

Zasada Innowacyjność w nowych programach EFS (2007-2013)

Ramy programowania



*Raport grupy roboczej ad hoc państw członkowskich ds. innowacyjności oraz
włączania rezultatów programu do głównego nurtu polityki (mainstreaming)*

Instytucje Zarządzające EQUAL
z Hiszpanii, Holandii, Polski, Portugalii i Wielkiej Brytanii

Czerwiec 2006

Tło

Projektowanie skutecznego wsparcia dla działań innowacyjnych oraz mainstreaming (włączanie ich w główny nurt polityki) to wyzwanie dla tych, którzy zajmują się programowaniem na potrzeby EFS. Dostrzegając korzyści płynące z wzajemnego uczenia się, urzędnicy państwowi odpowiedzialni za zarządzanie Inicjatywą Wspólnotową EQUAL oraz za planowanie programów EFS na okres 2007-2013 postanowili w lipcu 2005 r. powołać w trybie *ad hoc* **grupę roboczą państw członkowskich ds. innowacyjności**. Grupa robocza objęła przedstawicieli państw członkowskich z Hiszpanii, Holandii, Polski, Portugalii i Wielkiej Brytanii. Grupa robocza stanowi platformę, w ramach której państwa członkowskie mogą dzielić się doświadczeniami z bieżącego okresu, zwłaszcza nabytymi w związku z programem EQUAL, jak również wymieniać się pomysłami i planami w zakresie wykorzystywania EFS w sposób maksymalizujący innowacyjność oraz wzajemne uczenie się.

Niniejszy raport jest efektem pracy tej grupy roboczej. Streszczenie pierwszych wniosków zostało zaprezentowane na forum Komitetu EFS w dniu 23 września 2005 r., a następnie zostało rozszerzone i przekształcone w notę analityczną, która stanowiła podstawę seminarium z udziałem ponad 100 przedstawicieli państw członkowskich, które odbyło się w dniu 8 grudnia 2005 r. W raporcie omówiono zasadę **innowacyjności, wymiany dobrych praktyk oraz mainstreamingu**.

Status oraz cel niniejszego raportu

Innowacyjność oraz mainstreaming nie są jedynie możliwością dla nowych programów EFS – jest to **obowiązek wynikający z uregulowań prawnych**.

Niniejszy raport został opracowany przez państwa członkowskie dla państw członkowskich, co oznacza, że stanowi on **odbicie doświadczeń oraz opinii przygotowującej go grupy roboczej**. Niniejszy raport ma pomagać czynnikom odpowiedzialnym za opracowywanie programów operacyjnych EFS we włączaniu do nich skutecznych postanowień dotyczących innowacyjności oraz włączania wyników pracy w główny nurt polityki, co pozwoli na maksymalizację wartości dodanej.

Niniejszy raport przedstawia dobre praktyki i doświadczenia związane z promowaniem działalności innowacyjnej oraz włączaniem jej w główny nurt polityki oraz zawiera praktyczne wnioski do realizacji. Raport opiera się na krytycznym przeglądzie doświadczeń zdobytych podczas zarządzania programami EQUAL.

- **Pierwsza część** dokumentu koncentruje się na społecznym i gospodarczym znaczeniu działań innowacyjnych oraz na korzyściach, które może przynieść włączenie ich w programy EFS. Część ta może być szczególnie interesująca dla **tych osób i instytucji** z państw członkowskich, które **odpowiadają za strategię i priorytety EFS** oraz ich spójność ze zreformowanym procesem lizbońskim i priorytetami strategicznych wytycznych Wspólnoty dotyczących spójności.
- **Druga część** jest skierowana do osób i instytucji odpowiedzialnych za **sporządzanie dokumentów programowych** i zapewnianie następnie dobrego zarządzania programami w zakresie ich wdrażania, monitorowania i oceny. W części tej określono opcje wdrażania na poziomie programu operacyjnego oraz wyszczególniono przepisy wykonawcze o kluczowym znaczeniu dla jego powodzenia.
- **Załącznik 1** zawiera podsumowanie kluczowych zagadnień w formie **list kontrolnych** pozwalających ocenić, w jakim stopniu innowacje zostały włączone do nowego programu EFS.
- **Załącznik 2** prezentuje cztery studia przypadków – pokazują one, jak Partnerstwa na rzecz Rozwoju w ramach EQUAL zajęły się zagadnieniem innowacyjności i włączyły wyniki swojej pracy w główny nurt realizowania polityki.

- **Załącznik 3** zawiera odnośniki do odpowiednich przewodników oraz narzędzi.

1. Znaczenie działań innowacyjnych dla programów EFS

Działania mające na celu promowanie wzrostu i tworzenia miejsc pracy są trzonem odnowionej lizbońskiej strategii reform. Reformy mające wpływ na strategię, strukturę i realizację polityk dotyczących rynku pracy na szczeblu narodowym, regionalnym i krajowym mają podstawowe znaczenie dla reagowania na gwałtownie zmieniające się otoczenie strukturalne rynków pracy oraz związanych z tym polityk. Obecnie realizowane polityki stają przed wyzwaniami związanymi z technologią i globalizacją, starzeniem się społeczeństw oraz oczekiwaniami dotyczącymi sprawiedliwości społecznej. Ponadto potrzebne są nowe rozwiązania w celu przystosowania istniejących systemów przekazywania wyników w celu badania możliwości tworzenia zintegrowanych podejść idących w poprzek tradycyjnych zadań realizowanych przez instytucje. Aby sprostać tym wymaganiom, potrzebna jest modernizacja istniejących polityk oraz przystosowanie do nowej rzeczywistości społecznej i gospodarczej. Wymaga to nowych rozwiązań w szerokim spektrum dziedzin polityki oraz mechanizmów realizacji.

Skorygowana strategia lizbońska stwierdza, że „wiedza oraz innowacje są siłą napędową wzrostu europejskiego” oraz że Europa musi usunąć przeszkody oraz zapewnić bodźce dla innowacji technologicznych i ekologicznych, aby podnieść jakość pracy i życia oraz budować wzrost i tworzyć miejsca pracy.

Silny nacisk na uaktywnienie wiedzy, wzmocnienie edukacji i promowanie innowacji w odnowionej strategii lizbońskiej dotyczy nie tylko innowacji technologicznych, ale jest równie istotne dla **innowacji społecznych**, tzn. zmian w zakresie struktur, procesów i wartości organizacyjnych oraz powiązań międzyinstytucjonalnych.

Innowacje społeczne są ważnym motorem dwóch dynamicznych procesów wspieranych przez strategię lizbońską: unowocześnienia gospodarki oraz reformy polityki i działań w zakresie zatrudnienia i integracji społecznej. Możemy rozumieć innowacje społeczne w dwóch kontekstach:

- **unowocześnienie gospodarki** oraz, w szczególności, jej przekształcenie w gospodarkę opartą na wiedzy wymaga nie tylko inwestowania w nowe technologie, ale także inwestowania w innowacje organizacyjne ułatwiające przyswajanie umiejętności i kompetencji, przystosowywanie organizacji pracy i utrwalać ścieżek postępowania w biznesie lub utworzenie sieci biznesowych oraz partnerstw między stronami zainteresowanymi.
- realizacja **reform w zakresie polityki** w celu osiągnięcia celów strategii lizbońskiej poprzez stymulowanie zatrudnienia, promowanie integracji społecznej oraz uaktywnienie wiedzy i procesu uczenia się wymaga inwestowania w innowacje w zakresie polityki, opracowywania i testowania nowych podejść w polityce oraz nowych sposobów realizacji.

Priorytety określone w projekcie rozporządzenia w sprawie EFS są w pełni zgodne ze zintegrowanymi wytycznymi dla wzrostu i zatrudnienia, co ma zapewnić synergię między Europejską Strategią Zatrudnienia a interwencjami EFS w kolejnej rundzie programowania. W tym właśnie kontekście nowe rozporządzenie w sprawie EFS określa ramy dla państw członkowskich pozwalające na promowanie działań innowacyjnych w ich własnych programach EFS. Innowacje w EFS to droga testowania alternatywnych sposobów inwestowania w kapitał ludzki oraz zadbania o to, aby wszystkie grupy, szczególnie te znajdujące się w najmniej korzystnej sytuacji na rynku pracy, mogły w nich w pełni uczestniczyć.

Oceny dotyczące EQUAL na szczeblu państw członkowskich wskazują na potrzebę istnienia formalnych mechanizmów ułatwiających tworzenie innowacyjnych podejść na rynku pracy oraz testowanie nowych pomysłów celem poprawy możliwości zatrudnienia, możliwości przystosowania oraz promowania integracji społecznej. Innowacje oraz transfer wyników to

proces wysoce interaktywny, a pełne uwidocznienie się jego wyników wymaga czasu. Niemniej jednak ocena wyraźnie wskazuje, że program EQUAL już zademonstrował, iż ma potencjał, aby wносить swój wkład w proponowanie nowych orientacji w bieżącej polityce zatrudnienia, włączanie nowych grup docelowych oraz promowanie jakości zatrudnienia.

2. Wartość dodana

Doświadczenia z programu EQUAL wykazały już wartość dodaną, jaką przynoszą innowacje w przypadku projektowania i realizowania polityk integracji związanych z rynkiem pracy. Zalety podejść innowacyjnych to:

- działania innowacyjne mogą dotyczyć obszarów, w których istnieje potrzeba zmiany prawa, podejścia w ramach realizowanej polityki czy sposobu jej realizacji; czynią to w sposób bezstronny i bez kierowania stron zainteresowanych zawczasu w kierunku określonego rozwiązania. Innowacje mogą pomóc w badaniu warunków, które umożliwiałyby stosowanie podejść alternatywnych. Poprzez angażowanie stron zainteresowanych w zbiorowy proces uczenia się oraz poprzez uczestnictwo w opracowywaniu i testowaniu nowych podejść można osiągnąć większą identyfikację z podejmowanymi działaniami oraz przekonanie co do zmian.
- Podejścia innowacyjne służące opracowywaniu, testowaniu i weryfikacji alternatywnych ustaleń oraz sposobów realizacji można początkowo rozwijać na małą skalę. Gdy nowe podejście wykaże wyraźną przewagę nad bieżącymi politykami, może ono zostać włączone w główny nurt polityki i praktyki. Może to przynosić oszczędność w zakresie kosztu i czasu w procesie reform poprzez minimalizowanie kosztownych „udoskonaleń” lub nawet korekt w zakresie środków reformatorskich, które zostały wprowadzone w trybie natychmiastowym na pełną skalę.

Integracja innowacyjnych dobrych praktyk przynosi wartość dodaną, ponieważ:

- może to prowadzić do ulepszeń w obecnej polityce i praktyce;
- może to pomagać wypełniać luki w istniejących ramach politycznych poprzez wsparcie dla opracowywania nowej polityki;
- dzięki wykorzystywaniu innowacyjnych i zweryfikowanych dobrych praktyk można uniknąć kosztownego procesu tworzenia polityki w danym zakresie oraz „wyważania otwartych drzwi”.

Efektywne strategie innowacyjne dotyczą także sposobów i środków służących pokonywaniu barier utrudniających innowacje, jak np. zakorzeniony opór wobec zmian oraz preferencje dotyczące zachowania status quo.

3. Zakres i skala działań innowacyjnych

Natura innowacji społecznych

Innowacje technologiczne prowadzą do powstawania nowych lub udoskonalonych produktów, procesów i usług. Dają one firmie wprowadzającej innowacje przewagę konkurencyjną na rynku. Innowacje technologiczne mają wiele wspólnego z innowacjami społecznymi, które mają na celu wprowadzanie alternatywnych podejść lub praktyk dla osiągnięcia celów społecznych i politycznych. Tak więc ze studiów na temat innowacji technologicznych możemy się wiele nauczyć na temat innowacji społecznych. Analizując przykłady możemy założyć, że niektóre czynniki warunkujące powodzenie w przypadku innowacji technologicznych mają również zastosowanie do innowacji społecznych. Udałe innowacje często:

- są kierowane przez ludzi o zacięciu przedsiębiorczym, którzy mają wizję i są gotowi podejmować ryzyko,
- są zorientowane na zaspokojenie potrzeb użytkowników innowacji,
- są wsparte dobrym zarządzaniem w celu włączenia do nich odpowiednich kompetencji oraz interesów różnych podmiotów zaangażowanych w cały proces,
- realizują systematyczne monitorowanie rozwoju sytuacji w innych krajach, aby wykorzystywać nowe pomysły i unikać dublowania wysiłków czy zabrnienia w ślepy zaułek,
- są zorganizowane w sposób budujący pewność co do zalet innowacji pod względem efektywności kosztowej, jakości czy cech dodatkowych.

Projektując wsparcie dla innowacji społecznych w ramach EFS, należy wziąć pod uwagę czynniki warunkujące powodzenie. Tylko dobrze zaprojektowane plany innowacji mogą przyczynić się do postępów w dwóch istotnych obszarach działania: unowocześniania gospodarki oraz reformy zatrudnienia i polityki integracji społecznej oraz powiązanych z tym działań.

Działania innowacyjne, które nie prowadzą do pożądaných zmian, niekoniecznie trzeba uznawać za porażki, gdyż stanowią one inwestycję w obszarze wiedzy i uczenia się.

W przeciwieństwie do innowacji technologicznych, które są stymulowane przez rynek, innowacje społeczne często stanowią odpowiedź na niedostatki polityki społecznej. Muszą one dotyczyć problemów przekrojowych, w które zaangażowane są podmioty z różnych obszarów polityki oraz różnych poziomów odpowiedzialności.

Zakres działań innowacyjnych

Raporty z oceny wskazują, że istnieje powszechna potrzeba innowacji w całym cyklu tworzenia polityki i programów, od etapu projektowania aż do realizacji i oceny. Drugi śródkresowy raport oceniający EQUAL o zasięgu ogólnounijnym podkreśla wagę klarownego określenia celów innowacji oraz charakteru innowacji planowanych na samym początku. To oznacza potrzebę dokonania gruntownej analizy problemów, jakie mają zostać podjęte oraz określenia na tej podstawie, czy punktem ciężkości działań innowacyjnych powinno być:

- opracowywanie nowych metod, narzędzi i podejść lub podejmowania ulepszeń w istniejących metodach;
- formułowanie nowych celów, np. otwieranie nowych obszarów zatrudnienia na rynku pracy; czy
- praca nad potencjalnymi zmianami w zakresie polityki lub struktur instytucjonalnych.

Na potrzeby wsparcia w ramach EFS należy zastosować **szeroką definicję innowacji** do zdefiniowania **kwalifikowalnych działań** i obejmującą wszystkie fazy udanej innowacji, począwszy od wskazania i oceny potrzeb w zakresie polityki poprzez ukierunkowywanie i szkolenie odpowiadających za dane obszary menedżerów oraz pracowników lub grup docelowych, na które będą miały wpływ zmiany organizacyjne lub zmiany w zakresie polityki.

Program EQUAL pokazał, że innowacje społeczne można z powodzeniem organizować wzdłuż różnych wymiarów oraz w **szerokim spektrum dziedzin**, takich jak:

- kontakty ze społeczeństwem celem **integrowania grup docelowych znajdujących się w niekorzystnej sytuacji** na rynku pracy, jak np. migrantów czy osób niepełnosprawnych;
- **rozwijanie skutecznie działających powiązań** z rynkiem pracy np. między edukacją i pracą, pracą i kształceniem ustawicznym, brakiem aktywności i pracą, więzieniem i pracą, migracją i pracą, życiem rodzinnym/osobistym i pracą;
- **działania dostosowawcze w sektorach gospodarki** takich jak usługi opiekuńcze, gospodarka społeczna czy mikrofirmy;
- **poprawa jakości środowiska pracy** dzięki wprowadzeniu ustaleń dotyczących czasu oraz dzięki organizacji pracy;
- opracowywanie nowych synergii na szczeblu lokalnym, regionalnym i narodowym („innowacje systemowe”) poprzez tworzenie nowych platform komunikacji między organizacjami; nowych trybów koordynacji i współpracy między instytucjami i organizacjami wspierającymi bądź tworzenie sieci i partnerstw między stronami zainteresowanymi;
- efektywniejsze **struktury służące realizacji i wspieraniu polityki**, jak np. ścieżki integracji i zatrudnienia czy nowe podejścia szkoleniowe w zakresie kształcenia ustawicznego.

Na potrzeby wsparcia z EFS każde państwo członkowskie musi **wskazać i wybrać określone obszary**, w których widzi potrzebę **promowania innowacji** i które są:

- **spójne** z ramami reform polityki i ramami unowocześniania gospodarki;
- dostatecznie **elastyczne**, aby przystosowywać się do pojawiających się problemów.

Skala wpływu działań innowacyjnych

Innowacja nie jest celem samym w sobie. Jest ona środkiem osiągnięcia lepszej jakości, wyższej produktywności oraz dodatkowych funkcji. Innowacje można uznać za udane, jeśli są powszechnie stosowane.

Przy efektywnym zarządzaniu działalność innowacyjna pozwala na eksperymentowanie na poziomie mikro, dzięki czemu nowe podejścia mogą być testowane na mniejszą skalę celem przekonania się, co się sprawdza, a co nie i w jakich okolicznościach. To dlatego tak ważne są właściwe procedury monitorowania, weryfikacji i oceny wyników działalności innowacyjnej. Bez właściwych, uzgodnionych wskaźników dotyczących procesów i wyników nie można testować innowacji, nie można też mierzyć i porównywać wyników. Weryfikacja w tym kontekście oznacza sprawdzone dowody wykonalności, odpowiedniości, przenaszalności oraz akceptowalności podejścia innowacyjnego¹.

Oczywiste jest, że innowacje społeczne same w sobie nie wywierają wpływu na gospodarkę ani na społeczeństwo. Liczy się absorpcja (*mainstreaming*) wyników działalności innowacyjnej. Kluczowe czynniki sprzyjające przystosowaniu innowacji to:

- innowacje odpowiadające na realnie istniejące potrzeby,
- wyniki pokazujące wyraźną przewagę nad istniejącą praktyką,
- potencjalni użytkownicy przygotowani i mogący liczyć na pomoc w postaci istniejących mechanizmów, które ułatwiają przekazywanie tych dobrych praktyk do systemów związanych z polityką i realizacją.

Podejścia innowacyjne są więc efektywnym kosztowo oraz zrównoważonym sposobem wprowadzania zmian.

4. Wdrażanie na poziomie programu

Zasadnicza rola innowacji, wymiana dobrych praktyk oraz mainstreaming to główne zasady stojące u podstaw nowych rozporządzeń w sprawie EFS:

- Art. 3 ust. 4 rozporządzenia w sprawie EFS stawia wymóg, aby państwa członkowskie wspierały promowanie i włączanie działań innowacyjnych w główny nurt polityki.
- Art. 7 stawia wymóg, aby w ramach każdego programu operacyjnego zwracać szczególną uwagę na promowanie działań innowacyjnych i mainstreaming. Instytucje Zarządzające winny wybrać tematy finansowania innowacji w kontekście partnerstwa oraz zdefiniować stosowne uwarunkowania wdrażania.

Tak więc promowanie innowacji powinno stanowić integralny element wszystkich programów operacyjnych.

Aby przynieść efekty, wsparcie dla innowacji powinno:

- być nakierowane na rzeczywiste potrzeby w zakresie polityki,
- być wspierane odpowiednimi środkami, oraz
- dawać pewność co do korzyści wynikających ze zmiany w orientacjach i podejściach, strukturach i mechanizmach realizacji,
- być włączone w cykl tworzenia i realizacji polityki na wysokim poziomie, natomiast nie powinno być postrzegane jako działalność o charakterze dodatkowym,

¹ Koncepcje te zostały opracowane w raporcie i podręczniku źródłowym na temat właściwego planowania, na bazie materiałów z Seminarium EFS, które odbyło się w Wilnie 17-18 listopada 2005r.

- różnić się od wsparcia udzielanego w ramach standardowych programów oraz podlegać testom pod kątem wykonalności oraz przenaszalności
- zawierać w sobie mechanizmy działań oddolnych i odgórnych pozwalające na podjęcie kluczowych wyzwań i priorytetów,
- dotyczyć udoskonaleń lub nowych podejść do głównego nurtu polityki i praktyki poprzez:
 - zapewnianie, aby działalność innowacyjna dotyczyła problemów, w kontekście których obecne działania nie są już **odpowiednie**. Innymi słowy, czy obecna polityka nadal przynosi wartość dodaną?
 - proponowanie innowacji, które są **wykonalne**. Przykładowo: czy są dostępne zasoby, które pozwolą na zajęcie się problemem i czy strony zainteresowane są w wystarczającym stopniu zdecydowane wspierać innowacje, dobre praktyki i proces nieustannego ulepszania?
 - zapewnianie **akceptowalności** – to pociąga za sobą pytanie: czy istnieje wystarczające wsparcie polityczne lub publiczne oraz zrozumienie dla konieczności zmian?

Planując wdrażanie innowacyjnych podejść w nowych programach EFS, państwa członkowskie mają swobodę wdrażania ustaleń, które najlepiej zaspokajają ich potrzeby. Najbardziej oczywistą opcją w przypadku wdrażania jest **wspieranie działalności innowacyjnej w ramach każdej osi priorytetowej lub w ramach niektórych z nich**. Skuteczne wdrażanie wymagać będzie pewnego stopnia koordynacji priorytetów np. wspólnych kryteriów wyboru i wymogów w odniesieniu do projektów, wskazówek metodologicznych oraz spójnych mechanizmów włączania rezultatów wszystkich wysiłków w główny nurt polityki.

5. *Postanowienia dotyczące wdrażania*

W ramach programu EQUAL tematykę działań innowacyjnych uzgodniono z państwami członkowskimi na początku. Odzwierciedla ona główne problemy dotyczące uczenia się w wymiarze ponadnarodowym.

Dla nowych programów projekt rozporządzenia w sprawie EFS:

- wskazuje, że państwa członkowskie wybierają zakres działań innowacyjnych, tzn. tematykę na potrzeby finansowania innowacji w kontekście partnerstwa,
- wnosi o opis rodzaju działań,
- daje państwom członkowskim swobodę w zakresie skali działań innowacyjnych, tzn. alokacji zasobów,

Właściwe programowanie winno opierać się na czterech filarach², tzn.:

- strategiczna orientacja i spójność,
- zaangażowanie stron zainteresowanych,
- monitorowanie i ocena, oraz
- planowanie skutecznego wdrażania.

W przypadku innowacji te filary można przełożyć na postanowienia dotyczące wdrażania, jak następuje:

- a) **Powiązanie tematyki innowacji** z problemami oraz potrzebami poruszonymi w programie i powiązanych z lizbońską agendą reform.

Do państw członkowskich należy wskazanie oraz uzasadnienie tematyki innowacji. W każdym programie operacyjnym państwa członkowskie powinny opisać, w jaki sposób będzie określana i precyzowana tematyka innowacji, w kontekście partnerstwa, w jaki sposób na szczeblu narodowym i europejskim przekazywane będą informacje o wynikach i dobrych praktykach oraz jakie mechanizmy włączania efektów pracy w główny nurt polityki będą ustanowione i stosowane. W przypadku nowych programów powstanie konieczność rozważenia innowacyjnych interwencji na rynku pracy w ramach bardziej zawężonych obszarów tematycznych, co ma służyć poprawie możliwości włączenia wyników w główny nurt polityki w przyszłości. Jednocześnie sposób określania tematyki powinien być na tyle swobodny, aby umożliwić zmiany w obrębie planowanych tematów, co pozwoli na uwzględnienie zmieniających się priorytetów oraz pojawiających się problemów.

Tematyka innowacji winna być związana z narodowymi strategicznymi ramami, które odzwierciedlają strategiczne orientacje odnowionej strategii lizbońskiej. W ten sposób innowacje w ramach EFS mogą skupić się na obszarach, gdzie istnieje wyraźnie wskazana potrzeba rozwoju obecnego krajowego rynku pracy oraz polityki integracji społecznej.

- b) **Ukierunkowanie na użytkownika**

Innowacje społeczne zorientowane na reformy należy powiązać z programami polityki i podmiotami działającymi w jej obrębie. Zapewni to odpowiedniość proponowanych innowacji. Zastosowanie narzędzi planowania, takich jak zestaw narzędzi EQUAL³, może odpowiednio wyposażyć strony zainteresowane do uczestnictwa na wszystkich etapach.

Zaangażowane strony zainteresowanych oraz użytkowników można zapewnić na dwóch poziomach:

² Dalsze informacje można znaleźć w raporcie i podręczniku źródłowym na temat właściwego planowania, na bazie materiałów z Seminarium EFS, które odbyło się w Wilnie 17-18 listopada 2005r.

³ http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/pdtoolkit_en.pdf

- Na poziomie programu – zaangażowanie wszystkich odnośnych ministerstw na wczesnym etapie, np. w formie grupy sterującej ds. innowacji, to podstawowy warunek późniejszego przyswajania wyników innowacji.
- Na poziomie projektu – zaangażowanie stron zainteresowanych może być pomocne przy ustalaniu istotnych problemów oraz stworzeniu wśród użytkowników identyfikacji z wynikami działalności innowacyjnej.

c) **Promowanie sprecyzowanego łańcucha działań**

Innowacja w szerokim znaczeniu, zdefiniowana w kontekście EFS, obejmuje pełen łańcuch działań, począwszy od szerzenia świadomości i generowania pomysłów aż po zarządzanie zmianą.

Programy operacyjne powinny więc wskazywać oraz ilustrować różne rodzaje działań innowacyjnych, które mogą być objęte finansowaniem, jak np.:

- analiza wzajemnie powiązanych problemów oraz zagadnień wchodzących w zakres działań EFS, a także wskazanie dziedzin, w których innowacje społeczne mogą przynieść efekty,
- rozwój i testowanie nowych podejść w tych dziedzinach,
- monitorowanie istotnych wydarzeń w tych dziedzinach na arenie krajowej i międzynarodowej,
- weryfikacja dobrych praktyk, wzorcowanie i wzajemne weryfikacje,
- komunikowanie zdobytych doświadczeń stronom zainteresowanym za pośrednictwem publikacji, wydarzeń, sieci itp.
- transfer dobrych praktyk oraz zdobytych doświadczeń do użytkowników.

d) **Weryfikacja innowacyjnych wyników**

Pomyślny transfer innowacyjnych dobrych praktyk do głównego nurtu zależy od skutecznej weryfikacji wyników. Proces ten powinien zacząć się jak najwcześniej, aby umożliwić skupienie się na tych wynikach, które są obiecujące. To z kolei podkreśla potrzebę istnienia skutecznych systemów monitorowania, weryfikacji i oceny w całym procesie innowacyjnym. Wchodzą tu w grę metody takie jak wzorcowanie i wzajemna weryfikacja, rozpoznawanie czynników warunkujących sukces, ocena wykonalności, przenaszalności i akceptowalności innowacyjnego rozwiązania oraz klarowna komunikacja jego przewag w stosunku do obecnej praktyki. W ramach sieci głównych stron zainteresowanych w programie EQUAL – znanych jako narodowe grupy tematyczne – odnotowano sukcesy w zakresie dzielenia się dobrymi praktykami, wzajemnego uczenia się, wzorcowania oraz włączania wyników prac w główny nurt polityki. Skuteczna weryfikacja pozwala także wskazać, co się nie sprawdziło i dlaczego.

e) **Mechanizm mainstreamingu**

Bez skutecznych sposobów przenoszenia dobrych praktyk do głównego nurtu działań nie można wcielić w życie korzyści wynikających z działań innowacyjnych. Mainstreaming jest rozumiany jako zorganizowana komunikacja oraz transfer innowacyjnego rozwiązania oraz zdobytych doświadczeń do osób przekazujących informacje, użytkowników oraz organów i osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji, którzy definiują standardy głównego nurtu działań. Wymiana na szczeblu europejskim pozwalają na dzielenie się doświadczeniami wśród państw członkowskich.

Program EQUAL udowodnił, że do wspierania projektów w działaniach dotyczących weryfikacji, komunikacji i transferu potrzebna jest właściwa strategia mainstreamingu na poziomie programu, a także rozwijanie odpowiednich umiejętności oraz zastosowanie profesjonalnych narzędzi.

6. **Zasoby i koordynacja**

Zasoby

Innowacja z definicji nie jest standardowym działaniem i nie odbywa się według standardowej procedury. W dziedzinie polityki rynku pracy oraz jej realizacji działania innowacyjne dotyczą złożonych problemów i mogą obejmować szeroką grupę podmiotów. Dla swojego powodzenia innowacje muszą opierać się na właściwej analizie, stosować rzetelną metodologię testowania oraz realizować skuteczną strategię komunikowania zdobytych doświadczeń stronom zainteresowanym i potencjalnym użytkownikom. Istnieje potrzeba promowania kultury ustawicznego uczenia się, która ma podstawowe znaczenie przy rozwijaniu działań innowacyjnych.

Z tego względu wsparcie oraz zarządzanie działaniami innowacyjnymi – w porównaniu z działaniami rutynowymi – pochłania więcej czasu i wymaga większych zasobów potrzebnych do planowania, zarządzania, oceny oraz włączania ich efektów w główny nurt polityki. Państwa członkowskie muszą być przygotowane na konieczność alokowania odpowiednich zasobów pomocy technicznej na wdrażanie swoich działań na rzecz innowacji, dzielenia się dobrymi praktykami oraz mainstreaming.

Doświadczenia z programu EQUAL wskazują, że dostępność profesjonalnych usług wspierających projekty ma decydujący wpływ na jakość działań innowacyjnych i ich wyników. Pokazały one jednak także, że w wielu państwach członkowskich profesjonalne umiejętności nie są zbyt łatwo dostępne, co oznacza, że należy je rozwijać, a istniejące utrzymywać.

Koordinacja

Skuteczna koordynacja jest niezbędna do urzeczywistnienia korzyści płynących z planowanych działań innowacyjnych oraz do transferu rezultatów do głównego nurtu polityki oraz do praktyki. Koordinacja ta jest potrzebna na różnych poziomach:

- **W obrębie państw członkowskich** wskazywanie tematyki innowacji musi odpowiadać potrzebom polityki oraz szerszemu planowi zmian. Twórcy polityki muszą zaangażować się w proces od samego początku tak, aby planowane innowacje opierały się na rzeczywistej analizie potrzeb. Państwa członkowskie muszą więc wypracowywać i praktykować efektywne sposoby na zapewnienie koordynacji między departamentami. Aby z kolei zapewnić szerokie wsparcie dla reform, potrzebne jest zaangażowanie stron zainteresowanych na wszystkich szczeblach, w tym organów władz, partnerów społecznych oraz organizacji pozarządowych.
- Kluczem do sukcesu jest koordynacja wsparcia dla działań innowacyjnych **wśród priorytetów** programu operacyjnego. Doświadczenia z programu EQUAL wskazują takie czynniki sprzyjające sukcesom, jak jedna polityczna grupa sterująca na rzecz działań innowacyjnych, reprezentująca głównych użytkowników na poziomie władz oraz stron zainteresowanych, wspólne mechanizmy i kryteria wyboru, wspólne usługi wsparcia dla projektów, spójne metody weryfikacji oraz mechanizmy transferu.
- Kluczowe znaczenie ma także koordynacja działań **pomiędzy państwami członkowskimi**. Jak pokazał program EQUAL, wiele można osiągnąć poprzez uczenie się od innych państw członkowskich. Skuteczna koordynacja działań pomiędzy państwami członkowskimi pozwala na szersze współdzielenie zasobów i zdobytych doświadczeń, dzięki czemu w nowych podejściach można wykorzystać szerszy kontekst i doświadczenia. Współpraca ponadnarodowa to sposób umożliwiający zaangażowanie szerokiego kręgu szeregu podmiotów podejmujących wspólne tematy w szerokim spektrum dziedzin.
- **Na szczeblu europejskim** koordynacja może wzmocnić strategiczny wymiar polityki spójności w celu zapewnienia, aby ogółouropejskie priorytety były skuteczniej włączone w narodowe i regionalne programy rozwoju.

Powiązania z innymi zasadami EFS

Innowacje oraz włączanie wyników w główny nurt polityki to problem o charakterze przekrojowym, który może przyczynić się do realizacji wszystkich zasad EFS.

Państwa członkowskie będą postawione przed koniecznością wyboru tematyki na potrzeby finansowania innowacji w *kontekście partnerstwa*. Wymaga się także, aby państwa członkowskie informowały komitet monitorujący o wybranej tematyce oraz przedstawiały w raportach syntezę działań innowacyjnych, tematykę, wyniki upowszechniania wyników oraz mainstreaming.

Zgodnie z nowymi uregulowaniami prawnymi nie ma bezpośrednich związków między innowacjami a współpracą ponadnarodową. Celem innowacyjności oraz mainstreamingu jest wzmocnienie reform polityki rynku pracy oraz ich realizacja – w tym celu przekazywane są dowody, doświadczenia oraz wskazówki na temat skutecznych rozwiązań alternatywnych lub udoskonaień bieżącej praktyki. Współpraca ponadnarodowa ma szanse wzmocnić potencjał działań innowacyjnych poprzez uwzględnienie doświadczeń oraz eksperymentów podejmowanych w różnych kontekstach narodowych. Jednakże istnieją potencjalne trudności w łączeniu innowacji i współpracy ponadnarodowej, by utworzyć jeden priorytet przy jednoczesnym utrzymaniu wyższego poziomu współfinansowania dla działań ponadnarodowych. Tak więc skuteczne postanowienia w programach operacyjnych będą musiały zagwarantować, aby wszystkie potencjalnie istotne elementy zostały ocenione, zweryfikowane pod względem istotności, dowodów oraz przenaszalności – niezależnie od tego, czy zostały zebrane dzięki współpracy ponadnarodowej czy międzyregionalnej, monitorowaniu dobrych praktyk stosowanych gdzie indziej lub wynikających z oryginalnych pomysłów rozwojowych finansowanych dzięki programom operacyjnym EFS.

Aby pomóc państwom członkowskim w programowaniu uwzględniającym zagadnienie innowacyjności i mainstreamingu, do niniejszego dokumentu dołączono trzy załączniki:

- ↳ Załącznik 1 zawiera proponowane informacje, które można uwzględnić przy dokonywaniu oceny *ex-ante* oraz w dokumentach programowych dotyczących interwencji EFS
- ↳ Załącznik 2 zawiera odniesienia do odpowiednich przewodników i narzędzi
- ↳ Załącznik 3 obejmuje cztery studia przypadków wskazujące, jak Partnerstwa na rzecz Rozwoju w ramach EQUAL zajęły się zagadnieniem innowacji oraz włączyły wyniki swoich działań w główny nurt polityki.

7. Członkowie grupy roboczej do spraw innowacji

Piotr Stronkowski Polska	Ministerstwo Gospodarki i Pracy Departament Zarządzania EFS	piotr_stronkowski@mpips.gov.pl
Ana Vale Portugalia	Gabinete de Gestao EQUAL	avale@equal.pt
Louis Geelhoed Holandia	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	LGeelhoed@MINSZW.NL
Ken Lambert Wielka Brytania	Department for Work and Pensions EFS Division	Ken.lambert@dfes.gsi.gov.uk
Alicia Reyes Jimenez	Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales Unidad Administradora del Fondo Social Europeo	areyesji@mtas.es

ZAŁĄCZNIK 1 – Listy kontrolne do samooceny

Poniższe listy kontrolne opracowane zostały, aby ułatwić staranną ocenę stopnia i skutków włączenia do nowego programu EFS działań o charakterze innowacyjnym, zarówno jeśli chodzi o wymogi prawne, jak i dobrą praktykę.

Zgodnie z procedurą programowania oraz wymogiem stworzenia spójnej dokumentacji programowej przedstawiono trzy listy kontrolne:

- ☞ pierwsza dotyczy oceny ex-ante,
- ☞ druga dotyczy Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia,
- ☞ trzecia odnosi się do programów operacyjnych.

Przedstawionych tu list kontrolnych nie należy uznawać za wyczerpujące. W wyniku analizy konkretnych sytuacji do listy mogą zostać dodane kolejne punkty.

Listy kontrolne opracowane zostały przez grupę roboczą państw członkowskich i odzwierciedlają opinie członków tej grupy roboczej. Tam, gdzie wykraczają one poza obowiązki wynikające z przepisów prawa, grupa robocza brała pod uwagę standardy dobrej praktyki.

- **Lista kontrolna dotycząca oceny ex-ante**

Poruszone zagadnienia odnoszą się do projektu oceniającego dokumentu roboczego Komisji na nowy okres programowania 2007-2013 w zakresie oceny ex-ante⁴.

- **Lista kontrolna dotycząca działalności innowacyjnej w Narodowych Strategicznych Ramach Odniesienia**

Zgodnie z art. 25 rozporządzenia dotyczącego postanowień ogólnych w sprawie funduszy strukturalnych, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia stanowią odniesienie przy przygotowywaniu programowania dla funduszy strukturalnych.

Poniższa lista kontrolna odwołuje się do różnych artykułów dotyczących Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia w rozporządzeniu dotyczącym postanowień ogólnych w sprawie funduszy strukturalnych.

- **Lista kontrolna dotycząca działalności innowacyjnej w programach operacyjnych**

Art. 3.4 nowego rozporządzenia w sprawie EFS przewiduje, że „EFS wspiera promocję działań o charakterze innowacyjnym oraz mainstreamingu”. Poniższa lista kontrolna odwołuje się do różnych artykułów pochodzących z tytułu III (Programowanie) i IV (Efektywność) rozporządzenia dotyczącego postanowień ogólnych w sprawie funduszy strukturalnych.

⁴ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/working/doc/exante_sf2007-2013_en.pdf

Lista kontrolna dotycząca oceny ex-ante

	Rekomenduje się uwzględnienie w ocenie ex-ante następujących informacji
Analiza społeczno-ekonomiczna	- Ocena rezultatów działań o charakterze innowacyjnym w programach realizowanych w okresie 2000-2006 (zwłaszcza EQUAL) oraz wnioski wyciągnięte z tych programów, które mogą być wykorzystane w nowym programie operacyjnym. - polityki lub systemy realizacji związane z promowaniem zatrudnienia, integracji społecznej lub inwestowania w kapitał ludzki które należy zmodernizować lub znaleźć dla nich alternatywne odpowiednie, wykonalne i akceptowalne rozwiązania? - Jakie są główne bariery (dotyczące instytucji, prawa, postaw itp.) dla innowacji społecznych i jak można je przezwyciężyć?
Ocena uzasadnienia strategii	- Ocena potencjalnej wartości dodanej planowanych działań o charakterze innowacyjnym. - Ocena sposobu, w jaki działania o charakterze innowacyjnym zostaną włączone do programu. - Ocena finansowych implikacji planowanego podejścia innowacyjnego.
Spójność strategii	- Opis sposobu, w jaki działania o charakterze innowacyjnym przyczynią się do osiągnięcia celów zatrudnienia i integracji społecznej w ramach krajowego programu reform. - Ocena prawdopodobnego wpływu na nierówności oraz na modernizację lub ulepszenie krajowej, regionalnej i lokalnej polityki zatrudnienia, polityki integracji oraz ustaleń dotyczących jej realizacji. - Ocena wkładu działań o charakterze innowacyjnym do współpracy ponadnarodowej i międzyregionalnej. - Istotność zaproponowanych wskaźników.

Lista kontrolna dotycząca Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia

	Rekomenduje się uwzględnienie w Narodowych Strategicznych Ramach Odniesienia następujących informacji
Analiza społeczno-ekonomiczna	Analiza SWOT obejmuje działalność innowacyjną.
Strategia	- Opis sposobu, w jaki działalność innowacyjna przyczyni się do osiągnięcia celów Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia (ogólna wizja, istotność) - Krótki opis głównych elementów wsparcia dla działalności innowacyjnej (cele, tematyka, zorientowanie na użytkownika,

	mechanizmy mainstreamingu oraz możliwości udzielania wsparcia).
--	---

Uwaga: Jeśli chodzi o „przeznaczenie środków” (earmarking), spodziewane środki na działalność innowacyjną można przypisać do kategorii „Mobilizacja na rzecz reform w dziedzinie zatrudnienia i integracji”

Lista kontrolna dotycząca programu operacyjnego

	Rekomenduje się uwzględnienie w programach operacyjnych następujących informacji
Analiza programu	- Analiza SWOT obejmuje działania o charakterze innowacyjnym - Opis procesu określania tematów związanych z promowaniem innowacji (zaangażowanie twórców polityki i kluczowych stron zainteresowanych jako „użytkowników”; rola Komitetu Monitorującego). - Opis wybranych tematów dotyczących działań o charakterze innowacyjnym oraz uwzględnienia w nich: - głównych wniosków wyciągniętych z ocen Inicjatywy EQUAL i innych ocen EFS w okresie 2000-2006 odnośnie do promowania innowacyjności i mainstreamingu (co się sprawdziło i dlaczego, krytyczne czynniki sukcesu; wartość dodana), - wyników oceny ex-ante w zakresie potrzeb dotyczących polityki oraz możliwości innowacyjnych i potencjału mainstreamingu działań o charakterze innowacyjnym. - programów politycznych kluczowych stron zainteresowanych na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym. - Uzasadnienie wybranych tematów i problemów pod względem ich powiązania / spójność z ogólną analizą społeczno-ekonomiczną i narodowym programem reform. - Główne potrzeby partnerów społecznych w zakresie budowania zdolności w dziedzinie działań o charakterze innowacyjnym (na potrzeby celu dotyczącego konwergencji).
Strategia programu	- Opis strategii promocji działań o charakterze innowacyjnym (ogólna wizja, znaczenie, szczególne cele, tematy, zorientowanie na użytkownika, rodzaje działań i zdolność wsparcia; spodziewany wkład w cele strategiczne programu operacyjnego). - Opis sposobu, w jaki promowanie działań o charakterze innowacyjnym zostanie wdrożone w ramach podejścia przekrojowego; - Opis wzajemnych powiązań pomiędzy promowaniem innowacji i wspieraniem współpracy ponadnarodowej i międzyregionalnej. - Opis struktur i procedur koordynacji w ramach programu oraz w powiązaniu z innymi interwencjami funduszy strukturalnych – w szczególności z innymi interwencjami międzyregionalnymi i innowacyjnymi – oraz z innymi innowacyjnymi programami w dziedzinie edukacji i szkoleń. - Orientacyjny podział na kategorie lizbońskie. Uwaga: spodziewane nakłady na działania innowacyjne należy przypisać do kategorii „Mobilizacja na rzecz reform w dziedzinie zatrudnienia i integracji”
Osie priorytetowe programu	- Opis sposobu, w jaki działania o charakterze innowacyjnym przyczynią się do osiągnięcia szczególnych celów każdej osi priorytetowej (w stosownych przypadkach). - Opis obszarów docelowych / tematów, użytkowników i beneficjentów określonych dla działań o charakterze innowacyjnym na każdej osi priorytetowej (w stosownych przypadkach) oraz elastyczności w odniesieniu do nowych i pojawiających się tematów. - Lista orientacyjnych działań (formy i rodzaje działań kwalifikowanych). - Definicja szczególnych celów i identyfikacja właściwych wskaźników wpływu i wyników (w przypadku szczególnej osi priorytetowej). - Opis sposobu, w jaki środki pomocy technicznej będą wykorzystywane do wspierania działalności innowacyjnej (charakter przewidywanych usług wsparcia; poziom udostępnionych środków; planowane ustalenia związane z zarządzaniem). Uwaga: może to być opisane osobno jako priorytet pomocy technicznej.
Przepisy wykonawcze	- Jakie mechanizmy gwarantują, że finansowanie działalności innowacyjnej będzie utrzymane przez cały okres trwania programu operacyjnego? - W jaki sposób zostaną zagwarantowane proste, elastyczne i efektywne struktury zarządzania i zasady kwalifikacji na poziomie programu i beneficjenta? - W jaki sposób zostanie pogodzona elastyczność zarządzania ze sprawnym zarządzaniem finansami (na poziomie programu i projektu)? - Jakie rozwiązania będą stosowane do weryfikacji dobrych praktyk wynikających z innowacji? - W jaki sposób będzie można zagwarantować, aby działania o charakterze innowacyjnym przyniosły efekty (czy wymagane / rekomendowane / wspierane będzie wykorzystywanie ustalonych narzędzi do planowania projektów)?

	• Jakie działania podejmą Instytucje Zarządzające/Narodowe Struktury Wsparcia, aby zagwarantować, że wspomniane wyżej postanowienia zostaną profesjonalnie zrealizowane?
--	--

Załącznik 2

Odnośne przewodniki i narzędzia

Innowacje to kluczowa część składowa Inicjatywy EQUAL, która stanowi bogate źródło wiedzy i doświadczenia. Istnieje cały wachlarz historii sukcesu, wytycznych, podręczników, przewodników, przeglądów i sprawozdań oceniających, zarówno na szczeblu UE, jak i na szczeblu krajowym. Doświadczenia związane z Inicjatywą EQUAL mogą więc przyczynić się do zidentyfikowania potrzeb związanych z innowacjami, zaprojektowania adekwatnej promocji działań o charakterze innowacyjnym, poprawy zarządzania, monitorowania i systemów oceny. Szczególnie pomocne pod tym względem wydają się poniższe przewodniki:

- **EQUAL Partnership Development Toolkit⁵** [Zestaw narzędzi dla tworzenia partnerstw EQUAL] – praktyczny przewodnik poświęcony partycypatywnemu planowaniu, monitorowaniu i ocenie, przeznaczony dla osób, których zadaniem jest wspomaganie Partnerstw na rzecz Rozwoju i partnerstw ponadnarodowych w ramach Inicjatywy EQUAL – zawiera on narzędzia identyfikacji problemów związanych z innowacjami, prezentowania takich problemów i ich wzajemnych relacji, znajdowania powiązań między wynikami działań innowacyjnych a potrzebami użytkowników oraz organizowania tych procesów w sposób obejmujący interakcję ze stronami zainteresowanymi
- **EQUAL Mainstreaming Guide⁶** – Making Change Possible [Przewodnik włączania rezultatów działań w główny nurt polityki dla programu EQUAL – Dać szansę zmianom] – zawiera informacje, narzędzia i praktyczne przykłady dotyczące całego procesu mainstreamingu i ma pomagać w opracowywaniu i wdrażaniu planów mainstreamingu.
- **The source book on sound planning** [Księga źródłowa właściwego planowania] jest owocem Seminarium EFS, które odbyło się w Wilnie w dniach 17-18 listopada 2005 r.⁷

⁵ http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/pdtoolkit_en.pdf

⁶ http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/data/document/mainstreamguide_en.pdf

⁷ http://ec.europa.eu/employment_social/equal/about/key-doc_en.cfm

ZAŁĄCZNIK 3 – PRZYKŁADY DZIAŁAŃ W ZAKRESIE INNOWACYJNOŚCI I MAINSTREAMINGU

DOCENIANIE OPIEKUNÓW PRZYKŁAD 1 – INNOWACYJNOŚĆ I MAINSTREAMING

NOWE I INNOWACYJNE DZIAŁANIA W POLITYCE I PRAKTYCE

Istnieje wyraźna przepaść między społeczną rolą opiekunów (pracujących nieodpłatnie) a tym, jak są oni traktowani przez rynek pracy. W Wielkiej Brytanii jest 6 milionów opiekunów – co roku 2 miliony osób podejmują rolę opiekunów lub z niej rezygnują, pozwalając „gospodarce brytyjskiej zaoszczędzić na kosztach opieki oszałamiającą kwotę 57 miliardów funtów rocznie, co stanowi ekwiwalent budżetu krajowej służby zdrowia (NHS) w Wielkiej Brytanii”.

Wśród opiekunów jest niemal tyle samo mężczyzn co kobiet, lecz wkład pracy i potrzeby opiekunów nie są brane pod uwagę na oficjalnym rynku pracy. Brakuje elastyczności w warunkach zatrudnienia oraz uznania umiejętności opiekunów. Dlatego też, podejmując się świadczenia nieodpłatnej opieki, wielu opiekunów musi zrezygnować z pracy lub zmienić tryb pracy, pogodzić się ze spadającymi dochodami, życiem w izolacji, pogarszającą się samooceną i umiejętnościami. W przyszłości osoby te napotkają na poważne trudności, chcąc ponownie podjąć zatrudnienie lub wrócić do poprzedniego trybu pracy – wszystkie te elementy przyczyniają się do długotrwałej niekorzystnej sytuacji takich osób, a często także do ubóstwa w wieku emerytalnym.

Innowacyjność partnerstwa ACE National i EQUAL polega na eliminowaniu tej przepaści na dwa zasadnicze sposoby:

- Opracowani i przetestowano *pierwszy w historii standard kwalifikacji*, który ma pomóc opiekunom w budowaniu pewności siebie, uznawaniu własnych umiejętności oraz stawianiu dalszych kroków na drodze dalszego kształcenia, wolontariatu i zatrudnienia. Kurs zatytułowany „Learning for Living” [Uczenie się dla życia] jest dostępny w trybie *online* i prowadzi do uzyskania *uznawanego* (przez władze miejskie i cechy) certyfikatu osobistego rozwoju i kształcenia dla opiekunów pracujących nieodpłatnie, którego zdobycie może być sfinansowane przez rząd Wielkiej Brytanii..
- Przeprowadzono zogniskowaną kampanię skierowaną do czterech głównych rodzajów podmiotów (patrz poniżej) w celu szerzenia wiedzy o tym zagadnieniu. Do innowacji na tym obszarze należy zaprojektowanie zestawu narzędzi dla osób stojących na drodze opiekunów do zatrudnienia. Materiały te zostały zebrane w jeden pakiet informacyjny mający wspierać wdrażanie ustawy (o równych szansach) dla opiekunów i są powszechnie dostępne dla władz lokalnych i wydziałów opieki zdrowotnej oraz specjalistów pracujących z opiekunami i pracodawców. Materiały te obejmują „program szkolenia informacyjnego opiekuna” dla urzędów pracy (Job Centre Plus), agencji szkoleń zawodowych (Learning and Skills Councils) oraz agencji nowych karier (Connexions). Opracowano także pakiet szkoleń przeznaczony specjalnie dla poradni zawodowych. Wszystkie materiały oraz wyniki badań realizowanych na potrzeby kątem kształtowania polityki są dostępne w trybie *online*.

PODMIOTY UCZESTNICZĄCE I SPOSÓB ZAANGAŻOWANIA

Wśród głównych czynników sukcesu tego projektu EQUAL podawano charakter wiodącego partnera oraz skład partnerstwa. Uwagę zwraca kilka elementów:

Projekt realizowany był przez Carers UK – ogólnokrajową organizację pozarządową, której misją jest poprawa sytuacji opiekunów. Organizacja ta zarządzała już projektem Integra – pierwszym projektem finansowanym przez EFS dotyczącym opiekunów i zatrudnienia. Carers UK ma ogromne doświadczenie i zdolności badawcze do stworzenia niezbędnej bazy informacji, a także kontakty w terenie. Podejście Carers UK można określić jako „odgórne” (w pozytywnym sensie), ponieważ w jego ramach ogólnokrajowa organizacja korzysta z Inicjatywy EQUAL do projektowania i pilotażowego testowania rozwiązań zidentyfikowanych problemów i luk w polityce publicznej.

Dzięki swojej renomie i znajomości tematu partner wiodący był w stanie zaangażować do współpracy wielu użytecznych i prestiżowych partnerów, którzy brali udział w głównych fazach cyklu włączania wyników programu do głównego nurtu polityki.

Po pierwsze, wiodący partner zaangażował do współpracy czterech partnerów lokalnych – jeden organ władz lokalnych, dwa ośrodki skupiające opiekunów oraz jedną sektorową organizację wolontariatu, a także wiodący krajowy organ akredytacyjny ds. kwalifikacji zawodowych. Pozwoliło to zaprojektować i przetestować w formie pilotażu nowy kurs oraz rodzaj kwalifikacji zawodowych w sześciu odmiennych obszarach Anglii i Walii. Metaforycznie rzecz ujmując, lokalni partnerzy „pomogli w produkcji amunicji”, natomiast „wpływowi partnerzy krajowi wystrzeli z naładowanej nią broni”.

Po drugie, organizacja Carers UK zaangażowała do współpracy kilka kluczowych ministerstw (Ministerstwo Zdrowia, Ministerstwo Pracy i Emerytur, w tym Jobcentre Plus, Ministerstwo Handlu i Przemysłu) mających wpływ na warunki, z którymi mają do czynienia opiekunowie (w zakresie zdrowia, edukacji, opieki społecznej), a także osoby od których decyzji zależy dostęp opiekunów do zatrudnienia.

Po trzecie, organizacja włączyła do współpracy cały szereg wpływowych pracodawców, takich jak British Telecom, PricewaterhouseCoopers i wspomniane wyżej ministerstwa. Włączenie współpracy także Konfederacji Przemysłu Brytyjskiego oraz trzech głównych związków zawodowych pozwoliło Carers UK uczynić krok w kierunku stworzenia dobrych praktyk zatrudnienia dla opiekunów. Powołano grupę interesu „Employers for Carers” [Pracodawcy dla opiekunów], która posiada własną stronę internetową. Na stronie tej można znaleźć przykłady i porady dotyczące sposobów rekrutacji i utrzymania w pracy osób, które muszą się opiekować innymi osobami.

Wreszcie, wielki wkład w strategię kampanii informacyjnej wniosło zaangażowanie BBC.

GLÓWNE CZYNNIKI SUKCESU ORAZ BARIERY

Omawiane partnerstwo przypisuje swój sukces trzech głównym czynnikom omówionym już w dużej mierze wyżej – charakterowi wiodącego partnera, składowi partnerstwa oraz sposobowi, w jaki została przeprowadzona kampania informacyjna. Partnerstwo na rzecz Rozwoju wykorzystało zarówno wcześniejsze, jak i nowe kampanie, aby dotrzeć ze swoim przekazem do odbiorców. Zorganizowało przyciągające uwagę wydarzenia w parlamencie brytyjskim oraz na najwyższym piętrze wieży British Telecom w Londynie. Do przewodniczenia tym wydarzeniom zaproszono tych ministrów, których kompetencje są w jakiś sposób związane z sytuacją opiekunów. Partnerstwo zainwestowało także w kampanie w mediach na szczeblu lokalnym, regionalnym i europejskim. Wreszcie, stronę internetową projektu wspierało i promowało pięć innych stron.

Z omówionymi wyżej punktami wiąże się fakt, iż zarówno wiodący partner, jak i całe partnerstwo od samego początku postrzegało włączanie wyników programu do głównego nurtu polityki jako centralną część całego projektu (o ile nie główny jego cel). Działania mające na celu włączanie wyników programu do głównego nurtu polityki były konsekwentnie prowadzone przez cały okres realizacji projektu.

W realizacji projektu napotkano pewne bariery, a mianowicie: brak świadomości, że opiekunowie są grupą znajdującą się w niekorzystnej sytuacji, brak świadomości, z jak skomplikowanymi problemami muszą się mierzyć opiekunowie, przy braku „połączonego” strategicznego myślenia politycznego oraz zmian w zakresie priorytetów i struktur rządu.

REZULTATY

- Poparcie dla projektu ustawy przewidującej większe uznanie i równość szans dla opiekunów. Organizacja Carers UK mogła za pośrednictwem ACE National udzielać porad prawnych odnośnie do pierwszego projektu ustawy oraz kolejnych projektów, a zarazem wnieść bezpośredni wkład w prace zespołu z Ministerstwa Zdrowia zajmującego się projektem tej ustawy. Udało się także stworzyć bazę danych, w związku z którą pozyskano pomoc między innymi opiekunów, władz lokalnych i lokalnych posłów. Ponadto ACE National zorganizowało promocję projektu ustawy przez wpływową grupę „Employers for Carers”, wydarzenie inauguracyjne w Izbie Gmin, promocję projektu ustawy w mediach, lobbing we wszystkich partiach oraz uroczystość dla uczczenia efektów ciężkiej pracy.
- Pierwszy w historii standard kwalifikacji dla opiekunów. Kurs “Learning for Living” dla opiekunów dostępny online. Uznawany certyfikat osobistego rozwoju i kształcenia dla opiekunów pracujących nieodpłatnie.
- Niezwykle szeroki i wszechstronny pakiet materiałów ACE Carers Act [Resource Pack](#)⁸ (patrz przypis i strona internetowa)
- 2 główne raporty z badań wykorzystane w kampanii informacyjnej: „Redressing the Balance” [Przywracanie równowagi] dotyczący barier i szans dla opiekunów oraz „Without us” [Bez nas] oceniający wartość wsparcia dla opiekunów.
- Grupa interesu „Employers for Carers” oraz strona internetowa
- Kampania w mediach i kampania informacyjna, które wzbudziły duże zainteresowanie i spotkały się z odzewem.

⁸ Pakiet ACE Resource Pack obejmuje: przewodnik poświęcony prawom opiekunów (*Carers and their rights - the law relating to carers*), trzy programy szkoleniowe na płytach CD-ROM, w tym prezentacje w programie PowerPoint, uwagi i materiały dla instruktorów (*Supporting Working Carers - a Managers Guide*, *Supporting Working Carers - a Carers Guide*, *Supporting Working Carers - a Guide for Union Reps*), DVD dotyczące opiekunów i pracy (*Juggling Work and Care*), broszury z różnymi informacjami dla opiekunów i pracodawców (*Juggling Work and Care - information for carers*, *Carers at Work - information for employers*), informacje o dostępie do edukacji i szkoleń dla opiekunów (City&Guilds, Open University, National Extension College, Elizabeth Nuffield Foundation) oraz informacje o jednostce szkoleniowej Carers UK (Training Unit).

ZERWANIE Z TRADYCJĄ

PRZYKŁAD 2 – INNOWACYJNOŚĆ I MAINSTREAMING

NOWE I INNOWACYJNE DZIAŁANIA W POLITYCE I PRAKTYCE

Tło działań partnerstwa EXZEPT EQUAL to bezrobocie w Niemczech, obejmujące 5 milionów osób – ogromne marnotrawstwo zasobów ludzkich, niekorzystne nie tylko dla gospodarki niemieckiej, ale dla gospodarki całej Europy. Partnerstwo EXZEPT zwraca uwagę, że w 2003 r. własne firmy otworzyła imponująca liczba bezrobotnych (430.000), lecz to tylko wierzchołek góry lodowej. Należy też sobie zadać pytanie, na ile trwałe są te firmy.

EXZEPT określa dwie przeszkody utrudniające przejście od bezrobocia do samozatrudnienia: - po pierwsze, „usługi i instrumenty wsparcia dla firm ciągle jeszcze nie są skoordynowane i muszą być lepiej dopasowane do wymagań grup docelowych EQUAL”; a po drugie, „ponad jedna piąta takich przedsiębiorców ma trudności ze zgromadzeniem kapitału, nawet tak niewielkich kwot jak 1.000-25.000 euro”.

EXZEPT wprowadziło innowacje w obu tych obszarach. Partnerstwo poszło jednak dalej we włączaniu swoich wyników do głównego nurtu polityki, aby stworzyć trwały model mikrofinansowania zgodny z surowym prawem bankowym obowiązującym w Niemczech. Opierając się na własnych doświadczeniach z Hesji, EXZEPT mogło wykazać, że dla wspomżenia bezrobotnych na drodze do samozatrudnienia konieczne są *zarówno* porady specjalne skrojone do potrzeb zainteresowanych, jak i małe, elastyczne kwoty finansowania. Koszty transakcyjne związane z takimi pożyczkami są zwykle jednak zbyt wysokie dla tradycyjnych banków, a z kolei wiele wyspecjalizowanych lokalnych programów mikrofinansowania jest zbyt małych, aby podołać temu zadaniu.

EXZEPT walczyło przyczyniło się do stworzenia, przetestowania i rozpowszechnienia modelu mikrofinansowania, który częściowo przezwycięża wspomniane wyżej problemy. W ramach tego systemu akredytowane lokalne instytucje mikrofinansowania stosują standardowe procedury wykorzystywania centralnego funduszu obsługiwanego przez bank. Do wdrożenia tego modelu EXZEPT powołało ogólnokrajowe stowarzyszenie (Deutsches Mikrofinanz Institut lub DMI) obejmujące 56 kluczowych podmiotów. Stworzono nowy krajowy fundusz, który rozpoczął działalność w pięciu regionach Niemiec przy wsparciu Federalnego Ministerstwa Gospodarki i Pracy, Federalnego Ministerstwa ds. Rodziny, Spraw Społecznych, Rodziny i Młodzieży oraz Europejskiego Funduszu Społecznego.

PODMIOTY UCZESTNICZĄCE I SPOSÓB ZAANGAŻOWANIA

W przeciwieństwie do projektów inicjowanych przez krajowe instytucje i dotyczących celów polityki ogólnokrajowej, EXZEPT to partnerstwo o charakterze lokalnym, bazujące na wynikach swoich działań w serii kolejnych fal. Interesującą cechą tego procesu jest sposób, w jaki partnerstwo EXZEPT wykorzystowało dla realizacji swoich celów wszystkie główne narzędzia z arsenału Inicjatywy EQUAL: lokalne partnerstwo, partnerstwo ponadnarodowe i narodową grupę tematyczną.

Przykładowo, niezwykle trudno byłoby opracować nowe rozwiązania finansowe bez obecności uznanej i doświadczonej instytucji finansowej. Jednym z partnerów EXZEPT jest GLS, największy bank w Niemczech deklarujący przywiązanie do ekologii i wartości

etycznych. Jego praca w pełni przyczyniła się do stworzenia modelu mikropożyczek, przyjętego obecnie na szczeblu krajowym przez DMI. Inni lokalni partnerzy mieli wieloletnie doświadczenie dotyczące różnych etapów i aspektów wsparcia dla biznesu.

Partnerstwo ponadnarodowe (CEFT) także odegrało bardzo pozytywną rolę, analizując i porównując wzajemnie inicjatywy finansowe dla bezrobotnych w innych państwach członkowskich. Umożliwiło to rozpoznanie istniejących w Niemczech luk oraz wskazanie pola manewru.

EXZEPT koordynowało także niemiecką krajową grupę tematyczną ds. przedsiębiorczości oraz przewodziło grupie roboczej ds. finansów. Miało to fundamentalne znaczenie dla zebrania doświadczeń wszystkich niemieckich Partnerstw na rzecz Rozwoju zajmujących się kwestią dostępu do środków finansowych dla nowych firm oraz dla ustalenia wspólnego modelu finansowego, który można by rozwijać na szczeblu krajowym, a następnie dostosowywać do lokalnych warunków.

Wreszcie, EXZEPT dołożyło starań, aby od samego początku w swoje pilotażowe inicjatywy angażować wpływowe organy kształtujące politykę władz. Mikrofundusz prowadzony przez GLS Bank działał pod auspicjami Christine Scheel – przewodniczącej komisji finansów w Bundestagu.

GLÓWNE CZYNNIKI SUKCESU ORAZ BARIERY

Jak wspomniano wyżej, do głównych czynników sukcesu niewątpliwie zaliczyć można skład lokalnego partnerstwa oraz sposób, w jaki nawiązało ono korzystne kontakty na szczeblu lokalnym, krajowym i ponadnarodowym. Bez wątpienia bardzo ważne jest posiadanie fundamentalnego partnera – takiego jak GLS Bank – który dysponuje doświadczeniem oraz cieszy się uznaniem w docelowym obszarze włączania do głównego nurtu polityki – zwłaszcza w obszarze bardzo specjalistycznym, jakim są finanse. Partnerstwo ponadnarodowe odegrało jednak bardzo istotną rolę, dostarczając uznanych międzynarodowych porównań, a krajowe grupy tematyczne były głównym motorem przejścia z poziomu lokalnego na poziom ogólnokrajowy

EXZEPT rozpoczęło włączanie wyników programu do głównego nurtu polityki od samego początku Inicjatywy EQUAL.

Inny powiązany z tym czynnik to sposób, w jaki zebrano materiały i wykorzystano je w trakcie realizacji projektu. Partnerzy EXZEPT mieli wprowadzić bogate doświadczenie w zakresie obsługi przedsiębiorców z grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, jednak nie zakładali automatycznie, że rozumieją ich problemy i potrzeby. Projekt zaczął się od badania sytuacji na szczeblu lokalnym, wsłuchiwanie się w głos przedsiębiorców znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, a następnie sięgnięto po analogiczne materiały pochodzące od ponadnarodowych partnerów i narodowej grupy tematycznej.

Główne bariery, które napotkano, to sztywność systemu finansowego w zakresie mikrofinansowania oraz ogólny brak zrozumienia potrzeb i potencjału przedsiębiorców znajdujących się w niekorzystnej sytuacji. Zmiana w tym zakresie wymaga czasu, wiarygodnych materiałów faktograficznych dowodów oraz – w miarę możliwości – konkretnych przykładów udanego korzystania z alternatywnych źródeł.

Kolejny problem to fakt, że duża część projektów stworzonych w celu wspierania samozatrudnienia opiera się na krótkoterminowym finansowaniu projektów, natomiast instytucje takie jak izby handlowe mogą zagwarantować finansowanie średnio- i długoterminowe, co sprawia, że trudniej jest im zawrzeć umowy o współpracy z bankami celem wspierania małych przedsiębiorstw.

REZULTATY

- Stworzenie w 2004 r. odrębnego prawnie stowarzyszenia o nazwie Deutsches Mikrofinanz Institut (DMI). Obecnie skupia ono 56 instytucji ze wszystkich regionów Niemiec, w tym 5 Partnerstw na rzecz Rozwoju w ramach Inicjatywy EQUAL⁹. Na pierwszym walnym zgromadzeniu DMI uzyskało wsparcie federalnego banku dla małych i średnich przedsiębiorstw – Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Federalnego Ministerstwa Gospodarki i Pracy oraz federalnego urzędu pośrednictwa pracy.
- DMI opracowało wspólną metodologię i system wzorcowania (benchmarking), szkolenia i akredytacji dla lokalnych inicjatyw mikropożyczkowych w Niemczech. Akredytowano siedem inicjatyw w 2005 r., a w każdym następnym roku spodziewane jest akredytowanie pięciu kolejnych inicjatyw.
- Rozpoczęto także tworzenie szeregu regionalnych stowarzyszeń na rzecz mikrofinansowania z partnerami takimi jak władze lokalne, instytucje rozwoju gospodarczego oraz banki rozwoju. Dotychczas system przetestowano w regionach Berlin i Brandenburgia, Bawaria i Saksonia, Nadrenia Północna-Westfalia, Hesja i Badenia-Wirtembergia¹⁰.
- Stworzenie funduszu federalnego – GLS Mikrofinanz Fonds – według modelu wypracowanego przez DMI. Lokalne inicjatywy – akredytowane i polecane przez DMI – korzystają z tego funduszu, przyjmując wspomniany powyżej wspólny model finansowania lokalnego i powiększając w ten sposób osiągane efekty skali. W 2006 r. spodziewane jest udzielenie 500 wypłat środków w ramach mikrofinansowania.
- DMI wydaje także „Gründung aktuell” – comiesięczny biuletyn dotyczący wsparcia dla początkujących przedsiębiorców rozpoczynających własną działalność, który również osiąga nakład 1.500 egzemplarzy. DMI organizuje też wydarzenia promocyjne i uczestniczy w regionalnych „dniach przedsiębiorcy” i wystawach¹¹.
- DMI zawarło strategiczne partnerstwo z krajowym stowarzyszeniem niemieckich inicjatyw na rzecz tworzenia nowych firm (VDG) i niemieckim forum kobiet zakładających własne firmy (DGF). Stowarzyszenie odgrywa istotną rolę w upowszechnianiu informacji o mikrofinansowaniu w Europie za pośrednictwem Europejskiej Sieci Mikrofinansowania (EMN).

⁹ Więcej informacji o DMI znaleźć można w studium przypadku Exzept. Partnerzy to: Exzept, Women Way of Entrepreneurship, Enterprise, MaGNet i Gründerbegleitnetzwerk Brandenburg), 36 instytucji wspierających samozatrudnienie / inicjatywy zakładania własnych firm i inkubatorów przedsiębiorczości z doświadczeniem w mikrofinansowaniu, 2 instytucje finansowe: GLS Gemeinschaftsbank eG (etyczno-ekologiczny bank spółdzielczy) oraz GLS Beteiligungsaktiengesellschaft (towarzystwo inwestycyjne), naukowcy, konsultanci, niektóre organy władz publicznych oraz organizacje kobiet-przedsiębiorców i przedsiębiorców z mniejszości etnicznych.

¹⁰ Stowarzyszenie jest szczególną formą DMI MFI: w Nadrenii Północnej-Westfalii np. Instytucja Mikrofinansowania DMI opiera się na współpracy pomiędzy jednostką wspierającą przedsiębiorczość i samozatrudnienie migrantów oraz spółką venture capital. W Badenii-Wirtembergii DMI MFI opiera się na współpracy między istniejącą instytucją mikrofinansowania MONEX (Stuttgart) oraz podmiotach świadczących usługi na rzecz prowadzących własną działalność migrantów (ProFi Mannheim) i EXZET (nie mylić z EXZEPT!) oferującą usługi dla małych i średnich przedsiębiorstw / samozatrudnionych przedsiębiorców w 3 innych regionach Badenii-Wirtembergii (Stuttgart, Freiburg, Donaueschingen).

BUDOWANIE ŚCIEŻEK ROZWOJU OSOBISTEGO

PRZYKŁAD 3 – INNOWACYJNOŚĆ I MAINSTREAMING

NOWE I INNOWACYJNE DZIAŁANIA W POLITYCE I PRAKTYCE

Partnerstwo na rzecz opracowania systemu rozwoju osobistego (Personal Progression System Development Partnership, PPS) utworzono, aby „tworzyć ścieżki prowadzące do zatrudnienia osób przebywających w więzieniach oraz przyczyniać się do skutecznego włączania się w życie społeczne osób opuszczających więzienia”. Zostało ono stworzone przez wszystkich głównych graczy *narodowych* w Irlandii Północnej, którzy mieli wpływ na włączanie się w życie społeczne osób wychodzących z więzień, i było odpowiedzią na wyraźne niedostatki polityki w tym zakresie.

Potrzeba stała się wyraźna w momencie, gdy procent więźniów politycznych w więzieniach Irlandii Północnej spadł gwałtownie po podpisaniu porozumienia w Wielki Piątek 1998 r. Do tamtego momentu uwaga skupiała się przede wszystkim na kwestiach bezpieczeństwa, a nie na ułatwianiu zwykłym więźniom powrotu do życia na wolności. Kiedy jednak sytuacja się zmieniła, władze uświadomiły sobie, że wypuszczają na wolność dużą liczbę więźniów, którzy stali wobec poważnego ryzyka ponownego popełnienia przestępstwa, gdyby nie mogli być ponownie włączeni w nurt życia społecznego. Istniejące wtedy wyniki badań pokazywały, że „posiadanie pracy oraz wiążących się z nią świadczeń było najważniejszym czynnikiem obniżającym wskaźnik recydywy”. W tym kontekście kilka oficjalnych dokumentów rządowych z roku 2000 i 2001 wzywało do „przygotowania i wdrożenia strategii ogólnokrajowej... umożliwiającej skuteczny powrót do życia osób skazanych na karę pozbawienia wolności”.

Jednakże główne podmioty zaangażowane w tę problematykę miały nieco odmienne poglądy na to, *w jaki sposób* to zobowiązanie należy przełożyć na praktyczne działania. Partnerstwo PPS zebrało wszystkie te podmioty i umożliwiło wspólne zaprojektowanie i przetestowanie innowacyjnych rozwiązań dotyczących tej dostrzeżonej luki w polityce państwa. Główne innowacje przedstawiały się następująco:

- Partnerstwo opracowało nowe narzędzie pod nazwą „indywidualna ocena możliwości znalezienia zatrudnienia”. Poprzednio organy odpowiedzialne za zwolnienia warunkowe, kształcenie i ochronę zdrowia zastanawiały się nad koniecznymi działaniami na rzecz więźniów, ale nie istniał wspólny plan pomocy w ułożeniu sobie życia na wolności. Ocena możliwości zatrudnienia umożliwiła im całościowe spojrzenie na potrzeby więźnia oraz opracowanie zintegrowanej ścieżki, która obejmowała cały szereg różnych służb (kształcenie, szkolenia, zabezpieczenie społeczne, mieszkanie itp.)
- W ślad za oceną możliwości zatrudnienia idzie szczegółowy plan dla okresu następującego bezpośrednio po wyjściu na wolność, w ramach którego organizuje się szereg spotkań z przedstawicielami wszystkich tych organów, które mogą pomóc byłemu więźniowi w integracji.
- Jeden z partnerów udzielał pracodawcom natychmiastowego wsparcia oraz pomocy, oferując informacje i porady telefoniczne oraz bezpośrednie szkolenia i doradztwo.
- Partnerstwo skruszyło bariery między więźniami a światem zewnętrznym, zapraszając pracodawców i agencje szkoleniowe do więzień, umożliwiając im spotkania z więźniami i ocenę ich potencjału. Korzystano także z doświadczeń zawodowych z okresów, gdy

więźniowie pracowali u lokalnych pracodawców w ciągu dnia, a na noc wracali do więzienia.

- Partnerstwo wprowadziło nowe formy szkolenia dla pracodawców oraz innych instytucji.
- Ponadto wykorzystywano okresy przepustek do kontaktowania się z lokalnymi agencjami i służbami przed wyjściem danej osoby na wolność, aby jak najbardziej ułatwić ponowną integrację byłych więźniów.

PODMIOTY UCZESTNICZĄCE I SPOSÓB ZAANGAŻOWANIA

Partnerstwo zostało zbudowane na bazie trzech głównych podmiotów mających do odegrania znaczącą rolę w zakresie włączania innowacji w strategię ponownej integracji społecznej byłych więźniów. Były to: Północnoirlandzkie Stowarzyszenie Opieki i Integracji Byłych Więźniów (NIACRO), Komisja Zwolnień Warunkowych Irlandii Północnej oraz Służby Więzienne Irlandii Północnej.

Podmioty te przeprowadziły pilotaż systemu PPS na grupach 40-60 więźniów we wszystkich trzech więzieniach Irlandii Północnej (Maghaberry, Magilligan i Hydebank – zakład dla młodocianych przestępców). Osoba wyznaczona przez jednego z partnerów (NIACRO) pracowała w każdym z więzień w celu przeprowadzenia oceny możliwości zatrudnienia oraz nawiązania kontaktów z głównymi instytucjami poza więzieniem. Pozwoliło to wszystkim trzem partnerom na przyswojenie opisywanej wyżej innowacji we własnej praktyce.

W tym okresie Służby Więzienne Irlandii Północnej miały za zadanie opracować oficjalną strategię reintegracji byłych więźniów dla Irlandii Północnej. Partnerstwo w ramach EQUAL oznaczało w tym przypadku, że partnerzy włączyli główne wnioski EQUAL do Strategii.

GLÓWNE CZYNNIKI SUKCESU ORAZ BARIERY

Jak wspomniano wyżej, do partnerstwa weszli już najbardziej doświadczeni i najważniejsi użytkownicy głównego nurtu polityki w różnych fazach procesu reintegracji społecznej byłych więźniów. Uważają oni, że do sukcesu przyczynił się właśnie ten fakt oraz to, że partnerstwo było niewielkie – składało się tylko z trzech uczestników. Partnerstwo zajmowało się taką potrzebą w zakresie polityki, która została już wcześniej zidentyfikowana przez władze – wyzwanie polegało na tym, aby znaleźć najlepszą strategię realizacji. Tak więc – w przeciwieństwie do pozostałych przykładów, istniała w tym przypadku mniejsza presja, aby sygnalizować problem zewnętrznym organom podejmującym decyzje. Partnerstwo było także w stanie projektować swoje rozwiązania oraz testować je na niewielkich grupach we wszystkich zakładach karnych Irlandii Północnej.

Główne bariery dotyczą przede wszystkim istniejących uprzedzeń oraz niskich oczekiwań odnośnie do zatrudniania byłych więźniów ze strony wszystkich podmiotów, a w szczególności pracodawców. Partnerzy twierdzą, że te oczekiwania znajdują odbicie w niskiej samoocenie więźniów i często stają się samospełniającą się przepowiednią. Po drugie, organizacje pozarządowe wraz z podmiotami sektora prywatnego i publicznego były przyzwyczajone do skupiania się tylko na jednym aspekcie problemu, bez podejmowania wspólnych działań. Tym samym prowadzone w dobrej intencji działania jednego podmiotu mogą mieć niezamierzone skutki dla pozostałych. I wreszcie, niektóre uchwalone w dobrej wierze przepisy prawa tworzą dodatkowe bariery dla skazanych, np. przez wyłączenie ich z ważnych części sektora publicznego, który jest największym pracodawcą. EQUAL umożliwiło partnerom radzenie sobie z każdą z tych barier.

REZULTATY

- W trakcie realizacji projektu z jego usług i wsparcia skorzystało 429 uczestników.
- Zbadano, że połowa uczestników „utrzymuje kontakt z projektem przez pełne trzy miesiące po wyjściu z więzienia, z czego 25% znalazło zatrudnienie w pełnym lub niepełnym wymiarze, a 40% podjęło dalsze kształcenie i szkolenia”. Niedawno uzyskane wyniki badań wskazują, że sytuacja ta jest znacznie lepsza niż poprzednio.
- PPS stanowi obecnie znaczący element oficjalnej strategii reintegracji społecznej dla Irlandii Północnej, wprowadzonej w życie przez Służby Więzienne w czerwcu 2004 r. W

trakcie kolejnej rundy EQUAL dzięki rozszerzonemu partnerstwu proces ten posunie się znacznie dalej poprzez rozszerzenie działań na inne elementy łańcucha reintegracji we współpracy z pracodawcami oraz mentorami, którzy sami są byłymi skazanymi. To podejście spotkało się z dużym zainteresowaniem wśród rządów państw europejskich.

ZWOLNIENIA PRACOWNIKÓW – SZKOLENIE DLA UCZESTNIKÓW SYTUACJI

PRZYKŁAD 4 – INNOWACYJNOŚĆ I MAINSTREAMING

NOWE I INNOWACYJNE DZIAŁANIA W POLITYCE I PRAKTYCE

Przykład ten ukazuje, jak organy władz mogą wykorzystać program EQUAL do wypracowania rozwiązań w przypadku polityki, która nie działa – ich zdaniem – należycie. W ciągu ostatnich 30 lat w szeregu podstawowych branż przemysłu w Walonii, takich jak przemysł hutniczy, węglowy, tekstylny czy drukarski, dokonano zbiorowych restrukturyzacji. Wiele dużych firm zakończyło swoją działalność, pozostawiając tysiące osób bez pracy. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych władze regionalne stworzyły nowe narzędzie – „Plans d’Accompagnement des Reconversions (PAR)”, które uwzględniało specjalne „jednostki restrukturyzacyjne” kierowane przez partnerów społecznych. Miały one na celu zapewnienie pakietu środków wspierających pracowników objętych zwolnieniami i „towarzyszących” im na drodze do ponownego zatrudnienia. W praktyce jednak nie mogły się one pochwalić zbyt wieloma sukcesami i były krytykowane za to, że stanowią jedynie sposób „osłodzenia” sytuacji i zwiększenia „akceptacji społecznej” dla zbiorowych zwolnień.

W odpowiedzi na sytuację walońska publiczna służba ds. zatrudnienia FOREM powołała w ramach programu EQUAL partnerstwo DECRIRE „które miało stać się zintegrowanym centrum zasobów na potrzeby restrukturyzacji”, a w szczególności poprawić sposób działania PAR oraz jednostek restrukturyzacyjnych.

Innowacja wprowadzona przez DECRIRE składała się z kilku części. Po pierwsze, opracowano *przewodnik* zawierający konkretne porady na temat przyspieszenia procesu tworzenia jednostek restrukturyzacyjnych oraz *model* ich zarządzania przez partnerów społecznych zgodnie ze strategicznym programem działania. Uwzględniono tu szereg narzędzi zarządzania, jak np. „*cahier de charges*” dla jednostek restrukturyzacyjnych, pomocną listę kontrolną dla koordynatorów jednostek, metodologię monitorowania postępów pracowników oraz indywidualne arkusze monitoringowe dla pracowników. Po drugie, opracowano zestaw narzędzi umożliwiający szerzenie wśród polityków regionalnych i lokalnych wiedzy o sukcesach osiągniętych dzięki stosowaniu przewodnika. Były to prezentacje przewodnika, prezentacje osiągniętych wyników, broszury podsumowujące treść i założenia przewodnika oraz płyta DVD zawierająca wypowiedzi pracowników mówiące o tym, jak jednostki restrukturyzacyjne zmieniły ich życie. Na płycie DVD pokazano także wizytę w jednostce restrukturyzacyjnej. Na podstawie tego działania partnerstwo sporządziło projekt nowego rozporządzenia w sprawie planu wspierania restrukturyzacji zatrudnienia, który to projekt miał znaczący wpływ na kształt późniejszych aktów prawnych.

PODMIOTY UCZESTNICZĄCE I SPOSÓB ZAANGAŻOWANIA

Pierwsze jednostki restrukturyzacyjne oskarżano o zbyt małe angażowanie partnerów oraz nieangażowanie niektórych ważnych partnerów, np. państwowych służb ds. zatrudnienia i szkoleń. Skład partnerstwa EQUAL oraz sposób, w jaki prowadziło ono swoje prace, stanowi bezpośrednią reakcję na te problemy.

Po pierwsze, zdecydowanie ustalono, że partnerem wiodącym będzie FOREM – państwowy organ odpowiedzialny za kształcenie zawodowe oraz zatrudnienie w Walonii. Po drugie dwa główne związki zawodowe kraju (FGTB oraz CSC) zostały centralnie zaangażowane w prace nad przewodnikiem. Wspierało je kilka pomniejszych organizacji sektorowych broniących praw i interesów pracowników¹¹. Udział związków zawodowych uznawano za szczególnie istotny „celem zapewnienia ludzkiego i społecznego wymiaru przy doradzaniu w sprawie tworzenia jednostki restrukturyzacyjnej”.

Odpowiedzialność za niektóre spośród narzędzi służących tworzeniu jednostek restrukturyzacyjnych spoczywała na ETRA-VE-CAREMPOLOI. Na przykład podmiot ten stworzył listę kontrolną, dzięki której każda jednostka mogła określić głównych uczestników sytuacji oraz kroki, jakie należy podjąć. Z kolei CEFRET pomagało w organizowaniu strony internetowej, przygotowywaniu wydarzeń ponadnarodowych, przygotowywaniu sesji szkoleniowej dla kierowników jednostek, pracach nad rozwojem zawodowym pracowników w każdej z jednostek.

Wreszcie Centrum Badawcze Wolnego Uniwersytetu w Brukseli zapewniło „metodologiczne i analityczne wsparcie na rzecz tworzenia przewodnika i monitorowania jego stosowania”. Uniwersytet również umieścił projekt w kontekście europejskim dochodząc do wniosku, że uczelnie belgijskie są dość wyjątkowe ze względu na zaangażowanie związków zawodowych i organizacji pracodawców. Wszystkie te narzędzia i produkty zostały poddane weryfikacji zarówno przez koordynatorów, jak i partnerów społecznych.

Partnerstwo jako całość włożyło duży wysiłek w zapewnienie dystrybucji omawianego zestawu narzędzi oraz przekazało go pracodawcom, partnerom społecznym i wielu innym odbiorcom. Dla kierowników jednostek przeprowadzono indywidualne sesje treningowe. Partnerstwo rozpowszechniało ponadto artykuły wśród belgijskich związków zawodowych oraz organizowało dla nich sesje szkoleniowe. Uczelnia przekazała ogólne informacje dotyczące restrukturyzacji zakładów europejskich, a CEFRET opublikowało serię artykułów w branżowej prasie przemysłu tekstylnego.

GLÓWNE CZYNNIKI SUKCESU ORAZ BARIERY

Partner wiodący był idealnym podmiotem do realizacji tego zadania. Jest to przypadek głównego organu publicznego odpowiedzialnego za kształcenie zawodowe i zatrudnienie oraz korzystającego z programu EQUAL, aby podjąć kroki dotyczące polityki, która okazała się nieskuteczna.

Zamiast jednak działać w pojedynkę, organ ten skorzystał z istnienia programu EQUAL do wypracowania rozwiązania i osiągnięcia konsensusu z głównymi partnerami społecznymi, którzy byli niezbędni do powodzenia całego przedsięwzięcia. Udało się stworzyć nową kulturę pracy zespołowej wśród partnerów, których wcześniej dzielił od siebie znaczny dystans.

Partnerzy twierdzą także, iż EQUAL nadał jednostkom restrukturyzacyjnym profesjonalny kierunek w zakresie spraw takich jak negocjacje z partnerami społecznymi czy szkolenia dla kierowników jednostek restrukturyzacyjnych.

Kiedy już w ramach partnerstwa przekonano się, że narzędzie dobrze funkcjonuje, podjęto bezpośrednią komunikację z władzami na temat włączenia rezultatów do systemu prawnego. Pozostawało jeszcze upowszechnianie stosowania przewodnika w realnym życiu poprzez działania promujące opracowany zestaw narzędzi.

¹¹ Pozostali formalni partnerzy to ETRA-VE-CAREMPOLOI – publiczny związek zawodowy oraz stowarzyszenie w regionie Mons skupiające FGTB Mons oraz CSC0, a także CEFRET – centrum szkoleniowe przemysłu tekstylnego (jego partnerami są związki zawodowe CGT, FGTB, CGSLB, organizacje pracodawców Febeltex, Forem i COBOT).

REZULTATY

- Przewodnik opracowany przez DECRIRE był wykorzystywany przy tworzeniu 18 jednostek restrukturyzacyjnych w roku 2003. W ramach tych jednostek z pomocy i szkoleń skorzystało 4.314 pracowników, a „60-90% znalazło pracę”¹².
- Walonia obecnie przyjęła rozporządzenie rozporządzenia w sprawie planu wspierania restrukturyzacji zatrudnienia, które stanowi, że procedury opracowywania i prowadzenia jednostek restrukturyzacyjnych powinny opierać się na narzędziach i wskazówkach opracowanych przez DECRIRE.
- Przewodnik oraz zestaw narzędzi nie tylko okazały się sukcesem w Belgii, ale zyskały zainteresowanie partnerstw na rzecz rozwoju z Włoch i Francji, które badają możliwość zaadaptowania ich w swoim kontekście. Zorganizowano wymiany między partnerami społecznymi, przedstawicielami ministerstw oraz koordynatorami jednostek restrukturyzacyjnych Walonii i Włoch.

¹² Artykuł na temat restrukturyzacji, Le Vif/l'Express 19/3/2004.