMENT

W debacie wzięli udział pracownicy Departamentu Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego: **Piotr Stronkowski** (zastępca dyrektora), **Rafał Zawada**, **Hanna Kądziała**, a także przedstawicielka Fundacji „Fundusz Współpracy” **Beata Puszczewicz**. Moderatorem panelu była **Anna Żubka**, ekspert Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, odpowiedzialna za prowadzenie i moderowanie polskiej sieci dyskusyjnej w ramach społeczności Community of Practice on Innovation and Mainstreaming.

Anna Żubka: Czy na podstawie doświadczenia zdobytego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL uważają Państwo, że któregoś z obszarów tematycznych realizowanych w latach 2004–2006 nie należałoby wykorzystywać w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki?

Rafał Zawada: Rozumiem, że chodzi o to, czy jakiś temat został już wyczerpany w programie EQUAL w zakresie rozwiązań innowacyjnych. Sądzę, że nie można do tego podchodzić w taki sposób. Po pierwsze dlatego, że problemów nie da się na stałe określić, zawsze dzieje się coś nowego i pojawia się potrzeba testowania nowych rozwiązań. Po drugie, czegoś nowego dowiadujemy się też ciągle o problemach już istniejących, które w dodatku zmieniają się w czasie. Stale więc istnieje konieczność doprecyzowywania starych i wymyślania nowych rozwiązań. Na przykład to, co nazywamy dzisiaj ekonomią społeczną nie jest tym samym, co nazywaliśmy ekonomią społeczną dwa lata temu. W związku z tym, nie sądzę, abyśmy mogli zakończyć którykolwiek

z tematów oraz definitywnie stwierdzić, że w tej dziedzinie nie da się już osiągnąć nic nowego.

Anna Żubka: No dobrze, ale przecież, zgodnie z założeniami programu EQUAL, uwieńczeniem prac w każdym projekcie miało być m.in. wpływanie na proces przeniesienia rozwiązań wypracowanych w projektach do obowiązujących uregulowań prawnych, co udało się zrealizować np. w zakresie telepracy. Czy w związku z tym uważają Państwo, że nadal należy traktować telepracę jako zagadnienie innowacyjne i rozwijać tę kwestię w kolejnym okresie finansowania?

Beata Puszczewicz: Oczywiście, jakieś rozwiązanie w tym zakresie mogło zostać znalezione dla określonej grupy społecznej, co nie oznacza jednak, że inna grupa społeczna nie może tego rozwiązania testować na własny użytek. Jeżeli chodzi o telepracę, to mam np. dużą wątpliwość, czy wypracowane rozwiązania odpowiadają potrzebom osób niepełnosprawnych. Osoby te często mają problemy z przemieszczaniem się, a więc telepraca umożliwia im aktywizację zawodową. Uważam jednak, że tak naprawdę osoba niepełnosprawna chciałaby wyjść z domu i przebywać wśród ludzi, więc typowe rozwiązania w zakresie telepracy nie zawsze będą w tym wypadku odpowiednie. W ramach programu EQUAL testowanych było wiele rozwiązań dotyczących telepracy, ale – podobnie jak Rafał Zawada – nie sądzę, aby temat został wyczerpany. Pewne rozwiązania zostały znalezione, ale wciąż idziemy do przodu i w innych sytuacjach, w odmiennych warunkach, dla nowych grup znowu trzeba będzie poszu-

Stale istnieje konieczność doprecyzowania starych i wymyślania nowych rozwiązań.

INNOVATIVE APPROACHES IN SOCIAL PROJECTS

a debate

On 23 January 2008, the Department for European Social Found Management in the Ministry of Regional Development held a debate. The central themes of the discussion included the innovative projects under the Operational Programme – Human Capital (HC OP), possible transfer of experience gained in the implementation of the EQUAL Community Initiative and proposals of a brand new approach towards issues related with the innovative projects implementation system.

The debate was attended by the staff members of the Department for European Social Found Management in the Ministry of Regional Development: **Piotr Stronkowski**, **Rafał Zawada**, **Hanna Kądziała**, “Cooperation Fund” Foundation **Beata Puszczewicz** (Deputy Director) and **Anna Żubka**, expert from the Ministry of Regional Development responsible for moderating and holding Polish forum groups operating under the Community of Practice on Innovation and Mainstreaming platform.

Anna Żubka: Based on the experience gained in the EQUAL Community Initiative, what is your opinion on using some of the 2004–2006 thematic areas of interest in the Operational Programme – Human Capital?

Rafał Zawada: As I understand, the question is whether any theme under the EQUAL programme has already been exhausted in terms of innovative solutions – and I don't think we should approach it in this manner. Firstly, because it is impossible to fully identify the problems, as new things happen all the time and new solutions need to be tried and tested. Secondly, we constantly learn about new aspects of the existing problems, and the aspects keep on changing over time. And so we never cease improving the old solutions and inventing new ones. For example, what we now call the “social economy” is not what it was 2 years ago. Therefore, I sincerely doubt that it would be possible to close any of the themes and conclude definitively that in this area nothing new could be done.

Anna Żubka: That is true, but according to the EQUAL principles, the crowning of each project was supposed to be, among other things, the ability to influence the process of transferring the project solutions into the regulations currently in place. And this was achieved e.g. in the field of tele-working. So, do you think that tele-working should still be regarded as an innovative issue and be developed in the next financing period?

Beata Puszczewicz: Certainly. The fact that a solution has been found for a particular social group does not preclude another group testing it for their own use as well. As far as tele-working is concerned, I have serious doubts whether the solutions developed here meet the needs of disabled persons. Members of this group often face problems with mobility, and tele-working offers them a chance of occupational activation. Although, I must say I believe that a disabled person would rather enjoy going out and socialising, and the standard tele-working solutions are not always adequate in such a case. A large number of these have been tested under the EQUAL programme, but I agree with Rafał Zawada that this subject has not yet been exhausted. Some solutions have already been found, but we keep on facing brand new situations, different conditions, and novel solutions will have to be developed for new groups. What has been innovative so far, in 6 months time may already prove outmoded. Moreover, some solutions when planned 3 years ago were seen as innovative, however, the same solutions being the outcomes of completed projects today may be outdated –and thus we must invent something completely new.

Rafał Zawada: Dissemination of developed solutions is also important. As for tele-working and developed solutions, I think that the examples of their application are not known well enough. Although in theory we possess the relevant knowledge, in our private life probably none of us here knows a person employed in tele-working.

Hanna Kądziała: I agree. It would be hard to say that some areas are exhausted in terms of their innovative character. 2–3 years of testing different solutions are already behind us. With the rapidly changing labour market, we observe the emergence of new aspects of problems we have been struggling with for many years. New social groups appear which need to be activated. In this case, the context of a given problem is of major significance. Let us not forget that a solution adopted for a particular group in a given environment does not necessarily have to be useful or possible to apply in a different region of the country. A solution that seems hardly innovative in one region, and with respect to an activated group of people there, may prove to be an entirely novel approach in another environment.

We never cease improving the old solutions and inventing new ones.

Piotr Stronkowski: I would reverse this question. In my opinion, the question is not which themes tested under EQUAL should be continued – in this area, new challenges will always appear – but what are the new priorities and new challenges in the labour market. Bearing this in mind, one should consider what exactly should be continued, what explored or re-oriented. I will refer to the example of the social economy. I believe that, at present, projects in this area should not be financed from the

kiwać innowacyjnych rozwiązań. To, co było innowacyjne dotychczas, już za pół roku może nie okazać się innowacyjne. Ponadto pewne rozwiązania, które były zaplanowane 3 lata temu i wtedy pomysł na ich rozwiązanie był innowacyjny, już po zrealizowaniu projektu, jako rezultat, mogą nie być innowacyjne, a więc znowu należy opracować coś nowego.

Rafał Zawada: Ważne jest także upowszechnianie wypracowanych rozwiązań. Jeśli zaś chodzi o rozwiązania dotyczące telepracy, to nie uważam, aby przykłady ich stosowania były dostatecznie znane. Chociaż teoretycznie mamy wiedzę na ten temat, to prywatnie chyba nikt z nas tu obecnych nie zna osoby, która jest telepracownikiem.

Hanna Kądziała: Zgadzam się z Państwem. Trudno mówić o wyczerpaniu się innowacyjności pewnych obszarów. Mamy za sobą 2–3 lata testowania różnych rozwiązań. Sytuacja na rynku pracy bardzo szybko się zmienia, pojawiają się nowe aspekty problemów, z którymi borykamy się od lat, a także nowe grupy społeczne, które należy zaktywizować. Niezwykle istotny jest w tym przypadku kontekst danego problemu. Nie zapominajmy, że pewne rozwiązania przyjęte w stosunku do jednej grupy społecznej w danym środowisku, nie muszą okazać się takie oczywiste bądź możliwe do zastosowania w innym regionie kraju. Może się zdarzyć, że rozwiązanie, które wydaje się mało innowacyjne w jednym regionie i w stosunku do zaktywizowanej tam grupy odbiorców, w innym środowisku będzie stanowiło zupełnie nowe, nie stosowane dotąd podejście.

Piotr Stronkowski: Moim zdaniem nie chodzi o to, które z obszarów testowanych w programie EQUAL kontynuować – bo zawsze w ich ramach pojawią się nowe wyzwania – tylko o to, jakie są nowe priorytety i wyzwania na rynku pracy. Biorąc to pod uwagę, należy się zastanawiać, co warto kontynuować, co pogłębiać czy przemodelować. Posłużę się przykładem ekonomii społecznej. Uważam, że obecnie nie ma już potrzeby finansowania projektów z tej dziedziny w ramach projektów innowacyjnych, bo jest dużo pieniędzy na to zagadnienie w priorytetach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, poza częściami wydzielonymi z nich na projekty innowacyjne. Sądzę natomiast, że duże wyzwanie związane z ekonomią społeczną dotyczy kwestii zamówień publicznych oraz otwarcia rynku dla przedsiębiorstw społecznych, a także sposobów obliczania społecznego zwrotu z inwestycji czy wartości dodanej z ekonomii społecznej. Teraz bardziej chodzi o to, aby gminy, powiaty, regiony, ministerstwa czy inne instytucje pu-

bliczne zrozumiały, co oznacza zysk finansowy, ale także zysk społeczny z realizowania takich inwestycji, oraz zaczęły włączać się w zakup usług i wzmacnianie potencjału istniejących przedsiębiorstw społecznych. Jest to więc nowy obszar, który się wyłania, a którym w minimalnym stopniu zajmował się program EQUAL. Podobnie jest z kwestią adaptacyjności. W tej dziedzinie wiele zostało zrobione (np. szkolenia e-learnigowe), ale zbyt mało uwagi poświęcono przewidywaniu i prognozowaniu na rynku pracy oraz podnoszeniu kwalifikacji osób mających najniższe wykształcenie. Istnieje kilka obszarów, które były w niewielkim zakresie opracowane i wymagają dalszego przemyślenia oraz dopracowania.

Rafał Zawada: Na podstawie doświadczeń programu EQUAL zastanawiam się nad tym, czy projekty badawcze nadal powinny wchodzić w zakres projektów innowacyjnych. Chodzi mi o tego typu projekty, które mają zidentyfikować jakiś problem lub jego brak. W programie EQUAL ważną częścią projektów było przebadanie jakiegoś obszaru oraz stwierdzenie, jakie występują problemy i co w ramach projektu można zaproponować.

Piotr Stronkowski: Uważam nawet, iż projekty innowacyjne powinny się nazywać projektami badawczo-rozwojowymi, bo cała ich filozofia opiera się na rozwijaniu nowych produktów.

Hanna Kądziała: Koncepcja projektów innowacyjnych w nowym okresie programowania zakłada ich realizację w kilku fazach. Etap początkowy to właśnie dogłębne badanie danego problemu, tak aby wypracowany ostatecznie produkt finalny w pełni odpowiadał na zidentyfikowane wcześniej potrzeby.

Rafał Zawada: W wyniku przeprowadzenia etapu badawczego projektu może się okazać, że projekt w ogóle nie jest potrzebny. Dlatego jestem przekonany, że badanie nadal powinno stanowić pierwszy etap projektu.

Piotr Stronkowski: Cała filozofia projektów innowacyjnych opiera się na tym, aby projekty były bardziej ustrukturyzowane. Z zasady zakłada się, iż pierwszym etapem jest dogłębne zbadanie problemu, potem skonstruowanie narzędzi, które pomogą rozwiązać ten problem, przetestowanie ich, ewaluacja (czyli próba weryfikacji), a następnie ewentualnie ponowne testowanie i wyciągnięcie wniosków. Tylko wtedy można stwierdzić, że powstał prototyp produktu, który został przetestowany. Końcowym etapem tego procesu powinno być gotowe rozwią-



HANNA KĄDZIAŁA
PRACOWNIK DEPARTAMENTU
ZARZĄDZANIA EUROPEJSKIM
FUNDUSZEM SPOŁECZNYM
W MINISTERSTWIE ROZWOJU
REGIONALNEGO
STAFF MEMBER OF THE
DEPARTMENT FOR
EUROPEAN SOCIAL FUND
MANAGEMENT IN THE
MINISTRY OF REGIONAL
DEVELOPMENT

Filozofia projektów innowacyjnych opiera się na tym, aby projekty były bardziej ustrukturyzowane. Z zasady zakłada się, że pierwszym etapem jest dogłębne zbadanie problemu.

resources of innovative projects anymore, because there are significantly funds allocated for it in other parts of the Operational Programme – Human Capital. But I do think that the social economy faces a big challenge with respect to such issues as public procurement and opening of the market to social enterprises, or methods of calculating social return on investment or added value resulting from social economy. What is more important now is that communes, districts, regions, ministries or other public institutions should understand not only what exactly financial profit means, but also what the social profit resulting from such investment is, and that they should start to participate in the purchase of services and reinforce the potential of existing social enterprises. It is an entirely new area, one that was tackled by EQUAL to a minimum extent only. The same applies to adaptability. Much has been done in this field (e.g. e-learning training), but not enough attention has been paid to predicting and forecasting in the labour market and to improving the qualifications of persons with the lowest level of education. Several areas still remain only barely developed, and these require further reflection and examination.

Rafał Zawada: Based on the EQUAL's experience, I start to wonder whether research projects should still fall within the scope of innovative projects. I am thinking about the projects which aim to determine the existence or non-existence of a particular problem. An important part of EQUAL projects consisted in examining an area in order to identify the problems and assess what can be done within the project.

Piotr Stronkowski: I even think that innovative projects should be called research and development projects, as their overall philosophy is based on the development of new products.

Hanna Kądziela: The concept behind innovative projects in the new programming period postulates their implementation in several stages. In fact, the initial stage consists of in-depth research to ensure that the final product fully meets the previously identified needs.

Rafał Zawada: The research stage of the project may lead to the conclusion that the project is not required at all. That is why I am convinced that research should remain the first part of the project.

Piotr Stronkowski: The overall philosophy of innovative projects is based on the premise that projects should be more structured. In principle, it is assumed that the first stage involves an in-depth research of a problem, then the creation of instruments that will help to solve the problem, then their testing, assessment (or verification attempt), and finally re-testing, if required, and drawing conclusions. Only then we can state that a prototype of a product has been created and tested. The final stage of the project should provide a ready-to-use solution resulting from the research process, one that may now be tested on a wide scale. The Operational Programme – Human Capital is not as wide-range as EQUAL, because EQUAL proposed a much broader approach. However, such product-oriented approach should ensure that funds are used more efficiently. EQUAL presented a risk of misusing the money granted, because project promoters did not fully realise that the expected project effect is not e.g. training 200 people, but a finished product, which can obviously be a research product.

Beata Puszczewicz: As far as the EQUAL programme is concerned, at the beginning we often wondered whether it was worth allocating funds with a view of obtaining a negative effect, making presumption that some solutions may prove to be wrong. Should project promoters be allowed to enter areas not yet examined?

Rafał Zawada: In my opinion, such risk constitutes a necessary element of innovative projects. If we insist on solving the problem and succeeding at all costs, and if we pay project money only for that, it may turn out that project promoters create artificial problems, that they find them in the areas where in reality they do not exist, with a simple view to complete a multi-stage project.

Hanna Kądziela: In particular, the evaluators of such applications should be aware that risk is part of innovative projects implementation. This would help to avoid a situation when interesting and effective (after tests) solutions are rejected during the evaluation process.

Piotr Stronkowski: I think the failure we are talking about with respect to some projects is necessary. However, one has to distinguish two types of failure. The first type refers to failures stemming from wrong project preparation or management, and such failures should not be acceptable. The second type of failure occurs when it is assumed that a given product will operate in a particular manner and will elicit the desired reaction. This assumption is fulfilled but at the same time the product produces 10 negative side-effects nobody had thought of before, and so on the whole the instrument has a negative effect. Such a failure should certainly be accepted, as it is an invaluable source of knowledge.

Rafał Zawada has mentioned that if we insist on a positive effect of the project, and not allow for such type of failure, we will reduce the project promoters' chances to run a risk while testing new solutions and we will hinder the in-depth research of some issues. One can imagine that many project promoters will not agree to carry out risky projects, such as projects involving working with homeless or disabled people (e.g. persons with autism). With this type of target groups, it is hard to anticipate the specific results and find appropriate instruments. Therefore, when working on innovative projects, project promoters should be given more freedom and more room to manoeuvre.

Anna Żubka: You have mentioned that there are some social groups for which novel solutions should be tested. A large number of projects under EQUAL targeted women. Should innovative projects continue to test solutions for this target group?

... philosophy of innovative projects is based on the premise that projects should be more structured. In principle, it is assumed that the first stage involves in-depth research of a problem.

Beata Puszczewicz: I would analyse this problem from a different angle. I dislike the fact that some social groups are stigmatised in the course of projects implementation. For example, a new group in the projects has recently emerged – “45 plus”. Why is this category of people discriminated

zanie wynikające z przebadania problemu, gotowe do stosowania na szerszą skalę.

Beata Puszczewicz: Jeżeli chodzi o program EQUAL, to na początku często zastanawialiśmy się nad tym, czy warto przeznaczać pieniądze na uzyskanie efektu negatywnego, z góry zakładać, że pewne rozwiązania mogą się nie sprawdzić. Czy warto, aby projektodawcy zapuszczali się w niezbadane rejony?

Jeżeli będziemy naciskać na rozwiązanie problemu i sukces za wszelką cenę, może się okazać, że projektodawcy zaczną tworzyć sztuczne problemy tylko po to, by doprowadzić kilkuetapowy projekt do końca.

Rafał Zawada: Uważam, że dopuszczenie takiego ryzyka jest koniecznym elementem projektów innowacyjnych. Jeżeli będziemy naciskać na rozwiązanie problemu oraz na sukces za wszelką cenę i tylko za to płacić w projekcie, to może się okazać, że projektodawcy zaczną tworzyć sztuczne problemy, znajdować je tam, gdzie w rzeczywistości ich nie ma, tylko po to, aby kilkuetapowy projekt doprowadzić do końca.

Hanna Kądziała: Warto dodać, że istnienia ryzyka w realizacji projektów innowacyjnych szczególnie świadome powinny być osoby oceniające tego typu wnioski, tak aby proces oceny nie okazał się etapem, który wyeliminuje część ciekawych i skutecznych (po ich przetestowaniu) rozwiązań.

Piotr Stronkowski: Uważam, że w niektórych projektach niepowodzenie, o którym mówimy, jest koniecznością. Trzeba jednak wyróżnić dwa rodzaje niepowodzeń. Pierwszy rodzaj to niepowodzenia wynikające ze złego przygotowania projektu lub zarządzania nim i takich niepowodzeń nie powinniśmy akceptować. Drugi rodzaj niepowodzeń polega na tym, że np. wymyślono jakiś produkt i przyjęto założenie, że zadziała on w sposób X i wywoła pożądaną reakcję. W efekcie tak się stało, ale jednocześnie produkt wywołał dziesięć skutków ubocznych, których nikt wcześniej nie przewidział, i sumaryczny efekt działania tego narzędzia jest de facto negatywny. Takie niepowodzenie należy oczywiście akceptować, gdyż jest ono cenne i zawiera pewną wiedzę.

Rafał Zawada wspominał o tym, że jeżeli będziemy naciskać na efekt pozytywny i nie dopuszczać takiego typu niepowodzenia, to w efekcie ograniczymy możliwości ryzykowania projektodawców w testowaniu nowych rozwiązań oraz nie pozwolimy na dogłębne zbadanie pewnych zagadnień. Można sobie wyobrazić, iż wielu projektodawców nie będzie chciało realizować projektów ryzykownych, takich jak np. projekty zakładające pracę z osobami bezdomnymi czy niepełnosprawnymi (np. chorymi na autyzm). Przy tak trudnych grupach docelowych trudno jest z góry przewidzieć konkretne rezultaty i znaleźć odpowiednie narzędzia. W projektach



against? This group represents highly experienced, vigorous people, who are suddenly treated differently and are presented by the media as a group facing difficulties.

Piotr Stronkowski: I agree. It is possible that the threshold of 45 years is too low, however statistics show that persons with lower education within this group face serious problems in the labour market.

Beata Puszczewicz: Yes, this fact is unquestionable. It is good that the problem of such a group has been diagnosed. However, we should take into consideration the fact that inadequate promotional activities may have an entirely opposite effect. For example, while selecting candidates for work, an employer may – on the grounds of stigmatising this group – reject an application of a good and experienced professional, simply because this person is 45 years old and belongs to a vulnerable group in the labour market.

Piotr Stronkowski: Unfortunately, this phenomenon is common and rather impossible to prevent. The mere fact of granting social aid to somebody implies some stigmatisation of this person. In this type of projects, one should pay special attention to the approach towards both people and projects promotion, to ensure that stigmatisation of groups is minimised. Now, to return to the question on the projects for women, I believe much remains to be done in this field, just to mention support for pregnant women, young mothers, reconciliation of work and private life. Obviously, some solutions have already been developed, but their application is limited and certainly not sufficient. Some solutions, such as building the system of childcare services, will be developed under the Operational Programme – Human Capital. However, a large area for women bringing up small children by themselves still remains to be covered.

Beata Puszczewicz: Another important thing is to disseminate good solutions, which somehow are not so numerous (such as e.g. healthcare at the workplace). The same applies to tele-working or the flexible work system. The solutions exist but are applied by a small number of entities. Such examples are lacking in public institutions, where working time is under strict frameworks. We miss the practical implementation of innovative solutions, because our approach to work remains stereotypical. The same applies to e-learning. Both teachers and learners are used to traditional forms of education, and it is difficult to implement new solutions on a large scale. These have been developed under EQUAL, and now we have to find innovative methods for their implementation on a broad scale.

Anna Żubka: What should be the criteria of innovative projects assessment?

Rafał Zawada: I think this will be the role of an expert who will know the context and solutions applicable in a given field.

Hanna Kądziała: The criteria should be consistent, among other things, with the objectives of the Operational Programme – Human Capital, and should allow to choose a project promoter having an appropriate institutional capacity and research potential to guarantee that the results obtained will be properly disseminated. The criteria should also enable the

choice of those projects which engage the target groups at every stage of project realisation. On the other hand, they should be defined in such a way so as not to hamper innovative aspects of the project.

Beata Puszczewicz: In my opinion, the idea of engaging ultimate benefic into the project from its very beginning is innovative and worth maintaining. This, in a way, constitutes the value of those projects – not to lose sight of ultimate benefic.

Piotr Stronkowski: The first and easiest verification whether a project will prove innovative or not will be the mere fact of excluding the possibility of its financing from the Operational Programme – Human Capital or another programme. Furthermore, the question whether innovative approach should be defined “top-down” or “bottom-up” still has not been resolved. Should we, the Ministry, provide a rather broad definition for innovative areas (as was the case in EQUAL) and give a chance to project promoters to solve their problems by themselves, or should we indicate in a restrictive and precise way that we expect a solution for a specific problem, and select those projects that best fit our needs? The decision on the approach is being made here. The choice of projects criteria is conditional upon the choice of a projects implementation model. The issue is currently the subject of a broad discussion.

Rafał Zawada: In your opinion, what are the advantages and disadvantages of those models?

Piotr Stronkowski: The advantage of the model defining very precisely the problem to be solved by promoters under the implemented projects is the easier and better use of funds and mainstreaming. In this model, we approach the problem for which a solution is widely needed. For example, we know that the Ministry of Labour seeks new ways to activate the unemployed who were removed from the unemployment registers or are in the 55 plus age group. If we implement a bigger number of projects devoted to this problem, after two or three years we will obtain products which we will gather, analyse, and then of course implement the most effective solutions. However, this approach excludes the realisation of projects which focus on problems in the labour market of which the administration is not aware, but which are perceived in a local perspective. The latter approach probably constitutes a better response to local and regional problems in the labour market. Its weakness, however, is that the implemented project may respond to a niche phenomenon in the local labour market, which is not a problem in other regions of the country. Thus, each of the solutions presents both advantages and disadvantages.

Beata Puszczewicz: What transpires from all this, is that the first solution could prove more effective in terms of funds use and obtaining results in a broader scope.

If we insist on solving the problem and succeeding at all costs, it may turn out that projects promoters create artificial problems with a simple view to complete a multi-stage projects

innowacyjnych należy zatem dać projektodawcom większą swobodę i większe pole manewru.

Anna Żubka: Mówili Państwo o pewnych grupach społecznych, dla których powinny być testowane nowe rozwiązania. W programie EQUAL znaczna część projektów była skierowana do kobiet. Czy w projektach innowacyjnych nadal powinny być testowane rozwiązania dla tej grupy docelowej?

Beata Puszczewicz: Podeszłabym do tego zagadnienia inaczej. Nie podoba mi się stygmatyzowanie pewnych grup społecznych występujące przy okazji realizowanych projektów. Na przykład ostatnio pojawiła się w projektach grupa osób „45 plus”. Dlaczego ta kategoria osób ma być dyskryminowana? To są ludzie bardzo doświadczeni, pełni sił, a tu nagle ta grupa osób zaczyna być traktowana inaczej i nagłaśniana przez media jako mająca problemy.

Piotr Stronkowski: Zgadzam się. Być może granica 45 lat jest zbyt niska, ale jednak statystyki wskazują, iż wśród tej grupy wiekowej osoby z niższym wykształceniem mają poważne problemy na rynku pracy.

Beata Puszczewicz: Tak, jest to fakt niepodważalny i dobrze, że problem tej grupy osób został zdiagnozowany, warto jednak wziąć pod uwagę, że poprzez nieodpowiednie działania promocyjne możemy wywoływać wręcz odmienny skutek. Na przykład pracodawca, dokonując wyboru wśród kandydatów do pracy, może w wyniku samego faktu stygmatyzowania takiej grupy odrzucić CV dobrego i doświadczonego pracownika tylko dlatego, że ukończył on 45 lat i należy do grupy zagrożonej na rynku pracy.

Piotr Stronkowski: Niestety, takie zjawisko występuje często i tego się chyba nie da uniknąć. Na przykład sam fakt objęcia kogoś pomocą społeczną też jest w pewien sposób stygmatyzacją tej osoby. W projektach tego typu – aby minimalizować zjawisko stygmatyzacji grup objętych projektem – należy zwracać bardzo dużą uwagę na sposób podejścia zarówno do beneficjentów, jak i do promocji projektów. Wracając do pytania o projekty dla kobiet, to uważam, że nadal jest w tej dziedzinie dużo do zrobienia, chociażby w zakresie wsparcia dla kobiet w ciąży i młodych matek czy też sposobów godzenia życia zawodowego i rodzinnego. Oczywiście, pewne rozwiązania są wypracowane, ale ich zastosowanie w praktyce jest niewielkie i z pewnością niewystarczające. Pewne rozwiązania, takie jak budowanie systemu usług opiekuńczych, będą realizowane w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Istnieje jednak

jeszcze cały obszar ciągle wymagający uwagi, dotyczący kobiet wychowujących małe dzieci.

Beata Puszczewicz: Ważne jest również to, aby upowszechniać dobre rozwiązania, których mimo wszystko nie jest wiele (takie jak np. opieka w miejscu pracy). Podobnie jest z telepracą czy elastycznym systemem pracy. Rozwiązania są, ale wykorzystuje je nadal niewiele podmiotów i chyba brakuje takich przykładów w instytucjach publicznych (w których czas pracy jest raczej sztywno określony). W praktyce nie ma wdrożonych innowacyjnych rozwiązań, gdyż mamy zbyt mocno zakorzenione stereotypowe podejście do pracy. Podobnie jest z e-learningiem. Zarówno nauczyciele, jak i osoby nauczane są przyzwyczajeni do tradycyjnych form kształcenia i tak naprawdę trudno jest wdrożyć te rozwiązania na szerszą skalę. Rozwiązania w tym zakresie zostały wypracowane w programie EQUAL, a teraz trzeba by opracować innowacyjne metody ich wdrożenia na szeroką skalę.



RAFAŁ ZAWADA
PRACOWNIK DEPARTAMENTU
ZARZĄDZANIA EUROPEJSKIM
FUNDUSZEM SPOŁECZNYM
W MINISTERSTWIE ROZWOJU
REGIONALNEGO
STAFF MEMBER OF THE
DEPARTMENT FOR

EUROPEAN SOCIAL FUND
MANAGEMENT IN THE
MINISTRY OF REGIONAL
DEVELOPMENT



Rafał Zawada: Yet I think that the approach allowing for bottom-up initiatives is better. The central approach has already been tested previously, and in fact not a single project solution has been broadly applied. I am thinking of the 55 plus programme. In my opinion, the bottom-up approach will obviously include some poor projects, but the majority will succeed in responding to actual local labour market needs and will solve those problems.

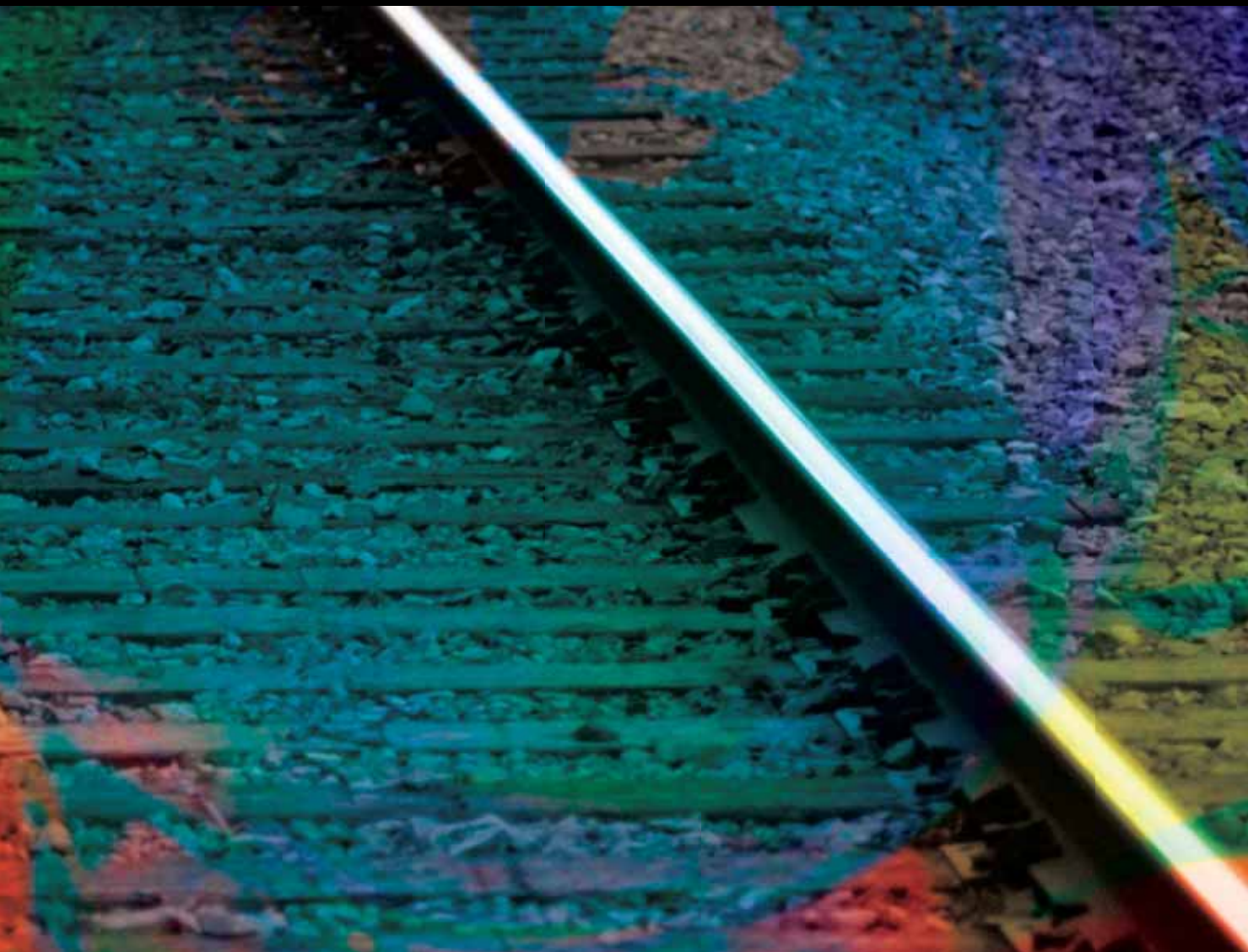
Beata Puszczewicz: The elements of both solutions have already been tested under EQUAL. Themes and target groups had been identified and, admittedly, some beneficiaries claimed that there was money waiting to finance their actions and all they had to do was to invent "a project for a programme". On the other hand, many project promoters that had been facing problems for years finally managed to solve them owing to EQUAL. Other project promoters adjusted the projects to their activity, which made it possible for them to continue to use the developed solutions in the future. Some institutions have been established solely for the purpose of a project, which means that they may stop their functioning when the project financing is over.

Rafał Zawada: But in EQUAL the areas have been defined in a very broad sense. It is also the case of the Operational Programme – Human Capital, whose projects fall under the priorities.

Piotr Stronkowski: Many EQUAL beneficiaries praised the flexibility of the system and the possibilities to implement very diverse actions and projects. Of course, there was a risk of improper funds disbursement (I am thinking of unsuccessful projects), however we managed to develop many interesting solutions, and I am convinced that it was worth trying. Based on the experience, I believe that innovative areas should be given broad definitions. In social economy for example, I would try to aim at searching for new solutions to further develop the services of social enterprises, instead of simply looking for solutions and legal regulations that allow for contracting services to such enterprises.

Anna Żubka: At what stage is the work on innovative projects criteria now?

Piotr Stronkowski: The criteria are being developed by a horizontal group.



Anna Żubka: Jakie powinny być kryteria oceny projektów innowacyjnych?

Rafał Zawada: Uważam, że kryteria te powinni sformułować eksperci, którzy znają konkretną sytuację oraz rozwiązania obowiązujące w danej dziedzinie.

Hanna Kądziała: Kryteria te powinny m.in. zapewniać zgodność z celami Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki oraz pozwalać na wybór projektodawcy mającego odpowiednią zdolność instytucjonalną i potencjał badawczy, który będzie gwarantował upowszechnienie wypracowanych rezultatów. Powinny też umożliwić wybór tych projektów, które angażują grupy docelowe na każdym etapie realizacji projektu. Z drugiej strony – powinny zostać określone w taki sposób, aby nie hamowały innowacyjnych aspektów projektu.

Beata Puszczewicz: Uważam, że innowacyjne i warte utrzymania jest włączenie beneficjentów ostatecznych do projektu od samego początku. W pewnym sensie jest to wartość tych projektów: nie stracić beneficjenta ostatecznego z pola widzenia.

Piotr Stronkowski: Pierwszym i najprostszym weryfikatorem tego, czy jakiś projekt będzie innowacyjny, czy nie, będzie sam fakt wykluczenia możliwości jego sfinansowania w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki lub innego programu. Ponadto dotąd nie rozstrzygnięto kwestii, czy innowacyjność powinna być definiowana „od dołu” czy „od góry”. Czy my, jako ministerstwo, powinniśmy definiować obszary innowacyjne w miarę szeroko (tak jak to było w programie EQUAL) i dać projektodawcom szansę na rozwiązywanie nurtujących ich problemów, czy też powinniśmy dość wąsko i precyzyjnie wskazać, że oczekujemy rozwiązania konkretnego problemu i wybierać spośród projektów te najbardziej nam odpowiadające. Obecnie rozstrzyga się właśnie to, jakie podejście powinniśmy wybrać. Od tego, który model wdrażania projektów zostanie wybrany, zależą kryteria wyboru projektów. Nad tą kwestią prowadzona jest szeroka dyskusja.

Rafał Zawada: A jakie Pan widzi zalety i wady tych modeli?

Piotr Stronkowski: Zaletą modelu bardzo precyzyjnie określającego problem, który mają rozwiązać projektodawcy w ramach realizowanych projektów, jest fakt dużo łatwiejszego i lepszego wykorzystania środków oraz mainstreaming. W modelu tym zajmujemy się problemem, na którego rozwiązanie jest popyt.

Wiemy np., że Ministerstwo Pracy szuka nowych sposobów aktywizacji osób bezrobotnych, które wypadły z rejestrów albo są w grupie „55 plus”. Przy realizacji większej liczby projektów poświęconych temu problemowi po dwóch czy trzech latach będziemy mieli wypracowane produkty, które będzie można zebrać i przeanalizować oraz oczywiście wdrożyć najbardziej efektywne rozwiązania. Takie podejście wyklucza natomiast realizację projektów zajmujących się problemami rynku pracy nie uświadomionymi przez administrację, ale postrzeganymi lokalnie. To drugie podejście stanowi chyba lepszą odpowiedź na lokalne i regionalne problemy występujące na rynku pracy. Jego słabą stroną jest jednak to, iż realizowany projekt może odpowiadać na bardzo niszowe zjawisko na lokalnym rynku pracy, nie stanowiące problemu w innych regionach kraju. Jak zatem widzieć, każde z tych rozwiązań ma plusy i minusy.

Beata Puszczewicz: Z tego wynika, iż pierwsze rozwiązanie mogłoby być bardziej efektywne pod kątem wykorzystania funduszy i osiągnięcia rezultatów określonych w szerszej perspektywie.

Rafał Zawada: Wydaje mi się jednak, że podejście, w którym dopuszczamy inicjatywy oddolne, jest lepsze. W poprzednim okresie było bowiem testowane również podejście centralne a i tak w zasadzie i tak nie zastosowano na szerszą skalę rezultatów wypracowanych w projektach. Mam na myśli program dla grupy „55 plus”. Moim zdaniem w podejściu oddolnym oczywiście mogą się zdarzyć projekty chybione, ale większość i tak będzie odpowiadała na rzeczywiste lokalne potrzeby rynku pracy i te problemy będzie rozwiązywać.

Beata Puszczewicz: Elementy obu rozwiązań były już testowane w ramach programu EQUAL. Były bowiem określone tematy oraz grupy docelowe i trzeba przyznać, iż część beneficjentów stwierdzała, że są pieniądze na sfinansowanie ich działalności i należy tylko wymyślić „projekt pod program”. Z drugiej strony – istniała duża grupa projektodawców, którzy od lat borykali się z problemami i właśnie EQUAL umożliwił im ich rozwiązanie. Część projektodawców dopasowała projekty do prowadzonej przez siebie działalności, co dawało szansę na kontynuowanie wypracowanych rozwiązań w przyszłości. Część instytucji powstała wyłącznie na rzecz projektu, co oznacza, że ich funkcjonowanie może się zakończyć wraz z finansowaniem z projektu.

Rafał Zawada: Ale w programie EQUAL obszary były zdefiniowane bardzo szeroko, podobnie jest w Pro-



PIOTR STRONKOWSKI
Z-CA DYR DEPARTAMENTU
ZARZĄDZANIA EUROPEJSKIM
FUNDUSZEM SPOŁECZNYM
W MINISTERSTWIE ROZWOJU
REGIONALNEGO
DEPUTY DIRECTOR OF
THE DEPARTMENT FOR
EUROPEAN SOCIAL FUND
MANAGEMENT IN THE
MINISTRY OF REGIONAL
DEVELOPMENT

... w podejściu oddolnym mogą oczywiście zdarzyć się projekty chybione, ale większość i tak będzie odpowiadała na rzeczywiste lokalne potrzeby rynku pracy i te problemy będzie rozwiązywać.

Rafał Zawada: But some solutions from EQUAL have been incorporated into the objectives of the Operational Programme – Human Capital, and thus will cease to be considered innovative.

Beata Puszczewicz: We should also consider another aspect that proved to be highly innovative in the EQUAL programme, namely the principle of partnership and need of cooperation between institutions from different sectors.

Rafał Zawada: My experience with EQUAL beneficiaries shows that partnership was a major concern for them during the projects' implementation. However, after their completion they admitted that it was indeed the project's significant added value and they, as individual organisations, greatly benefited from it and perceived it as a valuable lesson.

Beata Puszczewicz: It often happened that institutions designed for cooperation in reality did not cooperate, and it was actually the project itself that finally got them motivated.

Piotr Stronkowski: Exactly. The evaluation of EQUAL showed several elements as added value. The first of them is precisely the partnership. Naturally, this is not just a matter of a simple partnership, but the fact that different institutions begin to cooperate over the same problem. The second element is the comprehensive nature of the support given, in other words the fact that partnership enables multi-aspect support of final beneficiaries. The third element is the individualisation. EQUAL does not include any revolutionary solutions, on the contrary – it is a step-by-step approach to solve social problems, and frequently – merely an application of solutions known in theory for years. Most of the new solutions have been developed in the field of social economy. For other areas, we used methods known previously, but we improved or adjusted them. We were not reinventing the wheel here.

Beata Puszczewicz: Another innovative element was that Partnerships carrying out the projects could influence the implementation system. Their representatives participated in meetings, and through the working groups we have succeeded in eliminating many negative elements, including amendments of regulations.

Anna Żubka: Do you think that the number of partners in innovative projects should be limited?

Piotr Stronkowski: I believe there should be no constraints on the number of partners. Their number should be determined according to the nature of the project.

Anna Żubka: What changes will the new implementation period bring to the “Cooperation Fund” Foundation? How do you intend to ensure passing down of your experience?

Beata Puszczewicz: The role of the “Cooperation Fund” Foundation will certainly change, as it will start to act as the so-called National Support Structure, that is to say it will provide advisory services to intermediary bodies.

Hanna Kadziela: I think that the distinguishing feature of the EQUAL Community Initiative should be emphasised. In the new programming period, the “Cooperation Fund” Foundation will not perform any tasks relating to projects implementation (e.g. their selection or control). Its role will consist in providing broad support and aid to different entities in creation and realisation of innovative projects. Obviously, all this will be based on the lessons learned from the implementation of the EQUAL programme.

Anna Żubka: What level of support should be provided by the National Support Structure to project promoters and beneficiaries, as well as to institutions responsible for the implementation of the Operational Programme – Human Capital? What should the cooperation between institutions acting as intermediate bodies in the implementation of innovative projects consist in, considering the fact that the National Support Structure will not be authorised to supervise or control innovative projects and intermediate bodies?

Piotr Stronkowski: In EQUAL we have already failed once with the system, where the work on the selection of projects for Action 2 was duplicated. First, the projects verification and assessment was carried out by the National Support Structure, and then they were submitted to the Managing Authority for approval. Not surprisingly, really, the opinions of both authorities were divergent. This led to a deadlock and the overall process was delayed. In Action 3 we did not repeat that mistake, and the whole scope of tasks was assigned to the “Cooperation Fund” Foundation. The same applies to the National Support Structure. From the very beginning, we have to make a clear division of powers and responsibilities. The selection of projects, their control, accounting and monitoring should fall under the sole responsibility of Intermediate Bodies. They will have to ensure that projects are carried out properly. The function of the National Support Body is to provide additional services, act in principle as a training and advisory body (e.g. in mainstreaming) and establish a group of experts supporting the projects selection process. We will certainly avoid a situation where the National Support Structure and the Intermediate Structure are both authorised to issue guidelines for project implementation. This will not be the case.

... the bottom-up approach will obviously include some poor projects, but the majority will succeed in responding to actual local labour market needs and will solve those problems.

Hanna Kadziela: The main task of the National Support Body will be to foster the process of dissemination of the results, and this element should be a part of all actions undertaken by the “Cooperation Fund” Foundation. Primarily, we would like to see the National Support Body focus on encouraging the intermediate bodies and second-level intermediate bodies to carry out innovative projects. In addition, we would like to see it helping those bodies to prepare for the first competitions in 2009, and specifically: supporting the preparation of action plans for the following year in the context of the above mentioned projects, developing the guidelines facilitating the preparation of competition documents for



BEATA PUSZCZEWICZ
ZASTĘPCA DYREKTORA
FUNDACJA
„FUNDUSZ WSPÓŁPRACY”
DEPUTY DIRECTOR OF
“COOPERATION FUND”
FOUNDATION

gramie Operacyjnym Kapitał Ludzki, w którym mamy projekty w ramach priorytetów.

Piotr Stronkowski: Wielu beneficjentów programu EQUAL chwaliło elastyczny system oraz możliwość realizacji bardzo zróżnicowanych działań i projektów. To oczywiście powodowało również ryzyko niewłaściwego wydatkowania środków (mam na myśli projekty nieudane), ale mimo to wiele ciekawych rozwiązań udało się wypracować i to utwierdza mnie w przekonaniu, że było warto. Na podstawie dotychczasowych doświadczeń uważam, że obszary innowacyjne powinny być definiowane dość szeroko. Na przykład w dziedzinie ekonomii społecznej dążyłbym w kierunku szukania rozwiązań dla rozwoju usług przedsiębiorstw społecznych, a nie tylko szukania rozwiązań i zapisów prawnych dotyczących możliwości zlecania usług takim podmiotom.

Anna Żubka: Jak przebiegają prace nad kryteriami do projektów innowacyjnych?

Piotr Stronkowski: Opracowaniem tych kryteriów zajmuje się grupa horyzontalna.

Rafał Zawada: Pewne rozwiązania z programu EQUAL zostały włączone do priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki i nie będą już dalej traktowane jako innowacyjne.

Beata Puszczewicz: Należy wskazać na jeszcze jeden aspekt, który był bardzo innowacyjny w programie EQUAL, a mianowicie na zasadę partnerstwa i konieczność współpracy instytucji z różnych sektorów.

Rafał Zawada: Z moich doświadczeń z beneficjentami programu EQUAL wynika, iż partnerstwo było dla nich dużym problemem podczas realizacji projektów, ale po zakończeniu stwierdzili, iż faktycznie była to bardzo duża wartość dodana tego programu. Oni, jako poszczególne organizacje, najwięcej z tego skorzystali, i jest to cenne doświadczenie wyniesione z projektu.

Beata Puszczewicz: Często zdarzało się tak, że instytucje, które z założenia powinny ze sobą współpracować, tak naprawdę nie współpracowały, i to właśnie projekt je do tego zmotywował.

Piotr Stronkowski: No właśnie. Ewaluacja programu EQUAL wykazała jako wartość dodaną kilka elementów. Pierwszym z nich jest właśnie partnerstwo. Nie chodzi tu oczywiście o partnerstwo samo

w sobie, ale o fakt, że różne instytucje zaczynają wspólnie pracować nad jednym problemem. Drugi element to kompleksowość wsparcia, czyli to, że to właśnie partnerstwo umożliwia wieloaspektowe wsparcie beneficjentów ostatecznych. Trzecim elementem jest indywidualizacja. W programie EQUAL nie mamy do czynienia z rozwiązaniami rewolucyjnymi, wręcz przeciwnie – są to raczej małe kroki w rozwiązywaniu problemów społecznych, często po prostu zastosowanie w praktyce rozwiązań znanych od lat w teorii. Najwięcej nowych rozwiązań powstało w zakresie ekonomii społecznej, w innych obszarach były to znane i poprawiane lub ulepszone metody podejścia do pewnych zagadnień. Nie odkrywaliśmy tutaj Ameryki.

Beata Puszczewicz: Innowacyjne było również to, że Partnerstwa realizujące projekty miały wpływ na system wdrażania, odbywały się spotkania z udziałem przedstawicieli Partnerstw, poprzez grupy robocze udało się wyeliminować wiele negatywnych zjawisk, nawet zmienić rozporządzenia.

Anna Żubka: Czy uważają Państwo, że w ramach projektów innowacyjnych powinno się ograniczać liczbę partnerów?

Piotr Stronkowski: Sądzę, iż nie powinno być ograniczeń liczby partnerów, ich liczba powinna być dyktowana charakterem projektu.

Anna Żubka: Jak zmieni się rola Fundacji „Fundusz Współpracy” w nowym okresie wdrażania? Jak chcą Państwo zapewnić przekazanie zdobytego już doświadczenia?

Beata Puszczewicz: Rola „Funduszu Współpracy” z pewnością się zmieni, gdyż będzie on pełnił rolę tzw. Krajowej Instytucji Wspomagającej (KIW) realizację projektów innowacyjnych i ponadnarodowych PO KL, czyli rolę doradcą dla instytucji pośredniczących.

Hanna Kądziela: Sądzę, że warto podkreślić element różnicujący w stosunku do Programu Inicjatywy Społnotowej EQUAL. W nowym okresie programowania Fundacja „Fundusz Współpracy” nie będzie wykonywała zadań związanych z wdrażaniem projektów (np. z ich wyborem czy kontrolą). Jej rolą będzie szerokie wsparcie oraz pomoc dla różnych podmiotów w tworzeniu i realizacji projektów innowacyjnych. Wszystko to oczywiście na podstawie doświadczeń zdobytych przy wdrażaniu programu EQUAL.

the bodies organising a competition or of a manual on the implementation of innovative projects. Clearly, intermediate bodies and second-level intermediate bodies will receive a different kind of support: a more traditional one (such as training, individual or group advisory services and various publications) or through an interactive website. In addition to those bodies, support will also be provided to project promoters in the field of innovative project concepts development, and to those who will carry out the projects. The latter will receive support mainly in the area of solutions facilitating realisation of the projects and dissemination of the results.

Beata Puszczewicz: Let's go back to your question on passing down the experience gained in the previous period. We assume that persons who have so far worked in the Cooperation Fund under the EQUAL programme will gradually move to the National Support Bodies, so that their experience and knowledge is not lost. Most probably, new employees will also be needed, however the heart of the team will be build of persons with expertise from previous projects.

Anna Żubka: I would like to raise the question of the strategy of the approach to the Intermediate Bodies. Drawing from the experience with the Integrated Regional Operational Programme (IROP), which was a whole-country programme and yet there were significant regional differences in the approach to projects selection, control and accounting were still visible, are you not afraid that individual Voivodeships will be given too much freedom in the process of classifying and implementing innovative projects?

Piotr Stronkowski: It is a significant problem, and alas one that cannot be avoided. Despite the best guidelines and a uniform system of trainings for experts in place, some subjectivism is inevitable. Regional distinctions will occur, enhanced by different levels of Voivodeships' development. For this reason, what in one Voivodeship is not considered innovative, may be regarded as such in another. Our experience from the Sectoral Operational Programme – Human Resources Development (SOP HRD) shows that communication is the best method of coordination. Hence, a network of persons responsible for innovative projects implementation will be established within each Intermediate Body. The function of the network is to facilitate the organisation of meetings and debates in front of a wide audience, where representatives of all intermediate bodies will jointly discuss the burning questions and negotiate the solutions with the

Managing Authority. I also assume that actions of the National Support Body will support the coordination of the work of each Intermediate Body in this field. Unfortunately, I do not see how the actions could be fully unified.

Hanna Kadziela: In principle, the problem of uniformity relates to all programmes and priorities implemented regionally. It does not apply solely to innovative projects, which may be differently understood depending on the region. The important thing is that innovative projects should, in principle, respond to the specific regional needs and I believe they will. Communication, information, exchange of information and of experience, already mentioned by Piotr, will also be of crucial importance. Still, despite the full coordination of actions, we will not be able to avoid differences in interpretations among the regions.

Piotr Stronkowski: That is why the creation of the Community of Practice is so important.

Beata Puszczewicz: In addition to supporting the coordination process, the National Support Bodies' task is also to guarantee a uniform image of the programme in the dissemination actions.

Piotr Stronkowski: In my opinion, dissemination and mainstreaming with respect to the Intermediate Bodies will not be of significant importance. Each Intermediate Body will be held accountable mainly for its achievements in HC OP. Since only 5% of the funds are assigned to innovative projects, it is natural that such institutions will focus on the performance of the remaining 95% of tasks in the programme. In fact, mainstreaming is difficult to report and monitor. Thus, if it is left only for the competence of the Intermediate Bodies, it is likely that such projects will "die" once they are completed. Delegating the innovative projects dissemination to one institution only will mean that something will always happen in this scope. At this point, I would like to emphasise that Poland is the only country to have chosen this solution – in no other country such an institution was established for the purpose of innovative and transnational projects.

Anna Żubka: But still, are you not concerned that good practices already verified by the Cooperation Fund will be re-developed by the Intermediate Bodies? Innovative projects promoters will be likely to reappear and it is possible that they will have to follow, with the Intermediate Bodies, the same process they have already been through with the Cooperation Fund.



Anna Żubka: Jaki zakres wsparcia powinna zapewniać Krajowa Instytucja Wspomagająca dla projektodawców i beneficjentów oraz dla instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki? Na czym powinna polegać współpraca między Instytucjami Pośredniczącymi w trakcie realizacji projektów innowacyjnych, jeśli weźmiemy pod uwagę, że Krajowa Instytucja Wspomagająca nie będzie miała uprawnień nadzorczych ani kontrolnych w stosunku do projektów innowacyjnych oraz w stosunku do Instytucji Pośredniczących?

Piotr Stronkowski: W programie EQUAL już raz nie sprawdził się system, w którym zostały zdublowane zadania przy wyborze projektów do Działania 2. Najpierw weryfikację i ocenę projektów przeprowadziła Krajowa Struktura Wsparcia, a potem zatwierdzała to Instytucja Zarządzająca. Oczywiście, opinie obu instytucji nie były zbieżne. Cały proces się zablokował i opóźnił. Przy Działaniu 3 już nie powtórzyliśmy tego błędu i całość prac została delegowana na Fundację „Fundusz Współpracy”. Podobnie przy Krajowej Instytucji Wspomagającej trzeba od samego początku dokonać jasnego podziału uprawnień i obowiązków. Za wybór projektów, kontrolę, rozliczanie i monitorowanie powinny być odpowiedzialne wyłącznie Instytucje Pośredniczące. To na nich będzie spoczywać odpowiedzialność za prawidłową realizację projektów. Krajowa Instytucja Wspomagająca ma dostarczać dodatkowe usługi, pełnić głównie rolę szkoleniowo-doradczą (np. w zakresie *mainstreamingu*) oraz tworzyć bazę ekspertów wspierających proces wyboru projektów. Na pewno jednak nie stanie się tak, że Krajowa Instytucja Wspomagająca będzie wydawała jedne wytyczne w zakresie realizacji projektów, a inne wytyczne będzie miała prawo wydawać Instytucja Pośrednicząca. Takich sytuacji z pewnością nie będzie.

Hanna Kądziała: Najważniejszym zadaniem Krajowej Instytucji Wspomagającej będzie wspieranie procesu upowszechniania wypracowanych rezultatów i ten właśnie element powinien towarzyszyć wszystkim działaniom podejmowanym przez Fundację „Fundusz Współpracy”. Chcielibyśmy, aby Krajowa Instytucja Wspomagająca w pierwszej kolejności skoncentrowała się na zachęceniu Instytucji Pośredniczących I stopnia oraz II stopnia do realizowania projektów innowacyjnych, a także aby pomogła tym instytucjom przygotować się do pierwszych konkursów w 2009 r. Pomoc ta mogłaby polegać na udzielaniu wsparcia przy przygotowywaniu planów działania na następny rok w kontekście tych właśnie projektów, opracowaniu wytycznych ułatwiających przygotowanie dokumentacji konkursowej przez instytucje ogłaszające konkurs czy podręcznika dotyczącego wdrażania projektów innowacyjnych. Instytucjom Pośredniczącym I stopnia i II stopnia zostanie zagwarantowana pomoc w różnych formach: bardziej tradycyjnych (takich jak szkolenia, doradztwo grupowe lub indywidualne) czy poprzez interaktywny portal internetowy. Oprócz tych podmiotów wspierani będą zarówno projektodawcy (w zakresie opracowania koncepcji innowacyjnego projektu), jak i realizatorzy projektów. Ci ostatni

otrzymają głównie pomoc z zakresu rozwiązań pomocnych przy realizacji tego typu projektów oraz prowadzenia działań upowszechniających wypracowane rezultaty.

Anna Żubka: Chciałabym zapytać o strategię podejścia do Instytucji Pośredniczących. Czy na podstawie doświadczeń zdobytych w trakcie realizacji Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (kiedy to, mimo że mieliśmy do czynienia z jednym programem na terenie całego kraju, regionalnie wystąpiły znaczne różnice w podejściu do wyboru, kontroli i rozliczania projektów), nie obawiają się Państwo, że w poszczególnych województwach będzie jednak zbyt duża dowolność w procesie kwalifikowania i realizowania projektów innowacyjnych?

Piotr Stronkowski: To jest duży problem i do końca nie da się go uniknąć. Mimo opracowania najlepszych wytycznych i wprowadzenia jednolitego systemu szkolenia ekspertów zawsze wystąpi pewien subiektywizm. Będą się pojawiać różnicowania regionalne, dodatkowo wzmacniane przez różny poziom rozwoju poszczególnych województw. Z tego względu to, co w jednym województwie nie będzie uznawane za innowację, w drugim może nią być. Z naszych doświadczeń z Sektorowym Programem Operacyjnym Rozwój Zasobów Ludzkich wynika, że najlepszym sposobem koordynacji jest komunikacja. Dlatego też m.in. powstaje sieć osób odpowiedzialnych za wdrażanie projektów innowacyjnych w każdej z Instytucji Pośredniczących. Sieć ta ma ułatwić organizowanie spotkań i dyskusji na szerszym forum, podczas których reprezentanci wszystkich instytucji pośredniczących będą wspólnie omawiać nurtujące je problemy oraz uzgadniać rozwiązania z Instytucją Zarządzającą. Zakładam również, że działania Krajowej Instytucji Wspomagającej będą wspierały koordynację prac poszczególnych instytucji pośredniczących w tym zakresie. Nie widzę jednak szansy na pełne ujednolicenie działań.

Hanna Kądziała: Jednolitość jest problemem w zasadzie wszystkich programów i priorytetów wdrażanych regionalnie. Nie będzie to tylko kwestia projektów innowacyjnych, które mogą być różnie rozumiane w regionach. Uważam, że projekty innowacyjne będą mimo wszystko odpowiadały specyfice tych regionów, i to jest ważne. Istotne jest również to, na co wcześniej zwrócił uwagę Piotr Stronkowski, a mianowicie aspekt komunikacyjny, informacyjny, wymiany informacji, wymiany doświadczeń. Mimo koordynacji tych działań nie da się jednak wyeliminować różnych interpretacji w regionach.

Piotr Stronkowski: Dlatego też tak ważne jest utworzenie platformy Community of Practice.

Beata Puszczewicz: Oprócz zapewnienia wsparcia szkoleniowego i doradczego, rolę Krajowej Instytucji Wspomagającej powinna być koordynacja działań informacyjno-promocyjnych, aby zapewnić jednolity wizerunek programu oraz upowszechnić osiągnięte rezultaty.



Jednolitość jest
problemem
w zasadzie
wszystkich
programów
i priorytetów
wdrażanych
regionalnie.
Nie będzie to
tylko kwestia
projektów
innowacyjnych,
które mogą być
różnie rozumiane
w regionach.
Projekty
innowacyjne
będą, mimo
wszystko,
odpowiadały
specyfice tych
regionów i to jest
ważne.

In principle, the problem of uniformity relates to all programmes and priorities implemented regionally. It does not apply solely to innovative projects, which may be differently understood depending on the region. The important thing is that innovative projects will, in principle, respond to the specific regional needs.

Piotr Stronkowski: W moim odczuciu waga upowszechniania i mainstreamingu dla poszczególnych Instytucji Pośredniczących nie będzie duża. Każda Instytucja Pośrednicząca będzie bowiem głównie rozliczana z tego, co osiągnęła w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki. Skoro na projekty innowacyjne z założenia zostanie przeznaczone 5% środków, to jest naturalne, że zaangażowanie takich instytucji będzie głównie skierowane na realizację 95% innych zadań w ramach programu. Mainstreaming jest zadaniem, które trudno rozliczać i monitorować. Dlatego też pozostawienie tego zadania tylko i wyłącznie w Instytucjach Pośredniczących może spowodować, że te projekty „umrą” po ich realizacji. Przekazanie zadań związanych z upowszechnianiem projektów innowacyjnych jednej instytucji sprawi, że ciągle coś się będzie w tym zakresie działo. Pragnę podkreślić, że tylko Polska się zdecydowała na takie rozwiązanie. W żadnym innym kraju nie utworzono takiej instytucji dla projektów innowacyjnych i ponadnarodowych.

Anna Żubka: Czy nie obawiają się jednak Państwo, że rozwiązania, które były dobre i sprawdzone przez Fundację „Fundusz Współpracy”, będą teraz wypracowywane na nowo przez Instytucje Pośredniczące? Projektodawcy w projektach innowacyjnych prawdopodobnie będą się powtarzać i może się zdarzyć tak, że będą musieli wraz z Instytucjami Pośredniczącymi przechodzić na nowo ten sam proces, który już przechodzili z Funduszem Współpracy...

Piotr Stronkowski: To właśnie Krajowa Instytucja Wspomagająca i Grupa Robocza mają zapewnić kontynuację działań oraz przeniesienie doświadczeń z poprzedniego okresu. Zapewne jednak niektórych błędów i tak nie da się wyeliminować i zostaną one powtórzone.

Rafał Zawada: Problem polega na tym, że nie wszystko da się zawrzeć w wytycznych i oficjalnych materiałach. Zatem ważne jest funkcjonowanie Społeczności Praktyków (tzw. Community of Practice), dzięki której doświadczenie zdobyte do tej pory będzie dostępne dla instytucji, które są nowe.

Anna Żubka: A jak chcą sobie Państwo poradzić z sytuacją trudną dla projektodawcy, który będzie partnerem w kilku projektach w różnych województwach i na pewno zetknie się z różnym podejściem Instytucji Pośredniczących choćby do takich zagadnień jak międzynarodowość, partnerstwo, mainstreaming czy rozliczenia?

Piotr Stronkowski: Ministerstwo jest obecnie nastawione na to, aby dążyć do upodmiotowienia regionów

(czyli przekazywania do regionów jak największej liczby decyzji). Wyraża się to m.in. w minimalizowaniu liczby wytycznych i regulacji.

Rafał Zawada: Uważam, że takie podejście jest słuszne wówczas, gdy towarzyszy temu nacisk na wsparcie, przekazywanie doświadczeń, niezmarnowanie tego potencjału, który już jest.

Piotr Stronkowski: Bardzo ważna jest praca w grupach roboczych. Będę do tego wracał, bo to naprawdę jest istotne. Obserwuję teraz prace grupy roboczej, która zajmuje się ewaluacją. Regiony wcześniej nie zajmowały się tym zagadnieniem. Teraz budują swój potencjał ewaluacyjny. Podstawowym zadaniem dla każdej Instytucji Zarządzającej powinno być budowanie potencjału w tych obszarach, które są nowe – dyskusje w ramach grup roboczych, wspólne spotkania, prezentacje, szkolenia umożliwiające wymianę informacji. Musi to być proces ciągły i to jest główne wyzwanie, które stoi przed Krajową Instytucją Wspomagającą.

Beata Puszczewicz: Program EQUAL wypracował dobre metody komunikacji między Fundacją „Fundusz Współpracy” a beneficjentami. Założeniem jest, aby zapewnić jak największą dostępność i transparentność informacji. Krajowa Instytucja Wspomagająca na pewno będzie korzystała z rozwiązań wypracowanych w trakcie realizacji programu EQUAL.

Anna Żubka: Uważam jednak, że mimo wspomnianych przez Państwa narzędzi wspierających, wbrew pozorom wystąpią problemy. Jak najbardziej jestem za tym, aby przekazywać decyzyjność regionom. Nie można jednak zapominać o tym, iż duża część projektodawców składających projekty innowacyjne z pewnością będzie już mieć doświadczenie z projektów zrealizowanych w ramach programu EQUAL. Powstaje zatem pytanie, jak wyeliminować to, że projektodawcy będą musieli razem z Instytucjami Pośredniczącymi przechodzić przez podobne procesy i problemy, które zostały już rozwiązane w poprzedniej perspektywie finansowej. Element przekazania zdobytego doświadczenia jest bowiem bardzo istotny dla „odbioru” nowego programu przez projektodawców.

Beata Puszczewicz: Krajowa Instytucja Wspomagająca na pewno będzie przywiązywać dużą wagę do opracowania systemowego wsparcia merytorycznego dla Instytucji Pośredniczących. Zapewnienia dobrej jakości doradztwa oraz szkoleń. W programie EQUAL od początku wdrażania projektów instytucje mogły korzystać ze szkoleń m.in. w zakresie zarzą-

Przekazanie zadań związanych z upowszechnianiem projektów innowacyjnych jednej instytucji sprawi, że ciągle coś się będzie w tym zakresie działo.



Piotr Stronkowski: The National Support Body and the Working Group are designed specifically to ensure continuity of actions and transfer of expertise from the previous period. Unfortunately, some mistakes cannot be avoided, and will probably be repeated in the future.

Rafał Zawada: The problem is that it is impossible to fit all related issues into the guidelines and official documentation. Hence the paramount role of the Community of Practice, where the previous experience will be available for the newly established institutions.

Delegating the innovative projects dissemination to one institution only will mean that something will always happen in this scope.

Anna Żubka: How do you intend to deal with a delicate situation of project promoters operating as a partner in several projects, in different Voivodeships, where the Intermediate Bodies will certainly demonstrate variable approaches towards such issues as e.g. international character, partnership, mainstreaming or accounting?

Piotr Stronkowski: Generally speaking, at this stage the Ministry is ready to delegate as many powers to the regional level as possible. This is reflected, among other things, in the minimising of the number of guidelines and regulations, aiming for region empowerment.

Rafał Zawada: In my opinion, such an approach is correct, if accompanied by a strong emphasis on support, transfer of experiences, efforts aiming at not losing the existing potential.

Piotr Stronkowski: The work of the working groups is very important. I will keep on coming back to this issue, because it is particularly crucial. I am now observing the work of the working group engaged in the evaluation. In fact, no regions have dealt with this issue before. Today, they are building their evaluation potential. The main task of any Managing Authority should be building potential within new areas, namely discussions within the working groups, meetings, presentations, trainings to exchange information. It must be a continuous process, and it is the main challenge faced by the National Support Body.

Beata Puszczewicz: Some methods of communication between the Cooperation Fund and the beneficiaries have already been developed in the EQUAL programme. These include e.g. electronic methods: sending the most important communications via e-mail, placing news on websites, or the Q&A database. The information is available and transparent. The National Support Body will certainly use the solutions which may appear simple, but which have been developed, tried and tested during the EQUAL implementation. In the work of the National Support Body, we will make use of the Intermediate Bodies' support system, and we will utilise the already existing tools, as well as novel ones, which we already plan.

Rafał Zawada: Anna, as a project promoter, how would you see it?

Anna Żubka: I think that, despite the support tools you have mentioned, problems will occur. I strongly agree with the idea of regions being given

more freedom in decision making. However, one should not forget that project promoters submitting new innovative projects will surely have an experience gained in the projects implemented under EQUAL. The question is how to avoid a situation, in which project promoters, accompanied by Intermediate Bodies, will have to go through the same processes and face problems already been solved in the previous financial period. Transfer of experience is by no doubt essential for the "reception" of the new programme by project promoters.

Beata Puszczewicz: The National Support Body will certainly recognise support for the intermediate bodies as an issue of paramount importance. It has already been put in practice in EQUAL with respect to project promoters, for whom the professional support system was set up.

Piotr Stronkowski: Let us be honest. Many project promoters, having gone through a number of trainings and with several years of experience, attained a status of professionals. We must take this into account.

Anna Żubka: Do you have any plans to provide in that period any support to project promoters in the field of fiscal interpretation?

Rafał Zawada: I am aware that project promoters expect from the government, and quite rightly so, that public officials will come into an agreement and issue common and clear fiscal regulations. I agree this is the way it should be.

Anna Żubka: How do you plan to avoid a situation which happened e.g. in the implementation of training projects in the SOP HRD Measure 2 Scheme 2.3.a, where – despite the supervision of the Polish Agency for Enterprise Development (PAED) – the Regional Financing Institutions approached the same issues in many different ways, which annoyed project promoters. Also, it often happened that the opinions of the Regional Financing Institutions and PAED for the same issue were entirely different.

Piotr Stronkowski: Yes, it is similar to the situation we've seen in IROP. This is why we do not want the Managing Authority to go into every detail of the implementation of the programme's regulations, as it was the case before. It does not work, because the Managing Authority, being too far from beneficiaries, cannot fully recognise the real picture of a situation. Moreover, when such a mechanism is put in place, the Intermediate Bodies refuse to make a decision and often refer to the Managing Authority's decision, the latter not being adequate to the real situation of a particular beneficiary. In addition, in such an approach the decision making process is unnecessarily prolonged.

Beata Puszczewicz: The Intermediate Bodies must have some freedom and be responsible for the decisions taken. If the Intermediate Bodies do not have full discretion, then they are passed over by beneficiaries, which is an even less favourable solution to the problem. The Intermediate Bodies must be entrusted with power and with responsibility for the decisions taken, so that their functioning is not paralysed and the system is more user-friendly for beneficiaries.

dzania projektami, ewaluacji, promocji i upowszechniania, zamówień publicznych, rozliczania projektów, pomocy publicznej i innych dostosowywanych do pojawiających się potrzeb beneficjentów.

Piotr Stronkowski: Wielu z tych projektodawców, po serii szkoleń i kilku latach doświadczeń, stało się profesjonalistami i trzeba to brać pod uwagę.

Anna Żubka: A czy zamierzają Państwo w jakiś sposób wesprzeć projektodawców w zakresie interpretacji podatkowej realizowanych projektów?

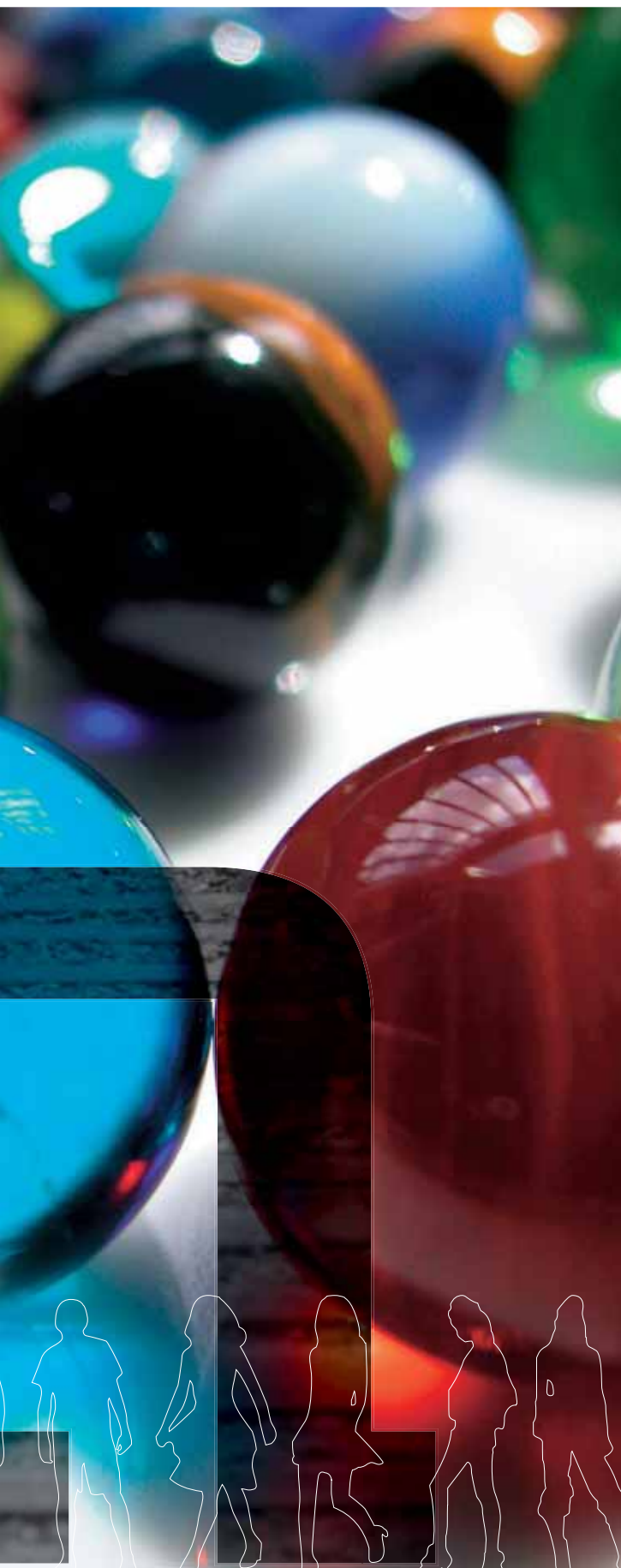
Rafał Zawada: Projektodawcy słusznie oczekują od rządu, iż poszczególni urzędnicy będą wreszcie w stanie się porozumieć oraz wydać wspólne i jasne przepisy podatkowe. Uważam, że tak właśnie powinno się stać.

Anna Żubka: A jak chcą Państwo zapobiec takim sytuacjom, które zdarzały się np. w trakcie wdrażania projektów szkoleniowych Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich (Działanie 2, Schemat 2.3), kiedy to, mimo nadzoru ze strony Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, regionalne instytucje finansujące w bardzo zróżnicowany sposób podchodziły do tych samych zagadnień, co irytowało projektodawców. Często też zdarzało się tak, iż regionalna instytucja finansująca prezentowała w danej kwestii zupełnie inne stanowisko niż PARP.

Piotr Stronkowski: Sytuacja, którą Pani opisuje, była trochę podobna do tej, która wystąpiła w trakcie realizacji Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego. Dlatego też nie chcemy, aby Instytucje Zarządzające po raz kolejny bardzo szczegółowo i drobiazgowo wgłębiały się we wprowadzanie regulacji dotyczących programu. Jest to nieskuteczne, gdyż Instytucja Zarządzająca nie do końca jest w stanie rozeznaczyć się w danej sytuacji, gdyż po prostu znajduje się za daleko od beneficjenta. Z drugiej strony – gdy taki mechanizm jest wprowadzony, to Instytucje Pośredniczące nie chcą podejmować decyzji i często podpierają się decyzją wydaną przez Instytucję Zarządzającą, tymczasem taka decyzja może być nieadekwatna do sytuacji danego beneficjenta. Poza tym przy takim podejściu proces decyzyjny niepotrzebnie się wydłuża.

Beata Puszczewicz: Instytucje Pośredniczące muszą mieć pewną swobodę i ponosić odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Jeżeli Instytucje Pośredniczące nie mają pełnej decyzyjności, to są omijane przez beneficjentów, co jest jeszcze gorszym wyjściem z sytuacji. Instytucja Pośrednicząca musi mieć władzę, a także ponosić odpowiedzialność za podejmowane decyzje, tak aby jej działalność nie została sparaliżowana, a system był bardziej przyjazny dla beneficjentów.







O Innowacyjności w działaniach Partnerstwa IW EQUAL rozmawiamy z dr Marzeną Czerwińską z Gdańskiej Akademii Bankowej, kierownikiem projektu „EUROSTER”.

WYWIADU UDZIELIŁA
MARZENNA CZERWIŃSKA

Innowacyjność

Celem realizowanego w Trójmieście projektu „EUROSTER” było zwiększenie zdolności adaptacyjnych firm i pracowników przemysłu okrętowego. Jednym z głównych rezultatów tego przedsięwzięcia jest symulator korzyści stosowania elastycznych form zatrudnienia. Narzędzie to pozwala na przeprowadzenie rachunku zysków i strat oraz analizy szans i zagrożeń związanych z zastosowaniem elastycznych form zatrudnienia. W wyniku wykorzystania symulatora można między innymi uelastycznić sposób zarządzania zasobami ludzkimi w firmie, opracować ulepszone ścieżki karier zawodowych pracowników, zapewnić odpowiednie wsparcie szkoleniowe i doradcze, planować, weryfikować i negocjować warunki zatrudnienia, a w rezultacie – zwiększać efektywność pracy.

Które z rozwiązań wypracowanych w ramach projektu EUROSTER oceniłaby Pani jako innowacyjne?

Na pewno nasz symulator korzyści stosowania elastycznych form zatrudnienia. Dotychczas na rynku dostępne były kalkulatory wynagrodzeń, umożliwiające obliczanie ewentualnych zarobków wynikających z umowy o pracę bądź samozatrudnienia. Wiadomo jednak, że to nie wszystko. Warto bowiem poznać również wysokość przyszłej emerytury, świadczeń opieki zdrowotnej czy też świadczeń socjalnych. Tworzyliśmy symulator z myślą, aby z jego pomocą przeanalizować jak najwięcej aspektów związanych z zatrudnieniem. Innowacyjnością tego rozwiązania jest więc kompleksowość spojrzenia na elastyczne zatrudnienie, a jednocześnie łatwość obsługi.

Innowacyjność nie musi wiązać się z zastosowaniem narzędzi IT...

Oczywiście, że nie... Dlatego też o innowacyjności można mówić w odniesieniu do innych naszych działań, choć nie były one wspierane nowoczesnymi technologiami.

Na przykład?

Innowacją jest na pewno to, że w ramach naszego Partnerstwa zdołaliśmy zniwelować rozdzźwięk między sektorem nauki a sektorem praktyki. W skład naszych grup roboczych wchodził przedstawicieli różnych środowisk. Początkowo „praktycy” traktowali środowiska naukowe z dużą rezerwą, ale z czasem zdołaliśmy pokonać wszelkie opory. Myślę, że w tej chwili obie strony są znacznie bardziej otwarte

na różne pomysły. Niezwykle ciekawym dla mnie doświadczeniem płynącym z tego projektu były relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem reprezentowanym przez Związek Zawodowy. Na szczęście w ramach Partnerstwa udało nam się połączyć Związek Zawodowy Stoczni Gdańskiej z pracodawcą – Stocznia Gdynia. Było to taktyczne posunięcie, które w pełni się sprawdziło. Działanie to również świadczy o innowacyjności w realizowaniu tak dużego i trudnego projektu. Innowacyjny jest też z pewnością stworzony przez nas podręcznik BHP dla pracowników przemysłu okrętowego, w którym zaprezentowano szerokie spojrzenie na kulturę BHP w stoczniach.

Innowacyjny może być też model partnerstwa ponadnarodowego...

Rzeczywiście. W sposób naturalny skłanialiśmy się ku współpracy z partnerstwem fińskim, ponieważ w zasadzie jedynie ono działało w obszarze przemysłu okrętowego. Finowie zresztą skonfigurowali swoje Partnerstwo podobnie jak my. Również włączyli do niego wyższą uczelnię, instytucję zajmującą się kształceniem ustawicznym oraz stocznia. Z kolei partnerstwo francuskie z siedzibą na Gwadelupie, działające w Temacie A, jest bardziej ukierunkowane na kwestie społeczne, budowę małych statków do żeglugi przybrzeżnej, co miało aktywizować zawodowo ludzi z obszarów o dużym poziomie bezrobocia. Mimo że wszyscy jesteśmy dla siebie nieco egzotyczni, to jednak w efekcie naszej współpracy powstało ciekawe opracowanie, w którym prezentujemy różnorodne sposoby myślenia o przemyśle okrętowym.

to nie tylko / T

innovation does not

end with the / T

The key objective set for the EUROSTER project carried out in Tri-City was raising the adaptability of the companies and employees in the shipbuilding industry. Upon its execution, the project delivered one of its main outcomes – it became a simulator of advantages of using flexible modes of employment, which is a specific tool enabling carrying out a SWOT analysis of the flexible modes of employment. Once employed at a given company, the simulator facilitates the introduction of flexible methods of human resources management, development of improved career paths for the employees, and provision of adequate training and advisory support. It also proves of significant help in planning, verifying and negotiating the conditions of employment and ultimately it leads to an improvement of work efficiency.

The interview with the EUROSTER project leader, Marzenna Czerwińska, PhD, from The Gdańsk Academy of Banking, about innovation in the activities of the Partnership.

Which solutions developed by EUROSTER would you consider innovative?

One of them is definitely our simulator of advantages of using flexible modes of employment. Until now, the only available tools of this type were the pay calculators, which allowed you to calculate the potential earnings under a contract of employment or those gained from self-employment. Clearly, that was not enough – equally important (and worth knowing) is the amount of your future retirement pension, health care benefits or welfare benefits. We developed our simulator because we wanted to create a tool that would allow you to analyse as many components of employment relationship as possible. Thus, innovativeness of this solution lies in its comprehensive approach to the numerous aspects of flexible modes of employment, as well as in its simplicity of use.

But innovation does not necessarily need to involve IT tools...

No, of course not. This is why we can also talk about innovativeness of our other actions, which are not supported by modern technologies at all.

Such as?

For instance, abolishment of the rift between theory and practice, which we managed to accomplish within our Partnership, should be considered an innovation. Our working groups included people with various backgrounds. As often happens, at first, the “practitioners” treated the “academics” with a great deal of reserve, but eventually we managed

to overcome these barriers. I can safely say that now both groups are significantly more open to new ideas. For me personally, an extremely interesting experience while working on this project was the opportunity to observe the relations between the employer and the employee represented by a trade union. We were fortunate enough to manage to incorporate as the project’s Partners both the Trade Union Committee of the Gdańsk Shipyard and the employer, Gdynia Shipyard. It was a tactical move, which in practice proved very effective. In fact, this action also testifies to the innovativeness of the project, which in itself was a massive and very complicated undertaking.

And just to give you another example, an outcome we definitely consider an innovation is the occupational health and safety manual we prepared for persons employed in the shipbuilding industry, in which we present a broader view on the occupational health and safety issues and related culture in the shipyards.

The model of transnational Partnership is also innovative...

That’s true. It was only natural that we wanted to cooperate with the Finnish Partnership, as it was virtually the only Partnership active in the shipbuilding industry. What’s more, the structure of the Finnish Partnership was very much along the same lines as ours – it included a tertiary education institution, a lifelong learning institution, and a shipyard. Whereas, when we started working with the French Partnership – which name implied some connection with the sea – we found out that it operated within Theme A, i.e. focused on social issues and on building smaller craft for inshore sailing with the aim of occupational activation of people from high unemployment rate areas. What is more – the Partnership was based in Guadeloupe! Even though we all seemed a bit exotic to one another, our cooperation bore fruit in the form of an interesting study presenting diverse perspectives on the shipyard industry.

INNOVACYJNA elastyczność

Elastyczne formy zatrudnienia (EFZ) to idealne rozwiązanie dla osób, które z różnych powodów nie mogą funkcjonować na rynku pracy w sposób tradycyjny. Od dawna jest ono znane i chętnie stosowane na Zachodzie, jednakże w Polsce pracodawcy wciąż traktują je z dużą rezerwą. W ramach projektu „ElaStan” powstał pakiet gotowych narzędzi i rozwiązań umożliwiających efektywniejsze uelastycznianie polskiego rynku pracy

Najważniejszym rezultatem pracy Partnerstwa realizującego projekt „ElaStan – promocja elastycznych stanowisk pracy i ochrona kapitału intelektualnego firm” jest uruchomienie trzech e-Centrow Telepracy w Garwolinie, Radomiu i Puławsku. Osoby korzystające z ich usług mają dostęp do pełnego wyposażenia informatycznego, telekomunikacyjnego i biurowego, a także do stanowisk pracy przystosowanych do aktywnego e-learningu. Ponadto mogą pracować na rzecz przedsiębiorców z innych regionów Polski. E-Centra działają od lat w wielu krajach Europy Zachodniej, między innymi w Hiszpanii i Holandii, jednak w polskich warunkach – według realizatorów projektu – są rozwiązaniem innowacyjnym.

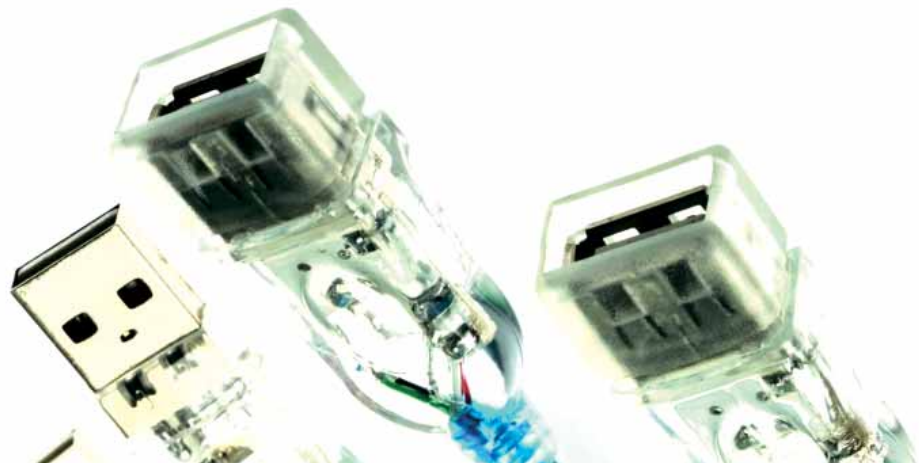
Aukcja zleceń

Zdaniem pomysłodawców przedsięwzięcia, e-Centra wrosły już w lokalny rynek pracy tych trzech miast i stały się jego naturalnym elementem. Od początku realizacji projektu staraliśmy się przyzwyczajać naszych beneficjentów do innowacyjności – mówi Zenona Bańkowska, dyrektor ds. informacji, promocji i PR projektu „ElaStan”. – Proszę mi wierzyć, że w Garwolinie, Puławsku i Radomiu nikt już nie traktuje e-Centrow jako innowacji. Doszliśmy jednak do tego ciężką pracą, musieliśmy się bowiem uczyć tak samo jak nasi beneficjenci.

Innym rezultatem projektu, uznanym przez Partnerstwo za innowację, jest Platforma INTAUZ – Internetowa Aukcja Zleceń. Platforma przeznaczona jest dla firm, instytucji i organizacji, które chcą w sposób elastyczny zamawiać i oferować konkretne usługi. Zawarcie umowy na wykonanie zlecenia następuje w wyniku aukcji. Strony nie muszą się spotykać i spisywać żadnych dokumentów. Jeżeli jednak wyrażą taką wolę, mogą oczywiście podpisać tradycyjną umowę poza platformą. System opracowany przez realizatorów projektu daje też użytkownikom platformy gwarancję płatności za wykonane zlecenie.

Więcej świadomości

To nasze sztandarowe produkty, bezpośrednio związane z realizacją idei społeczeństwa informacyjnego – uważa Gabriela Sempruch, koordynator operacyjny projektu. Wykorzystujemy nowoczesne technologie, opieramy się na koncepcji innowacyjnej gospodarki. Innowacje, które proponujemy w naszym projekcie, nie miałyby jednak szansy zaistnienia w lokalnych społecznościach bez ogromnego wysiłku, jaki włożyliśmy w zwiększanie świadomości społeczeństwa w zakresie elastycznych form zatrudnienia i pokonywanie barier mentalnych, na które napotykalismy zarówno wśród przedsiębiorców, jak i pracowników. Bez wykonania takiej pracy nie udało się skutecznie zaszczerpić żadnych innowacyjnych pomysłów.



INNOVATIVE flexibility

The key outcome of the effort made by the Partnership implementing the “ElaStan – promotion of flexible job positions and protection of enterprises’ intellectual capital” project is the launch of three e-Centres for Telework – in Garwolin, Radom and Pułtusk. Their users enjoy free access to the extensive package of ICT and office resources, as well as to job positions customised to support active e-learning. Furthermore, they have the opportunity to work for entrepreneurs from other regions of Poland. E-Centres have a long history in many countries of Western Europe, for example in Spain and the Netherlands. However, as viewed by the “ElaStan” project team, they are still an innovation in the Polish environment.

Auction of assignments

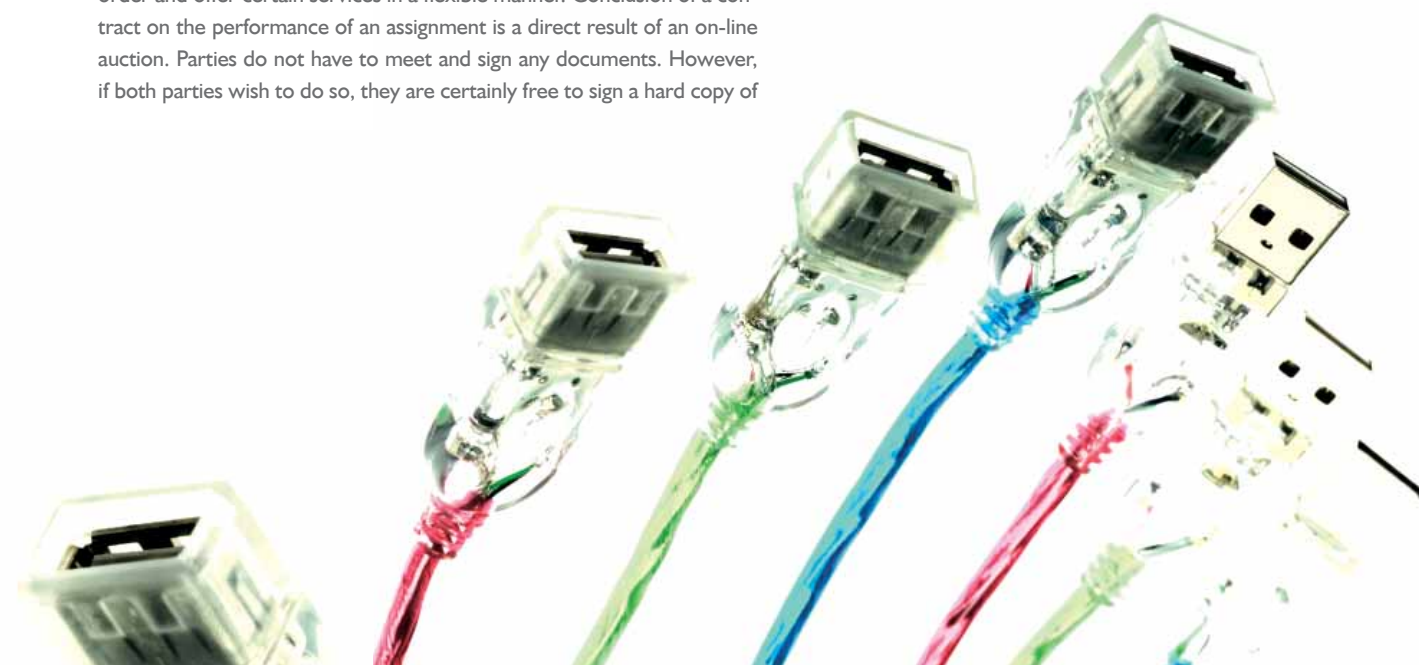
Today, the project’s originators can freely state that e-Centres have become integral to the local labour market of the three towns and are now a permanent fixture there. From day one of the Project we have been trying to make our beneficiaries accustomed to innovation – says Zenona Bańkowska, director for information, promotion and PR of the “ElaStan” project. – We have every reason to say that e-Centres are no longer an innovation in Garwolin, Pułtusk and Radom, though this outcome is a fruit of truly hard labour, since we had to learn along the way just like our beneficiaries did. Another delivery of the project, perceived as innovation by the Partnership, is the INTAUZ Platform – an online auction of assignments. The Platform is designed for companies, institutions and organisations willing to order and offer certain services in a flexible manner. Conclusion of a contract on the performance of an assignment is a direct result of an on-line auction. Parties do not have to meet and sign any documents. However, if both parties wish to do so, they are certainly free to sign a hard copy of

Flexible modes of employment (FME) are a perfect solution for those who, for various reasons, cannot function in the labour market in a traditional manner. They have been known and readily put in practice in the Western European countries for a long time now, and yet employers in Poland still treat it with considerable reserve. The “ElaStan” project has produced a set of ready-made tools and solutions that create opportunities for a more efficient flexibility in the Polish labour market.

the contract outside of the platform. Additionally, the system designed by the project team offers a payment guarantee to the platform users.

More awareness

These are our flagship projects, closely related to the concept of information society – says Gabriela Sempruch, operational coordinator for the project. – We are using modern technologies and base our actions on the concept of innovative economy. Still, the innovations delivered by our project would not have been able to emerge in local communities had it not been for our tremendous effort to increase the awareness of the society regarding flexible modes of employment and to overcome the mental barriers existing among the entrepreneurs and employees. Without this, no innovative ideas have a chance of being accepted.





ANNA ŻUBKA

Sieci zmoder

Wywiad z Anną Żubką – ekspertem Ministerstwa Rozwoju Regionalnego odpowiedzialnym za moderowanie i prowadzenie polskiej sieci dyskusyjnej w ramach platformy „Innowacyjność i Mainstreaming”.

Została Pani zaangażowana do innowacyjnego i bardzo ciekawego przedsięwzięcia finansowanego przez Komisję Europejską. Proszę nam przybliżyć ideę tego projektu.

Polska jest jednym z krajów uczestniczących w międzynarodowym forum dyskusyjnym Innovation and Mainstreaming Community of Practice (CoP) umożliwiającym jego uczestnikom wymianę wiedzy o narzędziach i metodach stosowanych w zakresie wspierania innowacyjności wypracowanych w różnych krajach UE w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Celem forum jest promowanie tych narzędzi i metod. Forum, finansowane z grantu Komisji Europejskiej, zostało zainicjowane przez przedstawicieli rządu Portugalii.

Proszę wyjaśnić, co kryje się pod pojęciem „forum dyskusyjnego”?

Forum dyskusyjne Innovation and Mainstreaming Community of Practice jest portalem internetowym (<http://innovation.esflive.eu>). Dzięki niemu możliwe będzie dzielenie się doświadczeniami zdobytymi w różnych krajach w zakresie zarządzania innowacyjnością, a także przenoszenie rozwiązań wypracowanych w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL na inne programy operacyjne i projekty finansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego. Polskie instytucje zaangażowane we wdrażanie Europejskiego Funduszu Społecznego mają możliwość włączenia się do dyskusji na forum krajowym i europejskim poprzez nawiązywanie kontaktów i wymianę informacji. Będą także mogły zapoznać się z ekspertyzami i innymi materiałami dotyczącymi programu EQUAL.

Ale przecież Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL nie będzie kontynuowana.

Tak, ale w ramach tego programu udało się wypracować wiele ciekawych rozwiązań i byłoby szkoda, aby nikt więcej nie korzystał ze zdobytych doświadczeń. Obecnie dyskusja w ramach forum będzie głównie nakierowana na wsparcie zarządzania innowacyjnością w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki. Sieć będzie miała stosunkowo otwarty charakter. W zasadzie będzie mógł wziąć w niej udział każdy podmiot

czy osoba zaangażowana w proces wdrażania EFS w Polsce. Oczywiście zależy nam na tym, aby przede wszystkim zaangażowali się w tę dyskusję przedstawiciele Instytucji Pośredniczących. Cenny będzie także punkt widzenia członków komitetów monitorujących, podkomitetów, grup roboczych, ekspertów, partnerów społecznych. Im szersze grono uczestników uda się nam przekonać do wzięcia udziału w przedsięwzięciu, tym bardziej interesująca i wartościowa będzie dyskusja prowadzona w ramach forum. W przyszłości w ramach forum chcielibyśmy dyskutować nad rozwiązaniami dotyczącymi zarządzania projektami innowacyjnymi, omówić wybór tematów, krajowe sieci tematyczne, proces walidacji i mainstreamingu, koordynację działań. Obecnie są to główne pomysły, oczywiście jesteśmy gotowi je rozwijać i uszczegóławiać w miarę potrzeb uczestników forum. Uważam, że będzie to bardziej efektywne narzędzie niż spotkania, gdyż dyskusje będzie można prowadzić w sposób ciągły oraz wtedy, gdy będzie to szczególnie potrzebne i konieczne.

Czy to znaczy, że kontakt z uczestnikami forum będzie możliwy wyłącznie dzięki stronie internetowej?

Około 90% komunikacji będzie odbywać się za pomocą Internetu. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego planuje także spotkania i konferencje dla uczestników forum, o których będą oni informowani na bieżąco.

Czy dostrzega Pani jakieś ograniczenia dla osób chcących skorzystać z forum?

Forum jest tak pomyślane, aby było łatwe w obsłudze dla przeciętnego użytkownika Internetu. Przyszłością nie powinien być także język, gdyż osoby, które nie znają angielskiego będą miały możliwość prowadzenia dyskusji w języku polskim w ramach polskiej grupy oraz korzystania z bazy przetłumaczonych dokumentów. Każdy, kto zna inny język obcy niż, angielski, będzie mógł również dołączyć do narodowych grup dyskusyjnych, np. do francuskiej czy hiszpańskiej grupy dyskusyjnej. Polscy uczestnicy forum mogą liczyć na wsparcie z mojej strony. Mam nadzieję, że uda się włączyć do dyskusji szerokie grono osób.

Polskie instytucje zaangażowane we wdrażanie Europejskiego Funduszu Społecznego mają możliwość włączenia się do dyskusji na forum krajowym i europejskim poprzez nawiązywanie kontaktów i wymianę informacji.

Modernized networks

Interview with Anna Żubka, expert of the Ministry of Regional Development responsible for moderation and operation of the Polish Discussion Forum within the Community of Practice on Innovation and Mainstreaming platform

You are involved in an innovative and very interesting project funded by the European Commission. Please, tell us something more about the project.

Poland is one of the states that participate in the international discussion forum Innovation and Mainstreaming Community of Practice (CoP) that enables its users to share knowledge of tools and methods used to support innovation developed in various EU Member States within the EQUAL Community Initiative. The forum, funded from a European Commission grant, was initiated by the representatives of the Portuguese government. The forum aims at promoting these tools and methods.

Can you explain what a "discussion forum" means?

The Innovation and Mainstreaming Community of Practice discussion forum is an Internet website (<http://innovation.esflive.eu>). It enables sharing experience gained in different countries in the field of innovation management and transferring the solutions developed within the EQUAL Community Initiative onto other operational programmes and projects funded by the European Social Fund. Polish institutions involved in the ESF implementation will have an opportunity to join the discussion at both the national and EU levels by networking and information exchange. They will also be able to access expert opinions and other materials about the EQUAL Programme.

But the EQUAL Community Initiative is to be discontinued.

It is, but we managed to develop many interesting solutions within the Programme and the experience that was gained should not be wasted. Now, the forum discussion will focus mainly on innovation management in the Human Capital Operational Programme. The network will be relatively open. Almost any entity or person involved in the ESF implemen-

tation process in Poland will be able to join it. Certainly, we would like mostly to involve the representatives of Intermediate Bodies. We will also appreciate the opinions of monitoring committees, subcommittees, working groups, experts and social partners. The more participants we invite to the project, the more interesting and valuable will be our discussion on the forum. In the future, we would like the forum to become a platform for discussing innovative project management solutions, the selection of topics, National Thematic Networks, the validation and mainstreaming process as well as the coordination of actions. These are the main ideas for now that we are ready to develop and provide with details depending on the needs of the forum participants. I think this will be a more effective tool than meetings as we will be able to continue discussion anytime and when it is needed and necessary.

Does that mean that the contact with the forum participants will be possible only through the website?

Some 90% of communication will take place via the Internet. The Ministry of Regional Development is also planning to hold a series of meetings and conferences for the forum participants who will be notified of them accordingly.

Do you see any limitations for the people who would like to use the forum?

Polish institutions involved in the ESF implementation will have an opportunity to join the discussion at both the national and EU levels by networking and information exchange. They will also be able to access expert opinions and other materials about the EQUAL Programme

The forum was designed as to make it easy to use for an average Internet user. Also the language should not be an obstacle as people who do not speak English will be able to debate in Polish within the Polish group and use a database of translated documents. Anyone who speaks languages other than English will also be able to join the French or Spanish groups, for instance. Moreover, I will be supporting all the Polish forum users. I hope that many people will join the discussion.

KOMPLEKSOWA OFERTA

Zdaniem wielu ekspertów obserwujących dynamicznie zmieniający się rynek pracy, sukces firmy zależy dzisiaj przede wszystkim od sprawnego, skutecznego i taniego systemu zarządzania wiedzą. Innowacyjne rozwiązanie w tym zakresie zostało wypracowane przez Partnerstwo realizujące projekt „Modelowy system przystosowania kadr przedsiębiorstw do zmian strukturalnych w gospodarce”.

Główny produkt projektu obejmuje trzy podsystemy. W ramach pierwszego z nich, po ustaleniu celów strategicznych przedsiębiorstwa, przeprowadzana jest dokładna analiza potrzeb i kompetencji pracowników. Na tej podstawie opracowywane są „szyte na miarę” szkolenia, które są następnie organizowane zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i zewnętrznie, przez wynajęte firmy.

Drugi podsystem dotyczy oceny kompetencji zdobytych przez pracowników, a także stworzenia Systemu Certyfikacji Podstawowych Kompetencji Zawodowych. Ocena zdobytych umiejętności może się odbywać albo przed komisją certyfikacyjną działającą w firmie, albo przed komisją zewnętrzną. Podsystem zakłada też stworzenie Zakładowego Katalogu Kompetencji Zawodowych.

Systemy powiązane

Trzeci podsystem wchodzący w skład modelowego rozwiązania zaproponowanego przez Partnerstwo wiąże się z mechanizmami wykorzystywania do-

świadczonych pracowników w zakresie przekazywania wiedzy w przedsiębiorstwie. Obejmuje on między innymi procedury dotyczące wyboru kandydatów na pracowników-trenerów-seniorów, ich szkolenia, współpracy z podopiecznymi oraz okresowej oceny jej efektów.

Zdaniem realizatorów tego przedsięwzięcia, największą innowacyjnością systemu jest jego kompleksowość, ponieważ niektóre jego elementy już funkcjonują na rynku. O analizie potrzeb i kompetencji mówi się przecież już od pewnego czasu i podobne systemy istnieją nie tylko w Europie, ale również w Polsce – twierdzi Maksym Pimenow, asystent koordynatora projektu. Zaletą naszego modelu jest jednak to, że systemy, które stworzyliśmy, są ze sobą powiązane. Nie można wdrożyć i wykorzystywać systemu analizy potrzeb i kompetencji bez wdrożenia systemu nr 2. I vice versa.

Tani i nieskomplikowany

Twórcy podkreślają również niewysokie koszty wdrożenia systemu, co dla wielu firm ma niebagatelne znaczenie. Większość dostępnych na rynku rozwiązań to drogie systemy opracowywane i sprzedawane przez firmy doradcze. Czasem ich cena sięga nawet kilku milionów złotych. Nasz system został sfinansowany z pieniędzy publicznych, dzięki czemu jest znacznie tańszy, a w dodatku istnieje możliwość wdrażania go w ramach funduszy strukturalnych. Innowacją systemu jest również jego prosta struktura. Trzeba oczywiście przeprowadzić przynajmniej jedno szkolenie dla osób, które będą go wdrażały, ale trwa ono krótko, zaledwie 5 dni. Kolejną zaletą systemu jest to, że po wdrożeniu w firmie funkcjonuje on samodzielnie, nie wymaga nadzoru ekspertów zewnętrznych – przekonuje Maksym Pimenow.



As argued by many experts who analyse the rapidly evolving labour market, a company's success primarily relies these days on smooth, efficient and cheap knowledge management system. An innovative solution to the problem has been worked out by the Partnership executing the project titled "A model system of preparing the company staff for a structural change in the economy".

COM- PRE- HEN- SIVE PRO- POSAL

The key delivery of the project covers three subsystems. The first one involves, after a prior determination of the company's strategic objectives, a detailed assessment of the needs and competencies of the company staff. This serves as the basis for "tailor-made" training sessions that are subsequently organised using both the company's own resources and external providers.

The second subsystem covers the evaluation of the competencies acquired by the employees, as well as the establishment of the Certification System for Basic Vocational Competencies. The evaluation takes place either before the certification committee at the company, or before an external panel. The subsystem also provides for the establishment of the Company List of Vocational Competencies.

Interlinked systems

The third subsystem of the model solution proposed by the Partnership relates to the mechanisms of engaging the experienced staff members in the process of knowledge transfer within the company. The procedures covered by the subsystem include the selection of senior trainers among the candidates, their training, their cooperation with the trainees as well as the periodic assessments of the achieved results.

The persons responsible for the execution of the project claim that the comprehensive nature of the system is its key innovation factor, even though some of its elements are already present in the market. The assessment of needs and competencies has been on the agenda for some time now, and similar systems exist not only elsewhere in Europe, but in Poland too – says Maksym Pimenow, assistant to the project coordinator. – The advantage of our model is the interlinking of the systems we have designed. It is not possible to implement and utilise the needs and competencies assessment system without implementing system No. 2, and vice versa.

Cheap and simple

The creators also emphasise the cost effectiveness of the system, which understandably is of crucial importance for many companies. Most solutions currently available on the market are expensive systems designed and offered by consultancy firms. They could cost even up to several million zlotys. *Our system has been financed with public funds, which makes it significantly cheaper and allows for its implementation under structural funds. The system's innovation lies also in its simple structure. Certainly, at least one training is required for those charged with its implementation, but the course will not take more than 5 days. Another advantage of the system is that it functions independently following implementation, and does not require supervision from external experts – adds Maksym Pimenow.*





Rozmowa z Hanną Kądziałą z Departamentu Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego

WYWIADU UDZIELIŁA
HANNA KĄDZIAŁA

Przed nami dużo pracy

Przy Ministerstwie Rozwoju Regionalnego działa Grupa Robocza ds. kwestii horyzontalnych Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Co kryje się pod pojęciem „kwestie horyzontalne”?

Równość szans, ponadnarodowość, innowacyjność, partnerstwo, rozwój lokalny, rozwój zrównowagony. W tej chwili prace Grupy Roboczej koncentrują się głównie na innowacyjności i ponadnarodowości. Zadaniem Grupy jest też pomoc w opracowaniu systemu wdrażania projektów oraz opiniowanie opisu zadań Krajowej Instytucji Wspomagającej, której rolę będzie pełniła Fundacja „Fundusz Współpracy”. Wyda też opinię na temat zakresu działania Krajowych Sieci Tematycznych, które zostaną powołane w przyszłości. W tej chwili prace Grupy Roboczej koncentrują się na określaniu definicji podejścia innowacyjnego oraz kryteriów doboru projektów. W następnych miesiącach Grupa będzie wspierała Instytucję Zarządzającą w określeniu tematów projektów innowacyjnych oraz zajmie się wskazaniem kryteriów wyboru projektów współpracy ponadnarodowej.

Kto wchodzi w skład Grupy?

Przedstawiciele różnych środowisk, Instytucji Pośredniczących szczebla centralnego i regionalnego, partnerzy społeczni i gospodarczy, przedstawiciele organizacji pozarządowych i środowiska naukowego – łącznie około 20 osób. Grupie przewodniczy pani Mirosława Hamera z Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych.

Jaki jest harmonogram spotkań Grupy?

Pierwsze dwa spotkania odbyły się pod koniec ubiegłego roku. W tym roku Grupa Robocza spotyka się raz w miesiącu, dlatego że pracy jest naprawdę dużo. Chcemy zdążyć z opracowaniem kryteriów, definicji i tematów dla projektów innowacyjnych przed czerwcowym posiedzeniem Komitetu Monitorującego Pro-

gram Operacyjny „Kapitał Ludzki”. Później spotkania będą się odbywały w zależności od bieżących potrzeb.

Co było głównym tematem lutowego spotkania Grupy Roboczej?

Ustaliliśmy, że projekty innowacyjne powinny być realizowane w dwóch etapach. Szczegóły podziału zasad wdrażania zostaną doprecyzowane na kolejnym spotkaniu. Wiemy już natomiast, że pierwszy etap będzie dotyczył analizy problemu i przedstawienia wstępnego narzędzia, które w drugim etapie będzie testowane i oceniane. W efekcie powstanie produkt finalny – upowszechniany i wprowadzany do głównego nurtu polityki. Przedmiotem wielu dyskusji było to, jak powinien zakończyć się pierwszy etap – stworzeniem analizy, miniprojektu, pilotażu czy może strategii? Zastanawialiśmy się też, czy projekty powinny być obowiązkowo realizowane w ramach Partnerstw. Członkowie Grupy doszli jednak do wniosku, że nie powinno być to obligatoryjne.

A co z definicją innowacyjności?

Członkowie Grupy Roboczej będą pracować nad nią podczas kolejnego spotkania, które odbędzie się w kwietniu. W trakcie spotkania powinna wyłonić się też ostateczna koncepcja wdrażania projektów innowacyjnych w nowym okresie programowania.

Jakie najtrudniejsze zadania czekają Grupą Roboczą?

Sporo trudnych spraw mamy już za sobą. Dużym wyzwaniem będzie z pewnością określenie tematów dla projektów innowacyjnych, ponieważ program operacyjny „Kapitał Ludzki” obejmuje szeroki zakres obszarów wsparcia. Będzie to zresztą ważne zadanie również dla Instytucji Zarządzającej.

We have work to do

At the Ministry of Regional Development, there is a Working Group for the horizontal issues within the Human Capital Operational Programme. How would you define “horizontal issues”?

Equal opportunity, transnationalism, innovation, partnership, local development and sustainable development. At the moment, the Working Group is concentrating on innovation and transnationalism. The Group's other tasks include assistance in the development of the project implementation system, as well as assessment of the prepared description of tasks for the National Support Body – in Poland, this will be the “Co-operation Fund” Foundation. The Working Group will also prepare an opinion on the description of the National Thematic Networks, to be established in the future. Currently, the Working Group is focusing on the preparation of a clear definition of innovative approach, as well as on outlining the criteria for project selection. In the coming months, the Group will aid the Managing Institution in defining the themes of innovative projects and it will take over preparing the formal criteria for the transnational projects selection.

Who is in the Group?

The Group includes experts with diverse backgrounds, representatives of Intermediate Bodies Institutions on both the national and the regional level, social and economic partners, representatives of NGOs and of the educational sector – all in all about 20 people. The Group is chaired by Ms Miroslawa Hamera from the National Federation of Non-Governmental Organisations.

What is the schedule of the Group meetings?

The Group had its first two meetings at the end of last year. This year, as there is so much work to do, the Group is meeting on a monthly basis. We want to be ready with drafting the criteria, definitions and themes

for innovative projects before the June meeting of the Monitoring Committee of the Operational Programme – Human Capital. Later on, the meetings will take place according to the progress of works.

What were the main issues on the agenda of the February meeting?

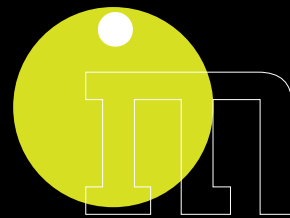
The key outcome was a decision that innovative projects should be carried out in two phases. At the next meeting, we plan to work out the detailed rules of project division and the criteria for assignment of individual activities to particular phases. However, in February, we already worked out the basis for project division – phase one should concentrate on problem analysis and creating the preliminary tools, whereas in phase two the tools should be tested and evaluated. This procedure should ensure the achievement of the set objective – development of the final product, one that is subsequently going to be disseminated and introduced into the mainstream policy. There were many discussions held as to the final step of phase one. Should phase one wrap-up with creating an analysis report, a mini-project, a pilot project or maybe a strategy? Finally, we decided that it should deliver a strategy for project execution, modelled on the EQUAL Community Initiative. We also considered whether it should be obligatory for the projects to be executed within Partnerships. However, the Group finally decided that it should not be obligatory.

And what about the definition of innovation?

The members of the Working Group are going to work on it at the next meeting, which is scheduled for April. We should also prepare the final conception of the innovative projects dissemination within the new programming period.

What are the biggest challenges for the Working Group?

Some of the biggest challenges are already behind us. Definitely, outlining the themes for innovative projects is going to be a huge challenge, just because the Operational Programme – Human Capital is exceptionally vast in terms of support areas. Actually, this is going to be an important task for the managing institution as well.



INNOWACYJNOŚĆ
& MAINSTREAMING



Wydawca: Fundacja „Fundusz Współpracy”,
ul. Górnoślaska 4a, 00-444 Warszawa
+48 22 450 98 57, fax: +48 22 450 98 56
www.equal.org.pl

Zespół Redakcyjny: Beata Puszczerwicz,
Dariusz Begiej, Marek Maziuk,
Tomasz Mrożek

Współpraca: Hanna Kądziela,
Piotr Stronkowski, Rafał Zawada, Anna Żubka

**Projekt graficzny, opracowanie redakcyjne,
serwis fotograficzny, skład:** Pracownia C&C,
www.pracowniacc.pl

Druk: Interdruk

Biuletyn jest finansowany ze środków
Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL
i rozpowszechniany bezpłatnie.

Editor: “Cooperation Fund” Foundation,
Górnoślaska 4a, 00-444 Warsaw
+48 22 450 98 57, fax: +48 22 450 98 56
www.equal.org.pl

Editorial Team: Beata Puszczerwicz, Dariusz
Begiej, Marek Maziuk, Tomasz Mrożek

Cooperation: Hanna Kądziela,
Piotr Stronkowski, Rafał Zawada,
Anna Żubka

Design, layout: Pracownia C&C

Printing: Interdruk

Newsletter is financed from European Social
Funds, from EQUAL Initiative Community
Programme and free distributed