

PARTNERSTWO PONADNARODOWE PENT@POINT

Michał Górzyński
CASE-Doradcy Sp. z o.o.

Idea Partnerstwa Ponadnarodowego realizowanego w ramach Programu Equal¹

Celem projektów realizowanych w ramach programu Equal, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, jest opracowywanie i finansowanie innowacyjnych działań w zakresie rozwiązywania problemów rynku pracy na poziomie lokalnym, krajowym i europejskim. Oznacza to, że projekty mają rozwijać i testować innowacyjne pomysły w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania instytucji, organizacji i rozwiązań wspomagających funkcjonowanie rynku pracy. Kolejnym etapem jest wspomaganie procesu ich implementacji. W rezultacie w ramach tego typu projektów można rozwijać nowe metody i praktyki oraz projektować i wykorzystywać nowe sposoby łączenia nowych polityk i metod.

Projekty realizowane w ramach programu Equal w założeniu mają łączyć innowacyjność na poziomie krajowym z ponadnarodową współpracą i wymianą dobrych praktyk. W rezultacie współpraca na poziomie międzynarodowym jest koniecznym warunkiem skutecznej realizacji projektów na poziomie krajowym. Współpraca międzynarodowa polega m.in. na poszukiwaniu kolejnych rozwiązań innowacyjnych oraz ukierunkowanym upowszechnianiu osiągniętych rezultatów. Oznacza to nabywanie nowej wiedzy przez partnerów zaangażowanych w działania na poziomie międzynarodowym poprzez uczenie się, przekazywanie *know-how* (wiedzy i doświadczenia) oraz przykładów dobrych praktyk. Dodatkowo, współpraca ponadnarodowa może również prowadzić do: równoległego rozwijania, testowania i weryfikowania opracowywanych rozwiązań w więcej niż jednym regionie Europy, dostosowywania oraz wdrażania nowych rozwiązań w innych warunkach społecznych, kulturowych, czy ekonomicznych oraz wspólnego tworzenia usług i produktów możliwych do uzyskania jedynie dzięki połączeniu zasobów partnerów z różnych krajów. Do innych korzyści ze współpracy międzynarodowej zaliczyć należy m.in. nawiązywanie kontaktów w in-

nych krajach, podejmowanie długofalowej współpracy w innych obszarach z partnerami zagranicznymi (nawet po zakończeniu programu Equal), dostęp do międzynarodowych doświadczeń i informacji z innych dziedzin, wykorzystanie zagranicznych doświadczeń w celu opracowywania nowych produktów i usług. W efekcie współpraca ponadnarodowa ma zapewnić wartość dodaną na poziomie państw członkowskich i na poziomie europejskim.

Kryteria wyboru partnerów zagranicznych do Partnerstwa Ponadnarodowego – prezentacja partnerów zagranicznych.

Partnerstwo Ponadnarodowe Pent@point (PP) zostało powołane przez pięć zagranicznych partnerstw: z Polski, Hiszpanii, Finlandii, Czech i Niemiec realizujących projekty w ramach programu Equal.

Proces formowania Partnerstwa rozpoczął się na początku 2005 roku zgodnie z wytycznymi Krajowej Struktury Wsparcia oraz celami projektu nadzorowanego przez Wyższą Szkołę Zarządzania i Administracji w Zamościu pn. „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych”. W ramach wewnętrznego podziału prac polskiego Partnerstwa za realizację zadań na poziomie międzynarodowym odpowiadał partner projektu - spółka CASE-Doradcy. Koordynowania realizacji tej części projektu podjął się Michał Górzyński.

W wyniku przyjętych przez polskie Partnerstwo założeń poszukiwano partnerów zagranicznych, którzy spełnialiby następujące warunki:

- realizują, podobnie jak w przypadku projektu polskiego, działania w ramach obszaru tematycznego F – „Wspieranie zdolności przystosowawczych przedsiębiorstw i pracowników do zmian strukturalnych w gospodarce oraz wykorzystania technologii informacyjnych i innych nowych technologii”;
- realizowane działania obejmują swoim zakresem sektor małych i średnich przedsiębiorstw – podobnie jak w przypadku polskiego Partnerstwa;
- realizowane przez partnerów zagranicznych projekty mają charakter horyzontalny (przekrojowy);
- realizują, podobnie jak w przypadku polskiego Partnerstwa, projekt na obszarach słabo zurbanizowanych;

¹ Podrozdział opracowany na podstawie „Equal podręcznik współpracy ponadnarodowej 2004-2008”, BKKK Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa 2005.

- jakość i rodzaj instytucji odpowiedzialnych za działania partnerów zagranicznych w ramach Partnerstwa ponadnarodowego (w tym również w kontekście tworzenia wspólnych produktów w podobnych obszarach zainteresowania i kompetencji członków polskiego Partnerstwa na Rzecz Rozwoju);
- realizują projekty charakteryzujące się wysokim stopniem innowacyjności;
- oczekiwana wysoka wartość dodana dla polskich partnerów wynikająca ze współpracy ponadnarodowej (w tym w szczególności w zakresie e-learningu, e-biznesu oraz wykorzystania technologii informatycznych w procesie zarządzania i planowania strategicznego).

Na poziomie Partnerstwa krajowego, na tym etapie realizacji projektu, uzgodniono również pożądane przez krajowych partnerów modele współpracy w ramach działań w wymiarze ponadnarodowym:

- wymiana informacji i doświadczeń;
- równoległe wypracowanie innowacyjnego podejścia;
- import, eksport i adaptacja nowych rozwiązań do danej sytuacji;
- wspólny produkt lub system pracy – podział zadań w ramach realizacji wspólnego celu;
- wymiana osób zaangażowanych w realizację projektu.

Na podstawie powyżej zaprezentowanych kryteriów rozpoczęto proces selekcji i wyboru partnerstw zagranicznych, w celu nawiązania kontaktu i ustalenia wstępnych wspólnych obszarów zainteresowania w ramach współpracy ponadnarodowej. W rezultacie podjęto decyzję o zaproszeniu do współpracy 4 partnerstw zagranicznych z następujących regionów: Brandenburgii (Niemcy), Północnej Karelii (Finlandia), Asturii (Hiszpania) oraz południowo – wschodniego regionu Czech. Wybrane partnerstwa charakteryzują się zróżnicowaną strukturą organizacyjną i realizują projekty w obszarach zainteresowania polskiego partnerstwa:

- Projekt pn. „Benchlearning grenzenlos – beteiligungsorientierte Lernstätten in KMU” z Niemiec zarządzany jest przez Izbę Handlową z Frankfurtu nad Odrą: IHK-Projektgesellschaft mbH (www.ihk-projekt.de). Pozostałymi partnerami w projekcie są: Izba Rzemieślnicza z Frankfurtu, Centrum Szkoleniowe Stowarzyszenia Przedsiębiorców z Berlina, Niemiecka Akademia Pracowników oraz Uniwersytet Nauk Stosowanych z Wildau. Celem projektu jest promowanie zdolności adaptacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw oraz ich pracowników do zmian strukturalnych,

wspomaganie rozwoju firm z sektora MŚP, jak również zwiększenie zdolności zatrudnienia (ang. *employability*) grup dyskryminowanych na rynku pracy. Głównym produktem Partnerstwa z Niemiec jest system pn. Bench-effect, którego celem jest ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej firm z sektora MŚP w różnych obszarach działalności. W skład systemu wchodzi analiza benchmarkingowa – odniesienie się do innych firm z regionu oraz tzw. analiza bench-learning mająca na celu zidentyfikowanie potrzeb firm w tym potrzeb szkoleniowych pracowników, a następnie zaoferowanie zindywidualizowanych szkoleń, konsultacji oraz coachingu w celu podnoszenia konkurencyjności firm. Więcej informacji na temat prac Partnerstwa z Niemiec można znaleźć na stronie www.schrittmacher-oderspree.de.

- Projekt pn. „Job Points” z Czech zarządzany przez Izbę Gospodarczą z Uherskich Hradiste (Obchodní a hospodářská komora - www.ohkuh.cz). W skład Partnerstwa z Czech wchodzi siedem izb gospodarczych. Celem projektu jest stworzenie sieci wyspecjalizowanych centrów doradczo-informacyjnych przy izbach pn. „Job points”. Dodatkowo, działalność ośrodków ma wspomagać instytucje szkoleniowe w regionie w zakresie identyfikowania potrzeb szkoleniowych przedsiębiorców. Centra w założeniu mają również pełnić rolę platformy komunikacyjnej na poziomie regionalnym dla przedstawicieli przedsiębiorców, administracji samorządowej, regionalnych urzędów pracy oraz innych instytucji zaangażowanych w rozwiązywanie problemów rynku pracy.
- Projekt pn. „Multiplic@” z Hiszpanii zarządzany przez Fundację CTIC – Centrum Technologii Informacyjnych i Komunikacyjnych. W skład Partnerstwa wchodzi 11 instytucji, przy czym do najważniejszych zaliczyć należy: jednostki samorządu lokalnego regionu Asturii, Stowarzyszenie Kobiet Biznesu z Asturii, Stowarzyszenie Producentów Drewna i WYROBÓW z Drewna, Stowarzyszenie Hotelarzy z Asturii. Celem projektu jest wspieranie zdolności adaptacyjnych firm i ich pracowników w kontekście wdrażania nowoczesnych technologii informacyjno - komunikacyjnych. Działania w ramach projektu koncentrują się na promowaniu wdrażania zintegrowanych i zindywidualizowanych (w zależności m.in. od obszaru funkcjonowania i specyficznych potrzeb firm) narzędzi i aplikacji z zakresu e-business, szczególnie wśród tych firm, które narażone są na strukturalne ograniczenia rozwoju – firmy małe,

zlokalizowane na terenach wiejskich – w celu podnoszenia ich konkurencyjności. W procesie promocji nowych narzędzi i technologii informatycznych mają, w założeniu autorów projektu, uczestniczyć stowarzyszenia przedsiębiorców i izby gospodarcze. W ramach projektu mają być organizowane szkolenia w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników w obszarze wykorzystywania narzędzi i technologii e-business, opracowywane metodologie implementacji i strategii informatyzacji firm – uczestników projektu. Więcej informacji na temat projektu można uzyskać na stronie internetowej hiszpańskiego Partnerstwa <http://www.equalmultiplica.net>

- Projekt pn. „SME Power Added (Virtaa firmaan – voimaa verkostoista)” z Finlandii zarządzany przez Centrum Zatrudnienia i Rozwoju dla Północnej Karelii (www.te-keskus.fi/pohjois-karjala). Partnerstwo z Finlandii składa się z ponad 40 organizacji: przedstawicieli władz regionu, instytucji wspierania biznesu, ośrodków szkoleniowych, regionalnych agencji rozwoju, stowarzyszeń przedsiębiorców. Projekt jest skierowany do pracowników i właścicieli małych i średnich firm (w tym mikro-firm) i ma na celu stymulowanie współpracy pomiędzy firmami a publicznymi instytucjami wsparcia, ośrodkami szkoleniowymi oraz agencjami zatrudnienia. Temu celowi mają, w założeniu autorów projektu, służyć interdyscyplinarne zespoły projektowe, w skład których wchodzi przedstawiciele firm oraz instytucji otoczenia biznesu. Drugim celem projektu jest podnoszenie kompetencji pracowników lokalnych firm z sektora MŚP. Dla każdej firmy uczestniczącej w projekcie zostanie opracowany zindywidualizowany plan rozwoju. Implementacja planów rozwojowych będzie realizowana we współpracy z partnerami projektu. W zamierzeniu autorów podejmowane będą również działania mające na celu rozwijanie internetowych narzędzi zarządzania wiedzą w celu wdrażania ich do codziennej praktyki firm objętych programem. Więcej informacji na temat fińskiego projektu można uzyskać na stronie internetowej <http://www.virtaafirmaan.fi>

Spotkanie organizacyjne nowo tworzonego Partnerstwa odbyło się w lutym 2005 roku w Hiszpanii. Podczas spotkania roboczego ustalono cel strategiczny wraz z celami operacyjnymi, ramowe zasady współpracy i organizacji pracy oraz podział zadań pomiędzy wszystkich partnerów Partnerstwa. Podjęte ustalenia stanowiły główne wytyczne do opracowania dokumentu pt. „Umowa o współpracy

międzynarodowej (tzw. TCA – Transnational Cooperation Agreement)”, który został przez partnerów przyjęty w III kwartale 2005 roku. Podjęto decyzję, że nowo powołane partnerstwo przyjmie nazwę Partnerstwo Ponadnarodowe Pent@point.

Uwarunkowania i ramy organizacyjne funkcjonowania Partnerstwa Ponadnarodowego Pent@point.

W swoim założeniu TCA jest dokumentem prezentującym strategię działania Partnerstwa Ponadnarodowego. Zawiera opis w jaki sposób Partnerstwo na Rzecz Rozwoju zamierza wytworzyć wartość dodaną poprzez współpracę z zagranicznymi partnerami oraz określa jej ramowe zasady.

Głównym celem Partnerstwa zapisanym w TCA jest poprawa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw oraz podnoszenie szans w zakresie zatrudnienia osób zagrożonych bezrobociem na obszarach objętych Partnerstwem Ponadnarodowym. Mając na uwadze realizację celu głównego partnerzy uzgodnili następujące cele operacyjne:

- rozwój i testowanie nowych metodologii oraz narzędzi mających na celu diagnozę sytuacji ekonomiczno – finansowej małych i średnich przedsiębiorstw w celu opracowywania adekwatnych instrumentów wsparcia (głównie w obszarze doradztwa i działalności szkoleniowej);
- zwiększanie kompetencji i umiejętności pracowników małych i średnich firm;
- projektowanie, testowanie i rozwój zindywidualizowanej oferty doradczej oraz szkoleniowej w oparciu o zdiagnozowane potrzeby firm;
- implementowanie i rozwijanie w firmach z sektora MŚP strategii w zakresie działalności edukacyjnej i szkoleniowej;
- promowanie i rozwój narzędzi oraz technologii informacyjno – komunikacyjnych w firmach z sektora MŚP;
- implementowanie i rozwijanie w firmach z sektora MŚP strategii w obszarze informatyzacji oraz wdrażania nowoczesnych rozwiązań informatycznych;
- promowanie współpracy międzynarodowej pomiędzy firmami (w szczególności z sektora MŚP) z regionów objętych Partnerstwem Ponadnarodowym Pent@point.

Dodatkowo zwrócono uwagę, że celem uzupełniającym Partnerstwa Pent@point będzie budowanie trwałych relacji pomiędzy partnerami zagranicznymi

w celu kontynuowania współpracy również poza ramami (w tym po jego zakończeniu) programu Equal.

Wkład partnerstwa Pent@point w podnoszenie szans w zakresie zatrudnienia osób zagrożonych bezrobociem został określony w następujących działaniach:

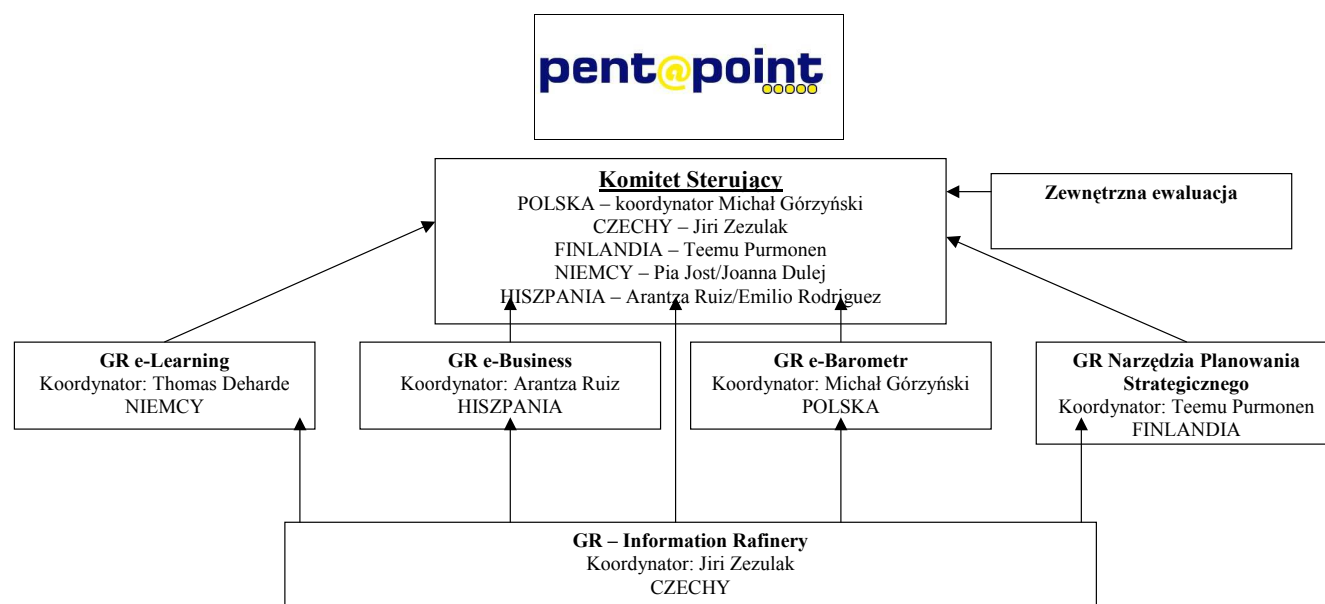
- projektowanie, testowanie i rozwój innowacyjnych technologii w zakresie kształcenia ustawicznego;
- promowanie i implementowanie nowych metodologii w zakresie działalności informacyjnej i doradczej
- promowanie nowych metod zatrudnienia

Partnerzy zidentyfikowali korzyści z efektywnego użytkowania technologii informacyjno – komuni-

diagnozy sytuacji ekonomiczno-finansowej firm oraz poziomu kwalifikacji pracowników jako punktu wyjścia do podejmowania działań naprawczych i korygujących.

W ramach zapisów umowy o współpracy ponadnarodowej zidentyfikowano dla każdego z Partnerstw oczekiwaną wartość dodaną wynikającą ze współpracy ponadnarodowej (w tym m.in. z transponowania doświadczeń międzynarodowych na poziom krajowy i regionalny, czy podejmowania współpracy pomiędzy regionami oraz instytucjami zaangażowanymi w realizację projektu Pent@point). W przypadku Partnerstwa z Polski oczekiwana wartość dodana wynikająca ze współpracy w ramach

Wykres 1. Struktura Partnerstwa Ponadnarodowego *Pent@point*



kacyjnych jako jeden z ważniejszych czynników ułatwiających pracownikom małych i średnich firm oraz osobom bezrobotnym poszukiwanie nowych możliwości zatrudnienia i podnoszenia kwalifikacji zawodowych. W tym obszarze zaproponowano następujące działania:

- promowanie i wdrażanie narzędzi z obszaru e-learningu w działalności szkoleniowej;
- projektowanie, rozwój i testowanie innowacyjnych narzędzi informatycznych z zakresu zarządzania;
- projektowanie zindywidualizowanych programów szkoleniowych w celu zwiększania wykorzystywania technologii informacyjnych i komunikacyjnych;
- rozwój i testowanie metodologii oraz narzędzi informatycznych wspomagających przedsiębiorców i kadrę zarządzającą (w szczególności małych i średnich przedsiębiorstw) w procesie

Partnerstwa Ponadnarodowego dotyczy:

- pozyskania zagranicznych doświadczeń w obszarze opracowania metodologii, projektowania oraz implementacji systemu e-barometr;
- nawiązania długoterminowej współpracy z partnerami zagranicznymi;
- promowania wyników i rezultatów prac partnerstwa krajowego w wymiarze międzynarodowym;
- wymiany doświadczeń w zakresie nowych metod zarządzania, szczególnie w obszarze zarządzania przy wykorzystaniu technik informatycznych, informacyjnych i komunikacyjnych.

Uzgodniono, iż działania w ramach Partnerstwa Ponadnarodowego będą realizowane poprzez wymianę informacji i doświadczeń poprzez:

- międzynarodowe warsztaty i seminaria,
- prace Grup Roboczych (w tym opracowywanie wspólnych produktów),

- wizyty studyjne,
- wykorzystanie narzędzi internetowych i komunikacyjnych (w tym m.in. strona www, internetowe forum dyskusyjne Partnerstwa, telekonferencje).

Uzgodniona struktura funkcjonowania partnerstwa założyła dwa poziomy współpracy pomiędzy Partnerami (Wykres 1). Pierwszy, na poziomie krajowych koordynatorów prac realizowanych w ramach działalności ponadnarodowej – tzw. Komitet Sterujący. Drugi, na poziomie uzgodnionych Grup Roboczych.

Według zapisów umowy o współpracy ponadnarodowej Komitet Sterujący odpowiada za opracowanie zasad działania, monitorowanie prac na poziomie ponadnarodowym (w tym działań realizowanych w ramach Grup Roboczych) i efektywne zarządzanie Partnerstwem Ponadnarodowym. Członkowie Komitetu (po jednym z każdego kraju) dodatkowo odpowiadają za następujące działania:

- Michałowi Górzyńskiemu (przedstawicielowi polskiego partnerstwa) została przypisana funkcja koordynatora prac Komitetu Sterującego;
- przedstawiciel niemieckiego partnerstwa (Pia Jost/Joanna Dulej) pełni rolę sekretariatu partnerstwa (w tym m.in. odpowiadał za przygotowanie TCA oraz komunikację z Komisją Europejską);
- przedstawiciel fińskiego partnerstwa (Teemu Purmonen) odpowiada za przeprowadzenie zewnętrznej ewaluacji prac realizowanych w ramach Partnerstwa Pent@point;
- przedstawiciele partnerstw z Hiszpanii (Arantza Ruiz oraz Emilio Rodriguez Prado) i Czech (Jirí Zezulak) odpowiadają za stronę internetową i intranetową Partnerstwa.

Na podstawie wzajemny ustaleń i zainteresowań, na poziomie operacyjnym powołano pięć Grup Roboczych (GR), które zostały ustanowione w następujących obszarach tematycznych:

- GR e-Business - za działania GR odpowiada Partnerstwo z Hiszpanii reprezentowane przez Arantze Ruiz (zastąpiona w połowie realizacji projektu przez Emilio Rodriguez Prado). Celem Grupy jest doskonalenie dostępnych narzędzi i praktyk w celu rozpowszechniania i implementowania technologii e-business w firmach z sektora MŚP poprzez: wymianę doświadczeń przy wykorzystaniu narzędzi informatycznych (strona www oraz forum dyskusyjne) i wizyty studyjne;
- GR e-Learning – za działania GR odpowiada Partnerstwo z Niemiec reprezentowane przez Hartmuta Schafera. Celem Grupy jest promowanie i rozpowszechnianie narzędzi e-learningowych oraz wymiana doświadczeń z zakresu rozwoju

modułów e-learningowych (w tym w szczególności w zakresie poprawy, lepszego dopasowania i większej dostępności szkoleń kierowanych do pracowników małych i średnich firm oraz osób bezrobotnych);

- GR e- Barometr – za działania GR odpowiada Partnerstwo z Polski reprezentowane przez Michała Górzyńskiego. Celem Grupy jest poprawa metodologii działania narzędzia e-barometr (w tym w szczególności systemu wczesnego ostrzegania) opracowywanego w ramach prac Partnerstwa krajowego;
- GR Narzędzia planowania strategicznego (ang. *Strategic Planning Tools*) – za działania GR odpowiada Partnerstwo z Finlandii reprezentowane przez Teemu Purmonena. Działania tej Grupy mają się koncentrować na porównywaniu metodologii oceny sytuacji firm z sektora MŚP, ze szczególnym uwzględnieniem bardziej efektywnego wykorzystywania narzędzi planowania strategicznego;
- GR Information refinery – platforma internetowa mająca za zadanie propagowanie wyników i wymianę informacji w ramach Partnerstwa Ponadnarodowego - za działania GR odpowiada Partnerstwo z Czech reprezentowane przez Jirí Zezulaka. Głównym celem Grupy jest przygotowanie i zapewnienie sprawnego funkcjonowania platformy internetowej projektu.

W maju 2006 roku Komitet Sterujący projektu przyjął dokument określający zasady komunikacji, zarządzania, współpracy oraz monitorowania prac realizowanych na poziomie operacyjnym pn. „Methods and procedures of communications, monitoring and cooperation”. Dokument określił m.in. zasady funkcjonowania Komitetu Sterującego, procedury monitorowania prac Grup Roboczych przez KS oraz procedury funkcjonowania Grup Roboczych (GR).