

# FUNDUSZE EUROPEJSKIE DLA MAZOWSZA

PROGRAM OPERACYJNY  
KAPITAŁ LUDZKI ŁĄCZY  
DZIAŁALNOŚĆ W KULTURZE  
I SZTUCE Z BIZNESEM

KONTROLA PROJEKTÓW  
PROGRAMU OPERACYJNEGO  
KAPITAŁ LUDZKI

„JACEK I AGATKA”  
DLA MALUCHÓW

PROJEKT PONADNARODOWY  
INCLUSIVE EUROPE  
ZINTEGROWANA EUROPA



WYWIAD Z JANINĄ EWĄ ORZEŁOWSKĄ,  
CZŁONKIEM ZARZĄDU WOJEWÓDZTWA  
MAZOWIECKIEGO



## Szanowni Państwo,

Z wielką przyjemnością powierzam w Państwa ręce trzeci numer Biuletynu Informacyjnego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki „Fundusze Europejskie dla Mazowsza”.

Dążąc do efektywnego rozwoju zasobów ludzkich, Program Operacyjny Kapitał Ludzki koncentruje się na wsparciu w obszarach: zatrudnienia, edukacji, integracji społecznej, rozwoju potencjału adaptacyjnego pracowników i przedsiębiorstw, a także na zagadnieniach związanych z wykluczeniem społecznym oraz rozwojem wykształcenia i kompetencji w regionach.

W bieżącym numerze Biuletynu przedstawiamy kilka projektów realizowanych w ramach różnych działań PO KL. Wart uwagi jest projekt innowacyjny pn. „Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami” oraz projekt ponadnarodowy pn. „Skuteczność na rynku pracy to kompetencje zawodowe, język obcy i przedsiębiorczość”. Projekty innowacyjne w ramach PO KL dają szansę na poszukiwanie nowych i ciekawych rozwiązań poprzez kreatywne, elastyczne oraz indywidualne podejście uczestników projektu. Dotyczy to rynku pracy, integracji społecznej, jak również przedsiębiorczości, edukacji czy administracji. Zachęcam również do lektury drugiej części artykułu dotyczącego zarządzania projektami miękkimi, w którym przedstawiamy informację, jak zaplanować działania, by prawidłowo przygotować swoją koncepcję.

Informacje na temat nowej perspektywy finansowej, a także słowa podsumowania obecnej znajdują Państwo w rozmowie z Panią Janiną Ewą Orzełowską, Członkiem Zarządu Województwa Mazowieckiego.

Na koniec polecam artykuł dotyczący kontroli projektów. Omawiamy rodzaje kontroli, jak się do niej przygotować oraz na co zwracać uwagę podczas realizacji projektu w ramach EFS.

Zachęcam Państwa do zapoznania się z najnowszym wydaniem Biuletynu.

p.o. Dyrektora Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Programów Unijnych

## W numerze

- 3 Zarządzanie projektami miękkimi  
Część II Jak zaplanować działania?
- 5 Kontrola projektów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki
- 8 Dobre praktyki - Program Operacyjny Kapitał Ludzki łączy działalność w kulturze i sztuce z biznesem
- 10 Wywiad z Janiną Ewą Orzełowską,  
Członkiem Zarządu Województwa Mazowieckiego
- 12 Europejski Tydzień Regionów i Miast Open Days 2013  
- Ramón Luis Valcárcel Siso i José Barroso: „Należy pilnie przyjąć budżet UE i przepisy dotyczące spójności”
- 14 Dobre praktyki - Praktyki zawodowe i znajomość języka niemieckiego przepustką do sukcesu na rynku pracy
- 16 Start - up z Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki  
- „Jacek i Agatka” dla maluchów
- 17 Projekt ponadnarodowy Inclusive Europe  
Zintegrowana Europa
- 18 Dobre praktyki - Intermentoring w małej firmie  
- zarządzanie kompetencjami

**PUNKT INFORMACYJNY**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

SZUKASZ INFORMACJI JAK POZYSKAĆ FUNDUSZE EUROPEJSKIE?  
zaczynaj od Punktu Informacyjnego

Zapraszamy do kontaktu z Konsultantami Punktów Informacyjnych Funduszy Europejskich na Mazowszu

infolinia 0801 101 101  
tel. 22 542 22 73, 22 542 22 74  
22 542 22 77, 22 542 24 38  
punkt\_kontaktowy@mazowia.eu

www.mazowia.eu  
www.fan.mazowia.eu  
f /pife.mazowsze

**CHCESZ WIEDZIEĆ WIĘCEJ O POKL?**

**ODWIEDŹ NASZĄ STRONĘ**

**pokl.mazowia.eu**



**Redakcja:** Ilona Nasiadka, Marianna Jeż, Michał Nędział

**Współpraca:** Paulina Gutowska-Jarosz, Marta Kakowska, Joanna Łupińska, Dorota Obzejta-Zbikowska, Katarzyna Sarniak, Martyna Zieja

**Projekt, opracowanie graficzne, przygotowanie do druku, korekta, skład komputerowy:** DAUNPOL Sp. z o.o.

**Wydawca:** Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych

**Nakład:** 5 000 egz., egzemplarz bezpłatny

**ISSN 2082-3517**

Jeżeli jesteście Państwo zainteresowani otrzymaniem egzemplarza biuletynu POKL,

prosimy o przesłanie wiadomości e-mail z informacją na adres: [punkt\\_kontaktowy@mazowia.eu](mailto:punkt_kontaktowy@mazowia.eu)

# Zarządzanie projektami miękkimi

## Część II Jak zaplanować działania?

W pierwszej części omówiliśmy zasady wyznaczania celów projektu zgodnie z koncepcją SMART. Wskazaliśmy, jak zadbać, aby były one zgodne z Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki, do którego aplikujemy. Skoncentrowaliśmy się na elementach, które odpowiadają za logikę projektu, tak aby jego realizacja była odpowiedzią na rzeczywiste potrzeby grup, do których jest skierowany. Oczywiście to nie jedyne elementy, które pomogą uzyskać dofinansowanie, zrealizować i wdrożyć nasz pomysł.



Na etapie przygotowywania i pisania wniosku powinniśmy także dokładnie rozplanować wszystkie przewidziane przez nas działania. Dzięki temu nie tylko zyskujemy lepszą ocenę punktową, bo wniosek jest logiczny, spójny i zrozumiały dla osoby oceniającej, ale także po uzyskaniu dofinansowania mamy zdecydowanie mniej pracy. Prawidłowe, logiczne i konsekwentne rozplanowanie czynności umożliwi zminimalizowanie strat czasu w trakcie ich wykonywania oraz efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich i zapewnienie płynności finansowej. Pozwala ograniczyć zagrożenia związane z realizacją działań lub wdrażaniem wypracowanych rozwiązań. Badania teoretyczne i praktyczne doświadczenie menadżera projektu wyraźnie wskazują, że każda godzina poświęcona planowaniu przynosi kilka godzin oszczędności w trakcie realizacji projektu.

### Planowanie zadań jest najważniejsze

Programując zadania na etapie pisania wniosku, skupialiśmy się na umiejscowieniu ich w logice projektu w powiązaniu z potrzebami naszych grup docelowych, z diagnozowanymi zagrożeniami, celami programu i projektu. Teraz koncentrujemy się na ich szczegółowym rozplanowaniu. Jeśli we wniosku założyliśmy przeprowadzenie szkolenia, to podaliśmy, ile czasu będzie trwało, w jakiej formie, np. wykładu lub interaktywnych warsztatów, jakie rezultaty osiągniemy w wyniku jego realizacji. Rozpisujemy szczegółowe działania, które musimy wykonać, aby szkolenie przeprowadzić tak, by nie okazało się, że w trakcie przygotowań zapomnieliśmy o jakimś jego elemencie, np. nie zapewniliśmy dostępu do flip charta, który powinien być bazą pracy trenera w trakcie warsztatów.

Najpierw identyfikujemy główne grupy działań, a następnie dzielimy je na czynności prostsze – elementarne. Piszemy „krok po kroku” plan, wymieniamy wszystkie działania, nawet wydrukowanie ankiet ewaluacyjnych czy zapewnienie cateringu. Będzie to

nasza checklista, na której odznaczymy czynności już wykonane i na bieżąco możemy sprawdzać, co pozostało do zrobienia. Po pierwsze, musimy o tych czynnościach pamiętać. Po drugie, ktoś będzie je fizycznie wykonywać. Po trzecie, powinniśmy przewidzieć odpowiedni, czyli wystarczający i realny, czas, w jakim je zrealizujemy. Wreszcie musimy wiedzieć, jakie środki finansowe i kiedy będą nam potrzebne, aby na przykład zapłacić za wynajem sali wykładowej. Rozpisując działania, pamiętamy o generalnej zasadzie kwalifikowalności wydatków - refundacji podlegają tylko te działania, które prowadzą do osiągnięcia celu i są niezbędne dla realizacji projektu. Ta sama reguła dotyczy rozliczenia zaliczki.

Liczba działań wyłonionych w planie będzie zależała od specyfiki projektu, od jego zakresu, a także od kultury i polityki zarządzania stosowanej przez podmiot realizujący projekt. Jeśli posługujemy się już sprawdzoną, wypracowaną i wdrożoną metodą zarządzania, to należy ją zastosować także w przypadku projektu współfinansowanego ze środków UE, jednak z uwzględnieniem jego charakteru, np. w jakim stopniu związany jest z nowymi dla nas wyzwaniem, koniecznością wdrażania zmian, doskonaleniem i dostosowywaniem się do warunków zewnętrznych.

Pamiętajmy zawsze o uwzględnieniu na każdym etapie zarządzania specyficznych rozwiązań i wymagań PO KL. Wszystkie znajdują się w dokumentacji, którą każdy Beneficjent, menadżer projektu, koordynator, księgowy albo po prostu kadra zarządzająca muszą bardzo dokładnie poznać i implementować do zastosowanego mechanizmu zarządzania. Na etapie planowania będzie to na przykład konieczność powiązania działań z celami projektu, obowiązek stosowania kart pracy czy bezwzględne przestrzeganie wskazanych terminów składania sprawozdań częściowych.

### Wykres Gantta jest bardzo pomocny

Jeśli dotychczas nie stosowaliśmy żadnej ściśle określonej metody planowania, warto będzie na potrzeby sprawnego zarządzania projektem zastosować model wykorzystujący wykres Gantta. Na początek dzielimy działania hierarchicznie na bloki, które musimy zrealizować, aby osiągnąć cel projektu. Następnie przypisujemy do poszczególnych bloków działania elementarne. Powstaje bardzo szczegółowy spis treści naszego projektu. Następnie tworzymy struktury powiązań logicznych między działaniami szczegółowymi, zwane również strukturami kooperacyjnymi. Będą one pomocne w ocenie kolejności wydarzeń, umożliwią wskazanie zależności logicznych i czasowych pomiędzy poszczególnymi etapami. Część działań trzeba przecież wykonać w pierwszej kolejności i dopiero po ich zakończeniu będziemy mogli realizować kolejne etapy. Niektóre z nich będą nawet determinować kształt



# Kontrola projektów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Każdy Beneficjent zobowiązany jest do przestrzegania zapisów umowy o dofinansowanie projektu i realizacji działań zgodnie z wnioskiem oraz harmonogramem rzeczowo-finansowym, mając na uwadze zapisy *Wytycznych w zakresie kwalifikowania wydatków w ramach PO KL*.

Wszystkie działania podejmowane przez Beneficjenta w ramach realizowanego projektu muszą być zgodne z przepisami powszechnie obowiązującego prawa, zarówno krajowego jak i unijnego, a każdy Beneficjent, podpisując umowę, zobowiązuje się poddać kontroli wykonywanej przez Instytucję Wdrażającą.

## Zakres merytoryczny kontroli projektu

Określony został w dokumencie *Zasady Kontroli w ramach PO KL*, zatwierdzonym przez Instytucję Zarządzającą PO KL – Ministra Rozwoju Regionalnego.

Kontroli może podlegać każdy element projektu. Warto jednak wyróżnić obszary, które jako szczególnie istotne, są monitorowane na kilku etapach:

- postęp realizacji projektu oraz poniesione wydatki,
- prowadzenie i archiwizacja dokumentacji projektowej,
- osiągnięcie rezultatów projektu,
- zatrudnianie personelu,
- proces rekrutacji uczestników projektu,
- przetwarzanie danych osobowych,
- prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych,
- efektywność zarządzania środkami finansowymi, w tym w szczególności zgodność z przepisami prawa w zakresie wyboru wykonawców i dostawców,
- zachowanie okresu trwałości projektu.

Celem kontroli jest zweryfikowanie, czy projekt jest realizowany zgodnie z umową o dofinansowanie oraz z załączonym do niej wnioskiem, czy poniesione wydatki są kwalifikowalne i zgodne ze stanem rzeczywistym, harmonogramem realizacji i płatności oraz budżetem projektu. Ocenie podlega przestrzeganie przez Beneficjenta obowiązku ponoszenia wydatków w sposób rzetelny, celowy, racjonalny i oszczędny.

Aby właściwie przygotować się do kontroli, należy przede wszystkim zgromadzić i usystematyzować wszystkie dokumenty związane z realizacją projektu, do których musimy zapewnić dostęp kontrolującemu. Należy pamiętać, że muszą to być oryginały dokumentów księgowych poświadczających poniesione wydatki, dowody zapłaty i inne dokumenty potwierdzające fakt zakupu zamówionych towarów i usług oraz dokumentacja potwierdzająca, że współfinansowane towary i usługi zostały dostarczone. Należy również pamiętać, aby w trakcie takiej wizyty była obecna osoba, która kontrolującemu będzie w stanie udzielić wyjaśnień, jeśli pojawią się wątpliwości.



## Sposoby i rodzaje kontroli

Kontrole projektów przeprowadzane są w trakcie ich trwania, na zakończenie, a także po ich zakończeniu. Na system kontroli składa się zarówno kontrola dokumentacji, która polega na weryfikacji końcowego wniosku o płatność oraz na sprawdzeniu kompletności i prawidłowości dokumentacji związanej z realizacją projektu, która jest dostępna w siedzibie kontrolującego, jak i kontrole na miejscu u Beneficjenta oraz w miejscu świadczenia usług realizowanych w ramach projektu – wizyty monitoringowe. Należy pamiętać, że kontrole w siedzibie Beneficjenta oraz wizyty monitoringowe mogą być prowadzone jako planowane na podstawie Rocznych Planów Kontroli, ale również wszczęte doraźnie, gdy zachodzi podejrzenie wystąpienia nieprawidłowości w realizacji ze strony Beneficjenta. W przypadku kontroli doraźnej Beneficjent, co do zasady, nie jest wcześniej o niej informowany, w przeciwieństwie do kontroli planowej.

## Weryfikacja wniosków o płatność

Przeprowadzana jest każdorazowo po złożeniu przez Beneficjenta wniosku rozliczającego poniesione wydatki. Jest to forma stałego nadzoru nad poziomem wydatkowania przyznanych środków oraz postępem rzeczowym realizacji projektu. Stałe monitorowanie możliwe jest w trakcie oceny i weryfikacji wniosków o płatność przygotowywanych przez Beneficjenta. W ramach

sprawozdań informuje on o podejmowanych działaniach merytorycznych oraz ponoszonych w związku z nimi wydatkach. Wnioski o płatność pełnią rolę sprawozdań częściowych, które obejmują kolejne etapy realizacji. Dzięki temu pozwalają w sposób ciągły ocenić, co zostało w projekcie wykonane, czy postęp pracy jest zgodny z harmonogramem, ile środków i jak wydatkowane na przeprowadzone działania. Umożliwiają ocenę, czy występują problemy w realizacji działań i podjęcie środków zaradczych.

Prowadzenie cyklicznej sprawozdawczości z uwzględnieniem postępu rzeczowego i finansowego nie jest tylko narzędziem zaprojektowanym do celów kontroli, ale pozwala także Beneficjentowi ocenić, czy zaplanowane przez niego działania są realizowane zgodnie z harmonogramem, czy występują odchylenia od przyjętych założeń oraz na jakim poziomie zostały wydatkowane środki w ramach poszczególnych pozycji budżetowych.



Każdy wniosek o płatność weryfikowany jest pod względem formalno-rachunkowym oraz merytorycznym przez opiekuna projektu, czasami także przez dział księgowo-finansowy, a następnie zatwierdzany przez zwierzchnika opiekuna. Wraz z wnioskiem o płatność Beneficjent przedkłada tylko zestawienie dokumentów księgowych potwierdzających powstanie wydatków. Jednak w przypadku wątpliwości dotyczących prawidłowej realizacji projektu instytucja weryfikująca wniosek o płatność może dodatkowo zażądać od Beneficjenta przesłania wybranych lub nawet wszystkich kserokopii dokumentów księgowych oraz potwierdzających konkurencyjny wybór dostawców i wykonawców zadań rozliczanych w ramach wniosku. Jednym z podstawowych warunków uznania ponoszonych wydatków za kwalifikowalne jest wybór wykonawcy czy dostawcy zgodnie z ustawą Prawo zamówień publicznych, a dla podmiotów, które nie są zobligowane (na podst. art. 3 ust. 1 pkt 5 ww. ustawy) do przeprowadzenia przetargu, zachowanie zasady konkurencyjności. Beneficjent musi udokumentować wydatkowanie środków zgodnie z zasadą przejrzystości i konkurencyjności oraz wynikający z niej obowiązek przygotowania i przeprowadzenia postępowania wyboru wykonawców usług oraz zadań w sposób zapewniający zachowanie

uczciwej konkurencji, a także równe traktowanie wykonawców. Należy jednak pamiętać, że jest to działanie dodatkowe i nie musi być stosowane przez instytucję wdrażającą każdorazowo w trakcie weryfikacji wniosku o płatność, ponieważ dokumenty księgowe, potwierdzające poniesione wydatki oraz sposób wyboru dostawców i wykonawców, są, co do zasady, sprawdzane podczas kontroli na miejscu u Beneficjenta.

Warto dodać, że nawet po wypłacie środków – czy to w formie zaliczki, czy refundacji, za powstałe w projekcie nieprawidłowości Instytucja Zarządzająca może wszcząć procedurę odzyskiwania środków. Sytuacja taka może nastąpić nawet po zakończeniu rzeczowej i finansowej realizacji projektu, jeśli zostaną wykryte nieprawidłowości.

### Kontrola w siedzibie Beneficjenta

Jeśli projekt prowadzony jest w partnerstwie przez kilka podmiotów, kontrola odbywa się w siedzibie jego Lidera. Musi on zapewnić dostęp do wszystkich niezbędnych dokumentów oraz posiadać informacje o wszelkich działaniach, również tych prowadzonych przez partnerów, jeśli tacy występują w projekcie. Instytucja kontrolująca może jednak zdecydować, że weryfikację przeprowadzi także w siedzibie partnera, szczególnie jeśli ma jakiegokolwiek wątpliwości dotyczące sposobu realizacji działań i wydatkowania środków. Może też zaistnieć sytuacja, gdy Beneficjent realizuje kilka projektów jednocześnie. Wówczas powinien się liczyć z tym, że kontrola będzie miała charakter krzyżowy, szczególnie w zakresie wydatków poniesionych zarówno na personel projektu, jak i ewentualne zakupy sprzętu. Takie działania mają przede wszystkim na celu weryfikację, czy nie wystąpiło podwójne finansowanie tych samych wydatków z różnych źródeł.

Główne obszary, podlegające kontroli w siedzibie Beneficjenta, to między innymi:

- Prawdliwość rozliczeń finansowych. Sprawdzane są wybrane, jako reprezentatywna próba, dokumenty księgowe, a także dokumentacja potwierdzająca, że zakupione towary i usługi zostały dostarczone. Weryfikowana jest wyodrębniona ewidencja księgowy wydatków, klasyfikacja kosztów bezpośrednich i pośrednich.
- Kwalifikowalność wydatków dotyczących personelu projektu. Oceniany jest dobór personelu i sposób jego zatrudnienia, stawki wynagrodzeń, ewidencja godzin pracy.
- Sposób rekrutacji uczestników oraz sprawdzenie kwalifikowalności przynajmniej 10% spośród nich.
- Procedury dotyczące przetwarzania danych osobowych uczestników projektu. Zgodność danych przekazywanych we wniosku o płatność z dokumentacją dostępną w siedzibie Beneficjenta.
- Poprawność wyboru wykonawców, w tym udzielanie zamówień publicznych, stosowanie zasady konkurencyjności, prowadzenie procedury rozeznania rynku.
- Adekwatność udzielania pomocy publicznej i pomocy de minimis. Między innymi sprawdzane są dokumenty złożone przez



Beneficjenta, który otrzymuje pomoc de minimis, a w przypadku pomocy udzielanej w ramach wyłączeń blokowych dodatkowo ocenia się, czy Beneficjent spełnia wszystkie wymogi, aby z tej formy pomocy korzystać.

- Prawdopodobieństwo realizacji działań informacyjno-promocyjnych, w tym zarówno sposób informowania o projekcie, jak i odpowiednie oznaczenia dokumentacji, pomieszczeń, sprzętu.
- Sposób prowadzenia i archiwizacji dokumentacji projektu.

#### **Wizyta monitoringowa**

Celem wizyty jest weryfikacja rzeczywistego poziomu realizacji projektu oraz faktycznego jego postępu rzeczowego. Odbywa się w miejscu, w którym trwają działania projektu, np. w czasie szkolenia, konferencji czy wykładów.

Wizyty monitoringowe, co do zasady, powinny być przeprowadzane bez zapowiedzi, choć oczywiście nie zawsze jest to możliwe. Jednostka kontrolująca w trakcie wizyty musi ocenić, czy Beneficjent wykonuje projekt zgodnie z umową i harmonogramem, czy pomieszczenia i materiały przeznaczone dla uczestników są właściwie oznakowane. Dodatkowo, jeśli to tylko możliwe, przeprowadzany jest wywiad z uczestnikami projektu, w którym są oni pytani o ocenę zajęć oraz źródło ich finansowania. Jest to zarówno ewaluacja samych zajęć, np. szkoleń, jak i sprawdzana jest wiedza uczestników dotycząca współfinansowania projektu ze środków EFS.

#### **Kontrola na zakończenie realizacji projektu**

Przeprowadzana jest po złożeniu przez Beneficjenta do właściwej instytucji weryfikującej wniosku o płatność końcową.

Jest obowiązkowa i polega na weryfikacji końcowego wniosku o płatność oraz na sprawdzeniu kompletności, a także prawidłowości dokumentacji związanej z realizacją projektu, która jest dostępna w siedzibie kontrolującego. Kontrola ta jest dokumentowana za pomocą listy sprawdzającej do weryfikacji wniosku o płatność (wzór listy został określony w *Zasadach finansowania PO KL*).

Kontrola na zakończenie realizacji projektu może również obejmować kontrolę na miejscu. Celem kontroli jest potwierdzenie,

że zakres rzeczowy projektu określony we wniosku o dofinansowanie został wykonany, a cele projektu osiągnięte.

#### **Kontrola po zakończeniu realizacji projektu**

Nawet po zatwierdzeniu wniosku o płatność końcową projekt może podlegać sprawdzeniu. Jednak ten typ kontroli obejmuje na ogół sprawdzenie trwałości operacji i osiągniętych rezultatów.

W przypadku PO KL trwałość operacji występuje w ograniczonym zakresie, tylko w kontekście przepisów o pomocy publicznej. A zatem kontrole trwałości operacji w PO KL dotyczą tych form wsparcia, w których występuje pomoc na subsydiowanie zatrudnienia, gdyż w tym przypadku obowiązek utrzymania inwestycji wynika wprost z przepisów dotyczących pomocy publicznej. Konieczne jest więc nieprzerwane zatrudnianie pracowników przez okres 24 lub 12 miesięcy – zależnie od kategorii definiującej ich sytuację na rynku pracy.

Należy pamiętać, że niektóre Poddziałania w ramach PO KL przewidują obowiązek utrzymania osiągniętych rezultatów także po zakończeniu realizacji projektu, jak np. w Poddziałaniu 9.1.1 – funkcjonowanie punktów przedszkolnych po zakończeniu finansowania z EFS czy w Poddziałaniu 7.2.2 – zapewnienie trwałości działania instytucji wspierających ekonomię społeczną przez co najmniej dwa lata po zakończeniu projektu.

Kontrole zachowania okresu trwałości prowadzone są na próbie projektów, co oznacza, że nie wszyscy Beneficjenci zostaną skontrolowani już w okresie trwałości. Tak jak pozostałe działania kontrolne, również te mogą być wykonywane zarówno w trybie planowym, jak i doraźnym, bez konieczności wcześniejszego przekazywania Beneficjentowi zawiadomienia o kontroli.

Wyniki kontroli przekazywane są Beneficjentowi w formie informacji pokontrolnej w ciągu 30 dni kalendarzowych od dnia jej zakończenia. Należy pamiętać, że data zakończenia kontroli nie musi oznaczać dnia, w którym zakończyła się wizyta u Beneficjenta. Czasami działania kontrolne mogą być kontynuowane w instytucji kontrolującej, na przykład na podstawie zebranych materiałów. Najważniejsze z punktu widzenia Beneficjenta informacje, jakie zostaną zawarte w wyżej wymienionym dokumencie, to ustalenia kontroli, czyli opis stanu faktycznego oraz ewentualny wykaz zdiagnozowanych nieprawidłowości i uchybień.

Beneficjent ma prawo nie zgodzić się z ustaleniami kontrolujących i zgłosić zastrzeżenia. W przypadku uznania wyników kontroli Beneficjent poprzez złożenie podpisu potwierdza przyjęcie informacji i w odpowiedzi otrzymuje zalecenia pokontrolne, jeżeli oczywiście jest taka potrzeba. Dotyczą one usunięcia stwierdzonych uchybień, a w przypadku zakwalifikowania ich jako nieprawidłowości, mogą wiązać się z koniecznością zwrotu części lub całości przyznanego dofinansowania.

# Program Operacyjny Kapitał Ludzki łączy działalność w kulturze i sztuce z biznesem

W Unii Europejskiej tzw. sektory kreatywne generują 3,3% PKB i pracuje w nich 6,7 miliona osób, a zatrudnienie rośnie znacznie szybciej niż w innych gałęziach gospodarki. W Polsce tego typu przedsiębiorstwa tworzą około 230 tysięcy miejsc pracy, jednak mają zaledwie 1% udziału w PKB, a więc znacznie poniżej średniej europejskiej.



Firmy kreatywne odgrywają ważną rolę w pobudzaniu rozwoju pozostałych innowacyjnych rynków oraz wpływają na podnoszenie jakości życia mieszkańców regionów i metropolii. Mają również coraz większy udział w tworzeniu wysoko opłacanych miejsc pracy, a ich pracownicy stanowią ważną grupę płatników podatków w obszarach miejskich. Dlatego rośnie znaczenie tego rodzaju podmiotów gospodarczych.

Absolwenci uczelni artystycznych nie są wystarczająco przygotowani do prowadzenia własnej firmy, program nauczania nie obejmuje bowiem podstaw przedsiębiorczości, zarządzania czy budowania wizerunku swojej firmy. Mają za to talent, możliwości i potrzebę samorealizacji.

Dzięki uczestnictwu w projekcie *Przedsiębiorczość w sektorach kreatywnych* zdobyli wiedzę, jak efektywnie wykorzystać swoje zdolności w biznesie. Akademia Leona Koźmińskiego opracowała i zrealizowała oryginalny projekt dla „kreatywnych”. Grupa osób, która w nim uczestniczyła, zyskała możliwość poznania reguł dotyczących tworzenia i rozwijania przedsiębiorstwa. Sam projekt, jego założenia i sposób prowadzenia, również był kreatywny. O jego powodzeniu w dużej mierze zdecydowała grupa uczestników i uczestniczek oraz ich pomysły, a zespół projektowy wsłuchiwał się w te potrzeby, propozycje i starał się je realizować.

Głównym celem projektu było stymulowanie rozwoju nowych firm z sektorów kreatywnych, do których zalicza się m.in.

architekturę, antyki, rynek sztuki, gry komputerowe, rękodzieło, wzornictwo przemysłowe, projektowanie mody, film i wideo, muzykę, publikacje i działalność wydawniczą. Akademia Leona Koźmińskiego podjęła się ambitnego zadania przygotowania grupy osób do uruchomienia działalności gospodarczej w szeroko rozumianym obszarze kultury i sztuki, rzadko kojarzonym z biznesem.

Zgodnie z założeniami polityk horyzontalnych Unii Europejskiej zastosowano wskaźniki udziału w projekcie osób z grup, które doświadczają szczególnych problemów na rynku pracy. Dlatego przewidziano pulę miejsc dla kobiet (50%), osób w wieku 45+ (25%) i osób niepełnosprawnych (10%).

Aktywnie prowadzony nabór, za pośrednictwem dedykowanych i specjalistycznych stron internetowych, a także podczas bezpośrednich spotkań lokalnych z mieszkańcami Obszaru Metropolitalnego Warszawy, pozwolił skutecznie przeprowadzić rekrutację i dotrzeć z ofertą do grupy osób z ciekawymi pomysłami na uruchomienie działalności gospodarczej. Zespół projektowy nie stawiał kandydatom wymogu posiadania formalnego wykształcenia w dziedzinach, w których planowali otworzyć swoje firmy. W trakcie rekrutacji szukano osób, które miały umiejętności i doświadczenie konieczne do rozwijania biznesu w obszarze kultury i sztuki – bez względu na źródło ich wiedzy. Liczyły się kompetencje zdobyte w pracy zawodowej, działalności



hobbystycznej, a także aktywności społecznej.

Warto zaznaczyć, że o udziale w projekcie nie decydował status na rynku pracy. Mogły zgłosić się osoby uczące lub studiujące, aktywne zawodowo, nieaktywne zawodowo, bezrobotne, w tym także długotrwale bezrobotne. Musiały jednak spełniać podstawowy warunek – nie prowadziły działalności gospodarczej przez okres 12 miesięcy przed przystąpieniem do projektu.

Po ocenie wstępnych koncepcji biznesu i listów motywacyjnych wytypowano 160 osób, które zaproszono do kolejnego etapu – na rozmowę rekrutacyjną z konsultantami biznesowymi i psychologami – doradcami zawodowymi. Ostateczną decyzję podjęła Komisja Rekrutacyjna, obradująca z udziałem przedstawiciela Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Programów Unijnych. W swych rozstrzygnięciach Komisja kierowała się jakością przedstawionego przez kandydatkę lub kandydata pomysłu, motywacją do uczestnictwa w projekcie i uruchomienia firmy, znajomością branży oraz umiejętnością prezentacji zamierzenia w rozmowie z ekspertem.

Ostatecznie wyłoniono 100 osób, z których 81 otrzymało dotację w wysokości maksymalnie 40 000 zł na założenie firmy oraz przez pół roku podstawowe wsparcie pomostowe, a 40 osób także wsparcie przedłużone do 12 miesięcy w wysokości 1 300 zł miesięcznie. Zanim jednak przyznano wsparcie finansowe, uczestnicy przeszli intensywne szkolenia. Ich zakres obejmował standardowe moduły, jak: założenie działalności gospodarczej, prawo patentowe i podatkowe, finanse, marketing, zarządzanie strategiczne w biznesie, przedsiębiorczość, nawiązywanie kontaktów biznesowych, czyli networking, reklama w mediach społecznościowych. Dużo czasu przeznaczono także na coaching i autotrening biznesowy oraz na zindywidualizowane formy wsparcia, takie jak warsztaty branżowe i doradztwo indywidualne.

W sumie było to prawie 2900 godzin wytężonej pracy zarówno trenerów, jak i uczestników.

„Na początku wydawało mi się, że napisanie biznesplanu jest niemożliwe, analiza finansowa, Excel, ocena kto jest moim klientem, jakie będą moje koszty. Studiowałam na ASP, to problemy, którymi nigdy się nie interesowałam” - tak swój udział w projekcie oceniła uczestniczka Pani Agnieszka Stanasiuk. I zaraz potem dodała: „To jest wiedza, której bez szkoleń nigdy bym nie pozyskała.”

Okazało się, że dla przyszłych przedsiębiorców tak samo jak wiedza ważna jest odpowiednia motywacja. Zespół realizujący projekt nie ograniczył się do sztywnego wykonania zaplanowanego programu szkoleń. Trenerzy po pierwsze słuchali, jakie potrzeby mają „studenci”, po drugie współpracowali między sobą, aby jak najlepiej je zaspokoić. To dzięki temu zakres zajęć został rozszerzony o coaching i trening wzmacniający kompetencje osobiste. Wprowadzono też dodatkowe tematy: obsługa arkuszy kalkulacyjnych, prowadzenie biznesu elektronicznego, prawa autorskie. Te modyfikacje następowały w odpowiedzi na rozwój oczekiwań uczestników i wynikały z diagnozy ich potrzeb.

„Najważniejsza dla mnie była elastyczność zespołu i wsparcie, jakie od niego dostałam. Nigdy jeszcze nie usłyszałam tylu pozytywnych słów na temat tego, co robię” – to ocena uczestniczki projektu, Pani Anity Majewskiej, która ukończyła szkolenie i aktualnie prowadzi kreatywny biznes.

Dopiero po ukończeniu szkolenia osoby, które zaliczyły test końcowy, mogły ubiegać się o jednorazową dotację inwestycyjną na uruchomienie działalności gospodarczej.

Warunkiem wystąpienia o pomoc finansową było złożenie wniosku wraz z biznesplanem. O przyznaniu wsparcia kapitałowego decydowała Komisja Oceny Wniosków.

Swoje pomysły zrealizowali między innymi obecni właściciele pracowni projektowej; nowoczesnego postprodukcyjnego studia dźwiękowego; twórczyni ubrań wykonanych z wełny merynosów; projektantka strojów dla aktywnych kobiet; twórcy niezależnej polskiej marki mody męskiej; architekci specjalizujący się w obsłudze klientów instytucjonalnych w sektorze użyteczności publicznej i budownictwa mieszkaniowego; zespół projektantów zajmujący się wieloma dziedzinami, takimi jak: meblarstwo, ceramika, wyroby ze szkła, oświetlenie, opakowania, branding w zależności od potrzeb klienta.

Przez trudny okres pierwszych 12 miesięcy ich funkcjonowania uczestnicy projektu zostali objęci wsparciem doradczym. Było ono skoncentrowane na szybkim przezwyciężeniu problemów rozwojowych i wprowadzeniu firmy w fazę dynamicznego wzrostu.

Przedsiębiorcy, którzy razem przechodzili przez wszystkie etapy rekrutacji i projektu, nadal utrzymują kontakty, a także relacje biznesowe. Zyskują na tym ich firmy. Jak się okazało, to właśnie sieciowanie, nastawienie na współpracę i kooperację ma duży wpływ na dynamikę rozwoju przedsiębiorstw tworzonych i prowadzonych przez „kreatywnych”. Koordynator projektu podkreśla, że „(...) bardzo ważnym osiągnięciem projektu było powstanie grupy znakomicie ze sobą współpracujących firm, bardzo żytego środowiska przedsiębiorców i artystów, którzy założyli stowarzyszenie ProKreatywni, mające kontynuować dzieło zapoczątkowane w projekcie. Co istotne – w stowarzyszeniu znalazły się również firmy założone przez osoby, które ukończyły szkolenia, ale nie otrzymały dotacji. Powstał swego rodzaju klastr łączący talenty, wiedzę i umiejętności osób, które w ramach projektu miały szansę się poznać.”

Dodajmy jeszcze, że nadal współpracują z Akademią Leona Koźmińskiego. Na corocznym święcie uczelni - Koźminaliach, uczestnicy projektu mieli okazję zaprezentować swoje nowo powstałe firmy.

W grudniu 2012 roku projekt był prezentowany na Forum Partnerstwa Północnego dla Kultury jako wzorcowy polski projekt z zakresu wykorzystania funduszy unijnych dla rozwoju przemysłów kreatywnych.

**Projekt *Przedsiębiorczość w sektorach kreatywnych* współfinansowany ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VI, Działania 6.2 Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia.**

**Okres realizacji:** 1 września 2011 roku – 31 sierpnia 2013 roku.

**Beneficjent:** Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie.



## Wywiad z Janiną Ewą Orzełowską, Członkiem Zarządu Województwa Mazowieckiego

**Pani Marszałek, opracowanej *Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku* towarzyszy podtytuł *Innowacyjne Mazowsze*. Dlaczego właśnie na ten element położony jest tak silny nacisk i co to oznacza w praktyce?**

Dotychczasowe wykorzystanie, podkreślę, bardzo efektywne w naszym regionie, środków unijnych w kończącym się okresie finansowania na lata 2007–2013 znacząco przyczyniło się do rozwoju Mazowsza. Działania zrealizowane w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki odpowiadały realnym potrzebom regionu. Dzięki przemyślanym inwestycjom w rozwój potencjału społeczno-gospodarczego województwo mazowieckie przekroczyło poziom 90% średniego PKB *per capita* Unii Europejskiej.

Teraz musimy ten potencjał wykorzystać, ale przede wszystkim rozwinąć, stawiając w wielu obszarach właśnie na szeroko rozumianą innowacyjność. W nowej perspektywie finansowej wszystkie regiony UE, podobnie jak Mazowsze, przygotowują się do osiągnięcia celów ustalonych w unijnej strategii Europa 2020. U jej podstaw leżą trzy priorytety: rozwój inteligentny, który rozumiany jest jako postęp gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach; rozwój zrównoważony, czyli gospodarka efektywnie korzystająca z zasobów, przyjazna środowisku i konkurencyjna oraz rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu, co oznacza wspieranie takiej gospodarki, która charakteryzuje się wysokim poziomem zatrudnienia i gwarantuje spójność gospodarczą, społeczną i terytorialną. Wdrożenie właśnie tych priorytetów jako wytycznych przygotowywanych programów operacyjnych jest szansą na innowacyjny i dynamiczny rozwój naszego regionu w kolejnych latach, co jest naszym celem.

**Które z obszarów można zatem wskazać jako priorytetowe?**

W przyszłej perspektywie gros środków unijnych na Mazowszu przeznaczymy na wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw, sferę badawczo-rozwojową, społeczeństwo informacyjne i tworzenie nowych miejsc pracy. Musimy sprostać nowym wyzwaniom, wzmacniając konkurencyjność gospodarki opartej na wiedzy, ale także podnosić poziom życia społeczeństwa oraz poczucie bezpieczeństwa socjalnego obywateli.

Musimy pamiętać, że mimo pozytywnej oceny dotyczącej rozwoju społeczno-gospodarczego naszego regionu jest on nadal bardzo zróżnicowany. W województwie mazowieckim są podregiony, w których istnieją ogromne potrzeby rozwojowe dotyczące nie tylko podstawowej infrastruktury, np. transportowej, ale także kapitału ludzkiego.

Należy też pamiętać, że część Mazowsza to przecież tereny wciąż wymagające dodatkowego wsparcia. Region siedlecko-ostrołęcki boryka się z wysokim wskaźnikiem bezrobocia, sytuacja ekonomiczna i społeczna na wielu obszarach naszego województwa jest taka sama jak w lubelskim, podlaskim, świętokrzyskim czy warmińsko-mazurskim. Dlatego północna, wschodnia, a także południowa część Mazowsza powinny zostać włączone do Programu Operacyjnego Polska Wschodnia.

**Wymienione obszary w dużej mierze finansowane były dotychczas z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Jak będzie to wyglądało w nowej perspektywie finansowej?**

Zanim odpowiem na pytanie, warto przypomnieć, że w kolejnych okresach programowania unijnego następowała coraz

większa autonomia regionów. Decentralizacja dysponowania funduszami sprawia, że są one lepiej skorelowane ze zdiagnozowanymi potrzebami społeczno-gospodarczymi konkretnych rejonów. Najważniejszy jest wzrost nowoczesnej gospodarki i tworzenie nowych miejsc pracy.

Beneficjenci przyszłych projektów będą mogli aplikować na poziomie województwa, ale także ubiegać się o finansowanie w programach krajowych. Kwoty, o których mówimy, to około 1,9 mld euro na poziomie województwa i 1,4 mld euro z funduszy strukturalnych Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego z budżetu centralnego.

Kolejna zmiana dotyczy samego regionalnego programu operacyjnego, w którym zawarte będą łącznie dotychczas dwa odrębne programy RPO WM oraz PO KL.

Oznacza to, że na Mazowszu powstanie jeden program operacyjny, w którym znajdą się środki z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego – EFRR, i Europejskiego Funduszu Społecznego – EFS. Z jednego programu będą więc finansowane zarówno projekty określane jako twarde, jak i tak zwane miękkie.

**Jakie cele rozwojowe, które mogłyby być finansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego, widzi Pani jako priorytetowe w nowym okresie programowania i czy można już w tej chwili wskazać, gdzie w przyszłym programowaniu wpisują się dotychczasowe działania realizowane w ramach projektów z PO KL?**

Wsparciem finansowym mają być objęte przede wszystkim działania związane z pobudzaniem gospodarki, bezpośrednim zastosowaniem w przedsiębiorstwach badań naukowych, rozwojem potencjału intelektualnego i wspieraniem przedsiębiorców, ale równie ważne jest przeciwdziałanie bezrobociu i wykluczeniu społecznemu.

Mazowsze, dzięki prowadzonym już od 2011 roku w całym województwie konsultacjom społecznym, zdiagnozowało realne potrzeby regionu, które stały się podstawą opracowania *Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku*.

W ramach konkretnych osi priorytetowych przez Samorząd Województwa Mazowieckiego zostały zdefiniowane i zaproponowane następujące obszary wsparcia:

I Oś: wsparcie regionalnej infrastruktury badawczej, wzrost wykorzystania innowacyjnej działalności badawczej i rozwojowej w przedsiębiorczości, wzmocnienie współpracy gospodarki i nauki, wzrost konkurencyjności i innowacyjności mazowieckich przedsiębiorstw, inwestycje w infrastrukturę edukacyjną i szkoleniową; VI Oś: zwiększenie aktywności zawodowej osób pozostających bez zatrudnienia na mazowieckim rynku pracy,

w szczególności z grup defaworyzowanych, zwiększenie roli małych i średnich przedsiębiorstw w kreowaniu nowych miejsc pracy, wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie, wsparcie wydłużenia aktywności zawodowej; VII Oś: zmniejszenie skali wykluczenia społecznego, ubóstwa i zwiększenie zatrudnienia przez aktywizowanie osób wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz działania profilaktyczne, zwiększenie dostępu do usług opieki zdrowotnej i usług społecznych, tworzących szansę włączenia społecznego i zatrudnienia, podniesienie jakości i zwiększenie zakresu zadań realizowanych przez podmioty ekonomii społecznej w obszarze integracji społecznej i zawodowej; VIII Oś: poprawa dostępności i jakości edukacji przedszkolnej i kształcenia ogólnego, poprawa jakości kształcenia zawodowego młodzieży, zwiększenie uczestnictwa osób dorosłych w kształceniu i szkoleniach.

W przyszłej perspektywie unijnej musimy położyć nacisk na innowacyjność inwestowania we wzrost gospodarczy i dobrobyt. Są to bowiem kluczowe wyzwania, którym musimy sprostać jako region.

**Pani Marszałek, czy można już ocenić, w jakim stopniu środki Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w latach 2007–2013 były przydatne dla Mazowsza?**

Projekty jeszcze trwają, więc na kompleksową ocenę jest oczywiście za wcześnie. Ale z badań i raportów ewaluacyjnych już wiadomo, jaka była skuteczność i użyteczność poszczególnych typów realizowanych operacji wobec rzeczywistych potrzeb grup docelowych i projektodawców.

Mnie szczególnie cieszą wymierne efekty projektów, dzięki którym Beneficjenci znaleźli pracę, osiągnęli wyższe zarobki czy awans. Podobnie jest z upowszechnianiem edukacji przedszkolnej. W 2006 roku odsetek dzieci w wieku 3–6 lat objętych wychowaniem przedszkolnym wynosił niecałe 38%, zaś w roku 2011 już 55%. Są to przecież efekty odczuwalne i ważne dla mieszkańców Mazowsza.

Imponujące jest też zainteresowanie projektodawców poszczególnymi typami projektów. Liczba wniosków składanych do oceny formalnej zwykle kilkakrotnie przewyższała zakładaną w konkursie alokację.

Warto też podkreślić, że środki już wykorzystane cały czas procentują – inwestycje w kapitał ludzki Mazowsza to przecież inwestycje długoterminowe. Liczy się też doświadczenie i wiedza, którą zdobyliśmy. Będą z niej korzystać zarówno mieszkańcy Mazowsza, ubiegając się o dotacje, jak i instytucje, które obsługują ten proces. Myślę, że dzięki temu jeszcze lepiej i sprawniej wykorzystamy szansę rozwojową, jaką stwarza nam przyszła perspektywa finansowania.

## Ramón Luis Valcárcel Siso i José Barroso: „Należy pilnie przyjąć budżet UE i przepisy dotyczące spójności”

Podczas inauguracji Tygodnia Regionów i Miast OPEN DAYS 2013 odbyło się Zgromadzenie przedstawicieli samorządów regionalnych i lokalnych Unii Europejskiej. Podczas spotkania przewodniczący Komitetu Regionów Ramón Luis Valcárcel Siso i przewodniczący Komisji Europejskiej José Manuel Barroso wezwali Radę Europejską i Parlament do pilnego zakończenia procedury przyjęcia budżetu UE na lata 2014–2020 oraz nowych przepisów dotyczących funduszy strukturalnych.



Mówiąc o harmonogramie toczących się negocjacji, przewodniczący Komitetu Regionów Ramón Luis Valcárcel Siso podkreślił: „Obecna sytuacja gospodarcza i społeczna nie pozwala na jakiegokolwiek opóźnienia w uruchomieniu nowego regionalnego planu inwestycyjnego na rzecz wzrostu i zatrudnienia. Nie możemy sobie pozwolić na blokadę negocjacji, które mogą stać się coraz bardziej niezrozumiałe dla większości obywateli. Wszelkie dalsze opóźnienia narażą regiony na ryzyko utraty roku przed uruchomieniem nowych programów”.

Komentując ewentualny wynik końcowy, przewodniczący KR zauważył: „W ciągu ostatnich czterech lat Komitet Regionów ciężko pracował z Parlamentem Europejskim, by usłyszano głos regionów i miast oraz by nadać kształt reformie polityki spójności. Pewne nowe elementy mogłyby poprawić skuteczność regionalnych strategii wzrostu i jakość finansowanych projektów”. Niemniej pewne nierozstrzygnięte kwestie budzą poważne zastrzeżenia regionów i miast UE: zawieszenie lub anulowanie finansowania polityki regionalnej w przypadku nieprzebrania gospodarczych zaleceń Komisji przez rząd krajowy, założenie „rezerwy na wykonanie” oraz przepisy dotyczące górnych limitów przyznawania funduszy strukturalnych na poziomie krajowym. Przewodniczący Valcárcel Siso przypomniał, że środki te dotyczą obszarów polityki, w których obowiązkowa jest konsultacja z KR. Komitet uważnie śledzi i ocenia rozwój wypadków i jeśli jego uprawnienia nie będą przestrzegane, jest gotowy rozważyć wykorzystanie prawnych możliwości oferowanych przez Traktat z Lizbony.

Przewodniczący Barroso podkreślił kluczowe znaczenie regionów. Zwracając się do członków Komitetu, powiedział: „Jesteście liderami Europy. Jako wybrani lokalnie politycy pomagacie budować Europę każdego dnia, bo projekt europejski nie jest konstrukcją wertykalną. Jesteśmy tu po to, by wspólnie analizować sprawy i dowiedzieć się, jak wzmocnić Europę. Przed wakacjami uzgodniłyśmy, że zainwestujemy 325 mld EUR w spójność, a teraz musimy

zadbać o to, by każde zainwestowane euro przyniosło faktyczne rezultaty odczuwalne w terenie”. Przewodniczący Barroso zachęcił też regiony i miasta do „niekonwencjonalnego myślenia przy podejmowaniu nowych działań innowacyjnych” i stwierdził, że zapewnienie nowej spójności nie może opierać się tylko na „rutynowych działaniach”.

Johannes Hahn, komisarz odpowiedzialny za politykę regionalną, również podkreślił znaczenie innowacyjności oraz to, jaki wkład wniesie zreformowana polityka spójności do konkurencyjności UE. Odnosząc się do negocjacji w sprawie pakietu przepisów dotyczących spójności, komisarz Hahn wyraził przekonanie, że uda się pokonać największe przeszkody pozostające na drodze do ostatecznego zatwierdzenia: „Osiągnięto już porozumienie w 99% spraw, musimy teraz sfinalizować umowę. Wszyscy zgadzamy się co do tego, że wdrażanie nowej polityki spójności trzeba zacząć jak najszybciej. Poczyniono już znaczne postępy w negocjacji porozumień partnerskich i programów operacyjnych”. „Mam wielką nadzieję, że optymizm Pana komisarza w sprawie negocjacji jest uzasadniony. Nawet jednak w takim wypadku będziemy mieć przynajmniej sześć miesięcy opóźnienia” – powiedział przewodniczący Grupy PPE w KR Michael Schneider. Dodał:



„Przeanalizujemy zastosowanie nowych przepisów, by uniknąć sytuacji, w której nadmiernie złożone procedury biurokratyczne utrudniają realizację programów i nadmiernie obciążają Beneficjentów. Proponuję, by Komisja Europejska razem z Komitetem Regionów systematycznie monitorowała proces wdrażania nowych przepisów”.

OPEN DAYS 2013 odbyły się w szczególnie ważnym momencie dla unijnej polityki regionalnej.

Z jednej strony widać było wymierne rezultaty inwestycji przeprowadzonych w latach 2007–2013, takie jak ożywienie innowacyjnych przedsiębiorstw i tworzenie trwałych miejsc pracy. Z drugiej zaś strony Komisja Europejska stoi przed finalizacją fundamentalnej reformy polityki na lata 2014–2020, która uwzględniałaby gospodarcze realia Europy. Pogłębiona debata z regionalnymi partnerami, aby w przyszłości lepiej ukierunkować europejskie fundusze strukturalne i inwestycyjne, przyczyni się do efektywniejszego wydatkowania środków. Jest to jeden z priorytetów następnego okresu programowania. Więcej szczegółowych informacji dostępnych jest na stronie: [www.opendays.europa.eu](http://www.opendays.europa.eu)



**11<sup>th</sup> European Week of Regions and Cities**  
Brussels 7 - 10 October 2013

**W dniach 7-9 października 2013 roku odbyło się posiedzenie 103 sesji plenarnej Komitetu Regionów, podczas którego debatowano nad wieloma wnioskami i opiniami, w tym tymi najważniejszymi dla województwa mazowieckiego. Były to: IV pakiet kolejowy, gaz łupkowy, a także przemysłowa polityka kosmiczna Unii Europejskiej.**

Komitet Regionów, przeważającą większością głosów, przyjął opinię dotyczącą uwolnienia potencjału wzrostu gospodarczego w sektorze kosmicznym. Województwo mazowieckie efektywnie wykorzystuje techniki satelitarne m.in.: do zarządzania transportem – pozycjonowania karetek pogotowia i pociągów, budowy systemów wczesnego ostrzegania o nośnie pożarów, powodzi i suszy (teledetekcja satelitarna), pozyskiwania informacji o przestrzeni a następnie przetwarzania jej na specjalistyczne mapy. Stanowią one podstawę do planowania przestrzennego w regionie oraz identyfikacji przestrzeni pod duże inwestycje. Województwo mazowieckie jest także jedynym polskim członkiem Sieci Regionów Europejskich Wykorzystujących Technologie Kosmiczne – NEREUS. Autorem i sprawozdawcą opinii dotyczącej Kosmicznej polityki przemysłowej UE: uwolnienie potencjału wzrostu gospodarczego w sektorze kosmicznym, w imieniu Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów był Marszałek Województwa Mazowieckiego Adam Struzik.



Regiony są niezastąpione dla zapewnienia trwałego sukcesu reformy zmierzającej do zakończenia procesu liberalizacji sektora kolejowego w Europie. W tym celu powinny ściśle współpracować z organami decyzyjnymi i nadzorczymi zarządców infrastruktury. Należy im także pozostawić margines swobody w udzielaniu zamówień na usługi publiczne w sektorze transportu kolejowego. Komisja Europejska na początku tego roku przedstawiła swoje propozycje dotyczące czwartego pakietu kolejowego – ostatniego elementu reformy kolei europejskich zmierzającej do liberalizacji sektora do 2019 roku. Przepisy te przewidują, oprócz otwarcia systemu transportu kolejowego na wszystkie przedsiębiorstwa kolejowe, jasne oddzielenie działalności przewozowej jako takiej od zarządzania siecią kolejową, jak też bardziej jednolitą certyfikację bezpieczeństwa pociągów. Sprawozdawcą opinii w sprawie czwartego pakietu kolejowego, przyjętego jednomyślnie przez KR, był Pascal Mangina (FR/PPE), członek Rady Regionalnej Alzacji.

Samorządowcy z Polskiej Delegacji do Komitetu Regionów wspólnie wypracowali szereg poprawek i uwag do opinii własnej Komitetu Regionów dotyczącej gazu łupkowego, gazu zamkniętego i ropy zamkniętej (węglowodory ze złóż niekonwencjonalnych) z perspektywy władz lokalnych i regionalnych. Była to jedna z najbardziej kluczowych kwestii dla władz lokalnych i regionalnych w tym roku. Argumentując negatywnym oddziaływaniem na środowisko, do jakiego dochodzi w procesie wydobywania gazu łupkowego, tj. tzw. szczelinowania hydraulicznego, KR odrzucił wszystkie poprawki.

Komitet Regionów przyjął także Pakiet UE dotyczący inwestycji społecznych. Jego sprawozdawca Ahmed Aboutaleb (NL/PSE), burmistrz Rotterdamu, powiedział: „Domagamy się zmiany w polityce UE, tak by kwestie społeczne były równie istotnym zagadnieniem jak wspólny rynek”. Zdaniem sprawozdawcy pakt na rzecz inwestycji społecznych, wzorowany na Pakcie Euro Plus, umożliwiłby wyznaczenie celów w zakresie inwestycji społecznych, których powinny dokonać państwa członkowskie, aby zrealizować cele strategii Europa 2020 dotyczące zatrudnienia, spraw społecznych i edukacji.

Sto trzecia sesja plenarna Komitetu Regionów, podczas której przyjęto ważne dla Mazowsza pakiety, odbyła się w trakcie jedynastej już edycji imprezy OPEN DAYS 2013. Imprezy, która po raz kolejny okazała się ważnym punktem odniesienia dla wszystkich tych, którzy pragną dowiedzieć się więcej o polityce spójności oraz zmianach oczekiwanych w przyszłości. Możliwość połączenia tak ważnych dla miast i regionów wydarzeń była okazją do zaprezentowania zdolności do tworzenia wzrostu i zatrudnienia, wdrażania unijnej polityki spójności, a także pokazania ich znacznego wkładu w budowanie sprawnego europejskiego systemu rządów. Szczegółowe informacje dostępne są na stronie: [www.cor.europa.eu](http://www.cor.europa.eu)

## P praktyki zawodowe i znajomość języka niemieckiego przepustką do sukcesu na rynku pracy

Biegła znajomość języka obcego jest niezbędna na rynku pracy, szczególnie w sektorze turystycznym i gastronomicznym. Nic też nie zastąpi dobrze i efektywnie prowadzonych praktyk zawodowych. W projekcie *Skuteczność na rynku pracy to kompetencje zawodowe, język obcy i przedsiębiorczość* połączono te elementy w całość. Powstała ciekawa oferta edukacyjna.

Celem projektu realizowanego przez Wyższą Szkołę Ekonomiczno-Społeczną w Ostrołęce jest podwyższenie jakości oferty edukacyjnej Zespołów Szkół Zawodowych nr 1 i nr 4 w tym mieście. Innowacyjny program nauczania, łączący naukę języka niemieckiego z możliwością odbycia praktyk zawodowych w Niemczech oraz zajęcia z przedsiębiorczości, to nowe możliwości, z których korzystają uczniowie na kierunkach mechanika, elektronika i gastronomia.

Szkolnictwo zawodowe nadal znacznie odbiega jakością od szkolnictwa ogólnego, przez co cieszy się znacznie mniejszym zainteresowaniem uczniów. Przed rozpoczęciem projektu średnia ocen z języka niemieckiego w pierwszych klasach wynosiła 2,8. Uczniom brakowało umiejętności czynnego posługiwania się językiem, nie znali słownictwa zawodowego. Jednocześnie pracodawcy z terenu Ostrołęki narzekali na problemy z zatrudnieniem kompetentnych i odpowiedzialnych pracowników. Potwierdzały to badania wykonane przez Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy, wskazujące, że pracodawcy oczekują od przyszłych pracowników posiadania odpowiednich umiejętności związanych z wykonywanym zawodem.

Zgodnie z zapotrzebowaniem rynku pracy niezbędne było zwiększenie potencjału obu szkół zawodowych i pokazanie korzyści płynących z wyboru tej ścieżki kształcenia. Dlatego modernizacja szkolnictwa zawodowego przewidziana w projekcie została połączona z dodatkowymi działaniami. Wprowadzono zajęcia pozalekcyjne, wyjazdy językowe w wakacje i ferie oraz praktyki zawodowe w Niemczech, które miały zachęcić uczniów do wyboru kształcenia zawodowego.

Projekt ma charakter ponadnarodowy, a wiedza i doświadczenie partnera niemieckiego, EU-Consult Südthüringen gGmbH, są kluczowe dla zorganizowania i przeprowadzenia praktyk zawodowych w Niemczech. Firma prowadzi Europejskie Centrum Kariery i specjalizuje się w organizowaniu praktyk oraz staży. Jest profesjonalnym pośrednikiem kojarzącym firmy i szkoły z różnych państw europejskich. Znając specyfikę macierzystego rynku oraz system szkolnictwa zawodowego zajęła się nawiązaniem kontaktu z niemiecką Hotelarską i Mechaniczną Izbą Przemysłowo-Handlową, zwerbowała przedsiębiorstwa, które przyjęły ostrołęckich uczniów na praktyki zawodowe. Ale nie tylko. Realizując projekt ponadnarodowy, należy pamiętać o efekcie wartości dodanej, wynikającej z wymiany wiedzy, doświadczenia i wzajemnego uczenia się partnerów. W tym przypadku know-how niemieckiego partnera pozwoliło na zaadaptowanie w warunkach obu szkół objętych wsparciem rozwiązań w zakresie programów szkolnictwa zawodowego, w których uczeń kształtuje postawy przedsiębiorczości,



identyfikuje się z wykonywanym zawodem, dynamicznie poszukuje pracy na rynku europejskim.

Beneficjent zdecydował się skorzystać z doświadczeń niemieckich. Jest to rynek pracy graniczący bezpośrednio z Polską, co ma ogromny wpływ na efektywność wykorzystania środków unijnych z punktu widzenia kosztów praktyk i dojazdów. Duże znaczenie ma też udział turystów niemieckich w obrotach polskich przedsiębiorstw w branży turystycznej i gastronomicznej, sięgający 30%. Praktyczna znajomość właśnie tego języka może być kluczowym atutem dla absolwentów szkół w procesie poszukiwania pracy.

W projekcie realizowanym przez Wyższą Szkołę Ekonomiczno-Społeczną w Ostrołęce uczestniczyło więcej Partnerów. Oprócz firmy niemieckiej w jego realizację zaangażowały się również Urząd Miasta Ostrołęka oraz Agencja Rozwoju Regionalnego Spółka z o.o. Agencja ma już duże doświadczenie w realizacji projektów współfinansowanych ze środków UE. Dzieli się nim w projekcie, ale także organizuje, przygotowuje i prowadzi zajęcia z przedsiębiorczości oraz z języka niemieckiego w obu szkołach. Miasto jako organ prowadzący szkoły zapewniło wkład własny w projekcie.

Do projektu zaproszono w otwartej rekrutacji wszystkich uczniów klas pierwszych z obu szkół, uczących się na kierunkach: mechanika, elektronika i gastronomia. Wybrano 70 osób najlepszych z punktu widzenia znajomości języka niemieckiego, ale także uwzględniono zaangażowanie i chęć uczestniczenia w projekcie. Na równi z ocenami liczył się wysiłek włożony w to, aby zostać włączonym do programu. Takie same kryteria dotyczyły również wytypowania osób do kolejnych etapów projektowych - na wyjazdy językowe i praktyki. Każdy, kto pracował w szkole i na zajęciach dodatkowych, miał szansę. A uczniowie pracowali wytrwale i konsekwentnie. Średnia ocen osób starających się o kwalifikację do wyjazdu wzrosła w ciągu roku od 0,5 do 1 punktu.

Koordinator projektu podkreśla: „(...) chcemy wzmocnić tych, którzy chcą pracować na zajęciach w szkole, podejmują dodatkowe wyzwania i wkładają pracę, aby zapewnić sobie lepszy start w dorosłość, wzmocnić swoje umiejętności i zdobyć wiedzę. Udział w projekcie zwiększy szanse uczniów na rynku pracy. Rozwinie nie tylko umiejętności praktyczne i dostarczy wiedzy, ale także poszerzy potencjalne możliwości w poszukiwaniu pracy, również na innych rynkach niż polski”.

### Droga do stażu, czyli dwa lata pracy każdego ucznia

Pierwszym etapem, którym bezpośrednio zostali objęci uczniowie, było doradztwo edukacyjno-zawodowe. Oznaczało to testy kompetencyjne oraz indywidualne spotkania z wykwalifikowanym doradcą zawodowym. Przeprowadzając je, zespół projektowy skupił się na analizie preferencji zawodowych, diagnozie kierunku własnego rozwoju każdego uczestnika projektu. Autorski program zajęć z przedsiębiorczości uwzględniał wyniki spotkań, a zajęcia zostały tak skonstruowane, aby wzmocniać identyfikację uczniów z wykonywanym zawodem.

Zajęcia zawierały dwa moduły:

- teoretyczny, obejmujący prowadzenie własnej działalności gospodarczej

oraz

- warsztaty, nastawione na kształtowanie postaw przedsiębiorczych, jako kluczowych kompetencji na rynku pracy.

Celem wykładowców i trenerów było zmotywowanie uczniów do zbudowania własnej ścieżki kariery zawodowej.

Zajęcia to nie tylko wykłady i warsztaty oraz spotkania z przedsiębiorcami, ale także zabawa, czyli gry planszowe i symulacyjne gry komputerowe z przedsiębiorczości, zakupione specjalnie na potrzeby projektu.

Kolejnym krokiem był rozwój kompetencji językowych, czyli rozpoczęły się dodatkowe zajęcia z języka niemieckiego. Zostały one podzielone na dwa bloki:

- język ogólny, prowadzony w pierwszym roku trwania projektu

oraz

- język zawodowy w drugim roku.

Uczniowie pracowali w grupach dostosowanych do ich poziomu znajomości języka. W ten sposób słabsi mogli nadrobić zaległości programowe.

W czasie tradycyjnie wolnym od zajęć, w ferie zimowe i wakacje, uczniowie pracowali jeszcze wytrwalej. Uczestniczyli w dwóch obozach językowych, na których zagwarantowano im po 6 godzin nauki języka dziennie.

Aby ułatwić naukę, a jednocześnie zapewnić jej wysoką jakość merytoryczną obie szkoły zostały wyposażone w profesjonalne pracownie językowe – z modułem symulacji rozmowy telefonicznej, z mikrofonami i słuchawkami.

Tak przygotowani uczniowie wzięli udział w praktykach zawodowych w niemieckich przedsiębiorstwach na terenie Turynii. Podzielono ich na dwie grupy. Osoby, które uczą się specjalności gastronomicznej, zostały przydzielone do niemieckich hoteli i pensjonatów. Przez miesiąc doskonalili swoją wiedzę i umiejętności zawodowe oraz językowe.

Uczniowie ze specjalności elektryk i mechanik odbywali praktyki w zakładach pracy. Po przeszkoleniu i pod nadzorem obsługiwali normalny cykl produkcyjny na stanowiskach wraz z pracownikami niemieckimi. Jak się okazało, zorganizowanie praktyk dla przyszłych kucharzy było prostsze niż w przypadku specjalności technicznych. Pracodawcy mieli bowiem początkowo duże obawy, że poziom komunikacji w języku niemieckim utrudni im albo wręcz uniemożliwi skuteczne wyznaczenie zadań oraz zapewnienie bezpieczeństwa uczniom, którzy mieli zająć stanowiska na liniach produkcyjnych.

Był to prawdziwy test, nie tylko znajomości języka i zawodu, ale także samodzielności. Część osób zdała go celująco. Niemieckie przedsiębiorstwa zaproponowały im pracę już w najbliższe wakacje. Uczniowie sprawdzili swoje umiejętności językowe i na pewno je jeszcze poprawili, zapoznali się z warunkami pracy w zagranicznych przedsiębiorstwach. Jednocześnie wzrosła ich pewność siebie, samoocena, wiara we własne siły i możliwości oraz atrakcyjność, także na lokalnym rynku pracy.



Zyskały też szkoły. Jakość ich oferty edukacyjnej uległa znacznemu podwyższeniu. Wzrosła ich pozycja oraz ranga nauczania zawodowego w środowisku uczniowskim oraz na tle innych szkół.

Wypowiedź uczennicy biorącej udział w projekcie: „Możliwość udziału w projekcie dała mi bardzo wiele. Nauczyłam się samodzielności poprzez wyjazd na zagraniczne praktyki zawodowe, podwyższyłam znajomość języka niemieckiego, poznałam słownictwo, nauczyłam się komunikować się. Znajomość języków obcych w obecnych czasach jest bardzo ważna z punktu widzenia przyszłej pracy. Ponadto poznałam swoje zainteresowania i predyspozycje zawodowe. Dodam, że jestem zadowolona z udziału w projekcie, ponieważ wiem, co chcę osiągnąć w przyszłości”.

*Projekt Skuteczność na rynku pracy to kompetencje zawodowe, język obcy i przedsiębiorczość współfinansowany z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet IX, Działanie 9.2 Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego.*

**Okres realizacji:** 1 marca 2012 roku - 28 lutego 2014 roku.

**Beneficjent:** Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce.

## „Jacek i Agatka” dla maluchów

Warsztaty przyrodnicze, kulinarne, koncerty muzyki klasycznej, język angielski i rytmika to zajęcia oferowane przez przedszkole „Jacek i Agatka”, które działa już drugi rok w Wesołej pod Warszawą. Powstało w ramach projektu *Założ swoją firmę*, współfinansowanego z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VI, Działanie 6.2 Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia.



Prawie trzy lata temu Pani Anna Kuczyńska zakwalifikowała się do udziału w projekcie *Założ swoją firmę*. Idealnie spełniała wszystkie warunki, nawet te premiowane dodatkową punktacją w procesie rekrutacji, przewidzianą dla osób do 25 roku życia oraz po 45 roku życia oraz dla kobiet spoza aglomeracji warszawskiej. Co więcej, nabór do projektu został ogłoszony akurat w czasie, gdy Pani Anna aktywnie szukała możliwości dofinansowania swojego pomysłu na własną firmę. Planowała stworzyć przedszkole o rodzinnej atmosferze z wykwalifikowaną kadrą.

Rekrutację merytoryczną do projektu zakończyła z wynikiem pozytywnym. Wymogiem było przedstawienie pomysłu na biznes oraz udział w rozmowie kwalifikacyjnej prowadzonej przez doradcę zawodowego, w tym wypełnienie testu uzdolnień przedsiębiorczych. Ocenie podlegała innowacyjność rozwiązania, doświadczenie i kwalifikacje, znajomość rynku i konkurencji.

Rozpoczęły się szkolenia. Prowadzone były w systemie weekendowym. Przez kilka miesięcy co tydzień jeździła do Warszawy na zajęcia i uczyła się, jak prowadzić firmę. Starła się nie opuścić żadnych, bo były bardzo ciekawe, profesjonalne i przydatne, a ponadto wiedziała, że musi uczestniczyć w co najmniej 80% kursów, by uzyskać wsparcie finansowe.

Podstawowy pakiet szkoleniowo-doradczy obejmował 60 godzin zajęć z zakresu prezentacji firmy, prawa, finansów, księgowości, pisania biznesplanu, sposobów prowadzenia rozmowy z klientem, coachingu. Bardzo przydatne okazało się dla Pani Anny doradztwo indywidualne, dzięki któremu napisała szczegółowy biznesplan swego przedsięwzięcia. Podobnie jak pozostali uczestnicy przez 3 godziny, zarezerwowane tylko dla niej, mogła korzystać z pomocy i wiedzy doradców, zadawać pytania, podzielić się swoimi wątpliwościami, uzyskać porady i wskazówki. Tę możliwość Pani Anna ocenia bardzo wysoko.

Szczegółową analizę przedsięwzięcia musiała jednak przeprowadzić sama, posiłkując się wiedzą uzyskaną na szkoleniach, ale również własnym doświadczeniem, ocenić rynek, ryzyka i oczywiście swoje możliwości. Ponieważ otwierała przedszkole w dzielnicy, w której mieszkała od dawna, doskonale wiedziała, że w przedszkolu państwowym brakuje miejsc, a rodzice mogą korzystać jedynie z punktów przedszkolnych i klubów. Wzięła to pod uwagę, oceniając i badając rynek.

Aby ubiegać się o jednorazową dotację inwestycyjną na rozwój przedsiębiorczości, należało zarejestrować firmę. W przypadku przedszkola był to jeden z trudniejszych momentów, wiązało się bowiem z uzyskaniem obowiązkowych pozwoleń straży pożarnej i sanepidu.

Uzyskana dotacja została przeznaczona na remont, wyposażenie sal, meble, kuchnię oraz dostosowaną do potrzeb maluchów łazienkę, zakup zabawek i pomocy dydaktycznych.

Pani Anna zakwalifikowała się także do otrzymywania wsparcia pomostowego w wysokości 1000 zł miesięcznie, co ułatwiło sfinansowanie pierwszych wydatków umożliwiających funkcjonowanie nowo powstałego przedszkola. Mogła opłacać składki na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne. A przede wszystkim zatrudniła wykwalifikowany personel – 2 osoby: dyrektorkę i wychowawczynię. Pracują razem do dziś.

Wspólnie z Panią Dyrektorką napisały plan zajęć i program przedszkola, zadbały, aby oprócz programu obowiązkowego znalazło się w nim dużo zajęć dodatkowych, by dzieci się nie nudziły, a rodzice byli skłonni zapisać pociechę właśnie do „Jacka i Agatki”. Dopasowały również godziny pracy do potrzeb rodziców, którzy z opieki w przedszkolu mogą korzystać aż do godziny osiemnastej.

Rozpoczęła się akcja reklamowo-informacyjna. Pani Anna wykorzystwała stronę internetową, lokalną gazetę, zorganizowała dni otwarte oraz roznosiła ulotki.

Tak wspomina ten okres: „Zaczynałam od dwójki dzieci, a potem powoli liczba dzieci rosła. Zadowoleni rodzice przekazywali informację innym”. I podkreśla: „Bardzo ważna jest wykwalifikowana kadra, ciekawy program, a szczególnie zajęcia dodatkowe”.

Koncepcja ta sprawdza się na co dzień, a wiedza wyniesiona ze szkoleń jest nadal przydatna, zmieniający się rynek wymaga od właścicielki przedszkola stałego dopasowywania się do nowych wyzwań i warunków. Fundusze PO KL przyczyniły się nie tylko do wzrostu samozatrudnienia, ale również do poprawy sytuacji rodziców i dzieci, które zyskały przyjazne i profesjonalnie prowadzone przedszkole.



# P

## rojekt ponadnarodowy

### *Inclusive Europe - Zintegrowana Europa*

Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych bierze udział w dużym projekcie ponadnarodowym pod nazwą „Inclusive Europe” realizowanym w Regionie Morza Bałtyckiego w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



Lider projektu, Arbetsmiljöforum, szwedzka organizacja działająca w obszarze rynku pracy, razem z przedstawicielami kluczowych szwedzkich instytucji oraz partnerami z krajów Regionu Morza Bałtyckiego zrealizowała projekt na rzecz zwiększenia mobilności oraz wymiany wiedzy, umiejętności i doświadczeń na europejskim rynku pracy pod nazwą „Zintegrowana Europa”. Polskę reprezentowała Krajowa Instytucja Wspomagająca – Centrum Projektów Europejskich we Współpracy z Ministerstwem Rozwoju Regionalnego. Okres realizacji projektu przypada na lata 2011-2014.

Głównym celem projektu jest wzrost kompetencji pracowników instytucji publicznych w zakresie współpracy ponadnarodowej. Realizatorzy i uczestnicy projektu „Inclusive Europe” postawili sobie za zadanie stworzenie platformy współpracy ponadnarodowej, która będzie miała wpływ na rozwój rynku pracy w Europie, a w szczególności w Regionie Morza Bałtyckiego.

Działania w projekcie polegały na wymianie wiedzy i doświadczeń dotyczących metod oraz narzędzi służących integracji zawodowej, a także przygotowaniu uczestników projektu do wzrastającego zapotrzebowania na współpracę ponadnarodową w ramach Europa 2020 oraz Strategii UE dla Regionu Morza Bałtyckiego.

Projekt *Inclusive Europe* skierowany był do kadr decyzyjnych oraz operacyjnych instytucji zaangażowanych we wdrażanie EFS. Pośrednio miał wpływ także na członków Sieci Tematycznych PO KL, Beneficjentów i Projektodawców, a także podmioty zainteresowane współpracą ponadnarodową w ramach projektów realizowanych ze środków EFS, którzy mogli korzystać z wypracowanych produktów projektu oraz brać udział w wybranych wydarzeniach międzynarodowych takich jak np. ponadnarodowe fora partnerskie.

Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych brała czynny udział w projekcie. Główne działania w ramach projektu „Zintegrowana Europa” w naszym kraju polegały na stworzeniu Grupy Koordynatorów i Ambasadorów Współpracy Ponadnarodowej wyłonionych spośród kadry decyzyjnej i operacyjnej

IP/IP2. W szkoleniu na koordynatorów i ambasadorów współpracy ponadnarodowej wzięli udział pracownicy i dyrekcja MJWPU. W zakres szkolenia wchodziły dwa spotkania, podczas których zorganizowano seminaria z udziałem ekspertów zagranicznych. Całe szkolenie odbywało się w języku angielskim. Zakończyło się egzaminem kompetencji z zakresu współpracy ponadnarodowej.

Ważnym elementem szkolenia była także wizyta studyjna w kraju partnerskim. Polscy uczestnicy projektu zostali zaproszeni do Sztokholmu, gdzie mieli szansę zobaczyć 3 projekty realizowane przez partnerów szwedzkich w ramach wsparcia z EFS. Dodatkowo, zainteresowani uczestnicy wzięli udział w corocznej konferencji Working Life, organizowanej w Sztokholmie, poświęconej problematyce rynku pracy. Udział w konferencji stworzył szansę wymiany doświadczeń z zakresu współpracy ponadnarodowej oraz nawiązania partnerstwa ponadnarodowego na potrzebę konkretnego projektu. Dzięki tym działaniom MJWPU przystąpiła do Projektu Flagowego Unii Europejskiej „School2Work” (pierwotna nazwa tego projektu to „Learning for Life and Work In School In the Baltic Sea Region”, więcej informacji na ten temat w nr 2/2013 Biuletynu). Udział w projekcie „Inclusive Europe” przyczynił się także do nawiązania bliskiej współpracy z partnerami szwedzkimi, przedstawicielami publicznych jak i prywatnych instytucji działających w obszarze EFS. Pośrednim efektem udziału w projekcie była wrześnieowa wizyta przedstawicieli Szwedzkiej Rady ds. EFS z Regionu Południowej Szwecji w MJWPU.

Kolejnym pośrednim efektem udziału w projekcie było utworzenie w lipcu 2012 r. Zespołu ds. Projektów Innowacyjnych i Projektów Współpracy Ponadnarodowej w ramach PO KL, który wspiera zarówno pracowników MJWPU jak i Beneficjentów w realizacji projektów ponadnarodowych i innowacyjnych. Utworzenie Zespołu było pierwszą taką inicjatywą w Polsce podjętą przez IP/IP2.

Podsumowując, uczestnictwo w projekcie „Inclusive Europe” umożliwiło wymianę dobrych praktyk i wiedzy, poznanie potencjalnych partnerów zagranicznych oraz stworzenie sieci współpracy w obszarze zintegrowanego rynku pracy. Dzięki udziałowi w projekcie „Inclusive Europe” powstały nowe kontakty, zorganizowano wiele międzynarodowych seminariów i spotkań, a co za tym idzie udało się zdobyć szersze spojrzenie na problematykę integracji społecznej i zawodowej w Regionie Morza Bałtyckiego.

# Intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami

Do tej pory profesjonalnymi narzędziami informatycznymi, służącymi do zarządzania kompetencjami w firmie, dysponowały głównie duże przedsiębiorstwa. Charakter rozwiązań nie oddawał specyfiki małych przedsiębiorstw, przede wszystkim ze względu na liczbę pracowników i zakres działania, powodując, że dla tej grupy odbiorców istniejące modele były praktycznie bezużyteczne.

Platforma Zarządzania Kompetencjami, stworzona przez Collegium Civitas – Beneficjenta innowacyjnego projektu, testującego nowe rozwiązania i produkty, intermentoring w małej firmie – zarządzanie kompetencjami, to bezpłatna aplikacja internetowa, która nie wymaga specjalistycznego oprogramowania, za to pozwala na zarządzanie firmą zarówno z poziomu strategii, jak i zasobów ludzkich. Wystarczy się zarejestrować i korzystać z profesjonalnego, darmowego programu on-line przystosowanego do potrzeb, specyfiki i możliwości małych przedsiębiorstw. Jest to narzędzie, które pomoże właścicielom firm w kompleksowym kierowaniu przedsiębiorstwem. Łączy bowiem wyznaczanie strategicznych celów rozwoju firmy z zarządzaniem kapitałem ludzkim, efektywnie wykorzystując kompetencje pracowników w różnym wieku.

Zdarza się, że przedsiębiorcy nie doceniają tego kapitału, podobnie jak umiejętności dzielenia się wiedzą. A to przecież kapitał ludzki jest ważnym komponentem ogólnej strategii rozwojowej firmy. Profesjonalnie zarządzany może nawet decydować o przewadze konkurencyjnej firmy.

Dlatego potrzebne są działania niestandardowe. Są one możliwe do przeprowadzenia w ramach programów innowacyjnych. Szanse, jakie dają tego typu projekty, pozwoliły Beneficjentowi skupić się na grupie docelowej – pracownikach i osobach zarządzających małymi firmami. Innowacja w tym wymiarze to dopasowanie produktu, czyli Platformy Zarządzania Kompetencjami, do specyficznych potrzeb małych przedsiębiorstw.

Innowacyjnym pomysłem wdrożonym w projekcie jest intermentoring, który zakłada międzygeneracyjną wymianę wiedzy i umiejętności, czyli wzajemne uczenie się oraz przekazywanie sobie doświadczeń między starszymi i młodszymi pracownikami. Wartość tej metody polega na włączeniu się obu stron w proces doskonalenia i przepływu informacji zawodowych. Tak zwana równoległa wymiana wiedzy, zarówno twardej, wymiernej i niezbędnej na danym stanowisku pracy, jak i miękkiej, dotyczącej umiejętności społecznych, pozwala stworzyć relacje partnerskie między pracownikami, oraz daje szanse na lepszą komunikację z kadrą zarządzającą przedsiębiorstwem.

**Jak powstawała Platforma Zarządzania Kompetencjami?**  
Intencją zespołu projektowego było przygotowanie oraz



wdrożenie produktu potrzebnego i pomocnego w pracy małych przedsiębiorstw. Aby maksymalnie dopasować go do oczekiwań tej grupy adresatów, należało je poznać. Dlatego pracę nad aplikacją internetową poprzedzono szczegółową analizą odbiorców, którym jest ona dedykowana. Przeprowadzone zostało badanie firm z Mazowsza, z różnych branż, zatrudniających od 10 do 49 osób. Było ono realizowane w dwóch etapach. Pierwszy obejmował przeprowadzenie pogłębionych wywiadów indywidualnych z przedstawicielami kadry kierowniczej oraz pracownikami przedsiębiorstw. W drugim przeprowadzono badania w grupach fokusowych. Obejmowało ono trzy moduły: planowanie strategiczne, zarządzanie kompetencjami i intermentoring.

Wnioski z badania były bardzo praktyczne i znacząco wpłynęły na ostateczny kształt Platformy. I to nie tylko merytoryczny, ale także techniczno-funkcyjny. Ponieważ przedsiębiorcy oczekiwali, że Platforma będzie łatwa w obsłudze, wdrażana aplikacja jest prosta i intuicyjna w użytkowaniu, oczywiście w stopniu odpowiednim dla tego typu interaktywnego narzędzia internetowego. Instrukcje są krótkie i zrozumiałe.

Zadbano także, aby wypełnienie kwestionariusza on-line i udzielenie odpowiedzi na pytania nie przekraczało czasu akceptowalnego przez użytkowników. Wprowadzono możliwość przerywania korzystania z Platformy w każdym momencie i kontynuowania pracy w późniejszym czasie.

Aby maksymalnie dostosować narzędzie do potrzeb odbiorcy, gotową Platformę testowali pracownicy 36 małych firm z Mazowsza, z różnych branż, z przedsiębiorstw, które nie

mają spisanej strategii rozwoju. Z każdej firmy oddelegowano jednego pracownika w wieku poniżej 35 lat i jednego powyżej 45 roku życia. Ponadto do udziału w testowaniu zaproszono osobę zarządzającą z danego przedsiębiorstwa. Zespół projektowy rozmawiał z przedstawicielami firm na temat implementacji narzędzia, korzyści, potrzeb podmiotów. Kolejnym krokiem były wizyty w przedsiębiorstwie. Miały one na celu wdrożenie i wykorzystanie narzędzia. Przeprowadzono warsztaty, na których uczestnicy poznali praktyczne możliwości pracy z aplikacją.

Koordinator projektu tak wspomina ten okres: „Przez cały czas tego etapu kontaktowaliśmy się z firmami telefonicznie i mailowo, aby zapewnić pomoc merytoryczną i techniczną. W efekcie zebraliśmy wiedzę dotyczącą użyteczności poszczególnych modułów Platformy, koniecznych usprawnień wynikających ze specyfiki przedsiębiorstw, sugerowanych zmian i optymalizacji. Byliśmy ciekawi również opinii osób z zewnątrz – ekspertów, którzy zapoznali się z aplikacją i zgłosili nam dodatkowe rekomendacje do wdrożenia. W wyniku tych działań stworzyliśmy finalną wersję aplikacji – Platformę Zarządzania Kompetencjami”.

Ostatecznie wypracowane narzędzie zawiera trzy moduły, które wspierają procesy:

- zarządzania strategicznego w firmie,
- zarządzania kapitałem ludzkim,
- międzygeneracyjnego zarządzania kompetencjami pracowników.

Proponowane rozwiązanie jest nowością na rynku z uwagi na jego kompleksowość. Polega ona na powiązaniu wszystkich powyższych obszarów zarządzania firmą z jednoczesnym uwzględnianiem generacyjnego zróżnicowania kompetencji pracowników, czego efektem będzie wpisanie intermentoringu w działania służące wzmocnieniu kapitału ludzkiego w firmie.

Aplikacja ma szereg funkcjonalności, które umożliwiają między innymi:

- zdefiniowanie celów rozwojowych firmy oraz działań pozwalających je zrealizować,
- przeprowadzenie analizy SWOT i określenie strategii działania, analizę kluczowych czynników sukcesu firmy,
- określenie zasobów potrzebnych do zrealizowania planowanych działań i osiągnięcia celów,
- oszacowanie kompetencji zasobów ludzkich potrzebnych do realizacji tych celów.

Umożliwia również przeprowadzenie wielu innych analiz, które ułatwią zwiększenie efektywności pracy oraz rozwój firmy, dzięki lepszej komunikacji we wzajemnych relacjach między pracownikami w różnych grupach wiekowych i kadrą zarządzającą.

Ponieważ Platforma była przygotowywana w ramach projektu innowacyjnego testującego, we wrześniu 2013 roku

w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego odbyła się walidacja produktu finalnego. Członkowie Regionalnej Sieci Tematycznej jednogłośnie podjęli uchwałę o pozytywnej walidacji Platformy.

Małe firmy mogą już korzystać z narzędzia, które ułatwi im wdrożenie strategicznego planowania polityki i działań przedsiębiorstwa. To z kolei będzie ułatwiało im średnio- i długoterminowe projektowanie, a w rezultacie wdrażanie strategii rozwoju oraz definiowanie kompetencji pracowników w odniesieniu do celów firmy w dłuższej perspektywie czasu.

Pierwsze oceny, uzyskane jeszcze na etapie wdrażania Platformy, wskazują, że potrzeby firm zostały uwzględnione. Szef firmy z branży edukacyjnej podkreślał: „Szczególnie zainteresowałem się kompetencjami pracowników, ich definiowaniem i oceną. Przyznaję, że wcześniej nieprzywiązywałem do tego wagi. Teraz wiem, czego mogę i powinienem oczekiwać od pracownika i czego wymagać. Na pewno też skorzystam z tego modułu podczas kolejnych rekrutacji”.

„Nie ponosimy żadnych nakładów związanych z użytkowaniem Platformy. Tylko czas i to głównie na początku pracy z Platformą, potem jest bardzo łatwo” – to z kolei opinia szefa firmy z branży produkcyjnej.



Aplikacja jest dostępna do końca listopada 2013 roku na stronie: <http://intermentoring.cyberware.com.pl>, natomiast od grudnia bieżącego roku będzie umieszczona pod adresem: [www.intermentoring.civitas.edu.pl](http://www.intermentoring.civitas.edu.pl)

**Projekt *Intermentoring w małej firmie - zarządzanie kompetencjami*, współfinansowany z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VIII, Działanie 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.1 Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw.**

**Okres realizacji:** 1 grudnia 2011 roku - 30 listopada 2013 roku.

**Beneficjent:** Collegium Civitas.



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Mazowsze.  
serce Polski

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Człowiek – najlepsza inwestycja



Zapraszamy Państwa na portal informacyjno-rozrywkowy  
**[www.fan.mazowia.eu](http://www.fan.mazowia.eu)**

**Poznaj Mazowiecką Jednostkę Wdrażania Programów Unijnych  
od innej strony**

PORTAL MA CHARAKTER INFORMACYJNO-ROZRYWKOWY.

STANOWI ŹRÓDŁO INFORMACJI NA TEMAT REALIZOWANYCH PROJEKTÓW FINANSOWANYCH  
Z FUNDUSZY EUROPEJSKICH ORAZ DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH PROWADZONYCH PRZEZ  
MAZOWIECKĄ JEDNOSTKĘ WDRAŻANIA PROGRAMÓW UNIJNYCH.

NA PORTALU MOŻECIE PAŃSTWO M.IN. ZAGRAĆ W GRY, UZYSKAĆ INFORMACJE  
O AKTUALNYCH KONKURSACH ORGANIZOWANYCH PRZEZ MJWPU, A TAKŻE  
ZAPOZNAĆ SIĘ Z KAMPANIAMI INFORMACYJNO-PROMOCYJNYMI.

**ZAPRASZAMY**