

# W innowacji przyszłość

## Część 1

Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie prowadzi nabór wniosków o dofinansowanie dla projektów innowacyjnych z komponentem ponadnarodowym w ramach Priorytetu VII i VIII. Aby zrozumieć ideę projektów innowacyjnych PO KL, często odnosimy się do Programu Inicjatywy Wspólnotowej Equal, w ramach której wypracowane rezultaty wskazywane są m.in. w podręcznikach i zaleceniach. Swoimi doświadczeniami przy tworzeniu i realizacji takiego projektu pt.: „Telepraca szansą na zwalczanie nierówności i dyskryminacji na rynku pracy” podzieliła się z nami dr Justyna Osuch z Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie.

### *Rzucono nas na głęboką wodę*

#### **Co było największym wyzwaniem w trakcie realizacji projektu?**

Projekty Programu Inicjatywy Wspólnotowej Equal były jednymi z najtrudniejszych projektów realizowanych w tamtym okresie. Było to spowodowane między innymi tym, że w poprzedniej perspektywie finansowej Polska przyjęła PIW Equal w połowie okresu programowania z dobrodziejstwem inwentarza średnio dostosowanym do sytuacji panującej w Polsce. Nikt nie wiedział w jaki sposób „ugryźć” tą innowacyjność. Miałam wrażenie, że tak naprawdę Instytucje Koordynujące PIW Equal nie bardzo wiedziały w którą stronę pokierować projektodawców na innowacyjność. To były też bardzo trudne projekty z prostego powodu – gdybyśmy patrzyli na stopniowanie trudności projektów to po projektach przedakcesyjnych, które były stosunkowo łatwe, rzucono nas na głęboką wodę i zaproponowano wszystkie najtrudniejsze elementy, czyli kwestie innowacyjności, kwestie współpracy w partnerstwie krajowym jak i ponadnarodowym. Często było tak, że nie wiadomo na czym powinno być się skupić. W tej chwili, w projektach innowacyjnych PO KL ewidentnie nacisk położony jest na innowację. W poprzedniej perspektywie finansowej nie do końca było to zdiagnozowane. Miało to być innowacyjne rozwiązanie, ale przede wszystkim zachęcenie do współpracy ponadnarodowej, do wymiany doświadczeń, do korzystania z benchmarkingu. Nacisk na innowację w PO KL jest jeszcze mocniej widoczny, gdyż na skalę całej Polski bardzo rzadko ogłaszane są konkursy na projekty innowacyjne

#### **Termin realizacji projektu:**

XI 2004 – III 2008

#### **Partnerstwo:**

17 partnerów krajowych i 5 partnerów ponadnarodowych.

#### **Grupa docelowa:**

- zarząd, właściciele, kierownictwo sektora MŚP (przedstawiciele 20 przedsiębiorstw);
- niepełnosprawni ruchowo (100 osób);
- zagrożeni utratą pracy ze względu na niewystarczające kwalifikacje i dyskryminowane z uwagi na swoją niepełnosprawność (70 osób),
- bezrobotni (30 osób)
- rodziny wiejskie, w których występuje zjawisko bezrobocia rodzinnego i pokoleniowego; łącznie – 100 rodzin.

upowszechniające, czyli te które promują już wymyślone innowacyjne rozwiązania. Zazwyczaj są to projekty innowacyjne testujące, gdzie to od projektodawcy wymaga się opracowania tego nowego produktu.

### ***Co było ideą projektu Telepraca? Co chcieliście Państwo osiągnąć?***

Idea naszego projektu opierała się na przetestowaniu modelu przeniesienia osób niepracujących lub pracowników zagrożonych utratą pracy z podmiotów, w których są zatrudnieni, bądź ubiegają się o zatrudnienie do Telecentrum lub jednej z sześciu Telechatek. Telecentrum powstało na terenie Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, dwie Telechatki w Kołobrzegu i Gryficach działają przy filiach tej uczelni, pozostałe umiejscowione są w budynkach Powiatowych Urzędów Pracy. Poza prowadzeniem działalności związanej z aktywizacją zawodową osób niepełnosprawnych ruchowo, warto wspomnieć o wartości dodanej Telechatek. Otóż udało nam się wypracować bardzo istotną społeczno - psychologiczną funkcję Telechatki. Stała się ona ośrodkiem skupiającym osoby niepełnosprawne, miejscem, w którym mogą się ze sobą spotkać, dowiedzieć się, jak funkcjonować na rynku pracy, jak poruszać się w gąszczu biurokracji rozbudowanym w przypadku osób niepełnosprawnych. W Telechatce osoba niepełnosprawna, która nigdy nie uczestniczyła w rynku pracy, ma szansę podnosić swoją samoocenę i motywację. Równie istotnym elementem projektu było podnoszenie kwalifikacji osób nieaktywnych zawodowo, jak i objęcie szkoleniami i doradztwem pracodawców, zainteresowanych wdrożeniem elastycznej formy zatrudnienia. W czasie kiedy ruszyliśmy z projektem, były to początki w Polsce związane z tematem telepracy. Było to narzędzie znane niestety jedynie z teorii. Myślę, że dalej mamy taką sytuację ze względu na kwestie związane z dosyć sztywnymi ramami prawnymi, które funkcjonują w Polsce. W ramach projektu przetestowaliśmy elastyczny system zatrudnienia w formie telepracy, wdrożyliśmy ten system w 20 przedsiębiorstwach z sektora MŚP, stworzyliśmy system szkoleń, obejmujący przedstawicieli 20 przedsiębiorstw z sektora MŚP oraz 100 osób niepełnosprawnych ruchowo. Jednocześnie, powstało opracowanie zawierające opinie na temat wprowadzanych regulacji prawnych (np. w Kodeksie pracy) dotyczących kwestii związanych ze świadczeniem telepracy i zatrudnianiem telepracowników w warunkach polskich. Opublikowaliśmy również raport podsumowujący wdrażanie wypracowanego modelu oraz podręcznik dobrych praktyk.

### ***Badania badania badania***

Aby w ogóle można było mówić o dobrym pomysle na wdrażanie innowacyjnego narzędzia, nie obędzie się bez bardzo porządnych w sensie metodologicznym badań. Zachodniopomorska Szkoła Biznesu przygotowując wniosek o dofinansowanie opierała się na danych wtórnych. Ale należy pamiętać, że ten pierwszy Etap projektu innowacyjnego w PO KL to badania o bardzo dużej szczegółowości. Ta szczegółowość pomoże zwrócić uwagę na nieuświadomione do tej pory zagrożenia związane z wdrożeniem. Mimo to, w trakcie wdrażania innowacyjności może się okazać, że nie wzięliśmy pod uwagę, na etapie przygotowywania projektu drobiazgów, które później powodują,

że wdrażanie nie idzie po naszej myśli. Przy tych projektach może być tak, że projektodawcy będą wchodzić na teren niezbadany. Badania własne to tak naprawdę clue sukcesu realizacji projektu, bo w końcu ideą projektów innowacyjnych jest zajęcie się nieznanym problemem, a żeby się nim zająć musimy go dobrze poznać.

To czego się wymaga od realizatorów projektów innowacyjnych, to zasada empowerment, czyli zasada włączenia grupy docelowej i użytkowników do realizacji projektu. Rzeczywiście, nie ma nawet najmniejszych przesłanek do sukcesu, jeżeli tych grup się nie włącza. Grupa ta powinna być zaangażowana już na samym początku, tzn. od planowania badań, poprzez realizację badań, planowanie narzędzia, testowanie narzędzia oraz upowszechnianie. Jest to bardzo istotne, ponieważ realizator projektu nie koniecznie musi czuć, w jaki sposób pewne rzeczy są odbierane przez grupę, którą się zajmuje w projekcie.

### **Gigantyczne partnerstwo**

Nasz projekt był ciężki we wdrażaniu ze względu na ogromną liczbę partnerów. Był to projekt, który opierał się na siedemnastu partnerach krajowych i pięciu ponadnarodowych. W PIW Equal był obowiązek partnerstwa krajowego jak i ponadnarodowego. Projekty innowacyjne różnią się tym, iż nie ma tego obowiązku, a jeśli projektodawca decyduje się na partnerstwo, to zalecane jest maksymalnie czterech partnerów w projekcie. Co więcej, partnerstwo w PO KL może w ogóle nie wystąpić, a jeśli będzie przewidziane uzyska dodatkowe punkty (kryteria strategiczne).

Cieszy mnie fakt, że w tym okresie programowania, partnerstwo ponadnarodowe realizuje wspólnie cel projektu. W Equal był tylko wspólny obszar działania, a już cele mogły się bardzo mocno różnić. W naszym projekcie byli m.in. Irlandczycy, Szkoci, Hiszpanie. Każdy z nich był w zupełnie innym momencie realizacji Equal'a. Partnerzy zaczęli realizować Equal na początku okresu programowania. My dopiero zaczęliśmy wdrażanie naszego narzędzia, oni już go upowszechniali. Różnice też mogą polegać na tym, iż niektóre państwa zajmują się problemami, których u nas jeszcze nie widać, a pojawiają się dużo później.

#### ***Jakie były korzyści ze współpracy ponadnarodowej?***

Tak duża liczba partnerów w naszym projekcie miała też swoje mocne strony. Poszczególni partnerzy zostali pogrupowani w pewne grupy tematyczne. Były instytucje, które dostarczają wiedzę, instytucje szkoleniowo – doradcze, edukacyjne, pracodawcy oraz instytucje, które ze względów ustawowych zajmują się opieką nad osobami niepełnosprawnymi i bezrobotnymi. To pomagało nam patrzeć z różnych punktów widzenia. Moim zdaniem nie da się realizować projektów innowacyjnych samodzielnie. Siedemnastu partnerów w naszym projekcie pomagało nam w kontekście upowszechniania i pomocy we wdrażaniu. Pomagało w uzyskiwaniu poparcia oraz dotarcia do szerszego grona odbiorców, użytkowników i decydentów. Niektóre sprawy, aby były zaakceptowane muszą zostać nagłośnione. W naszym przypadku mieliśmy dużą pomoc przy rozpowszechnianiu, gdyż jednym z partnerów była instytucja ze sfery mediów.

### ***A jakie trudności napotkaliście w związku z partnerstwem?***

Pewnie byłabym nieobiektywna gdybym mówiła tylko o korzyściach. Partnerstwo ponadnarodowe związane jest z dużą skalą różnych interesów, które trzeba pogodzić i wypracować kompromis. Tak duża ilość partnerów jaką mieliśmy w projekcie Telepraca, miała swoje wady i zalety. Partnerstwo to było skomplikowane pod względem decyzyjności. Zachodniopomorska Szkoła Biznesu jest instytucją niepubliczną, mniej sformalizowaną w stosunku do instytucji publicznych. W naszym projekcie było dużo instytucji z obu obszarów, gdzie w każdej z nich jest zupełnie inny system podejmowania decyzji oraz procedur, co bardzo często powodowało problemy i przestoje w realizacji projektu czy w płatnościach. Z drugiej strony przy tak dużym partnerstwie można mówić o rozmywaniu odpowiedzialności. Zdarzało się, że nie każdy partner zachowywał się jak partner. Byli partnerzy, którzy zachowywali się jak podwykonawcy. A to jest diametralna różnica, podwykonawstwo działa na marży zysku. Trudnością okazał się również zupełnie inny system pracy (np. w Hiszpanii sjesta jest obligatoryjna). Nie ukrywam, że pojawiły się również problemy językowe. Nawet jeśli ustalimy język roboczy w naszym partnerstwie, to w większości nie jest to język rodzimy – tak czy inaczej mogą pojawić się problemy ze zrozumieniem co konkretnie partner miał na myśli. W pewnym momencie zabrakło u partnerów hiszpańskich, osób które znają język angielski. W związku z tym nie mieli dużego zaangażowania w ostatnich miesiącach realizacji projektu.

### ***Mamy możliwość porażki***

Warto o tym pamiętać, że w projekty innowacyjne wiążą się z dużym ryzykiem, a co za tym idzie, mogą nie przynieść oczekiwanego sukcesu. Projekty innowacyjne mają służyć temu, żeby ta porażka nie miała szerszej skali. Jednak nawet przy dołożeniu należytej staranności, przy włożeniu wszystkich możliwych zasobów jakie mamy do dyspozycji, przy wsparciu różnych instytucji - może się jednak okazać, że to co myśleliśmy, że się świetnie wdroży na szerszą skalę nie uda się. Wdrażanie dalsze może być związane z dużo większymi kosztami i okazać się nierealne.

W projektach innowacyjnych można mówić o innych oczekiwaniach wobec projektodawców. W projektach standardowych wnioskodawca bierze na siebie ryzyko porażki, on ma odnieść sukces i nie ma mowy o porażce. W projektach innowacyjnych – jest to określone w dokumentach programowych – pojawia się ta ewentualność porażki. Jednak porażka może być też rozumiana jako sukces, czyli uświadomienie, że nie warto iść tą drogą, gdyż okazuje się, że to narzędzie nie spełnia oczekiwań.

Realizator projektów innowacyjnych zobowiązany jest do wdrożenia zasady mainstreaming, czyli włączania do głównego nurtu polityki. Mainstreaming'u nie można kojarzyć z promocją. Aby nasze narzędzie mogło być wykorzystywane na szeroką skalę, bardzo często będą musiały zajść zmiany legislacyjne. Aby coś wdrożyć, pewne procedury muszą się zmienić. Nie jest to łatwe, gdyż czasem wymaga to zmiany całego systemu. Ta zasada też niestety niesie za sobą możliwość porażki. Na przykładzie naszego projektu mogę powiedzieć, że pewne rzeczy nam się sprawdziły, jednak nie wszystkie.

### **Czas na realizację jest zawsze za krótki**

Niemal regułą w temacie innowacyjności jest to, że przy każdym podejściu do nowego narzędzia, nawet jeśli się planuje jego wdrożenie z marginesem czasowym to ten czas na wdrożenie poszczególnych działań jest zawsze za krótki. Tak również było przy realizacji naszego projektu. Projekty Equal, tak jak projekty innowacyjne w ramach PO KL mają być z założenia projektami długimi. Trudno mówić o wdrażaniu jakiegokolwiek narzędzia innowacyjnego jeżeli mamy na to krótki okres czasu, a warto wspomnieć, że bierzemy się za coś co tak naprawdę nie wiadomo jak nam wyjdzie.

### ***Czy po Telepracy, podejmiecie Państwo próbę realizacji wniosków innowacyjnych w POKL?***

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu podjęła już tą próbę. Będziemy realizować projekt innowacyjny w ramach Priorytetu III (komponent centralny). Mimo, że Equal był pierwowzorem dla projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach PO KL, jednak tu trzeba wyraźnie stwierdzić, że ta perspektywa różni się pomysłem na realizację tych projektów. I dobrze - bo wynika z doświadczenia. My wyciągnęliśmy wnioski z realizacji projektu Telepraca i postanowiliśmy w kolejnym projekcie zaangażować mniejszą liczbę partnerów, co więcej – będą to partnerzy tylko z Polski. Na pewno w nowym projekcie będziemy wykorzystywać zdobyte doświadczenie w PIW Equal, a jednocześnie będziemy czerpać korzyści jakie dają projekty innowacyjne w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki.

*Dziękuję za rozmowę.*

*Rozmawiała: Alina Szydłowska*