



trendy
plus

Rola samorządu w adaptacji przedsiębiorstw i pracowników do globalnych i regionalnych trendów gospodarczych

Inspiracje dla rozwoju lokalnego

Katalog dobrych praktyk z przeglądu międzynarodowego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIWERSYTET
WARSZAWSKI



Mazowsze.
serce Polski

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Publikacja przygotowana i wydana w ramach projektu badawczo-wdrożeniowego pt. „Rola samorządu w adaptacji przedsiębiorstw i pracowników do globalnych i regionalnych trendów gospodarczych”.

Projekt realizowany na podstawie umowy Nr UDA-POKL.08.01.02-14-014/13-00 o dofinansowanie projektu „Rola samorządu w adaptacji przedsiębiorstw i pracowników do globalnych i regionalnych trendów gospodarczych” współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VIII. Regionalne kadry gospodarki, Działanie 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.2. Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie, zawartej w dniu 20.02.2014 r. pomiędzy Województwem Mazowieckim, w imieniu którego działa Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych a firmą MGG Conferences Sp. z o.o.

Koordynator projektu:

Joanna Andrzejewska, MGG Conferences Sp. z o.o.

Kierownik merytoryczny zespołu badawczego:

Dominik Batorski, Uniwersytet Warszawski ICM

Tytuł publikacji:

Inspiracje dla rozwoju lokalnego. Katalog dobrych praktyk z przeglądu międzynarodowego

Autorzy:

Dorota Celińska-Janowicz, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych EUROREG, Uniwersytet Warszawski,

Klaudia Peszat, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych, Uniwersytet Warszawski,

Adam Płoszaj, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych EUROREG, Uniwersytet Warszawski,

Jakub Rok, Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych EUROREG, Uniwersytet Warszawski

Współpraca:

Christian Lüer, Spatial Foresight, Luksemburg,

Joan Miquel Piqué, Universitat Oberta de Catalunya, Hiszpania,

Sabine Zillmer, Spatial Foresight, Niemcy

Redakcja językowa:

Elżbieta Michalak

Projekt graficzny, szablon wydawniczy:

Marta Gierych

Skład i przygotowanie do druku:

detep Maria Jakubowska, www.detep.pl

Copyright by Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych

ISBN: 978-83-63557-42-3

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

Wydawca:

MGG Conferences Sp. z o.o., ul. Filtrowa 67 lok. 6/15, 02-055 Warszawa

www.mgg-conferences.pl



Rola samorządu w adaptacji przedsiębiorstw i pracowników do globalnych i regionalnych trendów gospodarczych

Inspiracje dla rozwoju lokalnego

Katalog dobrych praktyk z przeglądu międzynarodowego

Autorzy: **Dorota Celińska-Janowicz, Klaudia Peszat, Adam Płoszaj, Jakub Rok**

Współpraca: **Christian Lüer, Joan Miquel Piqué, Sabine Zillmer**

Warszawa, grudzień 2014

Publikacja powstała w ramach projektu *Rola samorządu w adaptacji przedsiębiorstw i pracowników do globalnych i regionalnych trendów gospodarczych*, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Program Operacyjny Kapitał Ludzki.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Mazowsze.
serce Polski

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Spis treści

WSTĘP	6
DOBRE PRAKTYKI.....	11
Przedsiębiorczość	12
Jelly – spotkania coworkingowe w Cardedeu (Hiszpania).....	12
Kobiece start-upy w Saksonii-Anhalt	16
Młodzi z pomysłami – YUZZ	19
Agencja Mikropożyczkowa w Turynii	22
Aktywizacja bezrobotnych metodą Active Rooms.....	25
AraCoop.....	28
Lokalne grupy społecznie odpowiedzialnych inwestorów.....	31
Recykling przedsiębiorstw	35
Usługa pilotażowa dla rozpoczynających działalność gospodarczą w Brandenburgii	38
Innowacyjność i konkurencyjność.....	41
Region innowacyjny Sachsen!Textil.....	41
E-usługi dla przedsiębiorstw.....	45
Region innowacyjny InnoSachs	48
Bony na innowacje.....	51
Program rozwoju centrów wysokiej technologii w Dolnej Austrii.....	55
Sieci aniołów biznesu w Turynii	58
Creamed, Europejskie Zgrupowanie Współpracy Terytorialnej Euroregionu Pireneje-Morze Śródziemne	61

Kapitał ludzki i rynek pracy	64
Zarządzanie personelem w MŚP wobec zmian demograficznych.....	64
Specjalistyczna wirtualna platforma szkoleniowa PELIT	68
Cibernarium Barcelona	71
Wirtualne przedsiębiorstwa treningowe.....	74
Coaching demograficzny, Saksonia (Niemcy)	77
Asystent Innowacji	81
Regionalny Asystent Zatrudnienia – RED	85
Kursy mistrzowskie.....	88
Ja, menedżerka.....	91
Mobilizacja i współpraca.....	94
Forum Inwestycyjne Katalonii.....	94
Park Naukowo-Technologiczny TecnoCampus Mataró-Maresme.....	98
Portal medyczny w regionie Ostalb (Niemcy)	101
Umiejdzynarodowienie trzeciego sektora	104
Szybki Internet w Tianie (Hiszpania).....	107
Środowisko naturalne	111
Strategia energetyczna w regionie Murau.....	111
Zielone dachy w Bazylei	115
Ekologiczna żywność w wiedeńskich instytucjach publicznych	119
Ekorewitalizacja i ekologiczny system drenażu	123
DALSZE INSPIRACJE.....	127
O PROJEKCIE.....	132

Wstęp

Dlaczego powstała ta publikacja?

Współczesny świat staje się nie tylko coraz bardziej złożony, ale również coraz mocniej połączony sieciami współzależności. Globalne procesy gospodarcze i społeczne, jak również zmiany technologiczne i środowiskowe w coraz większym stopniu wpływają na rozwój państw, ale także regionów czy gmin. Jednocześnie coraz większą wagę przykładą się do trwałości i zrównoważonego charakteru procesów rozwoju, których nie sposób utożsamiać z prostym wzrostem gospodarczym. Sprawą najwyższej rangi jest bowiem zapewnienie równowagi między sferą gospodarczą, społeczną i środowiskową oraz między potrzebami obecnych i przyszłych pokoleń. Wyznacznikiem poziomu rozwoju staje się jakość życia mieszkańców, która szczególnie istotną rolę odgrywa na poziomie lokalnym. Wobec coraz szybszych i coraz mniej przewidywalnych zmian w otoczeniu (gospodarczym, społecznym, środowiskowym) władze regionalne i lokalne stają przed koniecznością adaptacji. Nie tylko do już obserwowanych trendów i zjawisk, ale także adaptacji do tych procesów, których skutki są jeszcze mało widoczne, a które w przyszłości mogą stanowić ważny czynnik determinujący ich możliwości rozwojowe.

Celem tej publikacji jest dostarczenie polskim samorządom wiedzy o działaniach, które mogą stać się inspiracją w rozwiązywaniu problemów zarysowanych na wstępie. Jest ona skierowana przede wszystkim do samorządów szczebla lokalnego, ale również samorządy regionalne znajdą w niej ciekawe informacje. Katalog dobrych praktyk powstał w ramach szerszego projektu – jego uzupełnieniem są raporty diagnostyczne dotyczące adaptacyjności maczowieckich gmin, przedsiębiorstw oraz rynku pracy, a także praktyczne narzędzie samooceny potencjału adaptacyjnego dla samorządów lokalnych: ***Jak wspierać adaptacyjność na poziomie lokalnym? Lista sprawdzająca dla polskich samorządów.***

Do czego służą dobre praktyki?

Władze lokalne i regionalne na całym świecie borykają się z podobnymi problemami, choć za każdym razem są one uwarunkowane także czynnikami specyficznymi dla danej lokalizacji (społeczno-gospodarczymi, środowiskowymi, instytucjonalnymi itp.). Również rozwiązania stosowane przez władze publiczne różnych szczebli są podobne, a jednocześnie dostosowane do specyficznych potrzeb danej gminy czy regionu. Żadne rozwiązanie wypracowane w konkretnych warunkach nie sprawdzi się, jeśli zostanie przeniesione wprost do innego układu (regionu, gminy). Mimo to znajomość praktyk stosowanych z powodzeniem w innych jednostkach może się przyczynić do wypracowania skutecznych działań „na miejscu”.

Jakie dobre praktyki znajdują się tym zbiorze – i dlaczego?

Prezentowany zbiór dobrych praktyk jest wynikiem współpracy polskiego zespołu badawczego z zagranicznymi ekspertami z Hiszpanii¹, Luksemburga² i Niemiec³. Z szeroko zakrojonego przeglądu oraz dyskusji wybrano 34 działania, które mogą stanowić inspirację dla polskich władz gminnych, powiatowych i regionalnych. Niektóre z opisanych praktyk są zupełnie nowymi pomysłami, inne to rozwiązania już obecne w Polsce. Tym, co wyróżnia te działania, jest modelowy i dokładanie przestudiowany charakter procesu wdrażania. Od identyfikacji stojących przed różnymi regionami wyzwań, przez rozwiązania szczegółowych kwestii wdrożeniowych, po doświadczenia zdobyte w toku realizacji projektów – to wszystko pozwala wskazać, co robić, by osiągnąć dobre efekty, i na co zwracać uwagę, by minimalizować ryzyko porażki.

Wybrane do katalogu praktyki wpisują się w pięć szerokich kategorii tematycznych: (1) przedsiębiorczość; (2) konkurencyjność i innowacyjność; (3) kapitał ludzki i rynek pracy; (4) mobilizacja i współpraca; (5) środowisko naturalne. Dobór tych właśnie obszarów był podyktowany ich fundamentalnym znaczeniem dla budowania podstaw trwałego rozwoju lokalnego oraz zwiększania lokalnego potencjału adaptacyjnego, zwłaszcza w aspekcie społeczno-gospodarczym.

Przedsiębiorczość to cecha, dzięki której mieszkańcy danego obszaru mogą samodzielnie lub kolektywnie wykorzystać pojawiające się w otoczeniu szanse, przekuwając je na własny sukces i w efekcie rozwój gospodarczy gminy lub regionu. Zadania realizowane przez gminę mogą ich w tym wspierać, np. przez dostęp do wiedzy i informacji czy ułatwianie rozpoczęcia działalności. **Konkurencyjność i innowacyjność lokalnej gospodarki** decyduje o trwałości przedsiębiorstw i ich zdolności do zaspokajania potrzeb mieszkańców. W zglobalizowanej gospodarce rośnie presja na przedsiębiorstwa – kto stoi w miejscu, ten zostaje w tyle. Władze samorządowe, które dostrzegają znaczenie konkurencyjności i innowacyjności, mogą stworzyć warunki wzmacniające szanse na sukces w tym wysiłku. Mieści się tu zarówno wsparcie lokalnych przedsiębiorstw, jak i działania ukierunkowane na przyciągnięcie nowych firm. Kategoria **kapitał ludzki i rynek pracy** obejmuje różne aspekty rozwoju społecznego. Zdolność do odnalezienia się na ciągle zmieniającym się rynku pracy jest pochodną kompetencji pracowników, ale także warunków ich codziennego życia. Władze lokalne mogą podejmować działania aktywizujące, realizować szkolenia. Powinny także zwracać uwagę na usługi społeczne gwarantujące podstawowy poziom bezpieczeństwa socjalnego mieszkańców. **Mobilizacja i współpraca** to samoorganizacja osób i instytucji w ramach różnych sektorów oraz wymiana wiedzy między tymi organizacjami i sektorami. Dzielnie się doświadczeniami czy przekazywanie bieżących informacji pozwala lepiej dostrzegać zarysowujące się trendy, pełniej rozumieć

1 Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya

2 Spatial Foresight GmbH

3 Spatial Foresight Germany GmbH

naturę zmiany. Z kolei łączenie się w większe grupy (formalne bądź nie), tworzenie sieci współpracujących instytucji zwiększa potencjał skutecznego reagowania na pojawiające się wyzwania i szanse. **Środowisko naturalne** tworzy kontekst podtrzymujący funkcjonowanie systemu społeczno-gospodarczego. Realizowane w tym obszarze działania ukierunkowane są zarówno na zmniejszanie presji na przyrodę, jak i przygotowywanie ludzi, organizacji i infrastruktury do poradzenia sobie z zaostrzającymi się problemami środowiskowymi czy katastrofami naturalnymi.

Zamieszczona dalej tabela zgromadzonych w katalogu rozwiązań pełni dwojaką funkcję. Po pierwsze, jest wskazówką dla czytelników, informującą w syntetyczny sposób, czego dotyczy dana praktyka. Intensywny niebieski kolor sygnalizuje temat, który jest zasadniczy dla danej praktyki. Kolor błękitny natomiast wskazuje, z jakimi jeszcze obszarami wiąże się dane rozwiązanie. Druga funkcja matrycy ma charakter bardziej teoretyczny. Pokazuje bowiem, że nie zawsze łatwo jest przypisać realizowany projekt do jednego działu. Z punktu widzenia struktury organizacji może to być wyzwaniem, ale jednocześnie dowodem na to, że jedno dobrze zrealizowane działanie pozwala czasem osiągnąć pozytywne rezultaty na wielu polach.

Jakie informacje znajdują się w opisie każdej dobrej praktyki?

Każdy opis dobrej praktyki ma podobny schemat. Na wstępie określany jest **cel** danej praktyki, w jakim kontekście powstała i na jakie

wyzwania odpowiada. Następnie opisane są **zasoby** finansowe i organizacyjne, jakie wykorzystano do jej zrealizowania. Kolejna część dotyczy najważniejszych **działań** podjętych na poszczególnych etapach wdrażania danej inicjatywy. Później opis koncentruje się na tym, jakie **efekty** udało się osiągnąć na poziomie jednostek i całego układu społeczno-gospodarczego. Dalej omawiane są doświadczenia związane z procesem wdrażania, w podziale na **czynniki sukcesu i ryzyka** – ten element opisu pozwala lepiej zrozumieć, na co należy zwracać uwagę, planując podjęcie działań inspirowanych daną praktyką. Opis praktyki kończy **rekomendowane zastosowanie** – część, w której wskazuje się możliwe kierunki wykorzystania danego pomysłu w polskich warunkach, ze szczególnym uwzględnieniem poziomu lokalnego, a tam, gdzie jest to niemożliwe lub niecelowe – poziomu regionalnego. W ostatniej części wskazano także typy podmiotów, które mogłyby podjąć daną inicjatywę lub uczestniczyć w jej realizacji w ramach szerszego partnerstwa.

Gdzie można znaleźć więcej dobrych praktyk?

Należy wyraźnie podkreślić, że prezentowane praktyki nie wypełniają całego spektrum możliwych i pożądanych działań samorządów oraz innych jednostek zaangażowanych we wspieranie rozwoju lokalnego. Istnieje już wiele różnych, gruntownie opracowanych zbiorów dobrych praktyk. Ta publikacja jest zatem elementem większej całości. Prezentowane w niej praktyki mają uzupełniać istniejącą wiedzę, a nie

powtarzać informacje dostępne w innych źródłach. Dlatego elementem tego katalogu jest także zestawienie wybranych, dostępnych obecnie najważniejszych zestawów dobrych praktyk (por. część „Dalsze inspiracje”), zarówno polskich, jak i zagranicznych. Nadrzędnym celem publikacji nie jest bowiem przekonanie czytelników, iż prezentowane w niej rozwiązania są najlepsze i że to one powinny być przeszczepiane na grunt polski. Chodzi raczej o to, by zaoferować źródło inspiracji, skłaniające do przemyśleń i w efekcie do działań na rzecz rozwoju lokalnego oraz budowania potencjału adaptacyjnego.

Znaleźliśmy ciekawą praktykę – i co dalej?

Choć katalog dobrych praktyk może stwarzać wrażenie zestawu gotowych rozwiązań, to jednak należy pamiętać, że skuteczny transfer dobrych praktyk między krajami i organizacjami nigdy nie może polegać na bezpośrednim przeniesieniu danego rozwiązania w skali „jeden do jednego”. Zawsze konieczne jest dostosowanie opisanego projektu czy programu do konkretnych uwarunkowań i potrzeb danej organizacji⁴. Wynika to przede wszystkim z faktu, że każda organizacja (także gmina czy region) jest – na pewnym poziomie – niepowtarzalna. Zatem prezentowane w opracowaniu praktyki należy postrzegać raczej jako inspirację niż gotowy przepis na sukces. Jak pisze Roman Galar: „ważniejsze

od pościgu za mirażami sprawdzonych w świecie rozwiązań jest utrzymanie trwałej zdolności do wyszukiwania własnych”⁵.

4 Minniberger Ch., Plaschnik Y., Płoszaj A. (2012). *Knowledge Network Management Transfer – Strategic Guideline and Policy Recommendations*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

5 Galar R. (2009). „Regiony dla przyszłych pokoleń”, w: *Polska wobec wyzwań cywilizacji XXI wieku*. Biblioteka Małopolskiego Obserwatorium Polityki Rozwoju (t. 2). Kraków: Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego.

Tabela 1. Powiązanie dobrych praktyk z kategoriami tematycznymi działań

Nazwa praktyki	Przedsiębiorczość	Konkurencyjność i innowacyjność	Kapitał ludzki i rynek pracy	Mobilizacja i współpraca	Środowisko naturalne
Jelly – spotkania coworkingowe w Cardedeu (Hiszpania)					
Kobiece start-upy w Saksonii-Anhalt					
Młodzi z pomysłami – YUZZ					
Agencja Mikropożyczkowa w Turynii					
Aktywizacja bezrobotnych metodą Active Rooms					
AraCoop					
Lokalne grupy społecznie odpowiedzialnych inwestorów					
Recykling przedsiębiorstw					
Usługa pilotażowa dla rozpoczynających działalność gospodarczą w Brandenburgii					
Region innowacyjny Sachsen!Textil					
E-usługi dla przedsiębiorstw					
Region innowacyjny InnoSachs					
Bony na innowacje					
Program rozwoju centrów wysokiej technologii w Dolnej Austrii					
Sieci aniołów biznesu w Turynii					
Creamed, Europejskie Zgrupowanie Współpracy Terytorialnej Euroregionu Pireneje-Morze Śródziemne					
Zarządzanie personelem w MŚP wobec zmian demograficznych					
Specjalistyczna wirtualna platforma szkoleniowa PELIT					
Cibernarium Barcelona					
Wirtualne przedsiębiorstwa treningowe					
Coaching demograficzny, Saksonia (Niemcy)					
Asystent Innowacji					
Regionalny Asystent Zatrudnienia – RED					
Kursy mistrzowskie					
Ja, menedżerka					
Forum Inwestycyjne Katalonii					
Park Naukowo-Technologiczny TecnoCampus Mataró-Maresme					
Portal medyczny w regionie Ostalb (Niemcy)					
Umiejdzynarodowienie trzeciego sektora					
Szybki Internet w Tianie (Hiszpania)					
Strategia energetyczna Murau					
Zielone dachy w Bazylei					
Ekożywność w Wiedniu					
Ekorewitalizacja i zrównoważony system drenażu					

Źródło: opracowanie własne.



Dobre praktyki

Przedsiębiorczość

Jelly – spotkania coworkingowe w Cardedeu (Hiszpania)



Cel

Rozwój przedsiębiorczości w małych miejscowościach napotyka na dwie istotne przeszkody. Po pierwsze, osoby aktywne gospodarczo odpływają do wielkich miast, posiadających nie tylko chłonny rynek wewnętrzny, ale też gęstą sieć instytucjonalną i łatwy dostęp do wielu zasobów. Po drugie, władzom lokalnym peryferyjnie położonych gmin brakuje zasobów, by stworzyć dla przedsiębiorstw ofertę konkurencyjną wobec dużych miast. Teoretycznie rozwój technologii sprawia, że lokalizacja firmy nie ma już takiego znaczenia. Jednak w praktyce dla wielu przedsiębiorców poczucie bezpośredniego uczestnictwa w innowacyjnych przedsięwzięciach wciąż znaczy bardzo wiele. Dotyczy to zwłaszcza małych, zaawansowanych technologicznie firm. Tempo rozwoju technologii jest bowiem tak szybkie, że bycie na bieżąco wymaga nieustanej wymiany informacji z innymi osobami z branży.

Jak stworzyć warunki dla takiej wymiany w peryferyjnej miejscowości? Przed podobnym wyzwaniem stało Cardedeu, 18-tysięczne miasteczko w Katalonii, mające ambicje, by stać się jednym z liderów innowacyjności.



Zasoby

Tamtejsze władze postanowiły wykorzystać znany z wielkich miast trend coworkingu⁶ na gruncie lokalnym. Celem przedsięwzięcia był rozwój potencjału innowacyjnego lokalnej gospodarki przez stworzenie przestrzeni do swobodnej wymiany myśli dla przedsiębiorców i ekspertów. Projekt polegał na zorganizowaniu serii tematycznych warsztatów coworkingowych, znanych na świecie pod nazwą Jelly.

Projekt został zrealizowany przez lokalny samorząd przy wykorzystaniu własnych zasobów. Za koordynację spotkań odpowiedzialna była gminna instytucja – Miejskie Centrum Biznesu i Technologii. Cykl wydarzeń Jelly był kolejnym punktem na liście działań realizowanych przez tę instytucję dla przedsiębiorców, dlatego nie wymagał zatrudniania nowych osób. Spotkania odbywały się w budynkach należących do gminy. Jedynym bezpośrednim kosztem było opłacenie udziału niektórych ekspertów, w kwocie około 250 euro za spotkanie.

⁶ Coworking oznacza wspólne pracowanie. Mikroprzedsiębiorcy i/lub wolni strzelcy spotykają się w jednym miejscu, lecz pracują niezależnie, każdy nad własnym przedsięwzięciem. Wiele osób ceni sobie kreatywną i mobilizującą do pracy atmosferę, jaka się wytwarza w takich miejscach. Coworking może odbywać się w specjalnie przygotowanych budynkach biurowych, może też mieć formę pojedynczych wydarzeń, podczas których silniejszy jest nacisk na współpracę – takie akcje nazywane są Jelly.



Działania

Projekt był wdrażany przez Miejskie Centrum Biznesu i Technologii, czyli instytucję oferującą **różnorodne** usługi dla przedsiębiorców z terenu gminy. Firmy mogą wynająć tu sale konferencyjne, organizowane są szkolenia, doradztwo, spotkania tematyczne. Centrum **świadczy** także usługę coworkingu – przedsiębiorcy mogą korzystać ze wspólnej przestrzeni biurowej, **płacąc od 100 do 200** euro za miesiąc. W 2012 roku powstał pomysł, by oprócz przestrzeni dla coworkingu organizować także regularne spotkania, zachęcające do wspólnej pracy i skoncentrowane wokół wybranego tematu, czyli tzw. Jelly.

Idea spotkań Jelly narodziła się w 2006 roku w Nowym Jorku. Założenie jest bardzo proste – organizator zapewnia miejsca do pracy, dobre łącze internetowe oraz proponuje temat i zaprasza eksperta, a uczestnicy przychodzą z własnym komputerem i chęcią do współpracy. W przeciwieństwie do pracy w domu, takie spotkanie daje możliwość bezpośredniej wymiany idei i inspiracji, a jednocześnie nie ma oficjalnego, biurowego charakteru.

W latach 2012-2013 w Cardedeu zorganizowano kilkanaście spotkań w formule Jelly, poświęconych zastosowaniu nowych technologii w rozwoju małych przedsiębiorstw. Spotkania miały charakter otwarty i przyciągały przedsiębiorców czy specjalistów zarówno z terenu gminy, jak i z całego regionu. Omawiane tematy uwzględniały m.in. sposoby

wykorzystania serwisów społecznościowych, obliczeń w chmurze (**cloud-computing**), aplikacji Google, kodów QR, analizy sieci czy marketingu 2.0. Organizatorzy zapewniaли dostęp do szybkiego łącza internetowego i zapraszali wybranego eksperta, z którego wiedzy mogli skorzystać uczestnicy spotkania. Przedsiębiorcy i amatorzy nowych technologii najpierw słuchali krótkiego wykładu, by potem przez kilka godzin dyskutować i próbować nowych rozwiązań w praktyce, konsultując się między sobą i z zaproszonym ekspertem. Z punktu widzenia ekspertów spotkania te były także szansą do zaprezentowania ich usług dla firm i ewentualnego nawiązania współpracy. Wydarzenia odbywały się regularnie przez ponad rok, jednak cykl został przerwany ze względu na malejące zainteresowanie potencjalnych odbiorców oraz zmianę władz gminy.



Efekty

W ramach projektu zorganizowano kilkanaście spotkań na temat wykorzystania nowych technologii w gospodarce, w których brali udział zarówno przedsiębiorcy, jak i eksperci. Warsztaty były okazją do poznania potencjału nowych technologii, wymiany wiedzy i nawiązania nowych kontaktów. W rezultacie zrodziło się kilka nowych inicjatyw współpracy między ekspertami a przedsiębiorcami. Część z nich została przekształcona w nowe spółki, które wciąż korzystają z usług oferowanych przez Miejskie Centrum Biznesu i Technologii.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Jednym z głównych czynników decydujących o powodzeniu praktyki jest precyzyjne zdefiniowanie celu i zakresu tematycznego wydarzenia oraz jego przestrzeganie. Zbyt szeroko zakreślony temat lub niejasno sformułowany cel spotkania uniemożliwiają efektywną współpracę i demotywują uczestników. Istotne w idei coworkingu jest także unikanie tworzenia hierarchii, tak by możliwa była intensywna interakcja między wszystkimi uczestnikami, w tym także z zaproszonym ekspertem. Trwałość takiego projektu wymaga natomiast ciągłych starań, by być na bieżąco z nowymi technologiami, trendami czy koncepcjami.

Dużym wyzwaniem w realizacji tego typu praktyki jest dobór odpowiednich osób – zarówno wśród ekspertów, jak i uczestników. Eksperti powinni łączyć wiedzę o nowych technologiach i rozwiązaniach z umiejętnością uczestniczenia w spotkaniu o otwartej, swobodnej formule. W małych miejscowościach trudne może być także znalezienie przedsiębiorców zainteresowanych udziałem w wydarzeniu. Dlatego ważne jest zorganizowanie szerokiej akcji promocyjnej, skoncentrowanej przede wszystkim na obszarze gminy, ale wychodzącej także do osób z zewnątrz. Duże znaczenie dla przełamania bariery braku zainteresowania może mieć działanie lidera (np. przedstawiciela władz samorządowych), który potrafi wytłumaczyć istotność współpracy i wykorzystania nowych technologii dla rozwoju gospodarczego. Wreszcie wyzwaniem jest także stworzenie grupy będącej na porównywalnym poziomie zaawansowania.



Rekomendowane zastosowanie

Rozwój coworkingu jest trendem widocznym także w Polsce. Podobnie jak w innych państwach, przestrzenie coworkingowe i warsztaty Jelly koncentrują się jedynie w kilku największych miastach. Równocześnie większość małych ośrodków doświadcza ciągłego odpływu młodych i przedsiębiorczych osób do metropolii. Jednym z pomysłów na ich zatrzymanie może być próba ożywienia kreatywnego życia biznesowego na miejscu – tak aby chęć bycia na bieżąco czy bezpośredniej wymiany wiedzy z innymi przedsiębiorcami nie oznaczała konieczności dojeżdżania do większego miasta. Takie działanie może mieć sens zwłaszcza w wypadku gmin, na których terenie działa przynajmniej kilka małych lub mikroprzedsiębiorstw opierających swoje działanie na wykorzystaniu zaawansowanych technologii, oraz w miejscach, gdzie ten kreatywny potencjał jest postrzegany jako jeden z czynników rozwoju lokalnego. Opisywana praktyka może być wtedy relatywnie tanim sposobem na zaangażowanie współpracy tych firm oraz wsparcie rozwoju ich potencjału innowacyjnego. Za wdrożenie projektu powinny odpowiadać **władze gminy lub powiatu, choć bezpośrednim organizatorem spotkań mogą** być lokalne instytucje wspierające rozwój przedsiębiorczości, np. inkubatory. W znalezieniu właściwych ekspertów może pomóc portal web.gov.pl, prowadzony przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, czy doświadczenie warszawskiego Centrum Przedsiębiorczości Smolna 4.



Dodatkowe informacje

<http://catalanjelly.wordpress.com> [strona w języku hiszpańskim]

www.web.gov.pl/ [portal PARP dot. wsparcia dla e-biznesu]

Kobiece start-upy w Saksonii-Anhalt



Cel

Niekorzystna sytuacja na lokalnych rynkach pracy to jedna z głównych przyczyn odpływu młodych osób do wielkich miast. Szczególne znaczenie ma emigracja kobiet, co może prowadzić do zapaści demograficznej obszarów peryferyjnych. W wielu wypadkach pozycja kobiet na rynku pracy jest relatywnie słaba ze względu na ich niski poziom przedsiębiorczości i liczne bariery utrudniające rozwój zawodowy. Co więcej, działa tu ujemne sprzężenie zwrotne – im mniej aktywności zawodowej kobiet, tym mniej zgromadzonego doświadczenia i wykształconych sieci współpracy, które mogłyby pomóc w sukcesie na rynku pracy. Władze landu Saksonia-Anhalt postanowiły przełamać tę niekorzystną tendencję, motywując kobiety do zakładania własnych przedsiębiorstw i wspierając je w pierwszych latach działalności na rynku. Okres kilku lat po założeniu firmy zwykle decyduje o tym, czy dana próba okaże się sukcesem, czy porażką. Kobiety – oprócz uniwersalnych wyzwań – napotykają też na specyficzne przeszkody, związane m.in. z koniecznością godzenia pracy z życiem rodzinnym. Opiswany projekt łączy zatem perspektywę indywidualną, tj. wsparcie dla przedsiębiorczości kobiet, i regionalną, czyli poprawę sytuacji na rynku pracy, by wzmocnić potencjał adaptacyjny całego regionu.



Zasoby

Projekt jest realizowany przez stowarzyszenie parasolowe, reprezentujące różne organizacje i grupy kobiece w Saksonii-Anhalt. Trzy do czterech zatrudnionych tam osób zajmuje się doradztwem dla uczestniczek projektu oraz organizacją i koordynacją wszystkich wydarzeń. Projekt jest finansowany przez związkowe Ministerstwo Nauki i Gospodarki, przy udziale środków z Europejskiego Funduszu Społecznego. Główne koszty opisywanej praktyki to opłacenie pracy ww. osób ze stowarzyszenia, wydatki na organizację wydarzeń i opłacenie zewnętrznych ekspertów oraz trenerów. Istotnym zasobem jest także czas poświęcany przez uczestniczki na udział w spotkaniach i szkoleniach, związany z utratą potencjalnych dochodów. Dlatego przez sześć miesięcy ze środków projektu wypłacana jest im częściowa rekompensata w postaci bezzwrotnej pomocy finansowej.



Działania

Projekt wspiera kobiety, które w ciągu ostatnich kilku lat założyły nowe przedsiębiorstwa, działające w branży rzemieślniczej, zdrowotnej lub zajmujące się rozwiązywaniem problemów społecznych. Z perspektywy uczestniczek projekt składa się z dwóch głównych etapów. Pierwszy polega na stworzeniu, wspólnie z doradcami, indywidualnego planu rozwoju, obejmującego różne formy wsparcia, dopasowane do potrzeb danej osoby. Drugi etap to udział w zaplanowanych aktywnościach. W ramach

projektu dostępne są cztery główne formy wsparcia: indywidualne sesje coachingowe, warsztaty grupowe, spotkania mające na celu tworzenie sieci współpracy oraz spotkania tematyczne z zewnętrznymi ekspertami.

Indywidualne sesje coachingowe to najważniejszy element projektu. Każda uczestniczka może wziąć udział co najwyżej w dwóch cyklach, z których każdy składa się z 12 sesji. Tematyka sesji jest ustalana wspólnie przez przedsiębiorczynie i zespół projektowy. Celem sesji jest wsparcie uczestniczki w samodzielny radzeniu sobie z obecnymi i przyszłymi wyzwaniami. Firma coachingowa jest wybierana w otwartym przetargu, tak by zapewnić wysoki stopień dopasowania usługi do potrzeb projektu.

Kolejnym rodzajem działań podejmowanych w projekcie są warsztaty. W ramach serii dwudniowych spotkań uczestniczki mogą zdobyć praktyczne umiejętności z zakresu zarządzania, komunikacji, tradycyjnego i wirtualnego marketingu, PR-u, wykorzystania serwisów społecznościowych w biznesie, skutecznych negocjacji, zarządzania projektami czy publicznych wystąpień i metod prezentacji.

Trzecie pole działalności to spotkania ukierunkowane na tworzenie sieci łączącej przedsiębiorczynie z osobami spoza projektu. Spektrum partnerów zaangażowanych w te spotkania jest bardzo szerokie. Łącznie to 23 organizacje z poziomu regionalnego i krajowego, m.in. izby handlowe, lokalne rady zatrudnienia, krajowe sieci tematyczne czy związkowe ministerstwo ds. pracy. Poszczególni partnerzy odgrywają różne role – dostarczają usługi dla firm na różnych etapach ich rozwoju, są źródłem doświadczeń i informacji na dany temat, organizują kongresy i inne spotkania biznesowe.

Ostatnim elementem projektu są otwarte spotkania tematyczne, odbywające się w różnych miastach regionu. Podejmowane tematy są istotne z punktu widzenia kobiet prowadzących własne firmy. Spotkania są zróżnicowane pod kątem omawianych kwestii i profilu uczestników spoza projektu, ponieważ za ich organizację odpowiada każdorazowo inna instytucja partnerska.



Efekty

Projekt jest postrzegany jako sukces, dlatego był już dwukrotnie przedłużany. W pierwszej edycji, w latach 2009-2011, wsparcie otrzymało 30 kobiet. Bardzo pozytywne wyniki badania satysfakcji wśród uczestniczek sprawiły, że już w 2011 roku rozpoczęto drugą edycję, w której wzięły udział 43 kobiety, i zorganizowano 80 różnych wydarzeń. Kolejna edycja rozpoczęła się w 2014 roku i przez zaledwie osiem miesięcy ma objąć wsparciem przynajmniej 10 kobiet. Efektem projektu jest także powstanie trzech nowych sieci współpracy w regionie – m.in. sieć przedsiębiorczyń oraz grupa skupiająca coachów i konsultantów działających na tym terenie.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Podstawowym czynnikiem sukcesu opisywanej praktyki jest orientacja na zaspokojenie potrzeb zarówno indywidualnych, jak i regionalnych. Takie podejście gwarantuje odpowiednie zainteresowanie wśród potencjalnych uczestniczek oraz poprawę ich sytuacji, będącą zarazem zmianą korzystną

dla regionu. Istotne znaczenie miał także odpowiedni dobór wspieranych branż. Wybrano rodzaje działalności o dużym znaczeniu dla jakości życia lokalnych społeczności, przystępne, a jednocześnie często pomijane w programach rozwoju przedsiębiorczości. Biorąc pod uwagę ograniczenia finansowe początkujących przedsiębiorczyń, ważne było zapewnienie im finansowej rekompensaty za czas poświęcony na udział w projekcie.

Podstawowym ryzykiem w takim projekcie jest wysoki stopień zależności od dostępu do środków publicznych. Zmiana władzy w regionie lub nowe wytyczne EFS mogą spowodować, że finansowanie projektu zostanie zahamowane. Drugim wyzwaniem jest odpowiedni dobór tematów szkoleń i osób je prowadzących. Godnym uwagi rozwiązaniem jest zastosowana w projekcie możliwość wyboru coacha przez uczestniczkę. Pierwsze spotkanie, jeszcze przed rozpoczęciem właściwych sesji, jest poświęcone nawiązaniu satysfakcjonującej relacji. Jeśli się to nie uda, uczestniczka może poprosić o zmianę coacha, nie tracąc pierwszej sesji cyklu.



Rekomendowane zastosowanie

W Polsce potencjał przedsiębiorczości kobiet nie jest w pełni wykorzystywany, zwłaszcza na obszarach peryferyjnych, gdzie może mieć duże znaczenie dla zahamowania niekorzystnych tendencji demograficznych. W ciągu ostatnich dwóch dekad zakładanie własnych firm przez kobiety było często związane z pozbawianiem ich dotychczasowego miejsca pracy i wypychaniem na samozatrudnienie. To dodatkowo utrudniło

promowanie przedsiębiorczości kobiet jako zjawiska korzystnego zarówno dla samej zainteresowanej, jak i gospodarki regionu. Dlatego tak ważne jest podejmowanie kompleksowych działań ukierunkowanych na realną aktywizację zawodową kobiet mieszkających w mniejszych miejscowościach. Podobne do opisywanej praktyki rozwiązanie mogłyby wdrożyć władze lokalne, przy wsparciu merytorycznym stowarzyszeń kobiecych (np. Kongresu Kobiet), izb gospodarczych, Ośrodków Wspierania Ekonomii Społecznej czy innych instytucji z otoczenia biznesu. Warto rozszerzyć zakres projektu, tak by objąć nim także przedsiębiorstwa społeczne, a zwłaszcza spółdzielnie socjalne. Większość zadań zrealizowanych w ramach opisywanej praktyki będzie równie użyteczna w tym sektorze. Jednocześnie polskie spółdzielnie są często organizacjami zdominowanymi przez kobiety i szczególnie potrzebującymi wsparcia w budowaniu własnej konkurencyjności.



Dodatkowe informacje

www.juex-lfr.de [strona w języku niemieckim]

Młodzi z pomysłami – YUZZ



Cel

W czasach kryzysów gospodarczych realizacja nowych pomysłów biznesowych jest utrudniona m.in. z powodu większej ostrożności banków w udzielaniu kredytów. Z drugiej strony, to właśnie w przedsiębiorczości tkwi klucz do wyjścia z kryzysu, zmniejszenia bezrobocia i powrotu na ścieżkę wzrostu. W Hiszpanii szczególnie palącym problemem jest wysoki poziom bezrobocia wśród młodych ludzi. Jedną z prób jego rozwiązania jest inicjatywa 26 hiszpańskich miast, które nawiązały współpracę z sektorem bankowym i rozpoczęły realizację programu „Młodzi z pomysłami” (Young People with Ideas – YUZZ). Celem programu YUZZ jest wsparcie przedsiębiorczości i innowacyjności wśród młodych ludzi w wieku od 18 do 31 lat. Uczestnicząc w krótkich szkoleniach, wykładach i programach mentorskich, młodzi przedsiębiorcy doskonalą swoje pomysły biznesowe, a najlepsi otrzymują wsparcie finansowe na ich realizację.



Zasoby

Program YUZZ realizowany jest w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego władz lokalnych 26 miast i sektora bankowego. Władze lokalne z terenu całej Hiszpanii organizują centra szkoleniowe wyposażone

w niezbędny sprzęt, z dostępem do technologii informacyjno-komunikacyjnych, pomoc urzędników oraz niektórych ekspertów, natomiast Bank Santander finansuje program, nagrody dla młodych talentów i zapewnia ekspertów w dziedzinie innowacji i przedsiębiorczości. Działania Banku Santander prowadzone są w ramach Uniwersytetu Santander (Santander Universidades) oraz Międzynarodowego Centrum Przedsiębiorczości Santander (ICSE), powiązanego z Uniwersytetem w Kantabрії. W projekcie uczestniczy również Fundacja Uniwersytetu w Kantabрії (The Foundation of the University of Cantabria for the Study and Research of the Financial Sector – UCEIF), a także ponad 30 innych instytucji publicznych i prywatnych zaangażowanych w promowanie innowacyjności i przedsiębiorczości.



Działania

Program YUZZ skierowany jest przede wszystkim do młodych ludzi (w wieku od 18 do 31 lat), którzy mają pomysł na biznes i potrzebują wsparcia w jego dopracowaniu i realizacji. Uczestnicy programu wybierani są w ramach konkursów na najlepszy pomysł biznesowy (oceniany m.in. pod względem innowacyjności). Oferowane są im siedmiomiesięczne szkolenia i doradztwo w zakresie opracowania planów biznesowych, uczestnictwo w warsztatach i interdyscyplinarnych grupach roboczych. Opiekunami i mentorami są doświadczeni przedsiębiorcy, doradcy biznesowi i specjaliści z udokumentowanym

doświadczeniem w przygotowywaniu planów biznesowych dla firm innowacyjnych, i opartych na zaawansowanej technologii. Zapewniają oni stałą pomoc młodym przedsiębiorcom. Wsparcie oferują również eksperci (ponad 200 ekspertów w ośrodkach na terenie całej Hiszpanii). Prowadzą oni wykłady, warsztaty i inne działania szkoleniowe, podczas których dzielą się z uczestnikami programu wiedzą i doświadczeniem zawodowym. W ramach projektu prowadzone są też szkolenia na temat tworzenia i zarządzania przedsiębiorstwami, oparte na rzeczywistych sytuacjach i historiach firm.

Plan szkoleń dostosowany jest do akademickiego programu nauczania, tak by nie kolidował z zajęciami na studiach. Uczestnicy pracują nad własnymi projektami, ale równolegle interdyscyplinarne zespoły robocze składające się z 3-4 osób mogą rozwijać wspólne projekty, ucząc się w ten sposób pracy w grupie i budując sieci współpracy.

Pomysłodawcy trzech najlepszych projektów biznesowych w konkursie organizowanym na szczeblu krajowym otrzymują nagrody pieniężne na ich doskonalenie i wdrożenie. Zdobywca I nagrody otrzymuje 30 000 dolarów, II nagrody – 20 000, a III – 10 000. Zwycięzcy finansowany jest też tygodniowy wyjazd do Doliny Krzemowej.



Efekty

Dzięki zaangażowaniu Banku Santander i administracji publicznej udało się otworzyć 26 ośrodków szkoleniowych na terenie całej Hiszpanii. Średnio w jednej edycji programu uczestniczyło około 500-600 przedsiębiorców. Po czterech edycjach powstało około 400 firm.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Jednym z bardziej istotnych czynników stojących za sukcesem programu jest profesjonalna indywidualna opieka i doradztwo doświadczonych przedsiębiorców. Możliwość zdobycia atrakcyjnych nagród i budowania wartościowych sieci współpracy to kolejna zaleta. Niemniej ważne jest dobre organizacyjne przygotowanie programu, dostosowanego do cyklu zajęć akademickich, rozwijającego umiejętność **pracy w grupie i nastawionego na twórcze myślenie**.

Należy jednak pamiętać, że pomysły na biznes nie zawsze są trafione i nie zawsze też, mimo odpowiedniego wsparcia, firmom udaje się przetrwać. Nawet projekty dobrze wyselekcjonowane, jak w wypadku programu YUZZ, oceniającego możliwości realizacji pomysłu biznesowego, jego innowacyjność czy wreszcie kreatywność i umiejętności pomysłodawcy, nie są wolne od ryzyka niepowodzenia. Nie należy traktować tego jako słabości projektu, lecz nieodłączoną jego część. Uzasadnione są działania

minimalizujące ryzyko (np. wydłużanie okresu wsparcia dla firm, zwłaszcza młodych), którego jednak nigdy nie uda się całkowicie wyeliminować.



Rekomendowane zastosowanie

Wspieranie przedsiębiorczości, szczególnie wśród ludzi młodych, jest również celem polskich samorządów. Brakuje jednak sprawdzonych rozwiązań i przykładów inicjatyw realizowanych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Wprowadzenie tego typu programu w Polsce będzie wymagało większej otwartości i zaangażowania różnych sektorów, ale jak pokazuje projekt z Hiszpanii, korzyści odnoszą w nim wszystkie strony. W porównaniu do polskiego systemu wsparcia zakładania działalności gospodarczej w modelu hiszpańskim bardzo dużą rolę odgrywa przekazywanie wiedzy, jak przygotować dobry biznesplan, oraz doradztwo i wsparcie indywidualne na etapie pracy nad takim planem. Dopiero ostatnim elementem jest finansowanie. W Polsce taki model również mógłby znaleźć zastosowanie. Ponadto, ze względu na potrzebę zaangażowania przede wszystkim zasobów ludzkich (szerokiego grona ekspertów), mógłby być realizowany zarówno w dużych, jak i mniejszych miastach.



Dodatkowe informacje

<http://www.yuzz.org/>

Agencja Mikropożyczkowa w Turynгии



Cel

Brak wkładu własnego oraz możliwości uzyskania kredytu często stanowią poważną przeszkodę w zakładaniu nowych firm, a także w unowocześnianiu i rozwijaniu młodych mikro- i małych przedsiębiorstw, szczególnie w branżach o niskim poziomie innowacyjności. Rząd Turynгии zidentyfikował duże luki w finansowaniu start-upów i innych bardzo małych przedsiębiorstw, które nie są innowacyjne i nie posiadają odpowiedniego kapitału, a jednocześnie stanowią wysoki odsetek wszystkich nowych firm. Są to na przykład bary z przekąskami, salony fryzjerskie czy zakłady krawieckie. Nie potrzebują one bardzo dużych środków na rozwój. Według Federalnego Banku Rozwoju 56% wszystkich nowych firm w Niemczech potrzebuje na ten cel mniej niż 5 000 euro, a kolejne 15% mniej niż 10 000 euro. Takie firmy nie mają zbyt dużych możliwości ubiegania się o kredyty i pożyczki. Pożyczki udzielane z instrumentów publicznych koncentrują się zwykle na małych i średnich przedsiębiorstwach o wysokim potencjale innowacyjnym lub technologicznym. Z kolei kredyty komercyjne są zazwyczaj trudno dostępne, zwłaszcza w Niemczech Wschodnich. Dlatego władze Turynгии, za pośrednictwem Agencji Mikropożyczkowej postanowiły wesprzeć rozwój nowych i małych przedsiębiorstw działających w tradycyjnych branżach i świadczących nisko zaawansowane usługi.



Zasoby

Fundusz pożyczkowy zasilany jest środkami z krajowych funduszy mikropożyczkowych oraz ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, zarządzanego przez Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Technologii Turynгии. Ponadto Bank Rozwoju Turynгии (Aufbaubank TAB) dał Agencji gwarancję bankową na 500 000 euro, by umożliwić zatwierdzenie większej liczby kredytów, finansowanych dalej przez prywatny GLS Bank. W projekcie bardzo ważną rolę odgrywa doświadczony zespół ekspertów, oceniający pomysły i plany biznesowe.



Działania

Główne działania Agencji Mikropożyczkowej koncentrują się na zapewnieniu wsparcia finansowego przedsiębiorstwom i start-upom, które nie otrzymały kredytu komercyjnego. Przyczyny odrzucenia wniosku o zwykły kredyt w banku mogą być różne, ale najczęściej jest to niska zdolność kredytowa, brak odpowiedniego zabezpieczenia kredytu oraz niska rentowność działalności. Agencja stara się pomagać takim firmom, niemniej nie udziela mikropożyczek przedsiębiorstwom przeżywającym poważne trudności.

Aplikacje są oceniane m.in. pod względem pomysłu na biznes, oświadczenia o sytuacji finansowej, wyciągów z rachunków bankowych za ostatnie

12 miesięcy, wniosku kredytowego, a także cech osobowościowych osób wnioskujących, w tym ich motywacji do spłacenia kredytu.

Osoby rozpoczynające prowadzenie własnego biznesu mogą uzyskać od Agencji wsparcie podczas całego procesu zakładania firmy, a więc od chwili pojawienia się pomysłu aż po działalność operacyjną. Doradcy pracują z nimi nad biznesplanem udzielają porad, jak należy go poprawić i na co zwrócić uwagę podczas jego realizacji. Małe i średnie przedsiębiorstwa również mogą korzystać z takiego wsparcia.

Pierwszy kredyt dla start-upu lub MŚP nie może być udzielony na kwotę wyższą niż 10 000 euro. Jeśli zostanie całkowicie spłacony, może zostać udzielony drugi kredyt – w wysokości do 20 000 euro. Warunkiem niezbędnym do uzyskania takiego wsparcia jest jednak utrzymanie poziomu zadłużenia nieprzekraczającego łącznie 50 000 euro. Kredyt musi być spłacony w okresie nie dłuższym niż trzy lata, w jednej racie lub w ratach miesięcznych. Oprocentowanie jest podobne do tego w bankach komercyjnych (w ostatnim czasie 7 do 9%).



Efekty

Od 2006 do 2011 roku Agencja przyznała 150 kredytów na łączną kwotę około 800 000 euro. Ponieważ ta kwota niemal przekroczyła możliwości Agencji, bank rozwoju w Turyngii (Aufbaubank TAB) udzielił gwarancji na następne 500 000 euro, dzięki czemu Agencja mogła zwiększyć liczbę kredytów. Przeciętna wartość kredytu wyniosła 6000 euro. Średnio

każdy kredytobiorca utworzył około 1,5 miejsca pracy, co oznacza, że na utworzenie jednego miejsca pracy przypadało około 4000 euro. Skuteczność tego narzędzia jest więc wysoka, i to przy raczej niewielkim ryzyku marnotrawstwa pieniędzy. Popyt na mikropożyczki był większy w dużych miastach niż na obszarach wiejskich i położonych peryferyjnie.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Do głównych czynników sukcesu należy zaliczyć wysoką jakość działania Agencji Mikropożyczkowej, w której pracują wykwalifikowani i doświadczeni doradcy, rzetelnie oceniający pomysły biznesowe i sytuację finansową istniejących firm oraz dostosowujący odpowiednie wsparcie do potrzeb poszczególnych beneficjentów. Łatwość aplikowania i szybkie tempo udzielania mikropożyczek to dodatkowe zalety działalności Agencji.

Jednym z czynników ryzyka jest możliwość niewypłacalności części przedsiębiorstw korzystających z mikropożyczek, zwłaszcza że oprocentowanie jest zbliżone do oferowanego przez banki komercyjne. Agencja podejmuje jednak wiele różnych działań, aby to ryzyko zminimalizować. Obejmują one przede wszystkim stały, bezpośredni kontakt z beneficjentem oraz nieustanne monitorowanie firmy i udzielanie wsparcia w rozwijaniu jej działalności.



Rekomendowane zastosowanie

W Polsce fundusze mikropożyczkowe są już stosowane na dość szeroką skalę. Najczęściej wdrażają je wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy oraz agencje rozwoju regionalnego, ale w wielu miejscach działają też lokalne fundusze mikropożyczkowe. To, co wyróżnia projekt niemiecki, to praktycznie brak preferencyjnego traktowania beneficjentów w stosunku do klientów banków (porównywalny poziom oprocentowania pożyczek) oraz wsparcie wyłącznie branż tradycyjnych, niemających często szans na uzyskanie kredytu komercyjnego ze względu na większe wymagania banków dotyczące ich zabezpieczenia. Wobec tych zalet narzędzie mogłoby znaleźć zastosowanie w polskich warunkach również na terenach wiejskich i położonych peryferyjnie, gdzie wiele firm prowadzi działalność w tradycyjnych sektorach gospodarki



Dodatkowe informacje

<http://www.thueban.de/2011/03/03/mehr-mikrokredite-fur-thuringer-existenzgrunder/>

Aktywizacja bezrobotnych metodą Active Rooms



Cel

Wzrost poziomu bezrobocia w Hiszpanii na skutek kryzysu gospodarczego skłonił władze Katalonii do podjęcia bardziej intensywnych działań na rzecz pomocy bezrobotnym w poszukiwaniu pracy. Z inicjatywy administracji regionalnej, we współpracy z administracją lokalną, powstał projekt Active Rooms, którego celem jest wzrost wydajności procesu poszukiwania pracy przez bezrobotnych dzięki profesjonalnej i kompleksowej pomocy doradców. Istotą projektu jest stworzenie profilu bezrobotnego, scharakteryzowanie jego umiejętności i zbudowanie determinacji do znalezienia pracy oraz zapewnienie adekwatnej do jego potrzeb pomocy doradczej.



Zasoby

Projekt Active Rooms zarządzany jest przez Kataloński Urząd Pracy (Catalunya Public Employment Service). Władze regionalne zapewniają podstawowe finansowanie, ale środki finansowe pochodzą również od innych podmiotów publicznych i osób prywatnych (dotacje i darowizny). Zasobem niezbędnym do realizacji projektu są sale wyposażone w sprzęt komputerowy, Internet i telefon oraz ich obsługa administracyjna i pomoc doradczy. Zwykle przeznaczają się na ten cel 8-10

pomieszczeń w głównych miastach, ale także na obszarach wiejskich, gdzie stopa bezrobocia jest wyższa od średniej dla regionu. Projekt wdrażany jest przez władze lokalne, które na podstawie umowy z Katalońskim Urzędem Pracy zobowiązują się stosować jednolitą metodologię, narzędzia i działania promocyjne. W projekcie mogą również uczestniczyć związki zawodowe, organizacje przedsiębiorców, izby handlowe i inne stowarzyszenia. Może on być dowolnie rozwijany i w zależności od skali rozbudowy wymaga dodatkowych zasobów (np. osób zajmujących się wyszukiwaniem ofert pracy za granicą czy organizowania większej liczby spotkań i nowych szkoleń dla uczestników).



Działania

Działania podejmowane w ramach projektu polegają na zapewnieniu warunków technicznych oraz pomocy technicznej i merytorycznej osobom poszukującym pracy. W ramach programu grupa 30 bezrobotnych przychodzi od poniedziałku do piątku na pięć godzin dziennie, by wyszukiwać oferty pracy i składać aplikacje. Doradca pomaga uczestnikom w znalezieniu i wyborze oferty, sporządzeniu cv oraz w przygotowaniu do rozmowy kwalifikacyjnej. Bezrobotny otrzymuje też pomoc z zakresu obsługi narzędzi informatycznych ułatwiających wyszukiwanie ofert pracy. Każda osoba biorąca udział w projekcie może korzystać z tej formy pomocy przez 30 dni lub do chwili znalezienia pracy.

Wybór uczestników projektu dokonywany jest przez pracowników urzędu pracy, którzy na podstawie informacji o zarejestrowanych bezrobotnych dokonują selekcji pod kątem wykształcenia i kwalifikacji bezrobotnego, zapotrzebowania na lokalnym rynku pracy oraz determinacji znalezienia pracy i podporządkowania się różnym wymogom pracodawcy (np. dotyczącym harmonogramu pracy). Sale są otwarte także dla innych zainteresowanych bezrobotnych, spełniających kryteria przydzielania do grupy. Taki podział ma służyć tworzeniu grup, których członkowie będą się wzajemnie motywować do znalezienia pracy.



Efekty

Z usług w ramach projektu Active Rooms korzystają przede wszystkim bezrobotni, ale jest on otwarty również dla innych zainteresowanych znalezieniem pracy. Rocznie jest to około 6000 osób. Ponad 60% uczestników znalazło pracę przed zakończeniem projektu.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Niewątpliwie zaletą projektu jest wysoka dostępność usług skierowanych do bezrobotnych poszukujących pracy dzięki lokalizacji wielu oddziałów w całym regionie. Ważna jest też koncentracja wielu zasobów w jednym miejscu i dzięki temu kompleksowa pomoc dla bezrobotnych (techniczna, organizacyjna, merytoryczna). Dodatkowym efektem

projektu jest tworzenie swego rodzaju grup wsparcia. Uczestnicy projektu poznają się wzajemnie, wymieniają informacjami i, co ważne, wzajemnie się wspierają podczas poszukiwania pracy.

Pewną słabością projektu jest stosunkowo niewielka liczba osób mogących jednocześnie wziąć w nim udział (w Katalonii rocznie jest to około 6000 bezrobotnych przy 750 000 bezrobotnych w całym regionie). Nie jest to więc rozwiązanie, które może znacząco zmniejszyć liczbę osób bezrobotnych. Indywidualne podejście stanowi wielką zaletę, ale by program długofalowo przynosił pozytywne rezultaty, powinien w większym stopniu dotyczyć osób starszych, bez kwalifikacji, będących więcej niż rok bez pracy lub pochodzących z ubogich rodzin.



Rekomendowane zastosowanie

Projekt może być z dużym powodzeniem realizowany w Polsce, zarówno przez powiatowe urzędy pracy, dysponujące odpowiednim zapleczem technicznym i kadrowym, jak i przez powiatowe urzędy pracy we współpracy z urzędami gmin, które z kolei mogą udostępniać lokale czy zapewniać pomoc administracyjną. Nie będzie on z pewnością zupełnie nowym rozwiązaniem, niemniej doświadczenia hiszpańskie upoważniają do stwierdzenia, że ukierunkowanie działań pod kątem poszczególnych grup bezrobotnych, dalsza intensyfikacja pracy, indywidualne podejście do bezrobotnego, a także wzajemna motywacja poszukujących pracy pozwalają osiągać lepsze efekty. Takie

podejście powinno być stosowane przede wszystkim wobec osób długotrwale bezrobotnych, o niskich kwalifikacjach, wywodzących się z rodzin dotkniętych innymi problemami społecznymi. Dlatego ten projekt można by szczególnie polecić gminom z wysoką stopą bezrobocia. Większa skala zjawiska oraz dłuższy czas pozostawania bez pracy będą wymagały większego wsparcia ze strony doradców, ale też animatorów i psychologów. W takich wypadkach konieczna jest bowiem zmiana nastawienia bezrobotnych i uświadomienie potrzeby posiadania pracy. Tutaj wsparcie powinny zapewniać również gminne i miejskie ośrodki pomocy społecznej, świadczące pomoc osobom długotrwale bezrobotnym i będącym w trudnej sytuacji życiowej.



Dodatkowe informacje

http://www.oficinadetreball.cat/socweb/opencms/socweb_en/home.html

AraCoop



Cel

Katalonia ma bogatą tradycję spółdzielczą i rozbudowany sektor ekonomii społecznej, zatrudniający około 150 000 osób. Spółdzielnie – podstawowe podmioty ekonomii społecznej – pełnią podwójną funkcję, działając na rynku i jednocześnie organizując życie lokalnych społeczności. Władze regionu postanowiły wykorzystać ten potencjał do walki z negatywnymi skutkami kryzysu gospodarczego. Opracowano regionalny program rozwoju spółdzielczości, obejmujący wsparcie dla nowo powstających podmiotów, wzmocnienie już istniejących spółdzielni oraz podniesienie poziomu wiedzy na temat ekonomii społecznej.

Mimo relatywnie wysokiego potencjału adaptacyjnego także spółdzielnie ucierpiały w ostatnim kryzysie gospodarczym. Dodatkowo wiele z tych podmiotów od lat mierzy się z problemem braku odpowiedniego przygotowania do działania na konkurencyjnym rynku – są zbyt małe, słabo zarządzane, rzadko współpracują między sobą, nie są innowacyjne. Pełne wykorzystanie potencjału sektora ekonomii społecznej wymagało zatem przezwyciężenia tych problemów.



Zasoby

Program rozwoju spółdzielczości był przedsięwzięciem realizowanym wspólnie przez podmioty publiczne i prywatne. Pomysłodawcą oraz głównym źródłem finansowania były władze regionu Katalonii – wykorzystane środki pochodziły częściowo z Europejskiego Funduszu Społecznego. Wdrażanie programu koordynowało Zrzeszenie Spółdzielni Katalońskich, niezależna organizacja otrzymująca środki na pokrycie kosztów zarządzania oraz sfinansowanie realizowanych przedsięwzięć. Zrzeszenie odpowiadało przede wszystkim za stworzenie platformy spotkań, podczas gdy konkretne działania często były inicjowane i współorganizowane przez różne podmioty ekonomii społecznej lub instytucje z terenu Katalonii, wspierające ten sektor.



Działania

Program ma otwartą formułę, jego zadaniem jest przede wszystkim stworzenie ram organizacyjnych i finansowych dla przedsięwzięć inicjowanych przez różne podmioty ekonomii społecznej.

Podejmowane działania można zaliczyć do trzech głównych kategorii. Pierwsza to promocja spółdzielczości wśród mieszkańców regionu. W ramach tej kategorii zorganizowano m.in. lekcje o spółdzielczości w szkołach i na uniwersytetach oraz otwarte spotkania w terenie, promujące

ekonomię społeczną jako tradycyjne i zarazem innowacyjne rozwiązanie wielu istotnych problemów społeczno-gospodarczych. W spotkaniach zwykle uczestniczyli przedstawiciele działających na lokalnym rynku spółdzielni, dzieląc się swoim doświadczeniem ze słuchaczami.

Druga kategoria to szkolenia mające na celu profesjonalizację działań sektora, skierowane głównie do kadry zarządzającej już istniejących spółdzielni. Tu priorytetem było wsparcie konkurencyjności sektora oraz rozwój kompetencji zarządczych. Odbyły się m.in. szkolenia i warsztaty dotyczące budowania strategii rozwoju, efektywnych metod komunikacji czy modeli przywództwa w podmiotach ekonomii społecznej. Zorganizowano także spotkania z ekspertami z zakresu rozwoju i internacjonalizacji działań spółdzielni.

Trzecia grupa obejmowała działania informacyjne i szkoleniowe, ukierunkowane na zakładanie nowych spółdzielni. Jedną z form wsparcia były szkolenia dla przedsiębiorstw – w tym zagrożonych bankructwem – dotyczące przekształcania firm w spółdzielnie. Studentom zaoferowano staże w istniejących spółdzielniach oraz wsparcie w zakładaniu własnych podmiotów. Z kolei spotkania w terenie miały na celu wypromowanie modelu przedsiębiorczości równoważącego cele ekonomiczne ze społecznymi i środowiskowymi oraz zapewnienie wszechstronnego wsparcia dla nowo powstających spółdzielni.



Efekty

W koncepcji programu sprawą podstawową było stworzenie platformy integrującej podmioty ekonomii społecznej, która pełniłaby funkcję miejsca spotkań, centrum informacyjno-usługowego czy archiwum. Dzięki rozbudowie sieci współpracy udało się wzmocnić potencjał całego sektora. Dla wielu mniejszych podmiotów szczególnie istotne było ułatwienie dostępu do informacji wspierających codzienne funkcjonowanie, m.in. porad prawnych czy doradztwa z zakresu podnoszenia konkurencyjności. To z kolei przełożyło się na wzmocnienie rynkowej orientacji spółdzielni, dotychczas często drugorzędnej wobec ich roli społecznej. Na razie trudno ocenić efekty działań ukierunkowanych na promocję spółdzielczości, ponieważ ich oddziaływanie ma charakter bardziej długoterminowy.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Podstawowym czynnikiem decydującym o sukcesie opisywanej praktyki jest otwarta formuła programu. Pozwoliła ona na zrealizowanie wielu komplementarnych przedsięwzięć, wpisujących się w spójną strategię rozwoju ekonomii społecznej w regionie. Wdrożenie tych działań pojedynczo zajęłoby więcej czasu i pochłonęło więcej środków, a efektywne zarządzanie takim rozproszonym programem byłoby znacznie trudniejsze. Kolejną zaletą programu jest skumulowanie

wielu powiązanych działań w relatywnie krótkim okresie, stworzenie odpowiedniej masy krytycznej – pozwoliło to zwiększyć skalę jego oddziaływania, m.in. dzięki lepszej widoczności.

Najważniejszym wyzwaniem we wdrażaniu programu była sprawna koordynacja wszystkich zaangażowanych instytucji. Podział zadań i odpowiedzialności między władze regionu, niezależne zrzeszenie zarządzające programem oraz kilkadziesiąt podmiotów organizujących poszczególne wydarzenia wymaga dobrego zorganizowania współpracy. Potencjalne ryzyka wynikające z tak skomplikowanej struktury wdrażania programu to np. duplikowanie zadań, trudność aktualizowania strategii działań na bieżąco lub nieodpowiedni podział środków między partnerów. Kolejny problem wiąże się z długoterminowym charakterem przedsięwzięcia. W praktyce oznacza to, że trudno jest zmierzyć rezultat podjętych działań, zwiększa się także wpływ nieoczekiwanych zmian w otoczeniu na osiągnięcie założonych celów.



Rekomendowane zastosowanie

Polska, podobnie jak Katalonia, ma długą tradycję spółdzielczości. Obecnie ten sektor jest jednak postrzegany negatywnie, raczej jako relikw przeszłości niż jedno z rozwiązań odpowiadających na współczesne problemy społeczno-gospodarcze. Pewnym wyjątkiem są spółdzielnie socjalne, promowane jako mechanizm inkluzji społecznej. Jak w takiej sytuacji powinno wyglądać wdrożenie opisywanego programu? Należy

położyć mocniejszy nacisk na działania informacyjne i promocyjne dotyczące potencjału drzemącego w ekonomii społecznej (wychodząc poza spółdzielnie socjalne). Następnym krokiem powinno być zorganizowanie szkoleń dotyczących zakładania i prowadzenia spółdzielni. To zadanie mogłoby być realizowane we współpracy z urzędami pracy i doświadczonymi spółdzielcami. Podobnie jak w opisywanym wcześniej przykładzie, podstawą dalszych działań jest uruchomienie jednego centrum informacyjno-doradczego dla już istniejących i nowo powstających spółdzielni oraz, w dłuższej perspektywie, stworzenie regionalnej platformy, umożliwiającej integrację podmiotów ekonomii społecznej. To zadanie wymaga nawiązania współpracy władz regionalnych z Krajową Radą Spółdzielczą. Wreszcie władze samorządowe mogą dać impuls do rozwoju spółdzielczości dzięki odpowiednio sprofilowanym zamówieniom publicznym, premijującym lokalnych usługodawców z sektora ekonomii społecznej.



Dodatkowe informacje

www.aracoop.coop/?lang=es [strona w języku hiszpańskim]

Lokalne grupy społecznie odpowiedzialnych inwestorów



Cel

Dostęp do kapitału finansowego jest często jedną z największych barier rozwoju dla małych i średnich przedsiębiorstw. Dotyczy to zwłaszcza przedsięwzięć, które – oprócz celów rynkowych – dużą wagę przywiązują do tworzenia rozwiązań dla lokalnych problemów. Dużo kredytodawcy rzadko zwracają uwagę na społeczne czy środowiskowe oddziaływanie przedkładanych im projektów. W centrum ich zainteresowania jest maksymalizacja zwrotu z inwestycji, a niekoniecznie zaspokojenie pierwszoplanowych potrzeb danej społeczności. Stąd pomysł na stworzenie alternatywnych lokalnych źródeł finansowania, uwzględniających szerszy wpływ przedsięwzięć biznesowych na rozwój lokalny. Oddolne grupy inwestorów zainteresowanych zrównoważonym rozwojem swojej okolicy powstają już od lat 80. XX wieku, zwłaszcza we Francji (nazywane są tam CIGALES⁷). W 2013 roku podobna inicjatywa pojawiła się także w Katalonii – jej celem było opracowanie systemu wspierającego tworzenie i funkcjonowanie takich grup. Projekt wdraża katalońska fundacja zajmująca się rozwojem ekonomii społecznej. Środki na jego realizację pochodzą z Europejskiego Funduszu Społecznego i regionalnej agencji ds. zatrudnienia

7 CIGALES to skrót od francuskiego *Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire*, co w wolnym tłumaczeniu oznacza Solidarnościowe Grupy dla Inwestycji Lokalnych i Alternatywnych.

Działalność lokalnych grup społecznie odpowiedzialnych inwestorów (LGSOI) ma się przyczyniać do zrównoważonego rozwoju lokalnej gospodarki oraz tworzenia „na miejscu” stabilnych miejsc pracy. Instytucje te powstają z inicjatywy mieszkańców danej okolicy, posiadających oszczędności i chcących wykorzystać je na inwestowanie w wybrane wspólnie przedsięwzięcia, przyczyniające się do rozwiązywania istotnych problemów otaczającej ich społeczności. Jednak zarówno stworzenie takiej grupy, jak i odpowiednie zarządzanie zgromadzonym kapitałem wymaga dużej wiedzy – dlatego tak ważne jest wsparcie, które zapewnia opisywana praktyka.



Zasoby

Praktyka polega na mobilizowaniu środków finansowych będących w posiadaniu osób prywatnych do celów ogólnospołecznych. W skład LGSOI wchodzi od 5 do 20 osób, udzielane przedsiębiorcom pożyczki wynoszą zwykle od 3000 do 10 000 euro. Wkład finansowy poszczególnych członków bywa zróżnicowany – grupa stara się go dostosować do możliwości każdej z osób. Dodatkowym kosztem z punktu widzenia LGSOI jest czas poświęcony na zarządzanie funduszem, podejmowanie demokratycznych decyzji, relacje z przedsiębiorcami, promocję własnych działań czy na szkolenia. Z punktu widzenia systemu wsparcia dla powstających grup głównym kosztem jest organizacja szkoleń (opracowanie programu, wynajem sali) oraz

przygotowanie materiałów informacyjnych. Ewentualnie kolejnym krokiem jest stworzenie stanowiska regionalnego/krajowego koordynatora LGSOI oraz platformy współpracy między grupami (narzędzie internetowe, spotkania moderowane przez ekspertów).



Działania

Projekt oferuje tworzonemu LGSOI szkolenia m.in. z zakresu zarządzania zgromadzonymi środkami, redukcji ryzyka w prowadzonej działalności inwestycyjnej czy demokratycznych sposobów współdziałania. Szkolenia przeprowadzane są na wniosek zainteresowanych podmiotów. Kolejna kategoria działań to opracowanie i udostępnienie materiałów informacyjnych. Na stronie projektu zamieszczone są wzory dokumentów regulujących prawną stronę działania grupy oraz przewodnik objaśniający kolejne kroki jej zakładania i funkcjonowania – od ogólnego wprowadzenia do koncepcji LGSOI, przez procedurę ich tworzenia, po właściwy dobór projektów i monitorowanie poczynionych inwestycji. Docelowo planuje się także stworzenie krajowej platformy koordynującej i wspierającej pracę pojedynczych grup.

Powstanie grupy jest procesem oddolnym, każda osoba może być inicjatorem takiego przedsięwzięcia w swoim sąsiedztwie. Opisywany system wsparcia ma jednak ułatwić zainteresowanym osobom uruchomienie działalności oraz rozpropagować ten typ zaangażowania w rozwój lokalny. LGSOI rejestrowane są jako stowarzyszenia, choć blisko

im także do spółdzielni. Osoby zakładające taką grupę wpłacają pewną kwotę na start – dostosowaną do ich możliwości finansowych – oraz deklarują wysokość i częstotliwość przyszłych wpłat. Na podstawie tych decyzji tworzony jest plan inwestycyjny. Członkowie ustalają też, jakie wartości chcą wspierać poprzez swoją działalność.

Podczas regularnych spotkań grupa wspólnie decyduje o tym, jakie projekty i w jakiej wysokości wesprzeć. Udzielany kredyt jest pozbawiony poręczenia. Zamiast tego LGSOI stara się budować z przedsiębiorcą relację opartą na zaufaniu. Wybrani członkowie grupy stają się opiekunami dofinansowanego przedsięwzięcia, doradzając, ale i monitorując projekt. Warunki spłaty są ustalane tak, by dostosować je zarówno do możliwości grupy, jak i pożyczkobiorcy. LGSOI zazwyczaj działają aktywnie 5 do 10 lat.



Efekty

Długofalowym efektem działania LGSOI jest realne wsparcie rozwoju gospodarki wrażliwej na potrzeby lokalnej społeczności, respektującej środowisko i sprzyjającej niwelowaniu nierówności. Bezpośrednio wsparcie trafia do małych lub mikroprzedsiębiorstw, jednak pozytywne oddziaływanie LGSOI ma szerszy wymiar. To m.in. propagowanie postaw prospołecznych oraz odpowiedzialności za zrównoważony rozwój swego sąsiedztwa. Wymiernym efektem opisywanej praktyki

jest powołanie w Katalonii trzech takich grup w ciągu niespełna roku funkcjonowania projektu.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Podstawowym czynnikiem sukcesu jest umiejętne dotarcie do osób potencjalnie zainteresowanych tworzeniem LGSOI. Po pierwsze, wymaga to właściwej identyfikacji grup docelowych oraz dania tym osobom szansy spotkania się. Po drugie, istotne jest zakorzenienie przekazu o korzyściach płynących z zaangażowania w projekt w wartościach, na których opiera się koncepcja LGSOI – współdziałaniu, solidarności społecznej, autonomii i zaufaniu. Wreszcie ważne jest jak najbardziej przystępne przedstawienie procesu uruchamiania takiej grupy. Specyfika opisywanej praktyki polega na jej oddolnym charakterze. Instytucja wdrażająca projekt zapewnia jedynie dogodne warunki do tworzenia LGSOI, inicjatywa zaś musi pojawić się po stronie przedstawicieli lokalnej społeczności.

Zagrożeniem dla powodzenia praktyki jest przede wszystkim trudność utrzymania demokratycznych zasad współpracy w grupie zarządzającej pieniędzmi członków czy też ustalenia wspólnego zestawu wartości. Kolejnym wyzwaniem jest zgromadzenie wystarczających funduszy, przy zachowaniu lokalnej skali działania grupy.



Rekomendowane zastosowanie

Opisywane rozwiązanie ma potencjalnie duże znaczenie w polskich warunkach. Obecnie większość nowych inicjatyw gospodarczych – także tych z sektora ekonomii społecznej – może starać się o dofinansowanie ze środków unijnych. Taka sytuacja potrwa jednak jeszcze tylko kilka lat. Warto już teraz pomyśleć o alternatywnych sposobach finansowania nowych przedsięwzięć, zwłaszcza uwzględniających inne wartości niż tylko zysk. LGSOI mogłoby także wpisać się w coraz popularniejszy w Polsce nurt związany z filantropią. Biorąc pod uwagę charakter tej praktyki, byłby to istotny krok naprzód – w stronę działań bardziej kolektywnych, długofalowych, łączących wsparcie finansowe z doradztwem **stricte** biznesowym.

LGSOI mają charakter **stricte** lokalny, dlatego najbardziej naturalnym poziomem ich funkcjonowania jest gmina albo powiat. Władze lokalne mogą promować takie podejście, zapewniając dostęp do materiałów informacyjnych, a następnie pomagając w znalezieniu wsparcia formalnego i merytorycznego dla powstających grup. Z czasem powinno się rozwinąć systemowe wsparcie dla rozwoju LGSOI, np. na poziomie województw. Projekt taki obejmowałby działania promocyjne w poszczególnych powiatach regionu, sprofilowane pod kątem zidentyfikowanych grup docelowych. Drugim krokiem byłoby stworzenie bazy materiałów oraz oferty szkoleń dla osób zainteresowanych utworzeniem na swoim terenie LGSOI. Istotne jest pytanie

o charakter współpracy między powstającymi LGSOI a lokalnymi władzami samorządowymi. Biorąc pod uwagę wartości stojące za tą koncepcją – m.in. autonomiczność i oddolny charakter – powstające grupy powinny zachować dużą odrębność i samodzielność. Dlatego ważne byłoby położenie nacisku na tworzenie sieci współpracy między grupami o zasięgu ponadregionalnym czy nawet ponadkrajowym. Ten drugi wymiar będzie istotny zwłaszcza w początkowym etapie, kiedy liczba grup działających w Polsce będzie jeszcze niewielka.



Dodatkowe informacje

www.fesgest.cat/que-es [strona w języku katalońskim]

www.emnconference.org/archives/conference/data/file/conference2012/paper_EstapeDubreuil%20et%20al.pdf [artykuł naukowy o francuskich CIGALES w języku angielskim]

Recykling przedsiębiorstw



Cel

Wiele kultur piętnuje porażki, także te zdarzające się w sferze gospodarczej. Kiedy przedsiębiorca zaczyna popadać w kłopoty lub chce się wycofać z działalności, trudno mu znaleźć zewnętrzne wsparcie. Jednym z możliwych rozwiązań jest sprzedaż firmy nowemu inwestorowi, który ma kapitał i/lub pomysł na wyprowadzenie przedsięwzięcia na prostą. Według szacunków Komisji Europejskiej gospodarka Unii co roku traci około 150 000 przedsiębiorstw tylko ze względu na brak skutecznego „ryнку wtórnego” dla firm. Postępujące starzenie się społeczeństwa zaostrzy jeszcze skalę problemu, i to do tego stopnia, że w najbliższej dekadzie prawie 700 000 firm rocznie będzie musiało zmienić właściciela. Większość zostanie przekazana w gronie rodziny, jednak odsetek firm sprzedawanych osobom trzecim wciąż rośnie. Dlatego tak ważne jest stworzenie mechanizmu ułatwiającego transfer własności – swoistej giełdy przedsiębiorstw. To wyzwanie podjęła jedna z izb gospodarczych działających w Katalonii – CECOT. Celem zainicjowanego projektu było stworzenie warunków do bezpiecznej i łatwej sprzedaży przedsiębiorstw. Kreując przestrzeń, w której dotychczasowy właściciel firmy spotyka potencjalnego nabywcę, można osiągnąć pozytywny wpływ na gospodarkę przy wyrażnie niższych kosztach niż w wypadku programów wsparcia dla nowo powstających przedsiębiorstw.



Zasoby

Projekt zaplanowało i koordynuje stowarzyszenie CECOT – jedna z najlepiej rozwiniętych izb gospodarczych MŚP w Katalonii – za pośrednictwem pięciu biur ulokowanych w miastach regionu. Bezpośrednio odpowiedzialne za wdrażanie są jednak lokalne centra wsparcia, utworzone w publicznych lub prywatnych instytucjach działających na poziomie lokalnym. Koszty działania tych centrów wynoszą średnio 10 000 euro rocznie i są pokrywane w części przez instytucję prowadzącą centrum, a w części przez środki z dotacji od regionalnej i krajowej administracji publicznej. Projekt współfinansują zarówno władze regionalne, jak i krajowe – ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Łączna kwota dofinansowania wynosi około 300 000 euro rocznie, co także obejmuje utrzymanie narzędzi internetowych wykorzystywanych w projekcie.



Działania

CECOT podpisał umowy z 30 lokalnymi instytucjami (samorządy, izby gospodarcze, centra szkoleniowe itp.), które pełnią w projekcie funkcję giełdy, helpdesku i biura technicznego jednocześnie. Zakres ich obowiązków to m.in. kontakt z zainteresowanymi stronami, doradztwo, prowadzenie baz danych, działania promocyjne. W 30 centrach pracuje łącznie około 160 wyszkolonych w ramach projektu oficjalnych

doradców biznesowych i prawnych. Ci pierwsi oceniają jakość zgłaszanych ofert sprzedaży i ich potencjał biznesowy, drudzy doradzają w kwestiach prawnych związanych ze zmianą własności.

Centra działają w ramach lokalnej administracji publicznej lub instytucji otoczenia biznesu, aby zapewnić im odpowiednie zaplecze, lecz także niezbędny poziom zaufania. Przedsiębiorca, który nie chce lub nie może dalej prowadzić działalności, zgłasza się do jednego z takich centrów, gdzie otrzymuje kompleksowe wsparcie. Po pierwsze, dostaje informacje o tym, jakie ma możliwości. Po drugie, ma dostęp do zasobów, zwłaszcza wiedzy, umożliwiających mu przygotowanie się do sprzedaży firmy. Wreszcie centrum pomaga mu w znalezieniu potencjalnego nabywcy i wspiera obie strony w przygotowaniu i zawarciu umowy.

Łączenie przedsiębiorców z nabywcami jest możliwe dzięki bazie danych prowadzonej przez każde z centrów oraz wirtualnej giełdzie stworzonej w ramach projektu. Na tej ogólnodostępnej platformie internetowej każdy przedsiębiorca może zamieścić swoją ofertę nawet bez przychodzenia do lokalnego centrum wsparcia. Strona internetowa pełni zatem funkcję przystępnej bazy danych, gromadzącej wszystkie oferty sprzedaży w jednym miejscu.



Efekty

Od czasu uruchomienia projektu, na początku 2012 roku, przez dwa i pół roku lokalne centra wsparły 262 transakcje na łączną

kwotę 12 mln euro. Popularność projektu rośnie; w pierwszej połowie 2014 roku zrealizowano niemal 100 transakcji. Około 90% przedsiębiorstw jest sprzedawane osobom trzecim, pozostałe 10% – pracownikom lub współdziałowcom firmy. Większość transakcji dotyczy sektora usług, choć wśród sprzedanych podmiotów były też przedsiębiorstwa produkcyjne.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Podstawą sukcesu tej praktyki jest transparentność działania i wiarygodność informacji przekazywanych przez lokalne centra. Dokonywane transakcje są skomplikowane, często stresujące, wymagają pewnej dozy zaufania od obu stron. Dlatego działalność centrów musi być w pełni profesjonalna i nie może się przyczyniać do wzmocnienia atmosfery nieufności. Duże znaczenie dla powodzenia projektu miała także szeroka sieć instytucji zajmujących się jego wdrażaniem. Przedsiębiorcy otrzymywali kompleksowe wsparcie już na poziomie lokalnym, bez konieczności zgłaszania się do biur ulokowanych w kilku większych miastach regionu.

Istotne ryzyko przy tego typu projekcie jest związane z pełnieniem funkcji pośrednika. Mimo że lokalne centrum tworzy tylko warunki do przekazania własności, może być obarczane winą za nieporozumienia między stronami czy ukryte problemy sprzedawanych przedsiębiorstw. Przedstawiciele projektu nie mają bezpośredniego

wpływu na ostateczne efekty. Odpowiadają jedynie za jakość usług wspierającej osiągnięcie pożądanego rezultatu, czyli udaną transakcję. To stanowi kolejne wyzwanie, ponieważ jest wiele czynników niezależnych od interwencji podejmowanych w projekcie, które mogą istotnie wpływać na skalę osiąganego efektu.



Rekomendowane zastosowanie

Wolny rynek działa w Polsce od ponad dwóch dekad. Oznacza to, że dezaktywizacja i wycofywanie się z biznesu starszych przedsiębiorców dopiero zaczyna osiągać znaczącą skalę. Jednak inne czynniki prowadzące do porzucania firm, np. odpływ migracyjny do wielkich miast i za granicę, mogą być już wyraźnie zauważalne. Niezależnie od przyczyn brak możliwości przekazania przedsiębiorstwa ma negatywne skutki dla sytuacji danego obszaru – zmniejsza się liczba miejsc pracy, spadają wpływy podatkowe. Opisywana praktyka mogłaby zatem być pomocna m.in. w regionach borykających się z problemami demograficznymi. Wdrażając projekt, należałoby zwrócić szczególną uwagę na dwa aspekty. Po pierwsze, ważne jest zapewnienie dużej dostępności do oferowanych usług i widoczności, zarówno w świecie wirtualnym, jak i realnym. Lokalne centra projektowe mogłyby być uruchamiane w ramach już istniejących instytucji otoczenia biznesu. Internetowa baza danych powinna mieć zasięg regionalny – jej koordynacja to rola instytucji wojewódzkich. Drugi aspekt wiąże się

z przełamaniem charakterystycznego dla Polski niskiego poziomu zaufania, także do instytucji publicznych. Pomocne mogłoby być zaangażowanie w realizację projektu renomowanych izb gospodarczych lub innych organizacji reprezentujących samych przedsiębiorców.



Dodatkowe informacje

www.reempresa.org [strona w języku angielskim i hiszpańskim]

Usługa pilotażowa dla rozpoczynających działalność gospodarczą w Brandenburgii



Cel

Tradycyjna struktura lokalnej gospodarki, brak dużych przedsiębiorstw, niedopasowanie kwalifikacji pracowników do potrzeb lokalnego rynku pracy to częste przyczyny wysokiego bezrobocia. Mimo że wiele osób ma pomysły, umiejętności i pewne doświadczenia, to nie ma wiedzy, jak założyć i rozwijać własną działalność gospodarczą. Historyczne uwarunkowania (realny socjalizm) rozwoju takich regionów jak Brandenburgia przekładają się też na niski poziom aktywności ekonomicznej mieszkańców i niski poziom przedsiębiorczości. Aby temu zaradzić, władze Brandenburgii uruchomiły w 2001 roku program skierowany do osób chcących założyć własną firmę. Jego celem było dostarczanie niezbędnej wiedzy i pomoc doradcza w aplikowaniu, zakładaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej. Pomoc świadczona była przez tzw. pilotów (lokalnych doradców). Projekt, obejmujący wsparcie start-upów, jest przykładem strategicznego podejścia do walki z bezrobociem, jak również przejawem świadomych działań wspierających rozwój gospodarczy regionu.



Zasoby

Do uruchomienia programu niezbędne są stosunkowo duże zasoby finansowe. Pokrywają one koszty pracy pilotów, konsultantów i ekspertów zewnętrznych oraz ośrodków oceniających. Program wymaga również zapewnienia miejsc pracy dla pilotów i powierzchni biurowej dla ośrodków oceniających. Przykładowo w 2012 roku praca regionalnych pilotów oraz pilotów zajmujących się pomocą imigrantom kosztowała w przybliżeniu 2,2 mln euro. Dodatkowe 2,6 mln euro przeznaczono na usługi skierowane do innych grup docelowych (wysoko wykształconych, młodych, prowadzących pierwsze biznesy itp.). Program finansowany jest ze środków Ministerstwa Pracy i Spraw Społecznych Brandenburgii oraz Europejskiego Funduszu Społecznego. Jego wdrażaniem zajmuje się Brandenburgska Agencja Pracy (LASA Brandenburg), która działa w porozumieniu z Ministerstwem Finansów (MASF).



Działania

W Brandenburgii działa grupa 17 tzw. pilotów (stan na kwiecień 2014 roku), zwykle jeden pilot przypada na jeden powiat. Piloci wybierani są według ściśle określonych kryteriów, ustalanych na poziomie landu przez Brandenburgską Agencję Pracy.

Instytucje ubiegające się o możliwość świadczenia usług doradczych muszą udowodnić swoje zdolności i kompetencje w kilku obszarach: specjalistycznej wiedzy, kompetencji społecznych oraz doświadczenia zawodowego poszczególnych pracowników w zakresie świadczenia usług doradczych dla różnych typów potencjalnych beneficjentów, w tym umiejętności dobierania odpowiedniego wsparcia w zależności od osobowości i sytuacji życiowej poszczególnych osób. Piloci mogą być zatrudniani przez różne instytucje zajmujące się szeroko pojętą promocją przedsiębiorczości, np. przez izby gospodarcze, centra technologiczne lub agencje promocji gospodarczej. Wybór konkretnej instytucji jest warunkowany lokalnymi możliwościami.

Pilotów regionalnych wspomaga grupa pilotów przypisanych do różnych grup docelowych, wyróżnionych na podstawie podobnych problemów i potrzeb: imigranci, osoby z wyższym wykształceniem, osoby poniżej 27 roku życia, innowacyjne start-upy. Od 2011 roku, dzięki dodatkowym środkom na działania o charakterze eksperymentalnym, mogą to być również inne grupy, nieuwzględnione w programach podstawowych (np. osoby starsze, osoby niepełnosprawne, długotrwale bezrobotni).

Praca pilotów przebiega zwykle w kilku etapach: wstępne konsultacje, przygotowanie do oceny planu biznesowego przez ekspertów zewnętrznych w centrum oceniającym, opracowanie planu zatrudnienia, wybór dodatkowych konsultacji i coachingu, wsparcie po założeniu działalności gospodarczej. Podczas pierwszych konsultacji omawiany jest wstępny pomysł na biznes, uwarunkowania rynkowe, dostępność możliwych źródeł finansowania oraz harmonogram dalszych prac. Tylko dobrze zaplanowane i perspektywiczne

pomysły przechodzą do następnego etapu. Mniej obiecujące pomysły biznesowe mogą być na tym etapie jeszcze poprawione, ale doradca może też sugerować zarzucenie pomysłu, jeśli nie jest on perspektywiczny. Centra oceniające mają z kolei na celu sporządzanie szczegółowej opinii na temat tego, czy pomysł wart jest realizacji. Biznesplany oceniane są przez zespół doświadczonych trenerów i konsultantów. Po pozytywnej ocenie projektu pomysłodawca przy pomocy pilota sporządza plan zatrudnienia oraz plan dodatkowych konsultacji i coachingów, których celem jest jak najlepsze przygotowanie pomysłu do fazy wdrożeniowej. Wsparcie pilota nie kończy się po założeniu firmy. To właśnie wtedy pojawiają się nowe problemy i pytania. Pilot stara się na nie odpowiedzieć, pomaga też młodemu przedsiębiorcy w nowych obszarach, takich jak np. promocja (zamieszcza informacje na stronie internetowej, przygotowuje reklamy prasowe, foldery itp.). Piloci mają również dostęp do informacji o działaniach podejmowanych przez inne instytucje wspierające przedsiębiorczość, nowych inicjatywach, wydarzeniach. Dysponują kontaktami z odpowiednimi instytucjami i organizacjami (w ramach powstałej w Brandenburgii sieci podmiotów wspierających rozwój przedsiębiorczości – Gründungsnetz), dzięki czemu mogą odpowiednio kierować swoich klientów po dalsze profesjonalne wsparcie.

**Efekty**

Efekty programu są widoczne i bezpośrednio mierzalne. W latach 2001-2010 w programie wzięło udział ponad 11 400 osób, powstało ponad

8 400 firm. Ponad 40% z nich prowadziły kobiety, a skuteczność wyniosła 74%. Warto podkreślić, że zdecydowana większość firm powstała przy pomocy regionalnych pilotów (ponad 90%). Poza ograniczeniem liczby bezrobotnych i zwiększeniem samozatrudnienia pozytywnym efektem programu był rozwój centrów kompetencji, oferujących szeroką gamę usług okołobiznesowych.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Do podstawowych czynników wpływających na sukces programu należy zaliczyć przede wszystkim indywidualne doradztwo doświadczonych trenerów i ekspertów. Było ono, z jednej strony, dostosowane do potrzeb różnych grup docelowych, z drugiej – zunifikowane dzięki działalności pilotów regionalnych. Niewątpliwą zaletą programu jest też wysoka dostępność do oferowanych w jego ramach usług, również na szczeblu lokalnym.

Trudności, jakie mogą się pojawić, związane są z koniecznością stałego obserwowania zmian zachodzących w prawodawstwie i programach dotyczących zakładania działalności gospodarczej, utrzymywania i rozwijania sieci kontaktów oraz śledzenia nowych inicjatyw i wydarzeń związanych z rozwojem przedsiębiorczości. Wymaga to przede wszystkim pracy własnej pilotów regionalnych, jak i prowadzenia systematycznych szkoleń podnoszących ich kwalifikacje.



Rekomendowane zastosowanie

Biorąc pod uwagę polskie uwarunkowania, dużą zaletą programu jest możliwość jego wdrożenia na szczeblu lokalnym. Sieć doradców mogłaby z powodzeniem objąć nawet wszystkie gminy w danym regionie. Mogłaby być koordynowana przez powiatowe urzędy pracy, a także samorządy lokalne. Do sieci powinny przystąpić wszelkie instytucje i organizacje wspierające rozwój przedsiębiorczości, w tym agencje rozwoju regionalnego i lokalnego, lokalne instytucje otoczenia biznesu, a także izby gospodarcze. Duży potencjał ma współpraca z miejskimi i gminnymi ośrodkami pomocy społecznej, wskazującymi osoby, które mogłyby i chciały wziąć udział w tego typu projekcie. Bardzo ważne byłoby odpowiednie przygotowanie zespołu lokalnych doradców (pilotów), dysponujących profesjonalną i kompleksową wiedzą z zakresu zakładania i prowadzenia różnego rodzaju działalności gospodarczej. Szkolenia dla pilotów mogliby prowadzić pracownicy wojewódzkich lub powiatowych urzędów pracy, pracownicy instytucji otoczenia biznesu i/lub doświadczeni przedsiębiorcy.



Dodatkowe informacje

<http://www.lotsendienst.net/>

Innowacyjność i konkurencyjność

Region innowacyjny Sachsen!Textil



Cel

Regiony, których gospodarka opiera się na tradycyjnych gałęziach przemysłu, mierzą się z rosnącą konkurencją w skali globalnej. Przykładowo w sektorze tekstylnym główną rolę zaczęły odgrywać przedsiębiorstwa z nowo uprzemysłowionych państw Azji Południowo-Wschodniej. Aby zachować przewagę konkurencyjną, tradycyjne regiony przemysłowe muszą przejść restrukturyzację. Ten proces często oznacza zmianę całej struktury gospodarczej regionu, ale może także bazować na rozwijaniu potencjału tradycyjnych sektorów działalności – dzięki nieustannej poprawie ich innowacyjności. Samorządowcy z centralnej Saksonii postanowili pójść tą drugą ścieżką, modernizując tamtejszy przemysł tekstylny, a swoje działania oparli na rozbudowie sieci współpracy.

W 2000 roku Federalne Ministerstwo Edukacji i Nauki przyznało środki na stworzenie na tym obszarze tekstylnego regionu innowacyjnego. W rezultacie powstał program mający na celu uruchomienie innowacyjnego potencjału sektora, dzięki rozwojowi współpracy między firmami, władzami lokalnymi, instytucjami naukowymi i organizacjami

wspierania biznesu. Dzięki mobilizacji i wymianie wiedzy udało się rozwinąć innowacyjne nisze rynkowe. Wykorzystanie nowych technologii, mechanizmy zapewniania jakości czy zdolność do szybkiej reakcji na potrzeby konsumentów pozwoliły na przywrócenie sektorowi stabilnej przewagi konkurencyjnej. W 2014 roku skończyło się finansowanie programu ze środków publicznych, a jednak utworzona sieć współpracy przetrwała. Instytucje wchodzące w skład klastra⁸ – głównie małe i średnie przedsiębiorstwa – powołały niezależne stowarzyszenie, które odpowiada za rozwój sektora.



Zasoby

W latach 2000–2006, a więc w pierwszym okresie funkcjonowania programu, dofinansowanie dla projektów realizowanych w jego ramach pochłonęło 16 mln euro. Oprócz tego konieczne było sfinansowanie biura programu, zajmującego się zarządzaniem i koordynacją działań partnerów. Natomiast przedsiębiorstwa i inne instytucje biorące udział w programie angażowały swoich pracowników, wykorzystywały też własną infrastrukturę, by realizować konkretne aspekty współpracy.

⁸ Klaster to skupisko współpracujących ze sobą i konkurujących przedsiębiorstw oraz powiązanych z nimi organizacji otoczenia biznesu i instytucji badawczo-rozwojowych. Podstawą stworzenia klastra jest gęsta sieć współpracy między tymi podmiotami, mająca zarówno charakter kooperacji handlowej, jak i wymiany wiedzy.

W efekcie rośnie konkurencyjność przedsiębiorstw i ich zdolność adaptacyjna.



Działania

Działania programu koncentrowały się wokół trzech osi. Pierwsza to prace koncepcyjne nad identyfikacją i wdrożeniem innowacyjnych produktów i usług. Druga obejmowała realizację projektów badawczo-rozwojowych oraz transfer ich wyników do przedsiębiorstw. Trzecia oś to tworzenie sieci współpracy między instytucjami zaangażowanymi w rozwój sektora tekstylnego.

Działania te realizowano w wybranych segmentach rynku, mających istotny potencjał rozwoju. Po pierwsze, skoncentrowano się na innowacyjnych produktach, takich jak tekstylia techniczne (stosowane w medycynie, budownictwie) lub tzw. inteligentne tekstylia, wykorzystujące nowoczesną elektronikę. Po drugie, zainwestowano w nowe technologie produkcji, np. bardziej efektywny sposób pozyskiwania włókna lnianego. Wreszcie skupiono się na innowacjach procesowych, m.in. optymalizacji łańcucha sprzedaży dzięki wykorzystaniu mechanizmów e-handlu oraz wprowadzeniu nowych strategii marketingowych, pozwalających wpisać oferowane produkty w aktualne trendy modowe.

W okresie finansowania projektu ze środków publicznych nacisk położono przede wszystkim na tworzenie sieci współpracy oraz projekty badawczo-rozwojowe. W efekcie udało się wytworzyć trwałe fundamenty pozwalające na kontynuowanie przedsięwzięcia. W grudniu 2013 roku organizacje uczestniczące w programie powołały

niezależne stowarzyszenie Sachsen!Textil, które od tej pory odpowiada za inicjowanie i koordynację nowych projektów badawczo-rozwojowych. Jednocześnie założono podległą stowarzyszeniu firmę, która odpowiada za utrzymywanie sieci współpracy oraz oferuje doradztwo i inne usługi dla przedstawicieli sektora.



Efekty

W pierwszych latach funkcjonowania programu (2000–2006) udało się zaangażować około 150 podmiotów związanych z branżą tekstylną w tworzenie sieci współpracy. W tym gronie $\frac{3}{4}$ stanowiły małe i średnie przedsiębiorstwa, zajmujące się zarówno produkcją, jak i działalnością usługową. Pozostała $\frac{1}{4}$ to instytuty badawcze, wyższe uczelnie, agencje zatrudnienia, izby gospodarcze, banki oraz władze lokalne i organizacje publiczne zajmujące się promowaniem rozwoju gospodarczego. W tym czasie zrealizowano 112 mniejszych projektów, dotyczących głównie wzmacniania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw. W latach 2006–2013 wyłoniono 10 tematycznych sieci współpracy, koncentrujących się na różnych aspektach innowacyjności w sektorze tekstylnym. Uruchomiono także kolejnych 70 projektów badawczo-rozwojowych. Obecnie w inicjatywie uczestniczy około 200 firm z terenu Saksonii, a sam region znacząco poprawił swoją pozycję na globalnym rynku zaawansowanej produkcji tekstyliów.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Najważniejszy czynnik decydujący o powodzeniu praktyki to wybór sektora zakorzenionego w gospodarce regionu, posiadającego odpowiednią masę krytyczną – zarówno jeśli chodzi o liczbę firm, jak i instytucji naukowych. Kolejnym czynnikiem był wysoki poziom mobilizacji zaangażowanych instytucji, dążących do podniesienia konkurencyjności przemysłu tekstylnego. Istotne było także położenie nacisku na dywersyfikację sektora, pozwalające zidentyfikować i rozwinąć innowacyjne nisze rynkowe. Wreszcie ważne było wyznaczenie przestrzennych granic programu z uwzględnieniem faktycznych powiązań gospodarczych, a nie granic administracyjnych jednostek samorządu.

Główne ryzyko związane z wdrażaniem programu to oparcie się na niewystarczającym potencjale regionalnej gospodarki. Jeśli firm i innych instytucji związanych z sektorem jest zbyt mało na danym terenie, to rozwój sieci współpracy nie doprowadzi do znaczącej poprawy ich konkurencyjności. Ważna jest także struktura wielkości firm. Jeśli sektor jest zdominowany przez kilku dużych graczy, znacznie trudniej jest zbudować gęstą sieć powiązań. Poważnym wyzwaniem jest też czas trwania programu. W opisywanym przypadku publiczne finansowanie trwało aż 14 lat, zanim organizacje tworzące klaster się usamodzielnili. Co więcej, jest jeszcze zbyt wcześnie, by ocenić, czy nowa formuła współpracy okaże się trwała i skuteczna.



Rekomendowane zastosowanie

Przedstawiona praktyka jest modelowym przykładem modernizacji regionu przemysłowego przez stworzenie warunków do rozwoju nowoczesnego klastra, bazującego na istniejącym wcześniej potencjale. Także polskie samorządy podejmują próby inicjowania klastrów, jednak starania te często są nieefektywne. Problemem jest zwłaszcza niezrozumienie charakteru takiej formy przestrzennej koncentracji produkcji, jaką jest klaster, którego nie da się odgórnie zaprojektować bez silnego zakorzenienia jego elementów w istniejącej strukturze gospodarki lokalnej. Dlatego opisywaną tu praktykę można traktować jako punkt odniesienia i inspirację, nie zaś wzorzec, do działań podejmowanych na własnym podwórku.

To rozwiązanie pokazuje także, jak ważna jest współpraca między samorządami. Obszary charakteryzujące się podobnym typem działalności i mierzące się z podobnymi problemami często przekraczają granice gmin i powiatów. Na Mazowszu takim przykładem są obszary dawnego Centralnego Okręgu Przemysłowego czy strefa intensywnego sadownictwa i warzywnictwa na południe od Warszawy. Współpraca między samorządami lokalnymi takich terenów pozwala na zwrócenie uwagi władz wyższego szczebla na ich potrzeby i w efekcie pozyskanie celowego wsparcia dla przezwyciężenia wspólnego problemu. Takie działanie wpisuje się w nową regionalną politykę innowacyjną, która kładzie nacisk na wsparcie inteligentnej

specjalizacji. Mechanizm ten zakłada wykorzystanie istniejącego w regionie potencjału współpracy między nauką i biznesem do wzmocnienia innowacyjności i konkurencyjności gospodarki tego obszaru. Taka specjalizacja nie zawsze musi dotyczyć sektorów uznawanych za najbardziej nowoczesne pod względem technologicznym.

Inicjatorem podobnego przedsięwzięcia może być zatem koalicja lokalnych samorządów (szczebla gminnego, powiatowego) lub władze wojewódzkie, tak by identyfikacja potencjalnych obszarów wsparcia opierała się na analizie faktycznych powiązań biznesowych i biznesu z nauką, a nie na granicach administracyjnych. Punktem wyjścia powinna być diagnoza sektora lub gałęzi gospodarki, w której możliwe i uzasadnione byłoby rozwijanie klastra. Przed uruchomieniem programu należałoby dotrzeć do jego potencjalnych beneficjentów – przedsiębiorstw, ale także instytucji naukowych i władz lokalnych – by zdiagnozować ich potrzeby oraz istniejące bariery rozwoju współpracy. Otwarcie się na oddolny przepływ wiedzy ułatwi budowanie motywacji do zaangażowania się w inicjatywę. Istotne będzie także wypracowanie długofalowego planu, opisującego, co chce się osiągnąć dzięki działaniom w programie i w jakim czasie. Początkowe działania skupiałyby się na tworzeniu i wspieraniu sieci współpracy między podmiotami (przedsiębiorcami, władzami lokalnymi, sektorem nauki), a więc nie wymagałyby dużych nakładów finansowych. Na tym etapie sprawą zasadniczą byłoby ponadto budowanie wzajemnego

zaufania, czemu w istotny sposób mogłoby pomóc zaangażowanie w całe przedsięwzięcie władz lokalnych.



Dodatkowe informacje

www.sachsen-textil.de [strona w języku niemieckim]

E-usługi dla przedsiębiorstw



Cel

Sprawność instytucjonalna administracji publicznej na terenach wiejskich jest często niższa niż w miastach. Brakuje jednego miejsca obsługi interesanta, te same informacje są zbierane przez różne komórki organizacyjne lokalnego samorządu, a do informacji o działalności wyspecjalizowanych instytucji i organizacji nie ma powszechnego dostępu. Działania informacyjno-komunikacyjne urzędu ograniczają się niejednokrotnie do tradycyjnych form, brak jest możliwości załatwienia spraw drogą elektroniczną. Projekt EGOPRISE stanowi odpowiedź na te problemy. Regiony z Niemiec, Łotwy, Estonii, Finlandii, Litwy, Szwecji i Białorusi starały się wspólnie wypracować rozwiązania, szczególnie z zastosowaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych, mające na celu lepszą obsługę przedsiębiorców, a także zwiększenie dostępności informacji o pracownikach poszukujących pracy w całym regionie. Projekt EGOPRISE koncentruje się przede wszystkim na małych przedsiębiorstwach zlokalizowanych w obszarach wiejskich, gdzie e-samorząd jest najslabiej rozwinięty.



Zasoby

Projekt realizowany był w ramach programu współpracy międzyregionalnej INTERREG IVB przez 22 partnerów z siedmiu krajów regionu

Morza Bałtyckiego. Liderem było stowarzyszenie samorządów lokalnych i regionalnych z kraju związkowego Meklemburgia-Pomorze Przednie na rzecz rozwoju e-samorządu. Pozostali uczestnicy reprezentowali sektor publiczny, sektor naukowo-badawczy (uniwersytety, jednostki badawcze), a także instytucje otoczenia biznesu. Projekt trwał trzy lata (od września 2009 do grudnia 2012 roku), finansowany był częściowo ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz ze środków własnych (całkowity budżet projektu wyniósł około 2,5 mln euro, z czego 1,9 mln pozyskano z EFRR).



Działania

Działania projektu EGOPRISE koncentrowały się na trzech obszarach: nowoczesnych usługach dla biznesu, łączeniu pracowników z pracodawcami z całego regionu Morza Bałtyckiego oraz budowaniu wspólnej platformy informacji i komunikacji.

Podstawowym działaniem zrealizowanym w ramach projektu było utworzenie internetowego Centrum Obsługi Interesanta. Zostało ono powiązane z różnymi portalami gromadzącymi oferty pracy, m.in. z Europejskim Portalem Mobilności Zawodowej EURES. Celem było umożliwienie osobom poszukującym pracy znalezienia zatrudnienia, a pracodawcom rekrutacji pracowników. Docelowo centrum miało być powiązane z innymi instytucjami rynku pracy i organizacjami przedsiębiorców, w tym z Izbami Przemysłowo-Handlowymi.

Działania w ostatnim obszarze tematycznym koncentrowały się na zwiększaniu dostępu przedsiębiorstw z terenów wiejskich do informacji, badań oraz nowych partnerów biznesowych. W tym celu zbudowano platformę komunikacyjną, ułatwiającą poszukiwanie niezbędnych informacji i partnerów do współpracy (np. instytutów naukowo-badawczych, konsultantów, dostawców, innych firm). W ramach tego działania przeprowadzono również szkolenia z obsługi narzędzia i możliwości, jakie ono daje.



Efekty

Realizacja projektu zakończyła się opracowaniem przewodnika dla administracji, prezentującego rozwiązania w zakresie rozwoju e-usług⁹, oraz podręcznika z katalogiem dobrych praktyk i działań, z których mogą skorzystać zarówno władze lokalne i regionalne tworzące systemy e-usług, jak i ich użytkownicy – małe i średnie przedsiębiorstwa¹⁰. Ponadto stworzono kilka narzędzi informacyjnych wspomagających rozwój i wykorzystanie e-usług, m.in. portale do zamówień publicznych oraz do rejestracji działalności gospodarczej. Z uwagi na ponadnarodowy charakter projektu jednym z jego produktów były ponadnarodowe plany działania, które

9 Guidelines for reorganising processes in public administrations and for establishing & managing digital greenhouses.

10 Transnational Aspects of End-User Oriented E-services in the Baltic Sea Region: Final Handbook of the EGOPRISE Project.

koncentrowały się na działalności firm zagranicznych i adaptacji do ich potrzeb usług elektronicznych, w tym tworzenia obcojęzycznych wersji językowych, przede wszystkim anglojęzycznej.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Wielką zaletą projektu było skupienie się na obszarach wiejskich, które borykają się z licznymi problemami. Cechuje je ponadto stosunkowo słaby potencjał instytucjonalny, a niekiedy praktycznie brak możliwości skorzystania z jakichkolwiek usług elektronicznych. Mocną stroną projektu była też realizacja działań sprzyjających rozwojowi powiązań gospodarczych w regionie Morza Bałtyckiego.

Warunkiem niezbędnym skutecznego wdrożenia nowych narzędzi e-administracji jest ich powiązanie z już istniejącymi instrumentami. Wielość różnych platform, stron i podmiotów zarządzających powoduje chaos informacyjny i może zniechęcać potencjalnych użytkowników, a czasem wręcz ograniczać możliwość dotarcia do informacji o istniejących narzędziach.



Rekomendowane zastosowanie

Obszary wiejskie w Polsce, podobnie jak w innych regionach Morza Bałtyckiego, charakteryzują się niskim stopniem rozwoju e-administracji.

W części polskich gmin wiejskich realizowane były już jednak projekty z zakresu informatyzacji urzędów oraz służące budowaniu społeczeństwa informacyjnego. Dlatego wdrożenie opisanych rozwiązań będzie skuteczne tylko wtedy, gdy zostaną one zintegrowane z obecnymi narzędziami informatycznymi, w tym funkcjonującymi na poziomie regionalnym czy nawet krajowym (m.in. z elektroniczną platformą usług administracji publicznej – ePUAP). Skuteczność i efektywność nowych, nastawionych na poprawę komunikacji (np. z przedsiębiorcami) platform będzie również zależała od umiejętności osób je obsługujących i samych użytkowników. W związku z tym niezbędne są szkolenia dla pracowników administracji samorządowej z zakresu obsługi narzędzi teleinformatycznych oraz możliwości, jakie stwarzają one dla poprawy komunikacji wewnątrz urzędu, między różnymi urzędami, a także między urzędem a przedsiębiorcą. Duży nacisk należy położyć także na odpowiednią informację i promocję nowych portali i platform wśród potencjalnych użytkowników, m.in. przez udostępnianie angielskiej wersji językowej.



Dodatkowe informacje

www.egoprise.eu

Region innowacyjny InnoSachs



Cel

Gospodarka centralnej części Saksonii od lat jest związana z przemysłem inżynieryjnym. Po upadku NRD okazało się jednak, że tradycyjny przemysł, żeby przetrwać, musi dostosować swoją działalność do nowych warunków ekonomicznych i globalnej konkurencji. W regionie działało wiele małych i średnich firm z branży inżynieryjnej (np. inżynieria materiałowa, technologie komunikacyjne), istniały także instytuty naukowe zajmujące się badaniami i kształceniem w pokrewnych dziedzinach. A jednak potencjał regionalnej gospodarki nie był w pełni wykorzystany, m.in. ze względu na brak efektywnych mechanizmów wymiany wiedzy i współpracy. Dzięki konkursowi ogłoszonemu w 1999 roku przez Federalne Ministerstwo Edukacji i Nauki udało się uzyskać środki na stworzenie w okolicach Chemnitz regionu innowacyjnego pod nazwą InnoSachs. Zainicjowany został projekt modernizacji pięciu sektorów przemysłu wysokich technologii, mający na celu wzmocnienie ich innowacyjności i stworzenie nowych miejsc pracy. Głównym zadaniem było rozwijanie współpracy i szukanie synergii między działającymi w regionie podmiotami.

Opisywana praktyka ma wielopoziomowy system zarządzania. Oprócz biur koordynującego projekt w prace konsorcjum zostali włączeni przedstawiciele: zlokalizowanych w regionie szkół wyższych i instytutów badawczych, pięciu różnych stowarzyszeń biznesowych, władz lokalnych,

banków i publicznych agencji wspierających rozwój przedsiębiorczości. Zaangażowanie tak różnorodnych regionalnych aktorów było istotne dla rozwijania gęstej sieci współpracy i wymiany wiedzy.



Zasoby

Całkowity budżet projektu wyniósł 30 mln euro, z czego 18 mln pochodziło z dotacji Federalnego Ministerstwa Edukacji i Nauki. Środki te przeznaczono przede wszystkim na zarządzanie, m.in. na utworzenie i bieżącą pracę biura projektowego oraz organizację spotkań członków konsorcjum. Głębokie zaangażowanie w projekt przedstawicieli wielu instytucji niezależnych od administracji – także we współzarządzanie – oznaczało, że organizacje te musiały wygospodarować dużą ilość czasu. W tym kontekście warto dodać, że projekt trwał aż sześć lat.



Działania

Wsparcie objęło pięć dziedzin przemysłu wysokich technologii – obecnych w gospodarce regionu, a jednocześnie dających szanse na zbudowanie trwałych przewag konkurencyjnych. Wybrano m.in. technologię laserową oraz inżynierię wysokowydajnych materiałów. Główne działania w projekcie miały na celu wzmocnienie mechanizmów wymiany wiedzy w dwóch wymiarach – między instytutami badawczymi a firmami przemysłowymi oraz w gronie samych przedsiębiorstw.

Ambicją projektu było wyjście poza jednorazowy transfer wiedzy – przeszczepienie konkretnego rozwiązania do działających w regionie firm. Zamiast tego celem było stworzenie trwałych mechanizmów współpracy. Projekt kierował się zatem czterema zasadami. Po pierwsze, wspierane inicjatywy współpracy między nauką i biznesem musiały obejmować pełen cykl – od pomysłu do wdrożenia danego rozwiązania. Po drugie, cele transferu były wypracowywane wspólnie przez partnerów ze świata nauki i biznesu. Po trzecie, by zapewnić wzajemne zrozumienie stron w procesie transferu, sugerowano zatrudnienie zewnętrznego moderatora. Po czwarte, finansowe zasady współpracy powinny być ustalone od razu na początku współpracy.

W ramach opisywanej praktyki zrealizowano dziewięć mniejszych projektów, z których pięć było skierowanych do wspomnianych wcześniej sektorów przemysłowych. Skupiały się one przede wszystkim na rozwoju potencjału technologicznego przedsiębiorstw dzięki transferowi wiedzy. Kolejne cztery działania miały charakter horyzontalny, nie zawężyły się do jednego sektora. Dotyczyły m.in. podniesienia kompetencji w zakresie zarządzania wiedzą oraz wsparcia dla zatrudniania absolwentów kierunków technicznych.



Efekty

W projekcie uczestniczyło około 90 podmiotów z regionu. Były to przede wszystkim przedsiębiorstwa, ale także instytuty badawcze,

szkoły wyższe i stowarzyszenia biznesowe. Łącznie wdrożono 118 nowych rozwiązań, z czego $\frac{3}{4}$ w przedsiębiorstwach. Projekt doprowadził do utworzenia 300 nowych miejsc pracy oraz powstania trzech nowych przedsiębiorstw wysokiej technologii.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Ważnym czynnikiem dla powodzenia projektu było odpowiednie ustalenie ram przestrzennych. Zamiast na granicach administracyjnych, skoncentrowano się na faktycznych powiązaniach gospodarczych – w efekcie projekt objął miasto Chemnitz oraz dwa sąsiednie regiony. Dzięki temu możliwe było podejście terytorialne, tzn. w projekcie brały udział tylko instytucje zlokalizowane na wybranym obszarze, a rozwijane sieci współpracy miały charakter **stricte** regionalny. Kolejnym czynnikiem sukcesu był dobór wspieranych sektorów gospodarki. Wybrano dziedziny mające odpowiednią masę krytyczną, tzn. z relatywnie dużą liczbą firm oraz zapleczem badawczym zlokalizowanym w regionie. Istotną zaletą projektu było także szerokie podejście uwzględniające tematy powiązane z transferem wiedzy, takie jak zarządzanie wiedzą czy wsparcie tworzenia miejsc pracy dla absolwentów regionalnych uczelni. Trwałość stworzonych sieci współpracy miało zapewniać przejęcie zadań projektu, po jego zakończeniu, przez regionalną agencję zajmującą się wspieraniem działalności badawczo-rozwojowej.

Jednym z zagrożeń dla działań mających na celu wsparcie transferu wiedzy między nauką i biznesem jest słaba orientacja kadry zarządzającej projektem w jakości rozpatrywanych rozwiązań i technologii. W tym wypadku udało się zminimalizować to ryzyko dzięki powołaniu komitetu skupiającego przedstawicieli nauki, do którego mogli się zwrócić pracownicy biura projektowego. Podobnie zagrożeniem może być dobór rozwiązań nieuwzględniający lokalnej specyfiki. Dlatego istotne było zaangażowanie w projekt także przedstawicieli lokalnych władz. Innym potencjalnym problemem byłoby wyłączenie się przedstawicieli biznesu z prac projektowych, m.in. ze względu na długi czas jego trwania. To ryzyko udało się zminimalizować dzięki zaproszeniu do współpracy izb gospodarczych, zamiast przedstawicieli konkretnych przedsiębiorstw. Wreszcie warto dodać, że uruchomienie projektu nie byłoby możliwe bez dofinansowania ze środków ministerialnych.



Rekomendowane zastosowanie

Opisana praktyka ma duże znaczenie w kontekście wyznaczania przez polskie województwa ich specjalizacji regionalnych. Dzięki wyraźnej strukturze narzuca ona ramy myślenia o tym, czy dana dziedzina rzeczywiście daje szansę zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej w oparciu o zasoby regionu. Ważną lekcją jest także spojrzenie na gospodarkę wykraczające poza granice administracyjne. Jest to istotne zwłaszcza w odniesieniu do większych miast. Jednostki badawcze i uczelnie zwykle

koncentrują się w ośrodku centralnym, natomiast małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne mogą być zlokalizowane w sąsiednich powiatach. Oznacza to, że taka praktyka powinna być wdrażana przez konsorcjum obejmujące sąsiednie powiaty, ale z pomocą agencji zajmujących się wspieraniem innowacyjności, np. PARP-u. Warto rozważyć także współpracę z Narodowym Centrum Badań i Rozwoju, które zajmuje się finansowaniem badań mających zastosowanie w gospodarce.

Opisywana praktyka mogłaby także posłużyć do bardziej efektywnych działań związanych z rozwojem klastrów. Obecnie inicjatywy wdrażane pod tym hasłem często nie mają pokrycia w faktycznej sieci instytucji działających w danym regionie. Ze względu na rozbudowany system zarządzania – uwzględniający przedstawicieli wielu środowisk – ten projekt można traktować jako rodzaj testu sprawdzającego, czy dana dziedzina ma potencjał, aby rozwinąć się w pełnoprawny klaster.



Dodatkowe informacje

www.oecd.org/site/cfecpr/39142224.pdf

[krótki opis projektu w języku angielskim]

www.innovationsregion-mittelsachsen.de/content/profil/region.htm

[pełna strona projektu, w języku niemieckim]

Bony na innowacje



Cel

Potencjał innowacyjny firmy jest we współczesnej gospodarce czynnikiem decydującym o jej konkurencyjności. Większość przedsiębiorstw, niezależnie od skali czy branży, szuka możliwości wykorzystania innowacyjnych rozwiązań w produkcji, marketingu czy sposobie organizacji swoich działań. Źródłem unikalnej wiedzy, która może być wykorzystana na rynku, są przede wszystkim instytucje badawcze. Jednak wiele małych i średnich przedsiębiorstw nie ma realnej możliwości podjęcia współpracy z takimi instytucjami ze względu na niedobór środków finansowych, zbyt duże ryzyko lub brak praktycznej wiedzy o sposobie zorganizowania wspólnego przedsięwzięcia. Potrzebne są zatem rozwiązania pozwalające na pokonanie tej bariery. Taki pomysł pojawił się w Brandenburgii, gdzie władze landu uruchomiły program bonów na innowacje. Jego celem jest ułatwienie małym i średnim przedsiębiorstwom dostępu do wiedzy wypracowanej dzięki działalności badawczo-rozwojowej. Bony na innowacje zapewniają środki finansowe na opłacenie usług realizowanych przez instytucje badawczo-rozwojowe, a więc stwarzają warunki dla transferu wiedzy między sektorem nauki i (małym) biznesem.



Zasoby

Program finansuje związkowe Ministerstwo Gospodarki i Spraw Europejskich, ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Struktura organizacyjna programu jest dwustopniowa – dwie instytucje odpowiadające za sprawy merytoryczne i finansowe działają na poziomie landu, z kolei punkty kontaktowe funkcjonują na szczeblu lokalnym. Rada ds. Przyszłego Rozwoju Gospodarczego Brandenburgii odpowiada za ocenę wniosków składanych przez przedsiębiorców oraz udziela im wsparcia merytorycznego. Z kolei publiczny bank inwestycyjny zajmuje się zarządzaniem środkami finansowymi w programie. Lokalne punkty kontaktowe są zlokalizowane w większych ośrodkach na terenie całej Brandenburgii. Pełnią rolę informacyjną i wspierającą dla zgłaszających się do nich przedsiębiorców. Większość kosztów programu stanowią środki na opłacenie usług realizowanych przez instytucje badawczo-rozwojowe. Część tych kosztów ponoszą także same przedsiębiorstwa. Kolejną pozycją w budżecie jest opłacenie personelu odpowiedzialnego za doradztwo dla przedsiębiorstw, procesowanie ich wniosków oraz zarządzanie finansowe – te środki trafiają głównie do Rady i banku. Kwota przekazywana lokalnym punktom kontaktowym jest niewielka, ponieważ bony na innowacje stanowią tylko jeden z wielu programów, o których informują te instytucje.



Działania

W programie mogą uczestniczyć wszystkie małe i średnie przedsiębiorstwa z terenu Brandenburgii, które działają w sektorach wskazanych przez federalne biuro zajmujące się restrukturyzacją regionalnych gospodarek. Zainteresowany przedsiębiorca zwykle zgłasza się najpierw do jednego z lokalnych punktów kontaktowych. Część z nich jest umiejscowiona przy uniwersytetach, część to biura położone na terenach peryferyjnych, inne specjalizują się w danej branży. Ta ostatnia grupa odpowiada za 12 kluczowych branż wskazanych w brandenburskiej strategii rozwoju innowacyjności. Wszystkie trzy typy biur działają w regionalnej sieci skupiającej instytucje otoczenia biznesu.

Bon może być wykorzystany do sfinansowania zewnętrznych usług badawczo-rozwojowych, takich jak opracowanie innowacyjnego produktu, usługi czy procesu lub na specjalistyczne doradztwo i prace ukierunkowane na wdrożenie, np. przez ulepszenie istniejących produktów. Realizowana usługa musi być związana z dotychczasową działalnością firmy. Finansowanie mogą uzyskać tylko projekty rozpoczynane od samego początku i realizowane na terenie Brandenburgii. Środki z programu są przekazywane bezpośrednio do instytucji badawczo-rozwojowej, na podstawie oferty i umowy podpisanej między tym podmiotem a przedsiębiorstwem. Koszty kwalifikowane obejmują wynagrodzenia dla personelu instytucji, niezbędne materiały oraz opłaty za korzystanie ze specjalistycznej aparatury.

W programie istnieją dwa typy bonów na innowacje, nazywane małym i dużym. Pierwszy z nich ma na celu pokrycie wydatków związanych z zainicjowaniem współpracy przedsiębiorstwa z instytucją naukową, finansując np. analizę wykonalności danego pomysłu. Mały bon to maksimum 3000 euro, w 100% finansowane ze środków programu. Po akceptacji zgłoszonego wniosku przedsiębiorstwo ma dwa miesiące na jego wykorzystanie. Z małego bonu mogą korzystać tylko firmy, które nie współpracowały dotychczas z sektorem badawczo-rozwojowym, a zatem jest to pomoc jednorazowa.

Duży bon na innowacje pozwala sfinansować wszelkie działania badawczo-rozwojowe, np. związane z planowaniem, opracowywaniem i wdrażaniem ulepszonych produktów, usług czy procesów. Górny pułap dofinansowania ze środków publicznych wynosi 15 000 euro, nie może ono jednak przekroczyć 70% ogólnej wartości projektu – reszta to wkład własny firmy. Maksymalny czas realizacji przedsięwzięcia wynosi 12 miesięcy. Przedsiębiorstwa mogą aplikować po dużym bonie wielokrotnie, ale tylko raz w ciągu danego roku kalendarzowego.



Efekty

Od początku 2010 do kwietnia 2014 roku zatwierdzono do realizacji 400 bonów, z czego około 60% stanowiły duże bony, a 40% – małe. Każdy z bonów przekłada się na wzmocnienie powiązań między sektorem nauki i gospodarką. Niezależnie od upływu czasu

program wciąż cieszy się popularnością, także wśród firm, które nie miały dotychczas żadnych doświadczeń we współpracy z instytucjami badawczo-rozwojowymi.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Istotnym czynnikiem sukcesu opisywanego programu jest zaangażowanie lokalnych punktów kontaktowych jako pośredników w dotarciu do małych i średnich przedsiębiorstw. Biura te znają lokalny kontekst, często działają na obszarach, gdzie dominują MŚP. Dzięki temu udało się ograniczyć barierę powstrzymującą te firmy przez wejściem we współpracę z sektorem badawczo-rozwojowym. Kolejny walor tej praktyki polega na rozbiciu wsparcia na dwa etapy – początkowy i zaawansowany. Mały bon pozwala firmie podjąć próbę przerzucenia mostu między sektorami, bez konieczności inwestowania własnych zasobów. Jeśli pierwszy etap okaże się sukcesem, program oferuje wsparcie na wykonanie kolejnego kroku, który ma już przełożenie na pozycję rynkową firmy. Wreszcie przekazywane środki trafiają bezpośrednio do instytucji badawczej, a nie do przedsiębiorstwa. To sprawia, że firmom zależy na wyegzekwowaniu od tej instytucji produktu lub usługi, stanowiących autentyczne wsparcie dla ich konkurencyjności.

Zagrożeniem dla powodzenia projektu jest słabość zaplecza badawczo-rozwojowego w regionie. Dlatego ważne jest, by jednocześnie promować rozwój centrów badawczych, zwłaszcza na terenach peryferyjnych.

Wsparcie powinno być kierowane na rozwój potencjału w dziedzinach istotnych z punktu widzenia struktury gospodarki regionu.



Rekomendowane zastosowanie

Polska stoi wobec wyzwania zwiększania innowacyjności swojej gospodarki, tak by uniknąć pułapki średniego poziomu rozwoju (gdzie oparcie pozycji rynkowej na niskich kosztach pracy blokuje rozwój społeczno-gospodarczy). Jednocześnie interwencje publiczne mają ograniczony wpływ na innowacyjność firm – innowacji nie można bowiem zadekretować. Opisywana praktyka stanowi ciekawe narzędzie, wykorzystujące publiczne środki do wyzwolenia potencjału współpracy przedsiębiorstw z instytucjami badawczo-rozwojowymi. Należy pamiętać, że podobne rozwiązania są już w Polsce realizowane, najczęściej jednak na poziomie krajowym. Program pokazuje jedno z możliwych podejść na poziomie regionalnym. Ze względu na niezbędność odpowiedniego zaplecza naukowo-badawczego może on być wdrażany w dużych miastach lub na poziomie województw. Bony na innowacje mogą stanowić istotny element realizacji regionalnych strategii innowacyjności lub strategii inteligentnej specjalizacji. Podstawą jest odpowiednie – dopasowane do warunków regionu – określenie listy wspieranych branż. Program powinien być także skoordynowany z działaniami skierowanymi na wzmacnianie potencjału instytucji badawczo-rozwojowych, zwłaszcza w zakresie ich gotowości do współpracy z biznesem.

W przypadku małych miast i gmin nie jest możliwe bezpośrednie wykorzystanie tej praktyki, niemniej ich władze i działające w nich instytucje powinny aktywnie zachęcać lokalnych przedsiębiorców do korzystania ze wsparcia dostępnego na poziomie krajowym i/lub regionalnym, także tego ambitniejszego i wymagającego większego zaangażowania niż zwykła dotacja na inwestycje.



Dodatkowe informacje

www.ilb.de/de/wirtschaft/zuschuesse/innovationsgutscheine/

[strona w języku niemieckim]

Program rozwoju centrów wysokiej technologii w Dolnej Austrii



Cel

Głównym celem tego programu było zwiększenie potencjału większych obszarów regionu Dolnej Austrii w zakresie rozwoju innowacyjnej gospodarki, wykorzystującej potencjał naukowo-badawczy regionu. Dolna Austria ma duży potencjał w kilku dziedzinach badawczych, jest on jednak skoncentrowany w czterech głównych miastach regionu: Krems specjalizuje się w biologii medycznej, Tulln słynie z wysokiego poziomu badań w biotechnologii i biotechnologii środowiskowej, Wiener Neustadt to silny ośrodek nowoczesnych technologii przemysłowych, a Wieselburg specjalizuje się w bioenergetyce i technologiach rolno-spożywczych. Podstawowe cele programu to budowanie powiązań między sferą badań i biznesem oraz rozwój zaplecza badawczo-rozwojowego, zorientowanego na potrzeby przedsiębiorstw. Współpraca instytucji naukowych z firmami miała na celu, z jednej strony, zapewnienie firmom najnowocześniejszej aparatury i wszelkiej dostępnej wiedzy, z drugiej – dostosowanie uniwersytetów i instytucji edukacyjnych do potrzeb lokalnego rynku pracy.



Zasoby

Podstawowym zasobem niezbędnym do realizacji projektu jest infrastruktura kubaturowa. W Dolnej Austrii na bazie istniejącej infrastruktury i zasobów instytucji badawczych utworzono cztery centra wysokich technologii. Skupiły się w nich zarówno instytucje badawcze, jak i firmy prowadzące działalność w wiodących dziedzinach technologicznych. Utworzenie centrów wysokich technologii oraz dalsza ich działalność zostały sfinansowane ze środków własnych oraz Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Wartość projektu wyniosła ponad 6 mln euro, z czego 2,7 mln pochodziło z EFRR.



Działania

Partnerem wiodącym projektu, a jednocześnie koordynatorem wszystkich działań jest Ecoplus – Agencja Gospodarcza Dolnej Austrii. Każdym centrum zaawansowanych technologii kieruje natomiast jeden lokalny ekspert (broker), którego rolą jest łączenie i koordynacja współpracy podmiotów pracujących w centrum. To on jest odpowiedzialny za budowanie silnej sieci tematycznie powiązanych firm, uniwersytetów, ośrodków badawczo-rozwojowych, instytucji edukacyjnych, której celem jest tworzenie nowych miejsc pracy wysokiej jakości. Jest też odpowiedzialny za prowadzenie wszystkich projektów, rozliczenia finansowe, działalność informacyjną i promocyjną centrum technologicznego.

W ramach programu organizowane są m.in. cykliczne, formalne i mniej formalne spotkania służące najpierw wypracowaniu wspólnej wizji i strategii działania, a potem wymianie wiedzy i doświadczeń między partnerami projektu. Działania w zakresie współpracy instytucji naukowych z biznesem podejmowane są w ramach poszczególnych specjalizacji naukowych. Promowana jest oferta jednostek badawczo-rozwojowych, prowadzona jest działalność doradcza dotycząca finansowania i realizacji projektów badawczo-rozwojowych, pomoc firmom w poszukiwaniu odpowiednich partnerów i aplikowaniu do konkursów oraz w realizacji konkretnych projektów. Dla instytucji badawczo-rozwojowych prowadzone jest też doradztwo w zakresie instrumentów finansowania infrastruktury badawczo-rozwojowej, a także wsparcie transferu technologii.



Efekty

W ramach programu zrealizowano około 120 miękkich projektów o łącznej wartości 143 mln euro i 13 projektów infrastrukturalnych o łącznej wartości 70 mln euro. Uczestniczyło w nich ponad 1100 pracowników naukowych z dziedziny nauk przyrodniczych i technicznych. Szacuje się też, że dzięki programowi powstało prawie 2200 nowych miejsc pracy, z czego blisko 400 w sektorze wysokich technologii, a ponad 400 w firmach typu start-up.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Czynnikiem sukcesu programu było niewątpliwie dostarczenie firmom przydatnej wysokiej jakości wiedzy i możliwości korzystania z najnowocześniejszej aparatury badawczej. Wzmocniło to chęć współpracy przedsiębiorców z instytucjami naukowo-badawczymi, a jednocześnie pozwoliło utworzyć wiele wysokiej jakości miejsc pracy.

Ryzyka związane są przede wszystkim z początkowymi etapami współpracy instytucji naukowych z przedsiębiorstwami, która może być trudna i spowalniać proces transferu wiedzy i technologii. Rozwiązaniem w tym wypadku byłoby zapewnienie w pierwszej fazie programu udziału dobrze rozwiniętych inicjatyw klastrowych. Innym zagadnieniem, które należy uwzględnić, jest dostępność i wyposażenie instytucji naukowo-badawczych. Ponadto oczekiwania biznesu ulegają zmianie, także na skutek szoków i kryzysów finansowych. Dlatego, aby zminimalizować ryzyko rezygnacji istotnych podmiotów gospodarczych ze wspólnie realizowanych projektów, niezbędna jest stała wymiana informacji oraz zapewnienie wsparcia firmom, zwłaszcza w okresach przejściowych trudności.



Rekomendowane zastosowanie

Podejście zastosowane w regionie Dolnej Austrii można wykorzystać również w polskich warunkach, na poziomie regionalnym, jednak tylko wtedy, gdy region posiada odpowiedni potencjał naukowo-badawczy i przynajmniej częściowo rozwinięty w tej dziedzinie potencjał gospodarczy. Projekt wymaga dużych nakładów finansowych, a przede wszystkim dostępności zaawansowanej infrastruktury badawczo-rozwojowej, co ogranicza możliwości jego wdrożenia w przeciętnej gminie. W kontekście identyfikacji i wspierania regionalnych inteligentnych specjalizacji w Polsce austriacka dobra praktyka stanowi właściwie wzorcowe rozwiązanie nastawione na wzrost powiązań i zacieśnianie współpracy w ramach takiej specjalizacji.



Dodatkowe informacje

<http://www.ecoplus.at/en/ecoplus/technology-research/technopols>

Sieci aniołów biznesu w Turyngii



Cel

Aby rozpocząć działalność gospodarczą, potrzebne są przede wszystkim dwa rodzaje zasobów. Pierwszy to szeroko pojęta wiedza i know-how, drugi to środki finansowe. Często zdobycie zasobów finansowych wymaga pomocy z zewnątrz i zaangażowania odpowiednich inwestorów, co bywa szczególnie trudne w przypadku projektów innowacyjnych, charakteryzujących się wysokim poziomem ryzyka utraty zainwestowanych środków. Projekt Thuringia Business Angels Network jest odpowiedzią zarówno na ryzyko braku finansowania dla innowacyjnych przedsięwzięć, jak i braku wiedzy biznesowej dotyczącej prowadzenia przedsiębiorstwa. Głównym celem projektu jest ułatwienie zakładania nowych firm, przede wszystkim przez zapewnienie niezbędnych funduszy i wiedzy eksperckiej. Projekt realizowany jest we wschodnioniemieckim landzie Turyngia. Obszar ten, w porównaniu z landami zachodnimi, cechuje niska liczba nowo tworzonych przedsiębiorstw innowacyjnych.



Zasoby

W chwili uruchamiania projektu w 2010 roku brało w nim udział czterech partnerów: Tower Venture (Jena), przedsiębiorstwo inwestujące w obiecujące i przyszłościowe pomysły; IQ2b GmbH Business

Angels Network (Weimar), platforma aniołów biznesu¹¹ i start-upów z terenu Turyngii; Uniwersytet im. Friedricha Schillera (Jena) oraz inkubator przedsiębiorczości i technologii (z miejscowości Gera). W latach 2010-2013 projekt był realizowany przy wsparciu finansowym Europejskiego Funduszu Społecznego. Wkład własny w jego finansowanie pochodził ze środków Ministerstwa Gospodarki Turyngii, które przeznaczyło na ten cel prawie 600 000 euro. Część funduszy pozyskano także od pozostałych partnerów. Po zakończeniu projektu współfinansowanego ze środków EFS sieć aniołów biznesu utrzymuje się wyłącznie ze składek płaconych przez jej członków.



Działania

Sieć aniołów biznesu w Turyngii obejmuje dwa rodzaje działań wspierających osoby zakładające innowacyjne firmy. Pierwszy to usługi doradcze wykorzystujące wiedzę i doświadczenie specyficzne dla danego sektora. Partnerzy skupieni w sieci aniołów biznesu mają doświadczenie w zakresie sposobów zakładania i prowadzenia przedsiębiorstw. Dzięki temu mogą zapewnić dostęp do szerokiej sieci kontaktów i inwestorów, którzy mogą pomóc objętemu opieką przedsiębiorstwu w pierwszej fazie działalności (tzw. funkcja otwierania drzwi).

¹¹ Anioł biznesu to prywatny inwestor, który wspiera wybrane pomysły biznesowe, głównie w początkowej fazie ich działalności (start-up). Wsparcie obejmuje różne formy, począwszy od środków finansowych po przekazywanie wiedzy, kontaktów i doświadczenia biznesowego.

Druga grupa działań dotyczy udostępnienia kapitału finansowego na start nowej firmy. Anioły zostają mniejszościowymi udziałowcami przedsiębiorstw, zapewniając im stabilność finansową w początkowej fazie działalności. Założyciel firmy nie musi zwracać zainwestowanego kapitału ani wypłacać dywidend. Anioł biznesu i założyciel przedsiębiorstwa pracują wspólnie w celu ugruntowania pozycji firmy na rynku i zwiększenia jej wartości, tak by po kilku latach móc z zyskiem sprzedać jej akcje.

W ramach swoich działań sieć aniołów biznesu organizuje także spotkania sieciujące, tzn. umożliwiające wymianę doświadczeń między początkującymi i bardziej doświadczonymi przedsiębiorcami.



Efekty

W sierpniu 2011 roku sieć aniołów biznesu w Turyngii skupiała 30 aniołów biznesu oraz ponad 50 ekspertów z różnych dziedzin. Co-rocennie sieć organizuje kilka spotkań dla inwestorów, które mają na celu przyciągnięcie nowych członków. Informacje o dokładnej kwocie zainwestowanej w przedsiębiorstwa przez anioły biznesu są wprawdzie objęte klauzulą poufności, jednak szacunkowe dane wskazują, że inwestycje aniołów biznesu w Turyngii wynoszą kilka milionów euro rocznie. Według danych niemieckiego stowarzyszenia aniołów biznesu średnia wielkość inwestycji w jedną firmę w 2013 roku wyniosła

75 000 euro. Należy podkreślić, że wysokość wsparcia firm jest bardzo zróżnicowana i zależy od rodzaju prowadzonej działalności.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Podstawową mocną stroną projektu jest połączenie wsparcia finansowego z doradztwem oraz długoterminowym zaangażowaniem doświadczonego partnera w zarządzanie firmą. Pozyskanie wsparcia (przede wszystkim finansowego) z sektora prywatnego jest bardziej elastyczne i łatwiejsze niż w wypadku korzystania ze środków publicznych czy tradycyjnego kredytu bankowego. Silną stroną projektu jest także to, że uzupełnia on inne typy wsparcia dla przedsiębiorców, dostępne w ramach pomocy publicznej. Ponadto poprzez koncentrację na sektorze wysokich technologii przyczynia się do transformacji struktury regionalnej gospodarki na bardziej nowoczesną.

Słabą stroną projektu jest natomiast ograniczona możliwość uzyskania informacji o jego efektach, co wynika z poufności danych biznesowych. Nie są dostępne dane o liczbie przedsiębiorstw, które odniosły sukces w wyniku działania aniołów biznesu, i ich udziale wśród wszystkich wspartych przedsięwzięć. Ryzykiem jest też konieczność odwołania się do hojności osób prywatnych. Mogą one nie mieć takiego kapitału, chęci lub wystarczającego zaufania do programu czy też wystarczającej wiedzy na temat wspierania innowacyjności.



Rekomendowane zastosowanie

W Polsce istnieje wiele instytucji oferujących wsparcie w początkowej fazie prowadzenia działalności gospodarczej. Dostępne jest jednak przede wszystkim wsparcie finansowe w postaci kapitału wysokiego ryzyka i preferencyjnych kredytów. Tymczasem równie, a niekiedy może nawet bardziej istotnym problemem, zwłaszcza dla osób chcących prowadzić działalność gospodarczą w sektorze wysokich technologii, jest brak wiedzy biznesowej, niezbędnej do prowadzenia własnej firmy. Stworzenie sieci wsparcia składającej się zarówno z potencjalnych inwestorów (aniołów biznesu), jak i ekspertów oferujących wiedzę z wielu dziedzin mogłoby ułatwić rozpoczynanie działalności w sektorach, w których ryzyko jest największe. Zwiększałoby także szanse na przetrwanie przedsiębiorstw w newralgicznym początkowym okresie działalności. W polskich warunkach działania inicjujące powstawanie sieci aniołów biznesu mogą podjąć zarówno istniejące instytucje otoczenia biznesu, jak i władze lokalne. Ich zaangażowanie zwiększyłoby wiarygodność tworzonej sieci wsparcia, a tym samym gotowość potencjalnych sponsorów (aniołów) do zaangażowania swoich środków w tego typu przedsięwzięcie. W szczególności dobrej pozycji do inicjowania takich działań są gminy, które można określić mianem gmin sukcesu gospodarczego, tj. takie, w których działa dużo dobrze prosperujących przedsiębiorstw. Takie gminy, aby podtrzymać swoją dobrą passę, powinny skupić się na wspieraniu

tworzenia i rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw zapewniających wysoką wartość dodaną oraz dobre miejsca pracy. Wspieranie ambitnych rozpoczynających działalność przedsiębiorców może być też sposobem na dywersyfikację struktury gospodarczej w gminach, w których wysoki poziom rozwoju w zbyt dużym stopniu zależy od jednej firmy lub jednego sektora.



Dodatkowe informacje

<http://www.thueban.de/>

Creamed, Europejskie Zgrupowanie Współpracy Terytorialnej Euroregionu Pireneje-Morze Śródziemne



Cel

Dla zdecydowanej większości inkubatorów przedsiębiorczości umiędzynarodowienie przedsiębiorstw działających w ich ramach jest dużym wyzwaniem. Projekt Creamed był odpowiedzią na ten problem. Współpraca instytucji otoczenia biznesu oraz objętych ich wsparciem przedsiębiorców z graniczących ze sobą regionów skupionych w Euroregionie Pireneje-Morze Śródziemne miała na celu zwiększenie „masy krytycznej” firm skupionych w poszczególnych instytucjach i sieciach oraz ułatwienie im ekspansji na arenie międzynarodowej. Wpływ tego typu współpracy ma szczególne znaczenie na obszarach położonych poza centrami aktywności gospodarczej (przede wszystkim poza dużymi miastami), gdzie zagęszczenie przedsiębiorstw jest zdecydowanie mniejsze, a rynek lokalny płytki.



Zasoby

Projekt realizowano na terenie euroregionu Pireneje-Morze Śródziemne, w skład którego wchodzi dwa regiony francuskie (Midi-Pireneje i Langwedocja-Roussillon) oraz dwie hiszpańskie wspólnoty autonomiczne (Katalonia i Baleary). W jego realizacji brało udział sześciu partnerów,

wśród których znalazły się regionalne agencje publiczne, regionalne sieci inkubatorów przedsiębiorczości, park technologiczny oraz sam Euroregion, na terenie którego były prowadzone działania. Projekt był finansowany ze środków własnych partnerów oraz ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Współpracy Terytorialnej dla Europy Południowo-Zachodniej (Interreg IV-SUDOE). Całkowity budżet projektu wyniósł 1,5 mln euro, z czego 1,1 mln euro pozyskano z środków EFRR.



Działania

Działania projektu Creamed prowadziło sześć grup roboczych. Każda z nich odpowiadała za osobny obszar działań (zarządzanie i koordynacja, kształtowanie sieci współpracy, rozwój zawodowy członków sieci, doradztwo dla firm, monitoring i ewaluacja, promocja, upowszechnianie i komunikacja projektu). Liderami poszczególnych grup roboczych byli partnerzy odznaczający się największym doświadczeniem w danym zakresie oraz niezbędnymi zasobami (zarówno ludzkimi, jak i materialnymi).

Przeprowadzono szkolenia dla dyrektorów inkubatorów przedsiębiorczości skupionych w sieciach oraz szefów firm działających w ich strukturach. Szkolenia te miały na celu przede wszystkim podniesienie ich wiedzy o otoczeniu prawnym, gospodarczym i administracyjnym regionów partnerskich, co jest niezbędne do internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw na terenie całego Euroregionu.

W ramach obszaru „kształtowanie sieci współpracy” zorganizowano m.in. cykl konferencji gospodarczych, służących wzmocnieniu powiązań handlowych między firmami w Euroregionie. Prowadzono także działania mające na celu rozwój lokalnych instytucji wsparcia, przede wszystkim przez wymianę dobrych praktyk i doświadczeń między partnerami projektu.

Ponadto wspierano usługi dla przedsiębiorstw innowacyjnych w zakresie umiędzynarodowienia ich działalności. Przygotowano również ofertę narzędzi i działań dla firm, których zadaniem było wzmocnienie ich specyficznych kompetencji, wsparcie finansowe współpracy z sektorem nauki oraz udziału w międzynarodowych targach inwestycyjnych.



Efekty

Głównym efektem projektu było przyznanie 2000 „paszportów” firmom, które podjęły działania na rzecz umiędzynarodowienia swojej działalności. W firmach skupionych we współpracujących klastrach i inkubatorach zatrudniono także kilkunastu naukowców oraz stażystów, których zadaniem było zacieśnianie współpracy z sektorem badawczym. W ramach projektu opracowano statut euroregionalnej sieci mającej na celu wspomaganie zakładania i rozwoju nowych firm oraz stworzono platformę internetową dla firm i inkubatorów przedsiębiorczości, dzięki której możliwa stała się wymiana informacji

i narzędzi wsparcia. W jej zasobach znalazł się też katalog firm, pozwalający na wyszukanie potencjalnego kooperanta lub klienta.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Mocną stroną projektu było wykorzystanie rozpoznawalności Euroregionu Pireneje-Morze Śródziemne na arenie międzynarodowej w celu ułatwienia umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw leżących w jego granicach. Zaletą projektu było także skoncentrowanie wsparcia na aspektach związanych z innowacjami i efektywnością (przede wszystkim w zakresie wykorzystania i zarządzania zasobami).

Drugą z wymienionych zalet można postrzegać też jako wadę projektu, ponieważ jego działania skupiały się na przedsiębiorstwach technologicznych, które stanowiły zdecydowaną mniejszość wśród firm. Trudnością była też koordynacja i zapewnienie spójności działań na rzecz wspierania, zakładania i rozwoju nowych firm pomiędzy władzami regionów wchodzących w skład Euroregionu Pireneje-Morze Śródziemne. Trwałe zmiany w tym zakresie są bardzo trudne do osiągnięcia.



Rekomendowane zastosowanie

Inkubatory przedsiębiorczości, klastry i parki technologiczne w Polsce charakteryzują się relatywnie małym oddziaływaniem na gospodarkę.

Wymiana doświadczeń i współpraca z zagranicznymi strukturami tego typu, mającymi dłuższe doświadczenie w zakresie wsparcia przedsiębiorstw (przede wszystkim tymi o charakterze innowacyjnym) mogłyby wzmocnić ich pozytywny wpływ na przedsiębiorstwa w Polsce. Szczególnie istotne z polskiego punktu widzenia wydają się dwa aspekty, które znalazły się w zakresie realizacji projektu Creamed. Pierwszy to wzmocnienie współpracy przedsiębiorstw z sektorem nauki, które umożliwiłoby zwiększenie zakresu wdrożeń innowacyjnych pomysłów. Drugim aspektem, ważnym dla polskich przedsiębiorców, jest umiędzynarodowienie działalności i możliwość rozwoju nie tylko na rynku wewnętrznym, ale także w innych krajach. Wielu z nich pozwoliłoby to zwielokrotnić skalę działalności i zdobyć nowych klientów oraz kooperantów. W polskich warunkach projekt taki mógłby być realizowany na poziomie regionalnym, przy aktywnej współpracy z samorządami lokalnymi, zwłaszcza miastami, na których terenie działają instytucje naukowe. Taki projekt mógłby być realizowany również w ramach współpracy międzyregionalnej.



Dodatkowe informacje

<http://www.eurocreamed.eu/creamed/fr/index.html>

Kapitał ludzki i rynek pracy

Zarządzanie personelem w MŚP wobec zmian demograficznych



Cel

Skutki zmian demograficznych dotyczą także przedsiębiorstw, zwłaszcza zlokalizowanych w oddaleniu od wielkich miast. Coraz większa liczba takich firm musi mierzyć się ze spadkiem liczby młodych absolwentów chętnych do przeszkolenia, niedoborem wykwalifikowanych pracowników czy rosnącymi ograniczeniami zdrowotnymi starzejącego się personelu. W odpowiedzi na te wyzwania powstał projekt mający uwrażliwić i wzmocnić zdolność przedsiębiorstw do reagowania na zmiany demograficzne. W ramach przedsięwzięcia opracowano i przetestowano w 24 niemieckich firmach scenariusze pozwalające na adaptację do niekorzystnych trendów demograficznych, bez konieczności zmniejszania zatrudnienia czy zmiany lokalizacji firmy.



Zasoby

Projekt był wdrażany w latach 2012-2013 w trzech landach położonych na wschodzie Niemiec – Brandenburgii, Saksonii i Saksonii-Anhalt.

Środki na jego realizację pochodziły z Federalnego Ministerstwa Pracy i Spraw Społecznych. Podmiotem odpowiedzialnym za realizację projektu była prywatna spółka doradcza, we wdrażaniu dużą rolę odgrywali partnerzy regionalni i merytoryczni. Na poziomie landów działały regionalne sekcje (prywatnej) ogólnokrajowej sieci gospodarczej, zajmującej się optymalizacją i innowacyjnością w przedsiębiorstwach. Doświadczenie tych organizacji było istotne przy selekcji firm do udziału w projekcie. Partnerem merytorycznym projektu była prywatna spółka specjalizująca się w innowacyjnych szkoleniach dla firm, wsparcia udzielał także krajowy instytut zajmujący się bezpieczeństwem i higieną pracy. Główne koszty realizacji projektu to wynagrodzenia dla trenerów prowadzących szkolenia i warsztaty oraz opłacenie pracy ekspertów i doradców. Konieczne było także zapewnienie miejsca do realizacji warsztatów, wyposażonego w komputery i dostęp do Internetu.



Działania

W projekcie wzięły udział 24 małe i średnie przedsiębiorstwa z różnych sektorów (od firm inżynierskich, przez aptekę, po spółdzielnię rolniczą), zlokalizowane zarówno w miastach, jak i na obszarach wiejskich. Punkt wyjścia był taki sam dla każdego z tych podmiotów – opracowanie i wdrożenie mechanizmów reagowania na zmiany demograficzne. Chodziło m.in. o to, jak powinna wyglądać strategia

rekrutacji wykwalifikowanych pracowników teraz i w przyszłości, jak uniknąć drenażu mózgów, jak dostosować strukturę organizacji do zachodzących zmian, jak wyciągać wnioski z analizy trendów demograficznych czy jak utrzymać w organizacji wiedzę jej obecnych członków. Pytania były za każdym razem takie same, ale odpowiedź wynikała ze specyfiki każdego z przedsiębiorstw.

Projekt składał się z pięciu powiązanych ze sobą elementów, z których trzy pierwsze miały charakter następujących po sobie etapów. Pierwszy etap – to uwrażliwienie na problem i zdobycie kwalifikacji pozwalających kadrze menedżerskiej na samodzielne dostosowanie istniejących narzędzi do potrzeb jej firm. Drugi etap – to przeniesienie analizy na poziom przedsiębiorstwa i identyfikacja trendów demograficznych, wpływających na jego obecną i przyszłą kondycję. W trzecim etapie, na podstawie wniosków z analizy, podejmowano decyzje o doborze adekwatnych rozwiązań, by – po odpowiednim dostosowaniu – wdrożyć je w przedsiębiorstwie. Wprowadzone zmiany dotyczyły pięciu pól tematycznych: bezpieczeństwa i higieny pracy, sposobów organizacji pracy i samego miejsca pracy, rozwoju kwalifikacji personelu, kultury pracy w przedsiębiorstwie oraz zarządzania personelem i procesem rekrutacji.

Realny proces zmiany w każdym z przedsiębiorstw odbywał się w trzech krokach. Na początku dokonywano analizy sytuacji przedsiębiorstwa i prawdopodobnych kierunków zmian. Drugi krok polegał na selekcji najistotniejszych obszarów działania, identyfikacji

pomocnych rozwiązań i opracowaniu planu ich wdrożenia. Trzeci krok to implementacja połączona z bieżącym monitoringiem i wprowadzaniem ewentualnych poprawek. Na wszystkich etapach przedstawiciele przedsiębiorstw mieli wsparcie zespołu projektowego oraz zewnętrznych ekspertów.

Pozostałe dwa elementy projektu miały charakter ciągły. Po pierwsze, przez cały okres trwania projektu uczestnicy mogli korzystać z internetowej bazy wiedzy i forum umożliwiającego wymianę doświadczeń. Po drugie, przedstawiciele firm spotykali się na warsztatach, gdzie wspólnie zastanawiali się nad rozwiązaniem napotykanych problemów i dzielili doświadczeniem z postępów we wdrażaniu zaplanowanych zmian. Na zakończenie projektu odbyły się trzy konferencje regionalne, mające na celu upowszechnienie zdobytej wiedzy i wypracowanych rozwiązań wśród innych przedsiębiorstw.



Bezpośrednim efektem projektu było wypracowanie i przetestowanie 24 dobrych praktyk, pokazujących, jak różne przedsiębiorstwa mogą zaadaptować się do zmian demograficznych. Część narzędzi wykorzystanych w tym procesie została także upubliczniona, m.in. **Demography Compass**, program komputerowy pozwalający przeanalizować procesy starzenia się w przedsiębiorstwie. Kolejnym efektem projektu jest internetowa baza wiedzy, gromadząca materiały

wspierające samodzielne zastosowanie wypracowanych rozwiązań. Ze względu na charakter wprowadzanej zmiany – długofalowego zwiększenia potencjału radzenia sobie z wyzwaniami demograficznymi – trudno ocenić szersze oddziaływanie projektu.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Istotnym czynnikiem sukcesu praktyki jest uwzględnienie bardzo zróżnicowanej grupy przedsiębiorstw. Wypracowanie wielu alternatywnych modeli reagowania na zmiany demograficzne zwiększa szanse na przejęcie tych rozwiązań przez kolejne podmioty gospodarcze. Drugi czynnik to budowanie wśród kadry zarządzającej zdolności do samodzielnej reakcji na obecne i nowe wyzwania związane z demografią. Rolą ekspertów i konsultantów było wsparcie w identyfikacji potrzeb przedsiębiorstw i wskazanie różnorodności możliwych rozwiązań, natomiast ich selekcja, dostosowanie i wdrożenie – to przede wszystkim zadanie przedstawicieli zaangażowanych firm.

Dla powodzenia projektu duże znaczenie ma efekt mnożnikowy. Przeprowadzenie całego procesu zmiany w firmie jest kosztowne, dlatego zdecydowano się ograniczyć liczbę beneficjentów i skupić na upowszechnianiu przetestowanych rozwiązań w regionach. W tej sytuacji dużo zależy od skuteczności promowania rezultatów czy chęci innych firm do podjęcia odpowiednich działań. Problemem może być także trudność przeniesienia wypracowanych praktyk na grunt

kolejnego przedsiębiorstwa, bez gruntownego zrozumienia całego procesu. Wreszcie podstawą trwałości efektów w firmie jest wpisanie wdrażania w ramy uczenia się organizacji. Powinno się zbierać informacje zwrotne o działaniu nowych rozwiązań, być otwartym na ich modyfikację i zaangażować w proces wszystkich pracowników.



Rekomendowane zastosowanie

Mimo relatywnie wysokiej stopy bezrobocia w Polsce przedsiębiorstwa zlokalizowane poza dużymi miastami coraz częściej mierzą się z brakiem nowych, wykwalifikowanych pracowników. Po 20 latach funkcjonowania na rynku pracy obciążonym wysokim bezrobociem trudno jednak zmienić utrwalone sposoby działania i myślenia – zarówno w firmach, jak i w urzędach. To powoduje, że kształtowanie zdolności do reagowania na zmiany demograficzne (starzenie się społeczeństwa, emigracja młodych itp.) jest w Polsce szczególnie istotne. Opisywana praktyka odpowiada na tę potrzebę. Proponuje kompleksowe podejście obejmujące identyfikację problemu oraz przetestowanie i stworzenie gotowych zestawów działań wzmacniających adaptacyjność przedsiębiorstw w tym zakresie. Wdrożenie takiego projektu w Polsce mogłyby zainicjować władze wojewódzkie. Praktyka może być także przydatna dla samorządów lokalnych, borykających się ze szczególnie trudną sytuacją demograficzną. Władze gminy lub powiatu mogą wykorzystać do tego celu instytucje otoczenia biznesu,

w szczególności zrzeszenia przedsiębiorców i ośrodki szkoleniowo-doradcze. Wsparcie merytoryczne dla projektu mogłoby pochodzić z instytucji naukowych zajmujących się zarządzaniem oraz z wybranych agencji państwowych, np. z Centralnego Instytutu Ochrony Pracy. Wdrażanie projektu przez koalicję kilku sąsiednich samorządów pomogłoby w dotarciu do szerszego grona interesariuszy, upowszechnieniu wyników w gospodarce, zwiększyłoby także szansę na uzyskanie zewnętrznego dofinansowania.



Dodatkowe informacje

issuu.com/cbuchwald/docs/wimasa_2013_2014_komplett/24

[strona w języku angielskim]

www.o-pera.de [strona w języku niemieckim]

Specjalistyczna wirtualna platforma szkoleniowa PELIT



Cel

Szybkie tempo zmian technologicznych powoduje konieczność stałego zdobywania wiedzy i rozwijania umiejętności w zakresie nowych narzędzi i rozwiązań informatycznych, zwłaszcza przez pracowników firm działających w branżach związanych z teleinformatyką. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają największe trudności z szybką adaptacją do zmieniającego się otoczenia. Standardowe szkolenia zwykle nie są przeznaczone dla osób posiadających już pewne specjalistyczne umiejętności informatyczne, a zaawansowane szkolenia są bardzo drogie i udział w nich wymaga znacznej ilości czasu. Zainwestowanie w tworzenie własnych narzędzi przez firmy jest natomiast bardzo czasochłonne i kosztowne. Odpowiadając na te potrzeby, stowarzyszenie wspierające sektor informatyczny i medialny w kraju związkowym Szlezwik-Holsztyn (DiWiSH Schleswig-Holstein Cluster Management e.V.) postanowiło pomóc małym i średnim przedsiębiorstwom działającym w sektorze informatycznym i medialnym, tworząc wirtualną platformę szkoleniową. Projekt zrealizowano w ramach programu „Praca Przyszłość” (Zukunftsprogramm Arbeit) w kraju związkowym Szlezwik-Holsztyn. Wsparcie to miało się przyczynić do utrzymania konkurencyjności MŚP w szybko zmieniającym się środowisku.



Zasoby

Niezbędne zasoby konieczne są zarówno po stronie zarządzających platformą i rozwijających ofertę szkoleniową, jak i po stronie przedsiębiorstw biorących udział w kursach. Tworzący platformę (DiWiSH i 10 przedsiębiorstw z branży informatycznej) muszą mieć wiedzę i umiejętności przygotowywania praktycznych narzędzi e-learningowych, natomiast pracownicy firm, którzy będą się nimi posługiwać, muszą dysponować infrastrukturą techniczną i czasem, aby w pełni skorzystać ze szkoleń. Całkowity budżet projektu wyniósł 310 000 euro, większość środków pochodziła z Europejskiego Funduszu Społecznego.



Działania

Pierwsze działania nastąpiły jeszcze przed formalnym uruchomieniem projektu PELIT. Były to spotkania przedstawicieli firm sektora informatycznego z kraju związkowego Szlezwik-Holsztyn, założycieli platformy e-learningowej z Uniwersytetu w Lubece (Oncampus), ekspertów w zakresie e-learningu, a także stowarzyszenia DiWiSH. Ich celem było wypracowanie wspólnej koncepcji wykorzystania potencjału e-learningu do szkolenia pracowników sektora informatycznego. Tak powstał wspólny projekt, którego produktem była wirtualna platforma szkoleniowa dla małych i średnich przedsiębiorstw. Kursy dotyczyły różnorodnych zagadnień informatycznych, w tym systemów

zarządzania treścią za pośrednictwem protokołu IPv6 (protokół komunikacyjny), języka i obsługi systemu Linux.

Oprócz dbałości o tworzenie kursów dostosowanych do potrzeb pracowników sektora informatycznego dużą wagę przykładano do metod nauczania. Dzięki zatrudnieniu pedagogów kursy były przygotowywane w taki sposób, aby w jak największym stopniu aktywizować uczestników i zapewnić szybkie efekty uczenia. Stosowano różne formy i metody nauczania, zarówno indywidualne, jak i grupowe. Przyjęto również, że platforma będzie tworzona i rozwijana wspólnie, tzn. zainteresowane przedsiębiorstwa będą mogły przygotowywać treści modułów, a następnie używać ich podczas wewnętrznych szkoleń. Takie rozwiązanie zwiększyło aktywność uczestników projektu (zarówno programistów, jak i użytkowników) i dzięki temu proces uczenia się był bardziej wydajny.

W pierwszym roku działania platformy, dzięki dofinansowaniu z Europejskiego Funduszu Społecznego, wszystkie kursy udostępniano nieodpłatnie. Po ustaniu zewnętrznego finansowania wprowadzono niewielkie opłaty. Przedsiębiorstwa zatrudniające do 10 pracowników wносиły opłatę roczną w wysokości 240 euro, a przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 10 pracowników – 240 euro plus dwa euro miesięcznie za każdego dodatkowego pracownika. Zaletą takiego podejścia była wysoka przewidywalność kosztów ponoszonych przez uczestników szkoleń już od samego początku uczestnictwa w projekcie. Po wniesieniu opłaty przedsiębiorstwa mogły

korzystać ze wszystkich oferowanych kursów e-learningowych tak często, jak tego potrzebowały.



W pierwszym roku działalności platformy z kursów e-learningowych skorzystało ponad 100 pracowników z branży IT. Projekt kontynuowano mimo braku zewnętrznego finansowania, co świadczy o tym, że narzędzie się sprawdziło, oferowane szkolenia okazały się potrzebne, a popyt ze strony firm był tak duży, że platforma mogła funkcjonować wyłącznie na zasadach komercyjnych.



Czynnikiem, który wpłynął na duże zainteresowanie wirtualną platformą szkoleniową przedsiębiorców z sektora informatycznego, była przede wszystkim duża elastyczność w tworzeniu treści kursów, nastawionych na praktyczne umiejętności i dostosowywanych do potrzeb odbiorców. Obejmowały one wiele pokrewnych dziedzin, dzięki czemu mogli z nich korzystać pracownicy różnych działów IT. Ponadto różnorodność form i metod nauczania, możliwość szkolenia indywidualnego i grupowego, a także kontakt i wymiana wiedzy między uczestnikami kursu przez czaty i fora dyskusyjne sprawiły, że narzędzie to stało się interesujące i wpłynęło na dobre wyniki kształcenia. Niskie

koszty ponoszone przez przedsiębiorstwa (od drugiego roku działalności platformy) również stanowiły zaletę projektu, chociaż należy zauważyć, że koszty uruchomienia narzędzia były bardzo wysokie.

Największym ryzykiem takiego przedsięwzięcia jest brak odpowiedniej liczby podmiotów korzystających z platformy, która jest niezbędna do zagwarantowania finansowania nowych kursów e-learningowych, utrudniający rozwój tego narzędzia. Zostało ono przygotowane ze środków publicznych, ale jego rozwój zależy od wpłat dokonywanych przez przedsiębiorców, a ponieważ opłaty są niskie, to istotna jest liczba przedsiębiorstw korzystających z kursów internetowych. Z drugiej strony, jeśli nowe kursy będą interesujące i w coraz większym stopniu angażujące uczestników (w formie ćwiczeń, powtórzeń itp.), to liczba chętnych również będzie rosła.



Rekomendowane zastosowanie

Polska ma rozwijającą się branżę informatyczną, opartą na dobrze wykształconych kadrach. Dużą część branży stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa. Opisywane narzędzie mogłoby im pomóc w szybszym dostosowywaniu się do nowych trendów i zmian technologicznych. Podobnie jak w niemieckim przykładzie, w Polsce również taka platforma mogłaby powstać dzięki zaangażowaniu i szerokiej współpracy przedsiębiorstw, uczelni i ekspertów działających w ramach regionalnych klastrów. Wydaje się jednak, że w polskich uwarunkowaniach

faza wstępna tworzenia platformy i programów kursów powinna trwać nieco dłużej i też w dłuższym horyzoncie czasowym być współfinansowana, np. przez władze regionalne lub krajowe.



Dodatkowe informacje

<http://www.diwish.de/kursuebersicht.html>

Cibernarium Barcelona



Cel

Celem programu Cibernarium jest zwiększenie umiejętności informatycznych – w tym także wysokospecjalistycznych – pracowników przedsiębiorstw z Barcelony. Inicjatorami projektu były rada miasta oraz lokalna agencja rozwoju gospodarczego i zawodowego (Barcelona Activa). Szkolenia organizowane w ramach programu mają pomóc uczestnikom rozwijać ich umiejętności informatyczne, a także zmniejszyć nierówności cyfrowe wśród obywateli. Program jest elastyczny pod względem doboru uczestników, a jednocześnie treści kursów są dopasowane do potrzeb poszczególnych grup docelowych (studentów, specjalistów i przedsiębiorców, którzy zdobytą wiedzę mogą wykorzystać w życiu zawodowym). Zadaniem Cibernarium jest również zwiększenie zainteresowania społeczeństwa, w szczególności środowiska biznesowego, wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych, zwiększenie dostępu do tych technologii oraz zakresu umiejętności posługiwania się nimi, co w dobie społeczeństwa informatycznego jest niezbędne.



Zasoby

Projekt zarządzany jest przez lokalną agencję rozwoju gospodarczego i zawodowego w Barcelonie (Barcelona Activa). Do jego

realizacji niezbędne było pozyskanie odpowiedniej powierzchni biurowej. W Barcelonie Cibernarium zlokalizowane jest w dzielnicy przemysłowej. Zajmuje powierzchnię 1400 m², na której znajduje się dziewięć sal szkoleniowych wyposażonych w 20 komputerów i tablic cyfrowych. W ramach projektu zakupiono również materiały dydaktyczne: książki i pomoce multimedialne. Niezbędnym zasobem w realizacji programu jest wysokiej jakości kadra specjalistów posiadających praktyczną wiedzę w różnych tematach i zagadnieniach informatycznych, przydatnych pracownikom na rynku pracy. Projekt finansowany jest ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego



Działania

Program został stworzony tak, by dostarczać praktycznej wiedzy i rozwijać umiejętności osób biorących w nim udział. Obejmuje szkolenia w różnych tematach i na różnym poziomie zaawansowania uczestników (od podstawowych umiejętności do bardzo zaawansowanych i zupełnie nowych). Szkolenia podlegają cyklicznej ocenie i co kwartał mogą być modyfikowane. Dzięki takiemu elastycznemu zarządzaniu istnieje możliwość ciągłego dostosowywania szkoleń do potrzeb firm działających w różnych branżach, pracowników różnych specjalności oraz nowości pojawiających się na rynku (nowe platformy i języki programowania, aplikacje dla przedsiębiorstw i organizacji, nowe

urządzenia, sieci społecznościowe itp.). Zespół szkoleniowy wyłaniany jest z praktyków kładących nacisk przede wszystkim na zastosowanie nowych rozwiązań w sytuacjach rzeczywistych. Szkolenia nastawione są na bezpośrednią pracę z każdym z uczestników, dlatego grupy liczą maksymalnie 20 osób (dwie osoby na komputer), na które przypada dwóch trenerów. Program obejmuje szeroki wybór krótkich, kilkugodzinnych, ale bardzo konkretnych kursów.

Stworzenie atrakcyjnego programu szkoleniowego pozwoliło przyciągnąć wielu chętnych, co z kolei umożliwiło utworzenie większej liczby grup spotykających się o różnych porach dnia i w różne dni tygodnia. Istotne jest również to, że grupy szkoleniowe składają się zarówno z osób pracujących, jak i bezrobotnych, co pomaga nawiązywać współpracę, wymieniać się doświadczeniami, a także pomagać sobie wzajemnie w rozwiązywaniu różnych problemów.

Istotnym elementem projektu było utworzenie oddziałów Cibernarium, które zwiększyły dostępność oferowanych usług dla pracowników i firm w Barcelonie (zlokalizowane w 10 bibliotekach). W 2011 roku program rozszerzono o szkolenia z bardziej zaawansowanych narzędzi i rozwiązań teleinformatycznych. Powołano Centrum ICT, w którym prowadzono zajęcia kształtujące specjalistyczne umiejętności, począwszy od tworzenia sklepu internetowego po optymalizację ICT w doradztwie medycznym.



Efekty

Od 1999 roku w programie wzięło udział ponad 517 000 uczestników. Cibernarium jest obecnie największym programem lokalnym na rzecz włączenia cyfrowego w Hiszpanii i jednocześnie największym ośrodkiem referencyjnym w zakresie kształtowania kompetencji cyfrowych (w programie dostępnych jest ponad 180 różnych kursów). Oferta szkoleń jest stale dostosowywana do potrzeb odbiorców i przydatna zarówno dla osób pracujących, jak i poszukujących pracy, co jest szczególnie istotne w warunkach kryzysu gospodarczego. Program przez lata bardzo się rozwinął, obejmując nowe ośrodki szkoleniowe, jak również tematy podejmowane na szkoleniach, wchodząc m.in. w sferę wysokospecjalistycznych usług skierowanych do przedstawicieli sektora ICT. Jego zaletami są też wysoka elastyczność w tworzeniu oferty, szkolenia prowadzone przez trenerów z doświadczeniem rynkowym, a także stosunkowo niedroga promocja – marketing szeptany.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Niewątpliwym czynnikiem sukcesu jest wysoka elastyczność programu w zakresie doboru uczestników. Na kursy mogą się zapisać wszystkie osoby powyżej 16 roku życia, z każdego sektora zawodowego i w każdej sytuacji zawodowej. Drugim istotnym czynnikiem, który wpłynął na pozytywne efekty projektu, była duża elastyczność

w tworzeniu programów szkoleniowych, ich dostosowywanie do potrzeb poszczególnych grup, a także możliwość uczestnictwa w kursach nieodpłatnie. Mocną stroną projektu jest organizacja kursów mistrzowskich oraz konferencji związanych z technologiami informacyjno-komunikacyjnymi dla profesjonalistów. Sukces Cibernarium nie byłby możliwy bez ścisłej współpracy zespołu ekspertów z pedagogami i kadrą zarządzającą projektem, którzy wspólnie układali interesujące i praktyczne szkolenia.

Z drugiej strony zorientowanie na dopasowanie programu do indywidualnych potrzeb jest zadaniem trudnym i wymagającym dużego zaangażowania prowadzących, aby szkolenia nie były ani zbyt ogólne, ani hermetyczne. Wymaga to również odpowiednich kompetencji wśród członków całego zespołu szkoleniowego, dlatego koszty programu nie są niskie (konieczność zatrudnienia doświadczonych trenerów). Istnieją jednak różne możliwości pozyskania dodatkowych dochodów, chociażby przez wynajem sal komputerowych innym podmiotom.



Rekomendowane zastosowanie

Rozwój kompetencji i umiejętności cyfrowych jest wyzwaniem dla współczesnego społeczeństwa. Z jednej strony koniecznym dla pracowników firm podlegających ciągłej presji automatyzacji i mechanizacji pracy, z drugiej wszystkich mieszkańców, narażonych na ryzyko wykluczenia cyfrowego. Projekt, podobny do realizowanego

w Barcelonie, może się też sprawdzić w polskich warunkach. Wymaga odpowiedniej infrastruktury technicznej (sal treningowych z dostępem do sprzętu komputerowego i szybkim łączem internetowym), ale też odpowiednich zasobów ludzkich. Z tego względu rekomendowany jest przede wszystkim miastom posiadającym na swoim terenie uczelnie wyższe, które dysponują odpowiednią kadrą szkoleniową. Projekt mógłby być realizowany przez instytucje otoczenia biznesu we współpracy ze szkołami wyższymi.



Dodatkowe informacje

<http://wl44.bcn.cat/cibernarium/en/que-es-cibernarium/index.do>

Wirtualne przedsiębiorstwa treningowe



Cel

Szkolenia dla bezrobotnych to w większości wypadków krótkie kursy, służące przekazaniu podstawowej wiedzy i nabyciu tylko bardzo podstawowych umiejętności (pisanie CV, opracowanie biznesplanu). Rzadko służą rzeczywistemu zwiększeniu możliwości zatrudnienia oraz szans na znalezienie nowej pracy. Bezrobotni nie postrzegają tych szkoleń jako użytecznych w procesie poszukiwania pracy, ponieważ nie są one oparte na interakcji i realizacji zgłaszanych przez nich potrzeb. Celem projektu PEN jest szkolenie bezrobotnych w prawdziwym środowisku pracy, aby wzmocnić ich szanse na rynku (także międzynarodowym). Służyć temu ma zdobywanie nowych i potrzebnych umiejętności, takich jak księgowość, umiejętności informatyczne i komputerowe, administracyjne, w zakresie marketingu i sprzedaży czy wreszcie zarządzania personelem.



Zasoby

Projekt jest zarządzany przez Międzynarodowe Stowarzyszenie PEN (PEN International Association). Członkowie stowarzyszenia spotykają się dwa razy w roku. Organizacja ma Komitet Zarządzający oraz Centrum Koordynacyjne, które znajduje się w Niemczech.

Jego rolą jest koordynacja działań poszczególnych sieci krajowych, w których działają przedsiębiorstwa treningowe. W ramach projektu European-PEN powstała sieć o zasięgu światowym, skupiająca ponad 7500 firm i instytucji z 42 krajów na czterech kontynentach. Polskim partnerem projektu jest Centrum Kształcenia Ustawicznego i Praktycznego w Zielonej Górze. Budżet projektu jest trudny do oszacowania. W jego skład wchodzi takie zasoby jak infrastruktura (pomieszczenia niezbędne do prowadzenia kursów), prawa autorskie do kursów, a także dane i oprogramowanie niezbędne do prowadzenia internetowej platformy szkoleniowej. Przykładowo w 2013 roku koszty realizacji projektu w Katalonii, gdzie jest on współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, wyniosły około 2,5 mln euro. Środki te przeznaczono przede wszystkim na szkolenia dla osób bezrobotnych.



Działania

W ramach projektu stworzono przedsiębiorstwa treningowe, zwane również firmami praktyki lub wirtualnymi przedsiębiorstwami. Są to firmy istniejące jedynie w rzeczywistości wirtualnej, ale działające jak prawdziwe, jeśli chodzi o ich formę, organizację i procedury (kupują surowce, wytwarzają produkty, sprzedają je, prowadzą działalność reklamową, wypłacają wynagrodzenia, podatki itd.). Każde przedsiębiorstwo treningowe wchodzi w relacje z realnymi przedsiębiorstwami

należącymi do sieci współpracy (tzw. przedsiębiorstwami mentorami). Firmy te przekazują wiedzę dotyczącą technicznej strony prowadzenia danej działalności oraz z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem.

Przedsiębiorstwo treningowe tworzone jest przez uczestników projektu (bezrobotnych objętych treningiem), z pomocą moderatora. Jego prowadzenie pozwala uczestnikom projektu zdobyć niezbędną wiedzę oraz rozwija ich praktyczne umiejętności z zakresu prowadzenia biznesu, ułatwiając znalezienie pracy w przyszłości. Osoby praktykujące w przedsiębiorstwach treningowych uczą się pracy zespołowej, odpowiedzialności za podejmowane decyzje, rozwijają umiejętności techniczne i zawodowe, a także miękkie kompetencje, takie jak podejmowanie inicjatywy. Czas trwania treningu wynosi około 600 godzin.

W ramach projektu powstała globalna sieć uczniów i stażystów z całego świata, która pozwala im nabywać umiejętności w ramach kursów on-line oraz na zajęciach prowadzonych w szkołach, na uczelniach wyższych, w instytucjach kształcenia zawodowego, ośrodkach szkoleniowych, a także w przedsiębiorstwach treningowych.



Efekty

W samej Katalonii w 2013 roku uruchomiono w ramach projektu około 1000 stanowisk treningowych. Oznacza to, że koszt przeszkolenia jednej osoby wyniósł około 2500 euro. Na koszty te składa się praktyka w przedsiębiorstwach treningowych, międzynarodowe wymiany

studentów, nauka języków, dostęp do wirtualnego kampusu, udział firm treningowych w symulowanych targach o zasięgu międzynarodowym itp. W zależności od roku od 40 do 60% uczestników projektu znajduje zatrudnienie bezpośrednio po zakończeniu w nim udziału.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Główną zaletą projektu jest sprawdzona w praktyce kompleksowa metodologia szkoleniowa, której zastosowanie przynosi pozytywne rezultaty, przewyższające większość innych stosowanych metod szkoleniowych (od 40 do 60% uczestników znajduje zatrudnienie bezpośrednio po zakończeniu udziału w projekcie). Zaletą projektu jest także duża liczba współpracujących podmiotów, dzięki którym może on osiągnąć odpowiednią masę krytyczną, a zakumulowany poziom wiedzy wszystkich partnerów jest bardzo wysoki.

Wadą projektu jest wysoki koszt przeszkolenia uczestnika, co wynika z jego unikalnej i rozbudowanej metody. Za słabą stronę, z punktu widzenia administracji publicznej, można także uznać bardzo ograniczoną możliwość wpływania na jego realizację, która zależy przede wszystkim od wiedzy i zaangażowania podmiotów prywatnych.



Rekomendowane zastosowanie

Obserwacje dotyczące ograniczonej możliwości praktycznego zastosowania umiejętności zdobytych przez bezrobotnych na tradycyjnych kursach doszkalających, którą zauważyli inicjatorzy projektu European-PEN, można w pełni odnieść także do sytuacji w Polsce. Szkolenia opierają się na wspomaganiu umiejętności formalnych, a nie praktycznych. Nie zawsze też są odpowiedzią na zapotrzebowanie zgłaszane przez przedsiębiorców w zakresie braków występujących na rynku pracy. Zastosowanie metody szkoleniowej opartej na symulacji działalności realnego przedsiębiorstwa jest bardzo dobrym krokiem, gdyż pozwala uczestnikowi projektu zmierzyć się z realnymi sytuacjami występującymi podczas prowadzenia działalności gospodarczej i umożliwia ich przepracowanie. Dzięki temu zdobywa on umiejętności praktyczne i wiedzę, podnosząc jego wartość na rynku pracy i ułatwiając znalezienie zatrudnienia po zakończeniu udziału w projekcie. Do projektu mogą przystępować zarówno instytucje działające na szczeblu centralnym i regionalnym, jak i lokalnym, np. uniwersytety, izby przemysłowo-handlowe, centra kształcenia zawodowego, podmioty prywatne i inne.



Dodatkowe informacje

<http://cms.europen.info/index.php?id=30&L=0%2F%2Findex.php%3Fb%3D>

Coaching demograficzny, Saksonia (Niemcy)



Cel

Starzenie się społeczeństwa i odpływ młodych ludzi jest jednym z najważniejszych wyzwań dla wielu regionów w naszej części Europy. Mimo to władze samorządowe rzadko ogłaszają kompleksowe programy adaptacji do zmian demograficznych. Jedną z przyczyn tego jest obawa przed uzyskaniem etykiety obszaru odpływowego, schyłkowego, co może tylko pogorszyć sytuację regionu. Tym bardziej godna uwagi jest inicjatywa podjęta przez władze Saksonii (Niemcy). Zdecydowały się one na sfinansowanie pilotażowego projektu adaptacji do zmian demograficznych. Przedsięwzięcie zostało wdrożone przez Saksońską Agencję Rozwoju Obszarów Wiejskich i prywatną firmę doradczą w jednym z regionów na terenie Saksonii (Mansfeld-Südharz), przy współpracy władz tamtejszych gmin. Celem projektu było uwrażliwienie lokalnych i regionalnych polityków na problemy i szanse związane ze zmianą demograficzną zachodzącą na ich terenie. Bardziej niż o konkretne rozwiązania chodziło o zmianę psychologiczną – o zmianę postrzegania tego zjawiska, umożliwiającą jego lepsze zrozumienie i skuteczniejsze przeciwdziałanie negatywnym tendencjom. Stąd nazwa projektu – coaching¹² demograficzny,

¹² Coaching jest specyficzną odmianą szkolenia. To rodzaj treningu psychologicznego, mający pomóc pojedynczym osobom lub organizacjom w polepszeniu efektywności ich działań. Trener (coach) wspiera osobę szkoloną w precyzowaniu jej własnych celów, podejmowaniu trafniejszych decyzji i pełniejszym korzystaniu z własnego potencjału.

kładąca nacisk na zmianę percepcji, tworzenie fundamentów pod przyszłe działania.



Zasoby

Środki finansowe w projekcie były przeznaczone głównie na opłacenie zewnętrznych ekspertów, wspierających samorządy w procesie diagnozy problemu i szukania rozwiązań dopasowanych do lokalnego kontekstu. Kolejną pozycją w budżecie była organizacja spotkań uczestników, w tym koszt działań integracyjnych i wynajmu sali.



Działania

Projekt ma kompleksowy charakter, ponieważ obejmuje pełen cykl działań, począwszy od tworzenia strategii, przez rozwijanie komunikacji i współpracy, po wdrażanie konkretnych rozwiązań. Działania należące do pierwszego z wymienionych obszarów to m.in. opracowanie planu dostosowania usług publicznych do wyzwań związanych ze zmianą demograficzną, ale też stworzenie strategii wykorzystania szans płynących z kształtowania lokalnych procesów demograficznych, na podstawie analizy prawdopodobnych trendów zmian.

Rozwijanie współpracy między różnymi podmiotami zaangażowanymi we współtworzenie polityki demograficznej miało przede

wszystkim wymiar lokalny, choć podjęto także działania na poziomie ponadregionalnym. Dla gmin biorących udział w projekcie uruchomiono regionalną platformę dyskusji i wymiany innowacyjnych rozwiązań w zakresie demografii. Kolejne działanie miało na celu wzmocnienie współpracy w tym obszarze z przedstawicielami sąsiedniego kraju związkowego – Turyngii.

Konkretne rozwiązania były dopasowane do kontekstu poszczególnych gmin biorących udział w projekcie. Jednym ze zrealizowanych działań było wykorzystanie potencjału starszych mieszkańców w pracach o charakterze wolontaryjnym. Kolejne zadania obejmowały dostosowanie oferty usługowej danej miejscowości do potrzeb różnych grup wiekowych oraz podkreślanie lokalnych możliwości rozwoju dla rodzin i młodych ludzi.

Proces wdrażania projektu składał się z czterech etapów. Pierwszy etap polegał na diagnozie potrzeb i obejmował m.in. działania mające na celu uwrażliwienie na problem zmiany demograficznej oraz identyfikację szans związanych z tym procesem. Drugi etap to tzw. coaching demograficzny, czyli dyskusja o zidentyfikowanych możliwościach rozwoju, wymiana doświadczeń między uczestnikami projektu oraz selekcja dobrych praktyk zaobserwowanych u partnerów. Trzeci to szkolenia i coaching, skierowane bezpośrednio do osób zajmujących się w swojej pracy efektami zmiany demograficznej. Ostatni etap to upowszechnienie rezultatów projektu w szerszym gronie, czyli wyjście do lokalnych społeczności.



Efekty

Wypracowanie konkretnych rozwiązań nie było bezpośrednim celem projektu. Pilotaż miał przede wszystkim przetestować metodę prowadzącą do zmiany postrzegania problemu i uruchomienia oddolnego procesu poszukiwania rozwiązań mających na celu adaptację do zmiany demograficznej i przeciwdziałanie jej negatywnym skutkom. Dlatego najistotniejszym efektem projektu jest zestaw wytycznych dotyczących wdrożenia tej praktyki. Jednym z jego elementów jest opis poszczególnych narzędzi, służących do identyfikacji wyzwań i szans, interpretacji danych, budowania strategii, znajdowania potencjalnych rozwiązań dla wskazanych problemów czy organizowania wymiany wiedzy między różnymi podmiotami, zaangażowanymi w proces adaptacji do zmiany demograficznej. Gminy biorące udział w pilotażu zdecydowały się wdrożyć wiele działań mających na celu przeciwdziałanie emigracji młodzieży, poprawę dostępności usług dla osób starszych czy reorganizację usług publicznych w sposób gwarantujący ich efektywne i długotrwałe funkcjonowanie na terenach wiejskich.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Podstawowym czynnikiem sukcesu jest chęć współpracy i zaangażowanie wszystkich podmiotów mierzących się z efektami zmian

demograficznych. Oprócz woli współpracy ważna jest także otwartość, tzn. podejście zakładające, że procesy demograficzne mogą być kształtowane, a nawet mogą stanowić szansę w kontekście przyszłego rozwoju. Innymi słowy, ważne jest, by uczestnicy projektu wierzyli, że niekorzystnym zmianom demograficznym można przeciwdziałać lub że istnieją sposoby dopasowania ścieżki rozwoju do zachodzących zmian. W tym kontekście mocną stroną projektu jest jego elastyczność. Wzorując się na procesie coachingu, projekt umożliwia dopasowanie działań do zdiagnozowanych wcześniej potrzeb danego terytorium.

Elastyczność projektu utrudnia jednoznaczne wskazanie zagrożeń – w różnych miejscach realizowane są bowiem odmienne działania. Istotne jest jednak pytanie o to, czy projekt – koncentrujący się na zmianie percepcji – zapewnia wystarczająco silny bodziec, by uruchomić dalekosiężny cykl działań. Zależy to m.in. od tego, jaką wagę przywiązuje się do problemu zmian demograficznych w szerszym otoczeniu. Jeśli brakuje zewnętrznej presji na wdrażanie rozwiązań przeciwdziałających negatywnym tendencjom demograficznym – a wraz z nią odpowiednich środków – oddziaływanie opisywanego projektu może się okazać krótkotrwałe.



Rekomendowane zastosowanie

W warunkach polskich opisywane rozwiązanie jest szczególnie interesujące, ponieważ świadomość wyzwań związanych ze zmianami

demograficznymi jest wciąż niewielka, a skala tych wyzwań bardzo znacząca. Dotyczy to zwłaszcza starzenia się społeczeństwa, emigracji osób młodych i wyludniania się terenów peryferyjnych. Opisywana praktyka pozwala zająć się tymi problemami w skali wykraczającej poza pojedynczą gminę czy powiat. Polskie samorządy wciąż nie w pełni wykorzystują potencjał współpracy między sąsiednimi jednostkami, podczas gdy skuteczne przeciwdziałanie negatywnym efektom zmian demograficznych wymaga stworzenia szerszej koalicji.

Metoda coachingu jest stosowana z powodzeniem w polskiej administracji centralnej, jednak podejście proponowane w opisywanej praktyce – szkolenia typu coachingowego prowadzone dla grup lokalnych interesariuszy – jest rozwiązaniem nowatorskim. Pewną barierą w jego wdrażaniu może być wysoki koszt zaangażowania zewnętrznych ekspertów. Dlatego projekt powinien być sfinansowany i zainicjowany przez władze wojewódzkie. Kolejnym krokiem byłby wybór obszaru województwa szczególnie dotkniętego negatywnymi trendami demograficznymi. Samorządowcy z tego obszaru – wraz z innymi osobami stykającymi się w swojej pracy z efektami zmian demograficznych (przedstawiciele instytucji opieki zdrowotnej, pracownicy socjalni, przedstawiciele lokalnych pracodawców i związków zawodowych) – stworzyliby platformę współpracy, wspomaganą przez zewnętrznych ekspertów. Istotne byłoby zapewnienie szerokiej reprezentacji różnych środowisk, tak by zmiana postrzegania przeobrażeń demograficznych mogła się zakorzenić w lokalnej świadomości.

Ważne byłoby także wsparcie samorządów lokalnych w pozyskaniu środków na wdrożenie konkretnych działań adaptacyjnych lub przeciwdziałających negatywnym skutkom procesów demograficznych, wypracowanych w efekcie wdrożenia coachingu demograficznego.



Dodatkowe informacje

www.demografie.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MLV/Demografieportal/Dokumente/MSH_Demografie_Coaching.pdf [dokument w języku niemieckim]

Asystent Innowacji



Cel

Regiony pozbawione wielkich miast mierzą się ze specyficznymi wyzwaniami rozwojowymi, związanymi z niską innowacyjnością tamtejszych gospodarek oraz niekorzystnymi zmianami demograficznymi. Jednym z najpoważniejszych problemów jest emigracja młodych i wykształconych osób, poszukujących zatrudnienia zgodnego z ich kwalifikacjami. W Brandenburgii – niemieckim landzie okalającym Berlin – tylko 30% absolwentów tamtejszych uczelni wyższych zostaje w regionie po ukończeniu edukacji. Stawia to w trudnej sytuacji innowacyjne małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), które nie mogą skutecznie konkurować o wykwalifikowaną kadrę, przyciąganą ofertą wielkich miast i zlokalizowanych tam firm. Gospodarka regionu traci podwójnie – przez odpływ wykształconych pracowników i osłabienie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw. Władze Brandenburgii postanowiły temu przeciwdziałać i już w 1992 roku uruchomiły program wspierający zatrudnianie absolwentów w MŚP.

Program „Asystent Innowacji” ma dwa główne cele. Pierwszy to poprawa innowacyjności i konkurencyjności zlokalizowanych w regionie MŚP, z naciskiem na zmianę stosowanych technologii na bardziej przyjazne środowisku. Drugi cel to stworzenie miejsc pracy dla absolwentów regionalnych uczelni, które pozwalałyby im na bezzwłoczne rozpoczęcie

kariery zawodowej na miejscu. Tym, co łączy te dwa priorytety, jest transfer wiedzy ze świata nauki do biznesu. Absolwenci stają się Asystentami Innowacji, ponieważ przenoszą wiedzę zdobytą na uczelni i wykorzystują ją w miejscu pracy. Rolą władz Brandenburgii jest częściowe sfinansowanie wynagrodzenia zatrudnianej osoby, przez pierwszy rok jej pracy. Środki z Europejskiego Funduszu Społecznego i budżetu kraju związkowego trafiają do Brandenburskiej Agencji Rozwoju i Zatrudnienia, która bezpośrednio odpowiada za wdrożenie programu. Ten sposób udzielania wsparcia – przez dofinansowanie wynagrodzenia – ma pośrednio pozytywny wpływ na gospodarkę regionu. Co istotne, opisywana inicjatywa odpowiada na liczne wyzwania stojące przed regionem – od wzmocnienia innowacyjności przedsiębiorstw, przez niekorzystne zmiany demograficzne, po drenaż mózgów.



Zasoby

Większość środków w programie jest przeznaczana na dofinansowanie do wynagrodzenia zatrudnianych w MŚP absolwentów. Kolejną pozycją w budżecie programu jest opłacenie pracowników regionalnej administracji, odpowiedzialnych za jego wdrożenie, tj. nabór i selekcję wniosków oraz doradztwo dla firm zainteresowanych pozyskaniem wsparcia z programu. Całkowity budżet programu na lata 2012-2014 wynosił 4,6 mln euro.



Działania

W procesie naboru i sprawdzania wniosków biorą udział dwie organizacje podległe władzom landu – Brandenburska Agencja Rozwoju i Zatrudnienia oraz Komitet Przyszłego Rozwoju Ekonomicznego Brandenburgii. Przedsiębiorca zainteresowany uzyskaniem wsparcia może najpierw skorzystać z doradztwa prowadzonego przez te instytucje. Wniosek składa się za pośrednictwem platformy internetowej, zawiera on m.in. opis przewidywanych zadań Asystenta Innowacji i jego oczekiwanych kompetencji, projekt umowy o pracę oraz deklarację stwierdzającą, że zatrudniana osoba nie zastąpi żadnego z obecnych pracowników. Jeżeli przedsiębiorca zdecyduje się złożyć wniosek, agencja sprawdza go pod kątem formalnym, a następnie przesyła do oceny merytorycznej do wyspecjalizowanego w temacie innowacyjności komitetu. Po podjęciu pozytywnej decyzji agencja rozpoczyna wypłacanie środków, pozostaje także w kontakcie z beneficjentem.

Wymogi formalne są ściśle określone. Przedsiębiorca może jednorazowo zatrudnić w roli Asystentów Innowacji do dwóch absolwentów, którzy uzyskali dyplom co najwyżej dwa lata wcześniej. Miesięczna pensja nie może być niższa niż 2200 euro w przeliczeniu na pełen etat, przy czym do 60% wartości wynagrodzenia brutto może być sfinansowane ze środków programu. Okres dofinansowania musi się mieścić w przedziale 12-24 miesiące, a umowa o pracę powinna być podpisana co najmniej na rok. W uzasadnionych wypadkach beneficjenci

mogą składać wnioski o zatrudnienie kolejnych Asystentów Innowacji. Wsparcie finansowe z programu ma charakter pomocy *de minimis*.

W programie określone są także preferowane pola działalności Asystentów Innowacji. Ich zadania powinny być związane z zarządzaniem jakością, opracowywaniem nowych produktów lub zarządzaniem środowiskiem. Kolejne kryterium wsparcia dotyczy branży, w której działa firma. Preferowane są przedsiębiorstwa współtworzące klastry lub wpisujące się w regionalne specjalizacje. O pomoc mogą się starać tylko MŚP z terenu Brandenburgii.

Wiele kryteriów wsparcia zdefiniowanych w programie było modyfikowanych wraz z uruchamianiem kolejnych edycji. Dotyczyło to m.in. maksymalnego pułapu współfinansowania, poziomu wsparcia w pierwszym i drugim roku pracy asystenta czy listy preferowanych branż.



Efekty

W latach 1992-2013 program dofinansował zatrudnienie 1300 Asystentów Innowacji. W okresie między październikiem 2012 roku a grudniem 2013 było to 165 osób. W 2007 roku przeprowadzono badanie 565 firm, które skorzystały ze wsparcia. Okazało się, że zdecydowana większość (89%) Asystentów Innowacji pozostała zatrudniona w firmach po zakończeniu okresu współfinansowania ze środków programu. Dodatkowo co piąta osoba objęta wsparciem awansowała na stanowisko kierownicze. Te wyniki sugerują, że zatrudnienie Asystenta

Innowacji miało pozytywny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Trudno ocenić znaczenie programu dla zwiększania potencjału innowacyjnego regionalnej gospodarki. Po pierwsze, wdrożenie innowacji jest często procesem dłuższym niż maksymalny okres wsparcia dla firmy w ramach opisywanego programu. Po drugie, w Brandenburgii działa co najmniej kilka inicjatyw ukierunkowanych na poprawę innowacyjności, trudno więc ocenić wpływ pojedynczego programu. Niemniej Asystenci Innowacji są oceniani pozytywnie, o czym świadczy fakt, że program istnieje już kilkanaście lat i jest regularnie odnawiany.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Głównym czynnikiem decydującym o powodzeniu przedsięwzięcia jest bezpośredni wpływ na obniżenie kosztów pracy. Z punktu widzenia firmy korzyści płynące z zatrudnienia nowej osoby znacząco przewyższają związane z tym koszty, a to jest najsilniejszy bodziec do podjęcia decyzji o udziale w programie. Istotny jest także fakt, iż przedsiębiorstwo zachowuje pełną kontrolę nad procesem rekrutacji i wykorzystania kompetencji nowego pracownika. Instytucja wdrażająca program wyznacza tylko podstawowe kryteria, mające zagwarantować efektywne wykorzystanie środków.

To właśnie precyzyjne zdefiniowanie odpowiednich zasad uczestnictwa w programie jest największym wyzwaniem. Aby uniknąć nadużyć, opracowano listę kryteriów wskazujących, kto nie może zostać

objęty wsparciem. Znaleźli się na niej m.in. absolwenci będący jednocześnie udziałowcami danej firmy lub mający powiązania rodzinne z udziałowcami czy pracownicy zatrudnieni na mniej niż połowę obowiązującego w sektorze czasu pracy. Kolejnym wyzwaniem jest opisanie (lub ocena ze strony instytucji wdrażającej) innowacyjnego charakteru tworzonego stanowiska pracy już na etapie składania wniosku o dofinansowanie. Wreszcie słabością projektu pozostaje to, że część przedsiębiorstw i tak planowała zatrudnienie nowego pracownika, niezależnie od uzyskania wsparcia.



Rekomendowane zastosowanie

Opisywana praktyka odpowiada na jedno z najistotniejszych wyzwań stojących przed wieloma polskimi regionami – jak zatrzymać odpływ młodych, wykształconych osób i wykorzystać ich potencjał dla rozwoju regionalnej gospodarki. Podobny program mogłyby w Polsce wdrożyć urzędy marszałkowskie, a w odpowiednio dostosowanej formie także władze lokalne. Sprawą zasadniczą byłoby właściwe określenie zakresu terytorialnego wsparcia (w wypadku wdrażania projektu na poziomie wojewódzkim) oraz listy preferowanych branż. Pomoc powinna być skierowana do przedsiębiorstw zlokalizowanych poza polskimi obszarami metropolitalnymi, jednocześnie muszą to być obszary o odpowiednim potencjale gospodarczym, mające rozwinięte szkolnictwo wyższe lub zawodowe. Lista preferowanych

branż powinna stanowić odzwierciedlenie regionalnych lub lokalnych specjalizacji i być powiązana zarówno z kierunkami kształcenia, jak i potencjałem MŚP na danym terenie. Kolejne wyzwanie to ocena merytoryczna projektów, wymagająca wiedzy o aktualnych trendach gospodarczych i innowacjach. Można tu wykorzystać doświadczenie zgromadzone w administracji regionalnej i centralnej zajmującej się dystrybucją funduszy unijnych przeznaczonych na wsparcie innowacyjności (urzędy marszałkowskie, PARP). Ważne byłoby też stworzenie systemu monitorowania rezultatów, pozwalającego ocenić skutki interwencji po ustaniu finansowania.



Dodatkowe informacje

www.lasa-brandenburg.de/Beschaefigung-von-Innovationsassistenten-Innovationsassistentinn.1676.0.html [strona w języku niemieckim]

ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/regional-innovation-monitor/support-measure/innovation-assistant-2 [strona w języku angielskim]

Regionalny Asystent Zatrudnienia – RED



Cel

Zmiany demograficzne w coraz większym stopniu wymuszają na przedsiębiorcach nowe sposoby zarządzania personelem. Niedobór wykwalifikowanej siły roboczej wymaga bardziej aktywnego podejścia do jej dostępnych zasobów, w tym większej elastyczności i nastawienia na ciągłe podnoszenie kwalifikacji pracowników. Dotychczasowe doświadczenia pokazały, że możliwości niemieckich urzędów pracy w zakresie doszkalania i zapewnienia odpowiednio wykwalifikowanych pracowników przygotowanych do szybko zmieniających się potrzeb rynku pracy są niewystarczające. Projekt RED (Regional Employment Developer) wspiera zdolności adaptacyjne małych i średnich przedsiębiorstw, a także wspomaga ich możliwości dostosowania się do zachodzących zmian demograficznych. Współpraca z innymi przedsiębiorstwami w skali lokalnej i regionalnej pozwala na korzystanie z wiedzy partnerów i wykorzystanie wypracowanych przez nich dobrych praktyk. Identyfikacja i rozwój potencjału przedsiębiorstw w zakresie tworzenia nowych miejsc pracy stanowiły podstawowy cel projektu.



Zasoby

Głównym zasobem niezbędnym do realizacji projektu byli Regionalni Asystenci Zatrudnienia (RED), pracujący w urzędach gmin lub regionalnych agencjach zatrudnienia. Koszty ich zatrudnienia były współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Wkład finansowy w projekt ponosili także partnerzy, którymi były land Nadrenia-Palatynat i jego powiaty (Landkreis). Początkowo projekt miał być realizowany w latach 2006-2008 (wtedy jeszcze bez wsparcia finansowego Europejskiego Funduszu Społecznego), z czasem jego realizacja została przedłużona do 2010 roku.



Działania

Działania Asystentów Zatrudnienia skupiają się na czterech obszarach. Pierwsza grupa zadań dotyczy rozwoju kontaktów biznesowych lokalnych przedsiębiorstw, które mają prowadzić do stworzenia nowych miejsc pracy. Asystenci doradzają przedsiębiorcom, w jaki sposób mogą włączyć nowych pracowników w działalność, którą sami prowadzą.

Druga grupa działań polega na inicjowaniu i rozwijaniu kontaktów w ramach sieci przedsiębiorstw działających na poziomie lokalnych gospodarek. Asystenci identyfikują niewykorzystane potencjały

w zakresie zatrudnienia oraz świadczą usługi doradcze, nakierowane na pełne wykorzystanie potencjału na tym polu.

Trzeci aspekt to tworzenie profili regionalnych, czyli identyfikacji perspektywicznych – z punktu widzenia rozwoju regionu – gałęzi lokalnych gospodarek, przede wszystkim tych jeszcze słabo rozwiniętych, ale mających znaczny potencjał wzrostu. W ramach tej grupy aktywności wspierana jest także współpraca z sieciami międzysektorowymi, koncentrującymi się na kształceniu i szkoleniu. Działanie to ma służyć koordynacji podejmowanych inicjatyw i lepszemu wykorzystaniu istniejących instrumentów wsparcia.

Ostatnia grupa działań polega na tworzeniu strategii rozwoju kwalifikacji pracowników na podstawie zidentyfikowanych trendów i wymagań dla nowo utworzonych stanowisk pracy oraz wykrytych braków umiejętności pracowników zgłaszanych przez uczestników projektu. Rozwój kwalifikacji nowych pracowników ma na celu dopasowanie ich do potrzeb pracodawców oraz podniesienie poziomu regionalnego kapitału ludzkiego.



Efekty

Dane dotyczące wyników projektu są dostępne głównie dla miasta Wormacja. W latach 2006-2008 Asystenci Zatrudnienia skontaktowali się tam z około 500 przedsiębiorstwami, w wyniku czego współpracę nawiązano z 93 małymi i średnimi firmami. Stworzono 101 nowych

stanowisk pracy (z czego 67 to stanowiska stałe). W 2009 roku – na 150 kontaktów – nawiązano współpracę z 51 przedsiębiorstwami, które stworzyły 45 stanowisk pracy.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Podstawową mocną stroną projektu i czynnikiem jego sukcesu jest zorientowanie na lokalne potrzeby i wykorzystanie lokalnych mocnych stron i potencjałów endogenicznych drzemących w gospodarce. Ważna była także możliwość bezpośredniego kontaktu z przedsiębiorstwami, dzięki zatrudnieniu asystentów w lokalnych strukturach administracyjnych (np. w urzędach gmin). Pozwoliło to na wykorzystanie istniejących lokalnych i regionalnych sieci współpracy. Dzięki realizacji projektu możliwe było aktywne współkształtowanie strukturalnych i demograficznych zmian na rynku pracy na poziomie lokalnym i regionalnym.

Podstawową słabością projektu jest potrzeba zapewnienia stałego finansowania dla Asystentów Zatrudnienia, którzy muszą być utrzymywani przez lokalne lub regionalne struktury administracyjne. Za słabą stronę można także uznać zależność podejmowanych działań od ogólnej sytuacji gospodarczej miejsca, w którym program jest realizowany.



Rekomendowane zastosowanie

Polska, podobnie jak kraje Europy Zachodniej, staje przed wyzwaniami związanymi z procesami demograficznymi i problemem starzejącego się społeczeństwa oraz wpływu tego procesu na rynek pracy. Trwający wiele lat brak dostatecznej liczby miejsc pracy i stosunkowo wysokie bezrobocie nie może przestać tego, że w niedalekiej przyszłości z powodu zmian demograficznych liczba pracowników będzie się zmniejszać (więcej pracowników będzie wypadać z rynku pracy, niż na niego wchodzić). W polskich warunkach projekt mógłby być realizowany przez powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy. W ramach ich struktur możliwe byłoby zatrudnienie Asystentów Zatrudnienia, którzy nawiązywaliby współpracę z przedsiębiorcami i doradzali w zakresie możliwości stworzenia nowych miejsc pracy w ramach prowadzonej działalności oraz pozyskania pracowników o kwalifikacjach odpowiadających ich potrzebom. Wymagałoby to przełożenia części akcentów w zadaniach urzędów pracy z bezpośredniej aktywizacji bezrobotnych na wsparcie dla przedsiębiorców, które dopiero pośrednio miałyby wpływ na wzrost zatrudnienia.



Dodatkowe informacje

<http://www.rhein-hunsrueck.de/en/projekte/beschaefigungsentwickler.aspx>

Kursy mistrzowskie



Cel

Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw w Katalonii mają na ogół bardzo solidne kwalifikacje w swoim zawodzie, jednak brakuje im umiejętności i wiedzy w zakresie zarządzania firmą, szczególnie potrzebnej w szybko zmieniającym się otoczeniu. Nawet gdyby chcieli podnosić swoje kompetencje, to katalońskie szkoły wyższe nie mają w swoich programach oferty zajęć dostosowanych do praktycznych potrzeb firm. Brakuje również kursów i metod szkoleniowych z dziedzin ekonomicznych i zarządzania. Szkolenia nie są odpowiednio zróżnicowane pod względem odbiorców (inne potrzeby mają osoby na stanowiskach kierowniczych, inne zwykli pracownicy). Istotnym problemem jest też brak chęci wśród przedsiębiorców, by poświęcać swój ograniczony czas na standardowe kursy. W Katalonii 99,5% firm stanowią mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do pięciu pracowników, połowa z nich to jednoosobowe działalności gospodarcze. Dlatego w regionie istniała wyraźna potrzeba przygotowania programu nastawionego na podnoszenie kompetencji osób zarządzających mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Inicjatywę taką podjął Universitat Oberta de Catalunya.



Zasoby

Program prowadzony jest przez Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Wymaga zapewnienia dużej grupy nauczycieli akademickich (w programie mistrzowskim jest około 45 h przedmiotów), koordynatora programu, trenera, osoby odpowiedzialnej za sprawy administracyjne oraz osoby zajmującej się promocją i komunikacją. Wsparcie techniczne (sprzęt komputerowy, oprogramowanie), organizacyjne i administracyjne zapewnia uniwersytet. Pozostałe koszty pokrywają uczestnicy kursu. Kursy mistrzowskie trwające cztery semestry kosztują 4500 euro (na jednego uczestnika). Dodatkowe środki z uniwersytetu są przeznaczone na organizację większej liczby seminariów, pracę mentorów i działania marketingowe.



Działania

Kursy mistrzowskie są inicjatywą zapoczątkowaną w 2011 roku przez UOC, który otwierał wtedy własną szkołę biznesu, opartą na programach e-learningowych, skierowanych zarówno do studentów tradycyjnych studiów licencjackich i magisterskich, jak i do przedsiębiorców. Przed uruchomieniem programów mistrzowskich dla biznesu odbyły się liczne spotkania i konsultacje z regionalnymi i lokalnymi interesariuszami (m.in. z samorządami lokalnymi i organizacjami przedsiębiorców), dotyczące treści i metodologii kursów. Starano się opracować program, który,

z jednej strony, zawierałby treści i wiedzę akademicką, z drugiej natomiast koncentrował się na praktycznych potrzebach przedsiębiorców.

Stworzono kilka możliwości realizacji kursów. Kursant może uczestniczyć w zajęciach wybranego modułu, w kursie specjalistycznym, w którym wybiera jeden z trzech modułów, w studiach podyplomowych, na których realizuje dwa wybrane moduły, lub w pełnym kursie mistrzowskim. Kursy mistrzowskie składają się z następujących modułów: zakładanie biznesu (w tym tworzenie i rozwój pomysłów biznesowych, zagadnienia prawne i administracyjne, analiza otoczenia gospodarczego, analiza rynku, finansowanie), zarządzanie (pojmowane są tematy dotyczące podatków, zarządzania zasobami ludzkimi, organizacji pracy), planowanie (tworzenie strategii, wprowadzanie innowacji) i wreszcie określenie planu rozwoju dla istniejącej firmy (ten moduł prowadzony jest przez czterech konsultantów i trenera). Wybór wariantu zależy od uczestnika, ale zawsze jest uzgadniany z trenerem jeszcze przed rozpoczęciem roku. Ponadto, aby zachęcić do wyboru pełnych kursów, organizatorzy ustalają niższe opłaty za kursy mistrzowskie.

Kursy mistrzowskie z czterema modułami trwają dwa lata. Każdy moduł podzielony jest na trzy bloki realizowane przez około 5-6 tygodni. W odróżnieniu od standardowego uniwersyteckiego programu nauczania przedmioty wykładane w ramach poszczególnych modułów kursu e-learningowego nie muszą kończyć się egzaminem. Każdy student musi natomiast wykonywać ćwiczenia, prace pisemne, brać udział w warsztatach i dyskusjach na platformie wirtualnej. Oprócz wykładów i ćwiczeń uczestnik kursu może korzystać z konsultacji trenera.

Na koniec przygotowuje prezentację projektu biznesowego, którą przedstawia przed komisją składającą się z wykładowców uniwersyteckich, kierownika kursu i trenera.

Grupy studentów nie są duże (liczą około 10-15 osób), dzięki czemu możliwe jest zastosowanie bardziej indywidualnego podejścia. W realizacji programu najważniejsza jest organizacja samego narzędzia informatycznego. Wirtualne klasy, czyli platformy komunikacyjne, składają się z panelu nawigacyjnego, służącego jednostronnej komunikacji nauczyciela z kursantem, forum będącego miejscem nieformalnych kontaktów oraz platformy dyskusyjnej, służącej podejmowaniu dyskusji na wybrane tematy. Na platformie umieszczane są też materiały i pliki multimedialne, stanowiące podstawę szkolenia.



Efekty

Od 2012 roku przeszkolono ponad 100 właścicieli firm i przedsiębiorców, co doprowadziło do powstania bądź unowocześnienia ponad 50 firm. O dobrych efektach kursów świadczą również pozytywne oceny ich uczestników.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Główne czynniki sukcesu kursu mistrzowskiego to orientacja na potrzeby i możliwości uczestnika, specjalnie przygotowane treści programów,

nastawione na rozwiązywanie rzeczywistych problemów firm, modularność treści oraz różne aktywne formy nauczania. W tego typu kursach bardzo ważne jest zaangażowanie uczestników. Duża różnorodność i elastyczność pozwalają wybierać kursantom te zagadnienia, które są dla nich interesujące i którym mogą poświęcić czas. Możliwość zrealizowania podobnego programu w innych warunkach jest zaletą opisywanej praktyki.

Można jednak wskazać także dwa główne obszary ryzyka. Jedno występuje po stronie uniwersytetów, które nie zawsze są przygotowane do podejmowania nowych, innowacyjnych programów, zwłaszcza jeśli chodzi o dostosowanie programów kształcenia do potrzeb zamkniętych, specyficznych grup. Drugie ryzyko pojawia się po stronie przedsiębiorców, którzy nie zawsze zdają sobie sprawę z tego, jak ważne jest ciągłe kształcenie się, albo nie chcą inwestować w nie swojego czasu i/lub pieniędzy. Działania informacyjne i marketingowe mogłyby w pewnym stopniu zmniejszyć te obawy.



Rekomendowane zastosowanie

Wobec stałego zmniejszania się liczby regularnych studentów uczelnie powinny rozszerzać swoją ofertę na osoby pracujące. Podnoszenie kompetencji i umiejętności osób, które są już na rynku pracy, prowadzą własny biznes, będzie korzystne zarówno dla nich samych, jak i dla gospodarki. Wiedza i informacja bowiem dają obecnie największy impuls rozwojowy.

Oferta studiów podyplomowych jest w Polsce stosunkowo dobrze rozwinięta, dlatego warto pomyśleć o nowych rozwiązaniach, takich jak e-learning. Co prawda internauci mają dostęp do światowego rynku często darmowych kursów internetowych, jednak nie wszyscy znają w wystarczającym stopniu język angielski. Ponadto niektóre tematy, m.in. te związane z przedsiębiorczością, wymagają uwzględnienia krajowego, a czasem regionalnego kontekstu, specyficznej wiedzy i doświadczenia.

Większość szkół wyższych już dysponuje różnymi narzędziami informatycznymi służącymi do rejestracji kandydatów na studia, zarządzania tokiem studiów (Uniwersytecki System Obsługi Studiów), jak też do prowadzenia kursów internetowych lub półinternetowych. Ta forma nauczania powinna być rozwijana, a kursy kierowane również do przedsiębiorców. Ze względu na konieczność prowadzenia kursów przez doświadczonych wykładowców projekt mógłby być realizowany przede wszystkim w miastach akademickich, natomiast uczestnicy kursów mogą pochodzić z różnych miejsc, także małych miast i gmin. Dodatkową zachętą dla przedsiębiorców pochodzących z mniejszych miejscowości może być niższa cena kursów (dofinansowanie z programów rządowych, regionalnych albo nawet lokalnych).



Dodatkowe informacje

<http://estudis.uoc.edu/ca/masters-postgraus-especialitzacions/master/pime-microempresa/creacio-gestio-direccio-microempreses/presentacio>

Ja, menedżerka



Cel

Wiele kobiet napotyka w swojej karierze zawodowej na tzw. szklany sufit. Splot czynników społecznych i kulturowych *de facto* blokuje ich awans na stanowiska kierownicze w firmach i instytucjach publicznych. Kobiety, którym udało się osiągnąć wysoką pozycję w hierarchii, zwykle nie mają okazji, by budować szerszą koalicję, pozwalającą na skuteczne przełamywanie barier kulturowych. Wykorzystując klimat polityczny sprzyjający równości szans, władze regionalne Katalonii zdecydowały się uruchomić program, który ma na celu likwidację przeszkód hamujących awans zawodowy kobiet.

Program „Ja, menedżerka” to cykl szkoleń skierowany do kobiet zatrudnionych na średnim szczeblu w przedsiębiorstwach i instytucjach publicznych Katalonii. Zadaniem programu było przygotowanie uczestniczek do roli liderek, budowa świadomości dotyczącej roli płci na rynku pracy oraz wsparcie w tworzeniu sieci kontaktów towarzysko-biznesowych.



Zasoby

Działanie było wdrażane przez regionalny Departament Zatrudnienia we współpracy z prywatną szkołą biznesu ESADE. Zaangażowanie

partnera akademickiego pozwoliło stworzyć wartościowy merytoryczny program szkolenia, wyznaczyć ekspertów prowadzących szkolenia, a także zapewnić dostęp do sal zajęciowych na uczelni. Program był współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Wykorzystanie środków z EFS do zorganizowania zaawansowanego cyklu szkoleń, realizowanego wspólnie z uczelnią biznesową i skierowanego do osób zajmujących relatywnie korzystną pozycję na rynku pracy, było nowatorskie na skalę całej Hiszpanii.



Działania

W programie wzięły udział kobiety w różnym wieku, z różnym doświadczeniem zawodowym, pracujące w przedsiębiorstwach prywatnych, instytucjach publicznych i organizacjach trzeciego sektora. W obliczu kryzysu gospodarczego zdecydowano się także wesprzeć kobiety poszukujące pracy, rozszerzając grono potencjalnych beneficjentek.

Program akademicki szkolenia obejmuje 10 sesji po osiem godzin oraz seminaria tematyczne i spotkania odpowiadające na potrzeby zgłaszane przez uczestniczki. Skala programu jest mniejsza niż np. w wypadku studiów MBA. Uznano jednak, że oferowany cykl szkoleniowy może być równie efektywny w rozwoju kariery zawodowej uczestniczek, a to dzięki tematyce dostosowanej do ich specyficznej sytuacji na rynku pracy.

Sesje szkoleń prowadzą eksperci wyznaczeni przez uczelnię. Podejmowane tematy dotyczą zarówno kwestii związanych z równością, jak

i z umiejętnościami zarządczymi. Do pierwszej grupy należą m.in. zajęcia o mechanizmach przeciwdziałania dyskryminacji w miejscu pracy oraz o ustawodawstwie z zakresu równości płci. Druga grupa jest szersza i obejmuje m.in. szkolenia z zarządzania strategicznego, technik negocjacyjnych, praktyk zarządzania zespołem czy zarządzania jakością. Większość zajęć ma charakter warsztatowy, pozwala więc na interakcję między słuchaczkami i prowadzącymi zajęcia.

Oprócz sesji szkoleniowych organizowane są seminaria tematyczne i wykłady specjalnie zaproszonych gości, zwłaszcza kobiet już zajmujących stanowiska kierownicze. Do udziału w takich spotkaniach zapraszane są także uczestniczki poprzednich edycji kursu. W efekcie powstają warunki do dzielenia się doświadczeniem oraz tworzenia społeczności kobiet liderek zmiany. Pozwala to na rozwój sieci towarzysko-biznesowych, oferujących długofalowe i praktyczne wsparcie dla kobiet, które napotykać w swoim miejscu pracy szklany sufit.



Efekty

W pięciu edycjach kursu wzięło udział łącznie 150 kobiet, które istotnie podniosły swoje kompetencje zarządcze i wiedzę z zakresu równości płci na rynku pracy. Uczestniczki kolejnych edycji stworzyły nieformalną grupę, w ramach której organizują comiesięczne spotkania i prowadzą wirtualną platformę wymiany informacji. Część pozytywów programu ma mniej wymierny charakter i jest związana

ze zmianą nastawienia uczestniczek – to m.in. wzmocnienie ich poczucia własnej wartości czy większa motywacja do działania.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Duże znaczenie dla powodzenia tej praktyki miała współpraca z elitarną szkołą biznesu. Po pierwsze, pozwoliło to zapewnić wysoką jakość oferowanych szkoleń. Zaangażowanie tak rozpoznawalnego partnera przełożyło się także na wysoki prestiż oferowanego dyplomu, a szerzej, zwróciło uwagę kręgów biznesowych (mających realny wpływ na decyzje przedsiębiorstw) na istotność równości płci na rynku pracy. Duże znaczenie miało także sprofilowanie programu pod kątem specyficznych potrzeb uczestniczek. Wreszcie trwałość efektów jest potęgowana dzięki naciskowi na rozwój sieci kontaktów wśród kobiet liderek.

Niebagatelnym czynnikiem zagrażającym realizacji podobnego programu jest zmienność klimatu politycznego. Kwestie równości płci mogą być uznane – zależnie od światopoglądu władzy – za drugorzędne np. wobec narastających problemów gospodarczych. Kolejne ryzyko jest związane z odpowiednim uzasadnieniem wykorzystania środków z EFS na wsparcie dla osób znajdujących się w relatywnie dobrej sytuacji na rynku pracy. Wrażenie marnotrawienia środków istotnych dla poprawy sytuacji najbiedniejszych może potęgować zaangażowanie do współpracy elitarniej uczelni biznesowej.



Rekomendowane zastosowanie

W Polsce również obserwuje się problem szklanego sufitu. Widać to m.in. w niższym wynagradzaniu kobiet pracujących na tych samych stanowiskach, co mężczyźni. Jednocześnie świadomość istnienia dyskryminacji ze względu na płeć nie jest jeszcze tak powszechna. Opisywana praktyka może być inspiracją do zmiany tego stanu rzeczy. Ze względu na koncentrację szkół wyższych w większych ośrodkach miejskich podobny program może być wdrożony albo na poziomie regionalnym, albo lokalnie, w większych ośrodkach akademickich. Dużym walorem kursu jest łączenie kobiet z sektora publicznego i prywatnego, wymaga to jednak opracowania programu zarazem elastycznego i szczegółowego. Istotnym partnerem merytorycznym takiego przedsięwzięcia mogłoby być ogólnopolskie stowarzyszenie Kongres Kobiet.



Dodatkowe informacje

www.iustel.com/diario_del_derecho/noticia.asp?ref_iustel=1039317

[strona w języku katalońskim]

Mobilizacja i współpraca

Forum Inwestycyjne Katalonii



Cel

Przedsiębiorcy mają często, szczególnie w dobie kryzysu finansowego, problemy z dostępem do kredytów bankowych. Nowe, ryzykowne pomysły nie spotykają się z dużym zainteresowaniem komercyjnych banków. Pewnym rozwiązaniem może być skorzystanie z funduszy wysokiego ryzyka lub wsparcia tzw. aniołów biznesu, lecz by je uzyskać, potrzebne jest najpierw nawiązanie relacji z odpowiednimi inwestorami. Narzędzi kojarzących przedsiębiorców jest wiele, jednak nie wszystkie są możliwe do zaimplementowania w każdych warunkach. Forum Inwestycyjne Katalonii, służące właśnie nawiązywaniu kontaktów biznesowych, jest rozwiązaniem możliwym do zastosowania zarówno w skali metropolii, jak i małego miasta.



Zasoby

Zarządzanie projektem oraz organizacja wszystkich wydarzeń z nim związanych należy do administracji regionalnej. Wsparcie organizacyjne i finansowe zapewniają też inne instytucje (np. Komisja Europejska,

Enterprise Europe Network – sieć instytucji otoczenia biznesu działających na rzecz przedsiębiorstw, głównie z sektora MŚP, której celem jest pomoc w nawiązywaniu międzynarodowych kontaktów gospodarczych), partnerzy zagraniczni (np. EdResearch – koreańska firma konsultingowa zajmująca się doradztwem m.in. w zakresie transferu technologii i wsparcia rozwoju MŚP, Midi-Pyrénées Innovation – regionalna agencja ds. innowacyjności) oraz sponsorzy (np. Deloitte). Forum może przyjmować różną skalę i zasięg przestrzenny, co wpływa oczywiście na wielkość potrzebnych zasobów. Uczestnicy Forum Inwestycyjnego Katalonii pochodzą aż z 14 krajów, choć zdecydowaną większość stanowią rodzimi przedsiębiorcy – blisko 75% uczestników, 20% to przedsiębiorcy z innych regionów Hiszpanii, a zaledwie 5% pochodzi z innych krajów.

Duża skala działania (blisko 2000 uczestników Forum Inwestycyjnego Katalonii) wymaga znacznych nakładów, począwszy od stworzenia i prowadzenia internatowej platformy komunikacyjnej, aż po organizację forum dla dużej grupy przedsiębiorców. Ten drugi sposób nawiązywania kontaktów wymaga zapewnienia sali, cateringu, programu spotkań i prelegentów biorących w nich udział, grupy osób przygotowujących forum i odpowiedzialnych za jego obsługę (około 5-10 organizatorów i 20 osób do obsługi podczas samego forum).

Minimalna skala tego formatu imprezy to 100-150 uczestników. W tym modelu niezbędne zasoby to sala odpowiednia do takiej liczby osób, przynajmniej jeden główny prelegent, a także zorganizowane

przerwy kawowe (lub catering) jako miejsce mniej formalnych rozmów i nawiązywania kontaktów. W tym formacie koszty nie powinny przekroczyć 5000 euro.



Działania

Forum Inwestycyjne jest miejscem kontaktu przedsiębiorców i inwestorów przede wszystkim z terenu Katalonii. W tym modelu działają dwie platformy komunikacyjne – wirtualna i realna. Na stronie internetowej przedsiębiorcy mają dostęp do bazy firm, z której mogą otrzymać informacje o działalności innych przedsiębiorców, a także kontakt do nich. Podczas zorganizowanych spotkań, posiadając już podstawową wiedzę o potencjalnych kooperantach, mają możliwość nawiązywania bliższych relacji.

Forum organizowane jest raz do roku, zawsze według podobnego schematu. Rozpoczyna się o godzinie 9.00 i do godziny 14.00 toczy się kilka równoległych sesji, poświęconych różnym zagadnieniom tematycznym. Ponadto organizowane są stoiska autorskie, ustawione według tematów prezentacji. Autorzy siedmiu projektów inwestycyjnych z każdego sektora prezentują swoje pomysły biznesowe, a następnie Obserwatorium Rynków Zagranicznych przedstawia możliwości ich realizacji. Projekty biorą udział w konkursie publiczności. Pomysłodawcy trzech projektów (z każdego sektora), którzy dostaną największą liczbę głosów, mają okazję zaprezentować pomysł przed

jury składającym się z inwestorów należących do Sieci Prywatnych Inwestorów. Zwycięzca konkursu otrzymuje nagrodę w postaci 20-godzinne darmowe doradztwa biznesowego. Na tym kończy się część formalna Forum.

W drugiej części dnia rozpoczynają się sesje networkingowe, dla każdego z sektorów osobno. Zainteresowani tą formą nawiązywania kontaktów muszą zaznaczyć odpowiednią opcję na wypełnianym wcześniej formularzu rejestracyjnym. Grupy networkingowe składają się z 10 profesjonalnych inwestorów i przedsiębiorców. Każdy uczestnik ma jedną minutę na przedstawienie się i zaprezentowanie podstawowych informacji o swojej firmie. Po 10 minutach uczestnicy wymieniają się w grupach. Procedura powtarzana jest jeszcze dwukrotnie.



Efekty

Do 2014 roku zorganizowano 19 edycji tego wydarzenia, a liczba uczestników stale rośnie. W Forum Inwestycyjnym w 2014 roku uczestniczyło blisko 2000 przedsiębiorców. Ponad 700 z nich wzięło udział w około 500 zorganizowanych i zaplanowanych spotkaniach. Pomysłodawcy najlepszych projektów biznesowych otrzymują nagrody, a efektem prezentacji pomysłów jest przede wszystkim nawiązanie kontaktów z inwestorami i przedstawicielami funduszy wysokiego ryzyka. Nawet firmy, które nie znajdą się w gronie finalistów, mają szansę na uzyskanie finansowania (21 najlepszych projektów przedstawianych

jest ponad 150 inwestorom prywatnym, co stwarza ogromne szanse na pozyskanie środków finansowych niezbędnych do realizacji pomysłu). Platforma internetowa stanowi dodatkowe miejsce spotkań przedsiębiorców. Dane wskazują, że cieszy się ona bardzo dużym zainteresowaniem. Liczba odsłon profili przedsiębiorstw i specjalistów sięga 30 000, ale widoczny jest też zawsze wzrost zainteresowania stroną po zakończeniu Forum – blisko 4000 odsłon. Realizacja wszystkich tych działań przynosi bardzo wymierne korzyści. Ostatnie edycje Forum Inwestycyjnego przyczyniły się do zawarcia około 100 umów handlowych na łączną kwotę ponad 50 mln euro. Inicjatywa władz Katalonii spotkała się też z dużym uznaniem Komitetu Regionów UE, który w 2012 roku nadał Katalonii miano Europejskiego Regionu Przedsiębiorczości.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Czynnikiem sukcesu Forum Inwestycyjnego Katalonii jest niewątpliwie jego bardzo dobra organizacja. To nie tylko kwestie techniczne, ale przede wszystkim właściwy dobór tematu przewodniego, skupienie się na wybranych problemach przedsiębiorców (nie wszystkich), sformułowanie jasnych celów spotkania, zaproszenie interesujących panelistów oraz nadanie spotkaniu merytorycznego, a nie wyłącznie politycznego charakteru (ograniczenie liczby wystąpień politycznych itp.). Ogromne znaczenie ma również długoletnia tradycja imprezy i wypracowana marka. Zadowolenie przedsiębiorców i korzyści, które zyskują dzięki

uczestnictwu w Forum, sprawiają, że chętniej biorą udział w kolejnych edycjach i zachęcają do tego innych.

Należy zdawać sobie sprawę, że zapraszanie wyłącznie dużych, doświadczonych firm nie przyczyni się do rozwoju nowych małych i średnich przedsiębiorstw. Taką pokusę mogą mieć jednak organizatorzy wydarzenia, którzy chcieliby osiągnąć szybko wysoką skuteczność i efektywność instrumentu. Takie podejście będzie stanowiło duże zagrożenie dla realizacji celów wydarzenia, czyli nawiązania kontaktów i możliwości zdobycia finansowania nowych pomysłów biznesowych. Największym ryzykiem w tego typu projektach jest jednak brak zainteresowania przedsiębiorców. Kluczem do spełnienia oczekiwań i zmniejszenia poczucia straty czasu będzie zawsze dobra organizacja wydarzenia, zapewnienie różnych form kontaktów z inwestorami oraz zapraszanie interesujących prelegentów.



Rekomendowane zastosowanie

W Polsce na szczeblu krajowym są organizowane różnego rodzaju fora gospodarcze i inwestycyjne. Przykład Katalonii wskazuje, że mogą się one sprawdzić również na szczeblu regionalnym, a być może lokalnym. W naszym kraju takie wydarzenia mogłyby być organizowane zarówno w dużych, jak i w mniejszych miastach – ważne jest, by dysponowały one odpowiednim potencjałem organizacyjnym, ale też gospodarczym. Nie wszyscy przedsiębiorcy bowiem będą

zainteresowani tego typu wydarzeniem. Istotne jest, by grupa docelowa była na tyle duża, aby znalazła się w niej wystarczająca liczba osób gotowych uczestniczyć w tego typu wydarzeniu. W przypadku mniejszych miast mogliby to być również partnerzy zewnętrzni, np. z miast wojewódzkich, lub partnerzy zagraniczni z tzw. miast partnerskich. Istotne jest też zaangażowanie władz lokalnych w organizację forum. Aktywność lidera lokalnego w promowaniu i zachęcaniu lokalnych przedsiębiorców do udziału w forum nada nowemu wydarzeniu większą rangę. Wzbudzi także większą chęć dowiedzenia się, na czym ma polegać takie wydarzenie, niż gdyby zaproszenie było wysłane tylko drogą pocztową czy mailową. Istotne jest również zapewnienie udziału grupy rozpoznawalnych doświadczonych przedsiębiorców i inwestorów z różnych branż. Dzięki temu środowisko biznesowe będzie samo zabiegało o udział w wydarzeniu.



Dodatkowe informacje

<http://catalunyaempren.talkb2b.net>

Park Naukowo-Technologiczny TecnoCampus Mataró-Maresme



Cel

Miasta średniej wielkości często znajdują się w cieniu metropolii, będąc pozbawione wielu wyspecjalizowanych usług, jakie zapewniają instytucje badawcze czy centra wspierania innowacyjności. Mimo że inwestycja w rozbudowę tego rodzaju zaplecza poza metropoliami jest bardziej ryzykowna, może stanowić impuls rozwojowy, pozwalający miastu na lepsze wykorzystanie potencjału w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Taką próbę podjęły władze Mataró, 100-tysięcznego miasta położonego 30 kilometrów od Barcelony. Postanowiły one stworzyć na swoim terenie park naukowo-technologiczny TecnoCampus Mataró-Maresme, mający wzmocnić przepływ wiedzy i osób między światem nauki a biznesem. Opracowano kompleksowy program, który obejmuje rozwój współpracy międzysektorowej, wsparcie dla innowacyjnych przedsiębiorstw oraz profesjonalne szkolenia dla studentów. Działania te mają zahamować odpływ absolwentów, firm i naukowców do sąsiedniej Barcelony – głównym celem praktyki jest bowiem stworzenie mechanizmu pozwalającego na generowanie i wykorzystanie kapitału ludzkiego na miejscu.



Zasoby

W skład TecnoCampus Mataró-Maresme wchodzi kampus lokalnej politechniki oraz park biznesowy wraz z inkubatorem przedsiębiorczości. Łącznie wszystkie zabudowania mają powierzchnię około 50 000 m². Całość prowadzi fundacja non-profit, powołana do tego celu wspólnie przez władze miasta i powiatu. W zarządzie organizacji zasiadają przedstawiciele władz publicznych obu szczebli, politechniki oraz przedsiębiorstw zlokalizowanych w parku. Roczny budżet fundacji wynosi około 8 mln euro, z czego 60% stanowią przychody z oferowanych usług (szkolenia, zajęcia uniwersyteckie, usługi dla firm), pozostałe 40% jest finansowane ze środków własnych miasta. Oprócz wydatków na administrację i usługi dla firm fundacja oferuje także granty dla nowo powstających przedsiębiorstw oraz na projekty badawczo-rozwojowe (dotychczas przyznano ok. 750 000 euro).



Działania

TecnoCampus Mataró-Maresme skupia w jednym miejscu różne rodzaje instytucji ze świata nauki i biznesu. Park powstał wokół istniejącej wcześniej politechniki, teraz zlokalizowane są tam także firmy stosujące zaawansowane technologie, centra badawczo-rozwojowe oraz rodzące się projekty biznesowe. Rolą parku jest ułatwienie znalezienia pracy absolwentom tutejszej politechniki, przyciąganie

inwestycji biznesowych, wspieranie wykorzystania przez przedsiębiorstwa nowych technologii i wyników badań oraz wzmocnienie powiązań lokalnej uczelni z innymi podmiotami ze sfery społeczno-gospodarczej, zwłaszcza z firmami.

Działania realizowane w ramach parku można pogrupować w kilka kategorii. Po pierwsze, to wyspecjalizowane usługi dla przedsiębiorstw, związane m.in. z pozyskiwaniem środków finansowych, umiędzynarodowieniem, mentoringiem czy pomocą w nawiązywaniu kontaktów z potencjalnymi kooperantami. Drugim rodzajem działalności jest inkubacja i preinkubacja nowych przedsięwzięć biznesowych. Trzecia kategoria obejmuje organizację kursów, kongresów i szkoleń dla studentów, absolwentów i przedsiębiorców. Czwarty rodzaj działania to przyznawanie firmom dotacji na badania i rozwój.

Lista poszczególnych programów prowadzonych w ramach Tecno-Campus Mataró-Maresme jest bardzo długa, dlatego wymienimy tylko kilka najciekawszych przykładów: centrum transferu technologii i badań stosowanych specjalizujące się w inżynierii materiałowej, instytut badawczy zajmujący się wykorzystaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych w sektorze medycznym, program wymiany inkubowanych przedsiębiorstw między parkami technologicznymi, zespół doświadczonych doradców biznesowych oferujących mentoring dla zlokalizowanych w parku przedsiębiorstw, akcelerator oferujący wsparcie finansowe i rynkowe dla nowych przedsiębiorstw o dużym potencjale rozwoju.



Efekty

Po czterech latach od uruchomienia parku naukowo-technologicznego zlokalizowanych jest tam około 100 firm, z czego 30 – w inkubatorze przedsiębiorczości. Podpisano 188 umów o realizacji wspólnych przedsięwzięć przez politechnikę i firmy, powstało także 12 tematycznych grup badawczo-rozwojowych. Rozwój parku pozwolił na przyciągnięcie dodatkowych środków publicznych z różnych szczebli – od regionalnego, przez krajowy, po europejski.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Podstawowym czynnikiem sukcesu opisywanego przedsięwzięcia jest obudowanie inwestycji infrastrukturalnej wachlarzem działań miękkich. Częstym problemem parków technologicznych jest to, że stają się **de facto** dofinansowaną ze środków publicznych przestrzenią biurową (i produkcyjną) na wynajem dla firm, które i tak działały na danym obszarze. Zapewnienie kompleksowych działań wspierających powstawanie oraz rozwój firm – w szczególności innowacyjnych – może zmniejszyć to ryzyko. Kolejnym czynnikiem sukcesu jest zaangażowanie przedstawicieli trzech sektorów – władz publicznych, przedsiębiorstw i uczelni, zakorzenionych w kontekście lokalnym. Dzięki temu działanie parku jest skoncentrowane na potrzebach lokalnych przedsiębiorstw i rozwiązywaniu problemów istotnych dla miasta, np. tworzeniu miejsc pracy dla

absolwentów tutejszej politechniki. Jednocześnie rozwój potencjału firm ma na celu umożliwienie im konkurencji w skali międzynarodowej.

Poważnym wyzwaniem w zarządzaniu tak dużą strukturą jest jej inercja instytucjonalna, czyli skłonność do stawiania własnego przetrwania na pierwszym miejscu. Praktyka ta, aby miała sens, powinna służyć konkretnym celom publicznym, dlatego ważne jest, by je jasno sformułować i na bieżąco monitorować ich realizację. Jest to tym bardziej istotne, że koszty przedsięwzięcia są wysokie, więc należy regularnie sprawdzać zasadność ich ponoszenia. Jednym z potencjalnych rozwiązań problemu wysokich kosztów jest maksymalizacja przychodów parku z własnej działalności. Może to jednak skutkować odejściem od pierwotnych celów wyznaczonych temu przedsięwzięciu. Pomocne w utrzymaniu strategicznego kierunku działania jest zaproszenie przedstawicieli wszystkich zaangażowanych stron do organu nadzorującego rozwój parku. Tu pojawia się jednak kolejne zagrożenie: wspólne zarządzanie przedsięwzięciem przez podmioty o zróżnicowanych celach może rodzić konflikty.



Rekomendowane zastosowanie

Parki naukowo-technologiczne są rozwiązaniem znanym w Polsce, choć u nas koncentrują się głównie w dużych miastach. Ponadto niektóre z działających w Polsce parków technologicznych w zbyt dużej mierze stały się atrakcyjnymi prestiżowo i finansowo lokalizacjami wynajmującymi swoje powierzchnie przedsiębiorstwom o małym

potencjale innowacyjnym (np. firmom zajmującym się dystrybucją towarów sprowadzanych z zagranicy, agencjom nieruchomości itp.). Obecność takich najemców w parkach technologicznych nie stanowi wartości dodanej i jest **de facto** sprzeczne z ogólnymi celami działania tych instytucji, choć oczywiście pozwala zapewnić wysoki poziom zagospodarowania dostępnych powierzchni.

Opisywana praktyka może stanowić inspirację do poszerzenia oferty już działających parków lub model do wdrożenia ich w miastach średniej wielkości, dotychczas pozbawionych tego rozwiązania. Istotne są zwłaszcza dwa elementy. Po pierwsze, kompleksowe podejście, silnie wiążące lokalną uczelnię (miejsce generowania wiedzy, jak i wykwalifikowanych absolwentów) z biznesem oraz wspierające biznes w budowaniu potencjału innowacyjnego. Po drugie, wyraźna koncentracja na wymiarze lokalnym. Wszyscy aktorzy zaangażowani w przedsięwzięcie i mający udział w zarządzaniu parkiem działają przede wszystkim dla dobra najbliższego otoczenia. Opisany model może być szczególnie atrakcyjny dla samorządów z miast średniej wielkości, posiadających wyższe uczelnie techniczne. Wobec prognozowanego spadku liczebności studentów inwestowanie w działalność badawczo-rozwojową może uchronić te szkoły przed problemami, dając jednocześnie pozytywny impuls lokalnej gospodarce.



Dodatkowe informacje

tecnocampus.cat/en/home [strona w języku angielskim]

Portal medyczny w regionie Ostalb (Niemcy)



Cel

Jakość i dostępność opieki medycznej staje się coraz istotniejszym czynnikiem wyboru miejsca zamieszkania, zwłaszcza wobec procesu starzenia się społeczeństwa. Z kolei wyludnianie się obszarów położonych poza wielkimi miastami wymusza poszukiwanie nowych rozwiązań w zakresie dostarczania usług publicznych, w tym ochrony zdrowia. Wreszcie sami mieszkańcy są coraz bardziej zainteresowani powiększaniem swojej wiedzy medycznej. Na te wyzwania postanowiły odpowiedzieć władze regionu Ostalb, położonego w Badenii-Wirtembergii – regionu, którego specjalizacją są usługi opieki zdrowotnej. W celu pełniejszego wykorzystania tego potencjału zdecydowano się na uruchomienie portalu internetowego, stanowiącego bazę wiedzy o medycynie i usługach medycznych dostępnych na tym terenie. Sieć internetowa otwiera bowiem nowe możliwości wymiany wiedzy, pozwala też na przeniesienie do świata wirtualnego części usług medycznych, z którymi trudno dotrzeć do najbardziej peryferyjnych obszarów.

Zadaniem opisywanej praktyki było wzmocnienie wizerunku regionu jako miejsca oferującego wysokiej jakości opiekę zdrowotną, stworzenie platformy komunikacji dla podmiotów zajmujących się dostarczaniem tego typu usług oraz wsparcie mieszkańców w wykorzystywaniu wiedzy medycznej do samodzielnej profilaktyki.

Projekt został opracowany i wdrożony wspólnie przez władze regionu i prywatną firmę doradczą. Regionalna administracja jest odpowiedzialna za treść portalu i transparentność przedsięwzięcia, natomiast firma zajmuje się kwestiami technicznymi.



Zasoby

Projekt jest w zamierzeniu przedsięwzięciem samofinansującym się. Koszty funkcjonowania portalu są pokrywane przez opłaty wnoszone przez zarejestrowane w nim instytucje. Potrzebny jest natomiast kapitał startowy, pozwalający na opracowanie i wypromowanie narzędzia internetowego. W opisywanym przypadku na pokrycie tych wydatków udało się pozyskać dotacje od publicznego lokalnego banku oraz prywatnej firmy ubezpieczeniowej. Koszty poniesione na starcie szacuje się na kilkadziesiąt tysięcy euro.



Działania

Podstawowym zadaniem projektu było stworzenie portalu internetowego gromadzącego szeroki zakres informacji dotyczący opieki zdrowotnej w regionie. Trzon portalu stanowią dane poszczególnych organizacji działających w tym sektorze. Zakres informacji jest różny, w zależności od opłaty wnoszonej przez daną instytucję. Nieodpłatne jest umieszczenie podstawowych danych kontaktowych,

jednak za pełną ofertę – sprowadzającą się do zastąpienia dotychczasowej strony internetowej danej instytucji – opłata wynosi już 16 euro miesięcznie.

Portal to jednak więcej niż rozbudowana baza adresowa. Znajdują się tu m.in. informacje o szkoleniach i wydarzeniach dotyczących ochrony zdrowia, ubezpieczeniach medycznych, służbach ratunkowych oraz baza wiedzy pomagająca w samodzielnej profilaktyce i diagnozie. Zebrane informacje są uporządkowane według typu organizacji zajmującej się ochroną zdrowia oraz różnego rodzaju problemów zdrowotnych (np. infekcje, choroby skórne, problemy układu krążenia itp.). Kolejnym krokiem będzie uszeregowanie oferty medycznej według lokalizacji w poszczególnych gminach regionu.

Istotnym obszarem działania jest promocja, zarówno wśród usługodawców w sektorze zdrowia, jak i potencjalnych użytkowników portalu. Skutecznie dotarcie do tych grup wymagało wykorzystania wielu kanałów komunikacji, m.in. bezpośredniej korespondencji, ogłaszania informacji za pośrednictwem stowarzyszeń sportowych czy lokalnej administracji. Oprócz intensywnej kampanii promocyjnej w okresie uruchamiania portalu działania marketingowe powinny być podejmowane na bieżąco, tak by zapewnić konkurencyjność portalu wobec innych źródeł informacji, np. wyszukiwarek internetowych (jednym z takich działań jest odpowiednie pozycjonowanie portalu w wynikach wyszukiwania).



Efekty

Efekty działania projektu mierzone są liczbą odwiedzin strony internetowej, obrazującą jej popularność wśród użytkowników, oraz liczbą uwzględnionych w portalu organizacji sektora medycznego. W latach 2008-2012 liczba dziennych odwiedzin wzrosła z 200 do 3500, a liczba usługodawców opisanych na stronie – z 200 do 1300. Dane te wskazują na rosnące zainteresowanie portalem oraz poszerzanie skali jego oddziaływania.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Najważniejsze czynniki sukcesu wiążą się z przyciągnięciem odpowiedniej liczby usługodawców. Zapewnia to zarówno środki na pokrycie kosztów przedsięwzięcia, jak i pozwala osiągnąć status domyślnego miejsca wyszukiwania usług medycznych dla mieszkańców regionu. Dlatego ważne jest prowadzenie skutecznej, wielokanałowej promocji portalu, skierowanej zwłaszcza do organizacji sektora. Po drugie, konieczne jest długoterminowe zaangażowanie – w działania promocyjne oraz ciągłe aktualizowanie i rozbudowę portalu. Osiągnięcie masy krytycznej, pozwalającej na konkurowanie z wyszukiwarkami internetowymi, wymaga kilkuletniej pracy. Wreszcie istotna jest także treść portalu i sposób jej prezentacji. Baza wiedzy powinna mieć jak najszerszy zakres – obejmować wszystkie usługi związane

ze zdrowiem, a zarazem być uporządkowana w sposób ułatwiający znalezienie interesującej nas informacji.

Główne zagrożenie dla skutecznego wdrożenia praktyki wiąże się z trudnością utrzymania wysokiego poziomu zaangażowania w długim okresie. Zanim praktyka stanie się przedsięwzięciem samofinansującym się, władze samorządowe muszą ponosić koszty związane z prowadzeniem i promocją portalu. Kolejnym czynnikiem ryzyka jest kierowanie oferty portalu do grup mających ograniczone kompetencje w zakresie korzystania z narzędzi internetowych.



Rekomendowane zastosowanie

W Polsce opisywana praktyka mogłaby znaleźć zastosowanie na poziomie powiatów lub zgrupowania sąsiadujących powiatów, ewentualnie związków gmin i powiatów. Rozwiązanie mogłoby być interesujące zwłaszcza dla uzdrowisk, ośrodków sanatoryjnych lub obszarów przyciągających osoby starsze. Istotne byłoby nawiązanie współpracy z Narodowym Funduszem Zdrowia, tak by platforma pozwalała wskazać placówki wykonujące usługi w ramach publicznego ubezpieczenia zdrowotnego oraz czas oczekiwania na realizację świadczenia. Baza danych powinna mieć jednak szerszy zakres, tj. obejmować również usługodawców spoza wąsko rozumianej opieki medycznej, m.in. domy opieki, sanatoria, gabinety dietetyczne czy profilaktykę uzależnień. Skuteczne wdrożenie praktyki wymagałoby

uwzględnienia działań promujących wykorzystanie narzędzi internetowych przez osoby w starszym wieku.



Dodatkowe informacje

www.gesundheitsnetz-ostalbkreis.de/sixcms/detail.php?topnav=67164&id=67263 [po niemiecku]

www.projectdla.eu/dla/sites/default/files/DLA_GP_BW_Gesundheitsnetz_Ostalbkreis.pdf [po angielsku]

Umiejdzynarodowienie trzeciego sektora



Cel

Organizacje pozarządowe podejmują wiele działań na rzecz rozwiązywania problemów społecznych i gospodarczych. W Katalonii aktywność organizacji pozarządowych jest bardzo wysoka. Problemem jest jednak to, że w niewielkim stopniu umiejdzynaradawiają one swoją działalność (10% podmiotów prowadzi bardziej intensywne działania na szczeblu międzynarodowym). Wiele z nich nie dąży do umiejdzynarodowienia działalności, mimo posiadania odpowiedniego potencjału. Powodów jest wiele, zarówno po stronie samych organizacji, jak i administracji publicznej, która nie uwzględnia organizacji pozarządowych w polityce konkurencyjności, innowacyjności oraz internacjonalizacji. W globalnym świecie międzynarodowa działalność trzeciego sektora staje się coraz bardziej powszechna. Służy m.in. zwiększaniu kompetencji, budowaniu silnych struktur mających większe możliwości działania przy rozwiązywaniu skomplikowanych problemów, a także uczeniu się i poszukiwaniu nowych rozwiązań. Dlatego też, aby wesprzeć internacjonalizację organizacji pozarządowych, władze Katalonii przygotowały program pomagający im wchodzić w europejskie sieci i uczestniczyć w międzynarodowych projektach służących wymianie wiedzy i doświadczeń. Celem programu było również zwiększenie ich potencjału gospodarczego. W sektorze pozarządowym w Katalonii, liczącym blisko 7000

podmiotów, pracuje bowiem około 100 000 osób, a ponad 300 000 angażuje się w różne działania w ramach wolontariatu. O znaczeniu trzeciego sektora dla gospodarki świadczy też dość znaczący udział w wytwarzaniu produktu krajowego brutto (około 3%).



Zasoby

Program jest zarządzany i finansowany przez władze Katalonii (dokładnie przez Regionalną Agencję na rzecz Konkurencyjności). Dwuosobowy, pracujący w niepełnym wymiarze czasu pracy zespół ds. umiejdzynarodowienia jest odpowiedzialny za koordynację pracy sieci zagranicznych biur Regionalnej Agencji na rzecz Konkurencyjności, zajmujących się szeroko pojętą promocją gospodarczą. Budżet programu, z wyłączeniem kosztów osobowych, nie przekracza 10 000 euro. W kosztach poszczególnych działań (np. wizyt studyjnych) partycypują również organizacje pozarządowe.



Działania

Jeszcze przed rozpoczęciem działalności prowadzone były wywiady i organizowane spotkania z najbardziej zainteresowanymi organizacjami pozarządowymi. Miało to posłużyć wypracowaniu wspólnej strategii działania. Pod wieloma względami jest ona podobna do założeń programów mających na celu wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw.

Program został podzielony na pięć obszarów, koncentrujących się na różnych rodzajach narzędzi: sesje i seminaria (otwarte, ogólne, stanowiące pierwszy krok do tworzenia sieci zorientowanych na wspólne cele), tematyczne sesje szkoleniowe (skierowane do konkretnych podmiotów lub podejmujące specyficzne tematy), usługi doradcze dostosowane do indywidualnych potrzeb, programy inicjacyjne (poruszające zagadnienia związane z wchodzeniem na zagraniczne rynki, eksportem itp.) oraz misje i wizyty studyjne.

Pierwsze działania zrealizowano pod koniec 2014 roku. Zorganizowana została m.in. sesja dotycząca perspektywy finansowej na lata 2014-2020 i możliwości realizacji różnych projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Przeprowadzono intensywny jednodniowy kurs na temat instytucjonalnych i sieciowych aspektów internacjonalizacji, a także praktycznych zagadnień związanych z zarządzaniem projektami międzynarodowymi. Planowana była też wizyta w Brukseli, podczas której oprócz ogólnych spotkań w Parlamencie Europejskim przewidziano spotkania tematyczne dostosowane do potrzeb poszczególnych uczestników.



Efekty

Projekt rozpoczął się w 2014 roku i na razie udało się zrealizować tylko kilka działań, m.in. w zakresie identyfikacji możliwego wsparcia finansowego dla organizacji pozarządowych zainteresowanych

internacjonalizacją swojej działalności, szkoleń i wizyt studyjnych. Planowane są dalsze szkolenia dla kadry zarządzającej w organizacjach pozarządowych, misje, m.in. do krajów Ameryki Łacińskiej.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Dużym wyzwaniem jest dostosowanie działań do potrzeb poszczególnych organizacji. Projekt adresowany jest do szerokiej grupy organizacji, która jest jednak bardzo zróżnicowana. Dlatego, aby przyniósł zamierzone efekty, organizacje muszą czuć, że szkolenia, misje czy inne podejmowane działania są dla nich przydatne. Wtedy uda się też ograniczyć drugie ryzyko, związane z niskim zainteresowaniem i aktywnością samych organizacji pozarządowych.

Sukces projektu zależy przede wszystkim od zaangażowania jego uczestników. Będzie ono tym większe, im działania będą bardziej dopasowane do ich strategii i profilu działalności. Ryzyko braku odpowiedniego poziomu zaangażowania może być również minimalizowane dzięki wprowadzeniu opłat za poszczególne usługi. Niemniej bez wskazania wyraźnych korzyści płynących z internacjonalizacji długotrwałe efekty nie zostaną osiągnięte. Organizacje pozarządowe powinny opracować własną strategię umiędzynarodowienia i z pomocą władz regionu ją realizować.



Rekomendowane zastosowanie

Niski stopień internacjonalizacji dotyczy również polskich organizacji pozarządowych. Podobnie jak w Katalonii organizacje trzeciego sektora działają przede wszystkim na szczeblu lokalnym, co oczywiście nie jest złe, niemniej z kontaktów i współpracy międzynarodowej wynika też wiele korzyści dla samych organizacji i prowadzonej przez nie działalności. Organizacje pozarządowe w Polsce bardzo często nie dysponują jednak ani odpowiednim potencjałem ludzkim, ani instytucjonalnym, pozwalającym na wyjście z działalnością poza poziom lokalny. Dlatego też opisywany pomysł może być interesujący przede wszystkim dla większych organizacji pozarządowych, które już dziś rozważają rozszerzenie działalności i wejście na rynki zagraniczne. W pewnych zakresach może być interesujący również dla mniejszych organizacji, głównie w obszarze wymiany wiedzy i doświadczeń oraz wzajemnego uczenia się, zarówno w zakresie bieżącego funkcjonowania, jak i specyficznych obszarów zainteresowania organizacji, rozwiązywania konkretnych problemów czy po prostu pomysłów na skuteczną i efektywną działalność.



Dodatkowe informacje

http://accio.gencat.cat/cat/empresa-ACCI/O/premsa/noticies-notes-premsa/2014/140513_tercer_sector.jsp

Szybki Internet w Tianie (Hiszpania)



Cel

Szerokopasmowy dostęp do Internetu staje się jednym z istotnych czynników decydujących o lokalizacji przedsiębiorstw czy o wyborze miejsca zamieszkania. Odpowiednia infrastruktura rzadko jest dostępna poza dużymi miastami, gdzie inwestowanie w rozbudowę łączy najszybciej się zwraca. Jest jednak wiele mniejszych miejscowości, w których istnieje zapotrzebowanie na szybki dostęp do Internetu, a mieszkańcy i firmy dysponują siłą nabywczą wystarczającą do opłacenia tej usługi. W takich sytuacjach barierą w rozwoju szybkich łączy bywa brak rynkowej siły przebicia, która pozwoliłaby dotrzeć do (przeważnie dużych) firm zajmujących się budową nowoczesnej infrastruktury telekomunikacyjnej. Władze miejscowości Tiania, 10-tysięcznego miasteczka w Katalonii, postanowiły rozwiązać ten problem, nawiązując bezpośrednią współpracę z najważniejszymi firmami branży.

Tiania jest położona zaledwie 15 kilometrów od Barcelony, jednak przepustowość tutejszego łącza internetowego była dotychczas niska. Narzekali na nie zarówno mieszkańcy, często osoby wyprowadzające się z centrum miasta w poszukiwaniu spokoju i komfortu życia, jak i tutejsze małe przedsiębiorstwa, potrzebujące nowoczesnego łącza, by się rozwijać. Bliskość wielkiego miasta i relatywna izolacja

przestrzenna (górskie położenie) powodowały jednak, że firmy budujące infrastrukturę telekomunikacyjną nie były zainteresowane samodzielną realizacją odpowiedniej inwestycji. Dlatego rada miasta podjęła decyzję o wypracowaniu strategicznego porozumienia z firmami z tej branży, stanowiącego podstawę do uruchomienia projektu partnerstwa publiczno-prywatnego. Bezpośrednim celem było zapewnienie szybkiego połączenia z Internetem mieszkańcom i lokalnym przedsiębiorstwom. Działanie to miało jednak szerszy, strategiczny wymiar. Tu celem było stworzenie obrazu Tiany jako miejsca wyróżniającego się na tle całego regionu metropolitalnego wysoką jakością życia i dogodnymi warunkami rozwoju dla przedsiębiorstw.



Zasoby

Opisywane działanie miało charakter partnerstwa publiczno-prywatnego. Celem lokalnego samorządu było zapewnienie dostępności do szybkiego łącza bez konieczności inwestowania w infrastrukturę. Koszty rozbudowy infrastruktury poniosły prywatne firmy. Zachętą była gotowość mieszkańców i lokalnych przedsiębiorstw do opłacania przyszłych kosztów usługi. Rolą rady miasta było doprowadzenie do połączenia potrzeb i możliwości obu tych stron. Wymagało to podjęcia działań gwarantujących firmie, że znajdą się nabywcy, czyli pojawi się popyt pozwalający na zwrot kosztów inwestycji. Z punktu widzenia rady miasta zaangażowane zostały przede wszystkim zasoby

ludzkie (rozmowy z przedstawicielami firm, opracowanie możliwych rozwiązań, promocja wśród lokalnej społeczności), środki finansowe natomiast pochodziły z sektora prywatnego.



Działania

Punktem wyjścia do podjęcia działania była diagnoza problemu. Przepustowość istniejących łączy internetowych wynosiła zaledwie 0,5-2 mb/sekundę. Zarazem izolacja przestrzenna oraz bliskość Barcelony powodowały, iż prywatne inwestycje w budowę światłowodów omijały Tianę. Władze miasta zdecydowały, że poprawa jakości łączy internetowych będzie ich priorytetem.

W pierwszym kroku rada miasta zwróciła się do zarządu metropolitalnego¹³, oferującego lokalnym samorządom program rozwoju tzw. inteligentnych miast. Przedstawiciele Tiany poprosili o pomoc w dotarciu do menedżerów działających w regionie firm telekomunikacyjnych. W wyniku tych działań powstała grupa robocza złożona z przedstawicieli zarządu metropolitalnego, rady miasta oraz firm z branży. Pierwszym zadaniem było stworzenie mapy infrastruktury łączy internetowych w otoczeniu miasta. Opierając się na tych danych, urząd miasta opracował kilka wariantów inwestycji uwzględniających koszty ponoszone przez prywatnego inwestora

i spodziewany ich zwrot. Przedstawiciele firm byli źródłem szczegółowej wiedzy technicznej, natomiast urzędnicy z zarządu metropolitalnego pozwalali na osadzenie planów w szerszym kontekście oraz zapewniali dostęp do innych interesariuszy.

Po dwóch latach prac udało się osiągnąć porozumienie z największym providerem w Hiszpanii (Telefonica), zakładające doprowadzenie sieci światłowodowej do miejscowości. Po podpisaniu umowy władze miasta uruchomiły punkt informacyjny dla obywateli i przedsiębiorców, którego zadaniem było przedstawianie możliwości płynących z wykorzystania nowej usługi, wyjaśnianie wątpliwości oraz promowanie zawierania umów z providerem. W ciągu kilku tygodni od uruchomienia punktu wpłynęło ponad 300 zapytań, co świadczyło o dużym zainteresowaniu nową usługą.

Równolegle współpraca rady miasta z innym dużym przedsiębiorstwem z branży – zajmującym się łączami radiowymi – doprowadziła do powstania nowego, lokalnego providera. Tak powstała alternatywa dla usługi opartej na technologii światłowodowej, charakteryzująca się niższą ceną i nieco mniejszą przepustowością łączy. Lokalna skala działania nowego przedsiębiorstwa ma dodatkowe pozytywne efekty, część zysków bowiem będzie przeznaczana na tworzenie punktów wolnego dostępu do sieci w budynkach użyteczności publicznej.

¹³ To instytucja samorządowa odpowiedzialna za rozwiązywanie ponadlokalnych problemów w regionie metropolitalnym Barcelony.



Efekty

Po dwóch latach działań rady miasta – i bez ponoszenia publicznych wydatków na infrastrukturę – w Tianie pojawiła się możliwość skorzystania z szybkiego dostępu do Internetu. Wszyscy mieszkańcy i przedsiębiorcy mogą, zależnie od swoich potrzeb i możliwości, wybrać tańsze i nieco wolniejsze łącze radiowe lub bardzo szybkie, lecz droższe łącze światłowodowe. Dostępność usługi miała przełożenie także na lokalną gospodarkę. Część z zaawansowanych technologicznie firm, narzekających wcześniej na słabe łącza i planujących wyprawkę do Barcelony, zdecydowała się pozostać w mieście.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Pierwszym czynnikiem sukcesu jest odpowiednie przygotowanie merytoryczne pracowników urzędu miasta. W toku prac grupy roboczej to przedstawiciele miejskiego samorządu powinni proponować – i umieć obronić – rozwiązania możliwe do wykonania i zarazem korzystne dla lokalnej społeczności. Wymaga to m.in. opracowania kilku wariantów inwestycji, tak by być przygotowanym na szybko zmieniające się warunki na rynku. Drugim czynnikiem sukcesu opisywanej praktyki jest zorientowanie na praktyczną stronę przedsięwzięcia. Dokumenty strategiczne i decyzje polityczne były tylko wstępem do opracowania rozwiązań jasno wskazujących

sposoby osiągnięcia celów. Podobnie przedstawiciele firm zaangażowani we współpracę musieli mieć realną władzę decyzyjną, by móc wdrożyć wypracowane pomysły.

Kwestia dostępu do menedżerów prywatnych firm stanowi jednocześnie jedno z ryzyk zagrażających powodzeniu podobnych projektów. Przedsiębiorstwa telekomunikacyjne to często duzi gracze rynkowi, niezwracający uwagi na mniejsze miejscowości, dopóki nie są to skupiska osób o dużej sile nabywczej. Dlatego ważny jest potencjał władz miasta w mobilizowaniu mieszkańców i firm, pozwalający na osiągnięcie masy krytycznej zdolnej wyrzucić odpowiednio silną presję na dostawcę usług. Wreszcie istotne jest szybkie znalezienie jak największej liczby zastosowań dla nowej usługi (efekt **quick wins** – szybkiej wygranej), aby uzasadnić podjęty wysiłek (zarówno w oczach wyborców, jak i współpracujących firm).



Rekomendowane zastosowanie

W Polsce tworzenie zrębów sieci szerokopasmowej jest zadaniem finansowanym w większości ze środków publicznych. Z przyjętych przez rząd dokumentów wynika, iż do końca 2015 roku ma powstać około 40 000 kilometrów sieci szkieletowych i dystrybucyjnych. Jednak podłączenie użytkownika końcowego do budowanych obecnie światłowodów wymaga inwestycji w sieci dostępowe, działające już na poziomie lokalnym. Część tych połączeń zbudują prywatni

operatorzy, ale inwestycje na obszarach peryferyjnych będą z ich punktu widzenia nieopłacalne. Zatwierdzony już Program Operacyjny Polska Cyfrowa 2014-2020 przewiduje około 1 miliarda złotych na dalszą poprawę dostępności szybkiego Internetu, zwłaszcza na terenach, gdzie nie da się tego zrealizować na warunkach rynkowych. Przewiduje się, że wiele z tych projektów będzie miało charakter partnerstw publiczno-prywatnych.

Opisywana praktyka stanowi ważne źródło inspiracji dla gmin, w których brakuje połączenia szerokopasmowego. Warto tu wykorzystać dane Urzędu Komunikacji Elektronicznej, dotyczące istniejącej infrastruktury internetowej. Pozwalają one ocenić stan infrastruktury na danym obszarze i oszacować, czy istnieje podstawa do ubiegania się o środki publiczne. Jeśli jednak podstawowa infrastruktura już istnieje, dane te pozwolą wybrać operatorów, z którymi można rozmawiać o poprawie obecnej sytuacji. Dzięki podjęciu takiej współpracy władze mogą stworzyć projekt inwestycyjny zapewniający podłączenie do budowanej sieci szkieletowej. Decydując się na takie rozwiązanie, przedstawiciele samorządu powinni zwrócić szczególną uwagę na dwa zagadnienia. Po pierwsze, warto taki projekt połączyć ze szkoleniami dla przedsiębiorców na temat wykorzystania potencjału nowych technologii w ich działalności. Pomoże to zmobilizować popyt na nową usługę wśród przedsiębiorców i zwiększy szansę przełożenia się inwestycji infrastrukturalnej na poprawę konkurencyjności firm. Po drugie, proces wdrażania powinien być maksymalnie przejrzysty,

ze względu na obawy związane z korupcją, jakie pojawiają się w Polsce w kontekście partnerstw publiczno-prywatnych.



Dodatkowe informacje

<http://lalocal.tianat.cat/la-fibra-optica-arriba-les-cases>

[strona w języku katalońskim]

Środowisko naturalne

Strategia energetyczna w regionie Murau



Cele

Współczesna gospodarka opiera się na paliwach kopalnych. Węgiel, ropa i gaz ziemny są powszechnie wykorzystywane do produkcji elektryczności i ciepła, są też podstawowym źródłem energii dla transportu. Jednocześnie zapewnienie ich stabilnego dopływu staje się coraz trudniejsze. Znane zasoby tych paliw nieustannie się kurczą, a koncentracja złóż poza Unią Europejską sprawia, że większość europejskich regionów musi polegać na ich imporcie. To z kolei oznacza, że dużą rolę w kształtowaniu cen tych paliw odgrywa także geopolityka. Stabilność energetyczna wymagałaby oparcia gospodarki na pozyskiwanych lokalnie paliwach odnawialnych. Taki cel postawiła sobie grupa liderów z sektora publicznego z niewielkiego regionu w Austrii – Murau. Region skupia 35 gmin, których gospodarka jest oparta w dużej mierze na tradycyjnym rolnictwie i leśnictwie. Na obszarze tym nie ma większych miast, rozwiniętego przemysłu i zaplecza badawczo-naukowego. Ze względu na peryferyjne położenie i płytki rynek pracy Murau doświadcza także problemów demograficznych, znanych wielu polskim regionom – młodzi

wyjeżdżają za pracę, postępuje starzenie się społeczeństwa. W 2003 roku tam zainicjowano program, który ma radykalnie odmienić regionalny system energetyczny, a jednocześnie rozruszać tamtejszą gospodarkę. Podstawowym celem Strategii Energetycznej Murau jest osiągnięcie do 2015 roku pełnej samowystarczalności energetycznej w zakresie ogrzewania i elektryczności poprzez oparcie się na odnawialnych źródłach energii dostępnych w regionie. Długofalowym zadaniem programu jest wytwarzanie wartości dodanej w regionie dzięki eksportowi energii oraz stworzenie w tym sektorze nowych miejsc pracy. Niewątpliwym atutem praktyki był także oddolny charakter procesu zmiany.



Zasoby

Za koordynację i wdrażanie programu odpowiedzialny jest zespół działający w ramach Agencji Energetycznej Regionu Górnej Styrii. Wspiera go w tym zewnętrzna firma doradcza, zajmująca się m.in. moderowaniem pracy grup roboczych. W programie sprawą zasadniczą jest włączenie regionalnych interesariuszy. Sześć najbardziej zaangażowanych osób – przedstawiciele gmin oraz zakładów i firm energetycznych – współtworzy grupę sterującą. Oprócz tzw. rdzenia powołano kilka tematycznych grup roboczych, których członkowie rekrutują się z szerokiej sieci regionalnych interesariuszy. Koszty programu można podzielić na dwie kategorie. Pierwsza to

doradztwo i prowadzenie procesu strategicznego. Potrzebna kwota (250 000 euro) pochodzi ze środków publicznych, tj. budżetu Górnej Styrii i dwóch austriackich ministerstw – ds. środowiska oraz transportu, innowacji i technologii. Druga kategoria to poszczególne inwestycje w energetykę. Każde działanie jest finansowane odrębnie, często przy wsparciu środków publicznych z różnych źródeł (w tym funduszy unijnych). Wartość wszystkich poczynionych w latach 2003-2014 inwestycji wynosi około 20 mln euro.



Działania

Przedsięwzięcie zainicjowała Agencja Energetyczna Regionu Górnej Styrii. Jej zadaniem była identyfikacja kluczowych interesariuszy, poszerzenie wiedzy mieszkańców regionu oraz wyłonienie liderów zmiany. W tym celu przeprowadzono gruntowny proces partycypacji, obejmujący m.in. otwarte warsztaty i wywiady. Seria pięciu otwartych warsztatów dla społeczności regionu posłużyła wymianie wiedzy na temat przyczyn problemu i potencjału tkwiącego w zmianie. Wywiady zorganizowano z najważniejszymi interesariuszami, czyli głównymi podmiotami zajmującymi się produkcją, dystrybucją i konsumpcją energii. Dzięki temu cele i zadania zapisane w strategii zostały wypracowane oddolnie, przez zaangażowanych mieszkańców, przedstawicieli sektora energetycznego, administracji, władz lokalnych, przedsiębiorców i organizacji pozarządowych.

W wyniku przeprowadzonego procesu powstała sieciowa struktura współpracy, złożona z reprezentantów różnych grup zaangażowanych w realizację programu. W ramach sieci wyłoniono sześcioposobową grupę sterującą oraz kilka grup roboczych zajmujących się m.in. kotłowniami na biomasę, przydomowymi instalacjami solarnymi czy ekologiczną modernizacją budynków. Rolą grup było opracowanie projektów inwestycyjnych oraz działań podnoszących świadomość mieszkańców w poszczególnych działach tematycznych. Pracę grup roboczych organizowali i moderowali konsultanci z Agencji Energetycznej i firmy doradczej.

Kolejnym etapem była realizacja konkretnych projektów inwestycyjnych. W ich wyniku sfinansowano nowe instalacje i działania ukierunkowane na efektywność energetyczną w sektorze prywatnego budownictwa, budynków publicznych oraz w regionalnych podmiotach gospodarczych. Podejmowano także regularne działania mające na celu transfer wiedzy (np. wyjazdy studyjne), a także szkolenia dla społeczności regionu.



Efekty

Dane wskazują, że region Murau osiągnie samowystarczalność energetyczną do końca 2015 roku. Już w 2014 roku produkcja energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych (głównie małe hydroelektrownie) przekroczyła o 40% zapotrzebowanie, co pozwala na eksport

nadwyżki do sąsiednich regionów. Powstały liczne instalacje, m.in. komunalne kotły kogeneracyjne opalane biomasą, biogazownie, ponad 500 wysokoefektywnych przydomowych instalacji na biomasę i ponad 2000 m² kolektorów słonecznych. Całkowita moc cieplna uruchomionych kotłów na biomasę przekracza 20 MW.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Czynnikiem decydującym o powodzeniu opisywanej praktyki jest aktywne zaangażowanie mieszkańców regionu od samego początku procesu wdrażania. Ważna jest zwłaszcza umiejętność włączenia w proces liderów opinii oraz osób sceptycznie nastawionych do zmian. Szeroka partycypacja pozwala zbudować wspólną wizję, wokół której koncentrują się wysiłki różnych osób. Dla powodzenia praktyki bardzo istotna była także otwarta komunikacja i budowanie atmosfery zaufania wśród osób zaangażowanych w realizację programu. Tu sprawdziła się zewnętrzna moderacja grup roboczych, która pozwoliła zjednoczyć wokół wspólnej idei osoby na co dzień konkurujące ze sobą na rynku lub reprezentujące perspektywę różnych sektorów.

Zagrożeniem dla realizacji podobnego programu jest trudność utrzymania wysokiego poziomu motywacji interesariuszy włączonych w pracę i przekucia jej w realne efekty. Dlatego ważna jest wytrzymałość zespołu zarządzającego programem, monitorowanie na bieżąco procesów, patrzenie na podejmowane działania w dłuższej

perspektywie. Bardzo pomocne w utrzymaniu zaangażowania jest szybkie doprowadzenie do kilku widocznych sukcesów, czyli przełożenie koncepcji na konkretne realizacje.



Rekomendowane zastosowanie

Opisywana praktyka może być istotna w polskim kontekście z kilku powodów, m.in. ze względu na kłopoty polskiego górnictwa węglowego, zależność od importu gazu i ropy, skalę zanieczyszczeń wynikających z niskiej emisji, stagnację gospodarczą obszarów peryferyjnych czy konieczność realizacji celów europejskiej polityki klimatycznej. Ten ostatni aspekt sprawia, że relatywnie łatwo jest pozyskać wsparcie z funduszy unijnych na realizację projektów promujących wykorzystanie odnawialnych źródeł energii i efektywność energetyczną. Podobny program mógłby być wdrożony na poziomie powiatu lub we współpracy kilku czy kilkunastu jednostek samorządu lokalnego. Specyfika obszaru powinna wpłynąć na dobór odpowiedniego miksu energetycznego – w Polsce duży potencjał ma zwłaszcza energia z biomasy, w mniejszym stopniu z wiatru, słońca i biogazu. Ważne jest, by zespół odpowiedzialny za wdrożenie procesu był niezależny, powołany np. przy regionalnej Agencji Energetycznej. Wsparcia merytorycznego projektowi mogłaby udzielić także Polska Grupa Agencji Energetycznych. W samym procesie wdrożenia ważne jest, by najpierw zwrócić uwagę interesariuszy na

korzyści związane z impulsem rozwojowym dla lokalnej gospodarki, oszczędnością energii i poprawą jakości środowiska. W drugiej kolejności należy wyłonić potencjalnych liderów zmiany, którzy pozwolą zakorzenić proces w lokalnych społecznościach.



Dodatkowe informacje

<http://www.energievision.at> [strona w języku niemieckim]

Zielone dachy w Bazylei



Cel

Globalne zmiany klimatyczne wywołane wzrostem emisji gazów cieplarnianych to jedno z największych wyzwań stojących przed ludzkością. Nawet jeśli uda się radykalnie obniżyć poziom emisji na całym świecie, przez następne kilkadziesiąt lat będą następować zmiany spowodowane gazami cieplarnianymi już wypuszczonymi do atmosfery. To oznacza, że należy realizować jednocześnie dwa rodzaje działań – nastawione na mitygację i adaptację. Te pierwsze dotyczą redukcji emisji, drugie – zwiększenia odporności systemów społeczno-gospodarczych na zmiany klimatu. W Europie już obserwujemy te zmiany. To na przykład wzrost średniej temperatury i nasilające się fale upałów, ale także częstsze występowanie burz i ulewnych opadów powodujących podtopienia, zwłaszcza na obszarach zabudowanych. Jednym z rozwiązań ograniczających negatywne skutki tych zmian jest pokrycie dachów, a czasem także ścian budynków żywą roślinnością. Zielone dachy ograniczają nagrzewanie się budynków w lecie i chronią przed utratą ciepła w zimie (zmniejszając koszty ogrzewania), spowalniają także odpływ wód opadowych, minimalizując ryzyko powodzi. Siedliska powstałe na dachach są domem dla wielu gatunków zwierząt, mogą też stanowić miejsce rekreacji i odpoczynku dla mieszkańców.

Jednym z pierwszych miast, które dostrzegło potencjał tkwiący w rozwoju zielonych dachów, była szwajcarska Bazylea. W tym niespełna

200-tysięcznym mieście pierwsze instalacje zaczęły powstawać już w latach 70. XX wieku. Jednak dopiero 20 lat później władze miasta uruchomiły program zwiększania powierzchni zielonych dachów, wykorzystując zachęty finansowe i odpowiednie regulacje. Głównym celem było zmniejszenie ryzyka lokalnych powodzi, ograniczenie zużycia energii na ogrzewanie i klimatyzację domów oraz wsparcie bioróżnorodności na terenie miasta. Po kilkunastu latach od wprowadzenia w życie programu Bazylea ma najwyższy na świecie wskaźnik powierzchni zielonych dachów w przeliczeniu na jednego mieszkańca.



Zasoby

Podmiotem odpowiedzialnym za realizację programu są władze miasta. Zanim jednak program zyskał ostateczny kształt, odbyły się szeroko zakrojone konsultacje. Wzięli w nich udział przedstawiciele lokalnej izby gospodarczej, zrzeszenia ogrodników, stowarzyszeń ekologicznych, miejscy specjaliści z wydziału zajmującego się terenami zielonymi oraz przedstawiciele federalnych ministerstw odpowiedzialnych za sprawy środowiskowe i energetykę. W dyskusjach brali udział także naukowcy z Politechniki w Zurychu, specjalizujący się w technologii zielonych dachów.

Głównym kosztem programu były dotacje dla podmiotów prywatnych decydujących się na założenie zielonego dachu, które pochłonęły łącznie około 1,3 mln euro. Pieniądze pochodziły ze specjalnego funduszu na rzecz energooszczędności, do którego trafia określona część opłat za

elektryczność. O przeznaczeniu zgromadzonych tam środków decyduje miejski Departament ds. Energetyki i Środowiska. Założenie i utrzymanie zielonego dachu jest zadaniem właściciela nieruchomości.



Działania

Program składał się z kilku etapów i wykorzystywał różne rodzaje instrumentów. Całość nie była z góry zaplanowana, lecz kolejne kroki bazowały na doświadczeniach i sukcesach uprzednio zrealizowanych działań. Można wyróżnić cztery główne etapy realizacji programu: opracowanie koncepcji działania, pierwsza kampania zachęt finansowych, zmiana regulacji budowlanych oraz druga kampania zachęt finansowych.

Na etapie opracowywania koncepcji sprawą najważniejszą było przygotowanie źródła finansowania działań, zidentyfikowanie i ocena możliwych rozwiązań z zakresu energooszczędności oraz szeroko zakrojone konsultacje społeczne. Władze miasta przygotowały ankietę, w której zapytały mieszkańców o gotowość do płacenia podatku za elektryczność, który pozwoliłby na sfinansowanie działań mających na celu ograniczenie zużycia energii. Wynik był pozytywny, więc rozpoczęto poszukiwania konkretnych rozwiązań. Zlecono badanie, które wskazało na duży potencjał zielonych dachów jako narzędzia ograniczania zużycia energii. Wyniki badania i konsultacje społeczne pozwoliły na wypracowanie konkretnych propozycji działań.

W efekcie w latach 1996-1997 zrealizowano pierwszą kampanię zachęcającą do zazieleniania płaskich dachów. Miasto oferowało dotacje dla osób prawnych i prywatnych właścicieli nieruchomości w wysokości kilkunastu euro za m² powierzchni dachu. Podjęto także działania informacyjne i promocyjne, m.in. konkurs na najpiękniejszy dach. Kampania odbiła się szerokim echem w mediach, wzbudziła także zainteresowanie świata nauki. Po zakończeniu akcji władze miasta sfinansowały następne badanie, mające na celu przeanalizowanie skuteczności zielonych dachów.

Dane z analizy oraz konsultacje w gronie naukowców i wykonawców ogrodów posłużyły do opracowania projektu zmiany regulacji. W 2002 roku uchwalono poprawkę w prawie budowlanym¹⁴, nakładającą na właścicieli obowiązek zazielenienia płaskich dachów w nowo powstających lub remontowanych budynkach. Tak daleko idąca zmiana była możliwa m.in. dzięki impetowi, jaki udało się osiągnąć poprzez szeroki oddźwięk medialny pierwszej kampanii. Wyniki badania pozwoliły dokładnie określić wytyczne dla zielonych dachów, tak by stały się one wartościowym siedliskiem dla lokalnej fauny. Wymagane jest m.in. korzystanie z lokalnie pozyskanej gleby i lokalnych gatunków roślin oraz pokrycie dachu przynajmniej 10-centymetrową warstwą ziemi. W przypadku dachów o powierzchni powyżej 1000 m² należało skonsultować projekt dachu z miejskim specjalistą.

W latach 2005-2006 zrealizowano drugą kampanię finansującą załadanie zielonych dachów. Tym razem celem było przede wszystkim

¹⁴ Ze względu na bardzo wysoki stopień decentralizacji systemu władzy w Szwajcarii wprowadzenie takich zmian w prawie było możliwe na poziomie miasta.

wzmocnienie jakości instalacji, rozumianej jako potencjał wspierania bioróżnorodności. Dlatego o dofinansowanie mogły się starać tylko projekty spełniające szczegółowe wytyczne narzucone przez miasto.



Efekty

W czasie trwania pierwszej kampanii dotacje otrzymało 135 podmiotów. To przełożyło się na zwiększenie powierzchni zielonych dachów o 85 000 m², co pozwoliło zaoszczędzić rocznie 4 mln kWh energii zużywanej na ogrzewanie i klimatyzację budynków. W ramach drugiej kampanii powstało kolejne 10 000 m² zielonych dachów. Dotacje oraz zmiany w prawie spowodowały, że powierzchnia zielonych dachów w Bazylei wciąż rośnie. Obecnie już około 25% płaskich dachów jest zazielenionych. Wspomniane badanie naukowe wskazało z kolei na znaczenie instalacji dla zachowania bioróżnorodności, zwłaszcza wśród bezkręgowców i ptaków.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Praktyka okazała się sukcesem ze względu na stopniowy charakter wprowadzanych zmian oraz wykorzystywanie doświadczeń zgromadzonych w jednym etapie do zrealizowania kolejnego kroku. W pierwszej kolejności przygotowano mechanizm finansowania działań, następnie proponowano dotacje na zakładanie zielonych dachów i dopiero kilka lat

później wprowadzono taki obowiązek. Czynnikiem ułatwiającym odniesienie sukcesu było także duże zainteresowanie mediów i umiejętność przekucia tego w argument na rzecz zmiany.

Istnieją dwa główne zagrożenia dla powodzenia takiej praktyki, związane z niskim zainteresowaniem mieszkańców skorzystaniem z dotacji oraz oporem przeciwko wprowadzeniu zmian w prawie. Oba te problemy udało się w Bazylei rozwiązać dzięki zaangażowaniu szerokiego grona interesariuszy w tworzenie programu i realnym korzyściom odnoszonym przez różne grupy. Lokalne przedsiębiorstwa zyskały na sprzedaży materiałów i usług budowlanych, właściciele zaoszczędzili na rachunkach za energię, a miasto zyskało rozgłos dzięki nowatorskiej inicjatywie. Co więcej, sukces akcji dotacyjnej zmieknął ewentualny sprzeciw wobec zmian w prawie.



Rekomendowane zastosowanie

Efekty zmian klimatu są widoczne także w Polsce, a ich uciążliwość jest istotna zwłaszcza dla mieszkańców miast. Coraz dłużej trwają fale upałów, częściej występują gwałtowne opady powodujące lokalne powodzie i podtopienia. Jednak zazielenianie dachów wciąż jest mało popularnym rozwiązaniem, choć w kilku miastach są już pojedyncze przykłady, zlokalizowane na budynkach prywatnych i publicznych. Dotychczas nie było jednak powiatu lub gminy, które uruchomiłyby na swoim terenie kompleksowy program zazieleniania

dachów. Opisywana praktyka może stanowić inspirację do zainicjowania takiego działania.

Jednym z wyzwań, przed którym stały władze Bazylei, było pozyskanie środków na dotacje dla właścicieli nieruchomości. Polskie samorządy mogą jednak korzystać z funduszy unijnych na infrastrukturę ochrony środowiska oraz z programów Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. Dostęp do wiedzy eksperckiej, tak ważny w opisywanej praktyce, jest możliwy także w Polsce. Od 2009 roku działa Polskie Stowarzyszenie Dachy Zielone, skupiające m.in. ekspertów z zakresu budownictwa i prawa budowlanego. Z kolei w 2013 roku ukazał się poradnik dla gmin pt. **Zasady projektowania i wykonywania zielonych dachów i żyjących ścian**. Oprócz przykładów zrealizowanych projektów publikacja zawiera omówienie uwarunkowań formalno-prawnych tworzenia zielonych dachów, a także wskazówki dotyczące kształtowania świadomości wśród mieszkańców i prowadzenia konsultacji społecznych. Dla powodzenia praktyki w Polsce istotne wydaje się stworzenie odpowiedniej masy krytycznej, pozwalającej przekonać lokalną społeczność, że zielone dachy są wartościowym rozwiązaniem. Dobrym pomysłem może być stworzenie wzorcowej instalacji na jednym z budynków publicznych (dostępnej dla mieszkańców) oraz włączenie szerokiego grona interesariuszy w proces konsultacji społecznych programu wsparcia dla zielonych dachów.



Dodatkowe informacje

www.grabs-eu.org/membersarea/files/basel.pdf

[plik w języku angielskim]

ogrodnadglowa.pl/images/stories/poradnik/Poradnik_dla_gmin_OGROD_NAD_GLOWA.pdf

[poradnik dla gmin w języku polskim]

psdz.pl/index.html [strona Polskiego Stowarzyszenia Dachów Zielonych]

Ekologiczna żywność w wiedeńskich instytucjach publicznych



Cel

Dostęp do zdrowej żywności to jedna z najbardziej podstawowych ludzkich potrzeb. Przez setki lat problemem był przede wszystkim niedobór jedzenia, jednak w coraz większej liczbie miejsc na świecie wyzwaniem staje się raczej zalew niezdrowej żywności. Uprzemysłowienie rolnictwa i rozwój przetwórstwa spożywczego zapewniły obfitość pożywienia w Europie, ale zarazem spowodowały, że zdrowa żywność stała się niedostępna dla wielu osób, zwłaszcza mieszkańców miast. Skutkiem tego obniża się poziom zdrowotności populacji, cierpi także środowisko, ponieważ wiele zmian w sektorze – od rosnącego zużycia agrochemii, przez transport żywności na wielkie odległości, po zalew jednorazowych opakowań – ma na nie negatywny wpływ. O skali problemu niech świadczy to, że rolnictwo odpowiada za blisko 14% globalnej emisji gazów cieplarnianych wywołanej przez człowieka. Wyzwanie jest zatem dwojakiego rodzaju. Po pierwsze, redukcja negatywnego wpływu żywności na środowisko, po drugie, promowanie i udostępnianie zdrowej żywności mieszkańcom. Z punktu widzenia adaptacyjności systemu społeczno-gospodarczego ważne jest także bazowanie na krótkich łańcuchach dostaw i lokalnie pozyskiwanych surowcach.

Na te wyzwania zareagowały władze Wiednia, które postanowiły wykorzystać mechanizm zielonych zamówień publicznych, by zaofiarować w podległych miastu instytucjach zdrowe ekologiczne posiłki. Wprowadzenie takiej żywności do szkół czy szpitali miało się także przełożyć na zmianę zachowań konsumentów i dać impuls do zmian w sektorze rolno-spożywczym. W 1999 roku uruchomiono program *ÖkoKauf* (z niem. Ekozakupy), mający na celu wprowadzenie kryteriów środowiskowych i społecznych do polityki zakupowej miasta. Powołano 20 tematycznych grup roboczych, w tym jedną odpowiedzialną za zakupy żywności. W 2013 roku w łonie programu powstała inicjatywa *Natürlich Gut Teller* (z niem. Naturalnie Dobry Talerz, dalej NDT), która rozszerza jeszcze dotychczasowe działania w tym zakresie.



Zasoby

Program *Ökokauf* jest prowadzony przez urząd miasta. Ma strukturę sieciową, skupiającą w 20 grupach tematycznych około 180 osób z różnych departamentów urzędu miasta, a także przedstawicieli zarządu miasta, organizacji pozarządowych i firm. Rolą grupy jest wypracowanie standardów dla zamówień publicznych w danym obszarze. Każda grupa spotyka się co 2-3 miesiące, ma własny budżet na badania i projekty pilotażowe. Za organizację jej pracy odpowiadają urzędnicy, którzy, w miarę potrzeb, zapraszają do współpracy przedstawicieli innych instytucji i ekspertów. Dyrektor programu, wspomagany przez grupę sterującą, odpowiada

za zarządzanie, natomiast ogólna koordynacja działań należy do jednego z departamentów urzędu miasta. Projekt NDT jest realizowany przez grupę roboczą zajmującą się żywnością. Opracowanie standardów i przeprowadzenie szkoleń dla pracowników podległych instytucji zlecono prywatnej firmie doradczej. Główny koszt całego programu Ökokauf stanowią opracowania eksperckie i analizy zamawiane przez grupy robocze – urząd miasta przeznacza na ten cel około 300 000 euro rocznie. Jednak bilans finansowy programu jest dodatni. Dzięki zielonym zamówieniom publicznym miasto oszczędza rocznie 17 mln euro. Brakuje danych, by ocenić wynik finansowy w segmencie żywieniowym.



Działania

Celem grupy roboczej ds. żywności jest opracowanie i bieżące modyfikowanie kryteriów do zamówień publicznych, które pozwolą ograniczyć negatywne oddziaływanie zamawianych produktów na środowisko, zmniejszyć zużycie zasobów naturalnych i wzmocnić pozytywny wpływ na zdrowie mieszkańców. Przed wprowadzeniem zasad w życie zlecane są badania rynkowe mające ocenić, czy proponowane zmiany są możliwe do zrealizowania. Opracowane kryteria powinny być stosowane przez wszystkie podległe miastu instytucje, choć program nie przewiduje sankcji za ich niewypełnianie. Skala potencjalnego oddziaływania wprowadzanych zasad jest duża, ponieważ codziennie 85 000 osób korzysta ze stołówek w urzędach, szpitalach, domach opieki społecznej,

przedszkolach i szkołach. Oprócz tworzenia kryteriów w programie podejmowane są działania promocyjne, takie jak dystrybucja broszur informacyjnych lub zachęty dla lokalnych przedsiębiorstw do wprowadzania dobrowolnych standardów środowiskowych.

W początkowym okresie funkcjonowania programu skoncentrowano się przede wszystkim na wpływie zamawianych produktów na środowisko. Z czasem zaczęto jednak zwracać większą uwagę także na ich wpływ na zdrowie, na tworzenie krótszych łańcuchów dostaw, na sezonowość i lokalność żywności oraz wykorzystanie produktów ze sprawiedliwego handlu. W ramach promowania szerszego spojrzenia na zamawianą żywność grupa robocza zainicjowała projekt „Naturalnie Dobry Talerz”. Oprócz standardowego zapewnienia zdrowego i ekologicznego pożywienia projekt ma wesprzeć lokalnych dostawców i podnieść świadomość konsumentów. W tym celu osoby realizujące projekt starają się nawiązać współpracę z różnymi instytucjami miejskimi, oferując im kompleksowy zestaw wytycznych i wsparcie w ich wdrożeniu, m.in. poprzez szkolenia.

Aby przystąpić do inicjatywy, zainteresowane instytucje muszą spełnić obowiązkowe kryteria oraz przynajmniej dwa z sześciu rekomendowanych. Pierwsza grupa obejmuje następujące zasady dotyczące serwowanych posiłków: przynajmniej jeden składnik z rolnictwa ekologicznego, wykorzystanie sezonowych warzyw i owoców, ograniczenie mięsa (jeśli jest używane, to produkty muszą pochodzić z certyfikowanych hodowli, dbających o dobrostan zwierząt). Rekomendowane zasady to

m.in.: minimum 2/3 składników posiłku jest bezmięsnych, 1/3 pochodzi z regionu, jeden pochodzi ze sprawiedliwego handlu, posiłki nie są pakowane. Wprowadzane zasady nie powinny przekładać się na podwyżkę cen (tam, gdzie takie opłaty są pobierane).



Efekty

Instytucje podległe miastu coraz większą część wydatków na żywność realizują w zgodzie z ustalonymi kryteriami. W 2013 roku ekologiczna żywność trafiała codziennie do 30 000 dzieci w szkołach i przedszkolach (ponad połowa korzystających ze stołówek szkolnych). W przypadku szpitali około 40% wydatków na żywność było realizowanych zgodnie z kryteriami, a w domach opieki społecznej około 20%. Inicjatywa NDT jest szczególnie popularna w domach spokojnej starości, gdzie $\frac{3}{4}$ wydawanych posiłków spełnia opracowane kryteria. Oprócz pozytywnego wpływu na zdrowie mieszkańców podejmowane działania są korzystne dla środowiska (m.in. dzięki zmniejszaniu emisji zanieczyszczeń i gazów cieplarnianych) i lokalnych dostawców zdrowej żywności (przez zapewnienie im stabilnego rynku zbytu).



Czynniki sukcesu i ryzyka

O powodzeniu praktyki zdecydowało zaangażowanie szerokiego grona osób zajmujących się zamówieniami publicznymi. Urzędnicy z różnych

komórek organizacyjnych lokalnej administracji uczestniczą w sieciowej strukturze programu, aktywnie włączając się w tworzenie kryteriów w danym obszarze. Wykorzystanie oddolnego podejścia sprawiło, że wprowadzane zmiany nie były kontestowane. W przypadku żywności ważne jest także dotarcie do osób bezpośrednio odpowiadających za przygotowanie posiłków, wytłumaczenie im przyczyn wprowadzanych zmian i wsparcie w przestawieniu się na nowe zasady.

Jednym z zagrożeń dla powodzenia inicjatyw promujących lokalną i sezonową żywność jest poczucie odbiorców, że dostają posiłki zbyt proste, kojarzące się z czasami niedoboru. Ten problem jest istotny zwłaszcza zimą, kiedy różnorodność lokalnych surowców jest niewielka. Dlatego ważne jest łączenie wprowadzanych zmian z działaniami informacyjnymi. Innym ryzykiem jest niechęć do ponoszenia wyższych kosztów produktów ekologicznych. Jednak wykorzystanie produktów sezonowych, mniejsze zużycie mięsa oraz znacząca skala zamówień pozwalają poprawić bilans finansowy.



Rekomendowane zastosowanie

Problemy związane z upowszechnianiem się tzw. śmieciowej żywności są widoczne także w Polsce. W 2014 roku powstała nawet ustawa zakazująca sprzedaży takiej żywności w sklepikach szkolnych. Wciąż jednak brakuje odpowiednich regulacji – i to zarówno na szczeblu krajowym, jak i lokalnym – które promowałyby wykorzystanie żywności

ekologicznej w instytucjach publicznych. Z perspektywy polskich gmin szczególnie ważnym aspektem opisywanej praktyki jest koncentracja na krótkich łańcuchach dostaw i korzystanie z lokalnych surowców. Ekologiczne rolnictwo jest jedną z szans na rozwój polskiej wsi, jednak jego rozwój jest obecnie spowalniany przez niewystarczający popyt w kraju. Opisywana praktyka pozwala przełamać tę barierę, przekierowując strumień publicznych pieniędzy do tej niszy rynkowej. Pewnym problemem we wprowadzaniu „zielonych” kryteriów do zamówień publicznych może być niewystarczający poziom wiedzy z zakresu prawa lub rynku żywności. Z pomocą przychodzi tu podręcznik zielonych zamówień publicznych pt. **Ekologiczne zakupy!**, przygotowany przez Komisję Europejską m.in. z myślą o samorządowcach.



Dodatkowe informacje

www.wien.gv.at/english/environment/protection/oekokauf

[strona w języku angielskim]

http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/handbook_pl.pdf

[podręcznik w języku polskim]

Ekorewitalizacja i ekologiczny system drenażu



Cel

W wielu miastach istnieją obszary zdegradowane, o niskiej jakości życia i złej renomie wśród mieszkańców. Przyczyny takiego stanu rzeczy bywają różne, choć często napędzają się wzajemnie, prowadząc do zapaści danego obszaru. W wypadku osiedla Augustenborg w szwedzkim Malmö lista problemów była wyjątkowo długa. W 1800 mieszkaniach komunalnych z lat 50. XX wieku w 40 lat później mieszkało niespełna 3000 osób, głównie wykluczonych społecznie. Lokalny przemysł ciężki upadł, a budynki mieszkalne wymagały remontu, zwłaszcza że dzielnica była regularnie zalewana podczas gwałtownych opadów. Podobnie jak na większości terenów zurbanizowanych, rozbudowa ulic, parkingów i innych obiektów o nieprzepuszczalnej powierzchni ograniczyła zdolność do naturalnej retencji wód opadowych. Jednocześnie zmiany klimatyczne sprawiły, że ulewy i burze występują coraz częściej. Stary system kanalizacji na osiedlu nie mógł odprowadzić nadmiaru wody, co skutkowało podtopieniami garaży, piwnic i niektórych ulic, a także przedostawaniem się nieoczyszczonych ścieków bezpośrednio do cieków wodnych.

Los osiedla zainteresował grupę liderów lokalnej społeczności. Postanowili oni nawiązać do tworzonej od lat 80. XX wieku wizji Malmö jako miasta ekologicznego i stworzyć w Augustenborgu pierwszy

prawdziwie zrównoważony – społecznie, ekonomicznie i środowiskowo – fragment miasta. Celem inicjatywy o nazwie Ekostaden była kompleksowa rewitalizacja ekologiczna osiedla, mająca podnieść jego wartość w oczach mieszkańców i zmobilizować ich do współpracy. Jednym z pierwszych zadań było stworzenie ekologicznego systemu drenażu¹⁵ spowalniającego odpływ wód deszczowych i ograniczającego występowanie podtopień.



Zasoby

Pomysłodawcami inicjatywy Ekostaden byli trzech lokalni działacze, którzy w 1997 roku rozpoczęli tworzenie nieformalnej koalicji na rzecz programu ekorewitalizacji. W skład koalicji weszli lokalni radni, urzędnicy i mieszkańcy. Urząd miasta i miejska spółka zarządzająca lokalami komunalnymi podchwyciły pomysł i wzięły na siebie odpowiedzialność za jego wdrożenie. Umowa o wspólnym zarządzaniu programem podpisana przez te dwa podmioty zapewniła inicjatywie długoterminową perspektywę. W roli koordynatora zatrudniono doświadczonego eksperta z Wielkiej Brytanii. Głównym elementem programu rewitalizacji było włączenie mieszkańców w proces zmian – w spotkaniach konsultacyjnych wziął udział co piąty lokator osiedla. Jeden z mieszkańców uczestniczących w pierwszym spotkaniu

¹⁵ Ekologiczny system drenażu (nazywany też zrównoważonym) to kombinacja rozwiązań pozwalających na spowolnienie odpływu wód opadowych dzięki zagospodarowaniu nadmiaru wody przez lokalną infiltrację i retencję.

– specjalizujący się w inżynierii wodnej – zaoferował, że zaprojektuje ekologiczny system odpływu wód wykorzystujący technologię zielonej infrastruktury¹⁶. W opracowaniu projektu wsparł go miejski urzędnik z departamentu zasobów wodnych.

Kilkunastoletni program rewitalizacji pochłonął 22 mln euro. Z tej sumy około połowę środków wyłożyła spółka mieszkaniowa, pozostała część pochodziła ze środków publicznych – głównie miejskich, ale także zewnętrznych. 2,5 mln euro udało się pozyskać z rządowego programu wsparcia dla inwestycji lokalnych, a kolejne 600 000 euro ze środków europejskiego programu LIFE. Koszt stworzenia ekologicznego systemu drenażu nie jest dokładnie znany. Niemniej jednym z argumentów przemawiających na jego rzecz był znacznie niższy koszt niż w wypadku rozbudowy tradycyjnej podziemnej sieci kanalizacji.



Działania

Zainicjowany w 1997 roku kilkunastoletni program ekorewitalizacji objął następujące obszary tematyczne: redukcja i recykling odpadów, efektywność energetyczna, zrównoważony transport, odnawialne źródła energii, ekologiczny system odpływu wód. W pierwszym okresie działania programu najważniejsze było zaangażowanie lokalnych

mieszkańców w konsultacje. Zrealizowane działania uwzględniały m.in. regularne spotkania na osiedlu, warsztaty dla społeczności, nieformalne spotkania podczas wydarzeń sportowych i kulturalnych.

Celem, jaki wypracowano w odniesieniu do systemu drenażu, było spowolnienie odpływu 70% wód opadowych i likwidacja podtopień wywoływanych przez niewydolność starego systemu kanalizacji. Aby zapewnić udział mieszkańców w decydowaniu o kształcie ich otoczenia, w proces projektowania nowego systemu włączono doradcę ds. specjalnych potrzeb w zakresie mobilności oraz powołano grupę roboczą złożoną z mieszkańców zajmujących się kwestiami mobilności i dostępności przestrzeni. Wpływ na zmianę otoczenia mieli także uczniowie, którzy wzięli udział m.in. w planowaniu nowego ogrodu przyшкоlnego, stawu/lodowiska czy zielonych dachów. Mieszkańcy zgłaszali również obawy związane z podmywaniem budynków czy negatywnym wpływem instalacji na zdrowie. Każda taka sprawa była dyskutowana wspólnie z projektantami i podejmowano decyzję o sposobie jej rozwiązania. Aby zaspokoić potrzeby mieszkańców, projekt był wielokrotnie modyfikowany, opracowano nowe rozwiązania technologiczne, zrezygnowano też z części pierwotnie zaplanowanych elementów. Ostateczny kształt systemu drenażu był zatem wypadkową prac lokalnego specjalisty, przedstawicieli miasta i spółki mieszkaniowej, różnych grup mieszkańców oraz architektów krajobrazu.

Po dwóch latach projektowania i konsultacji nowy system drenażu powstał w pół roku, na przełomie lat 1999 i 2000. Złożyło się nań

¹⁶ Koncepcja zielonej infrastruktury polega na wykorzystaniu ekosystemów w celu uzyskania korzyści społecznych i ekonomicznych. Obecnie jedną z najczęściej wykorzystywanych funkcji zielonej infrastruktury jest właśnie spowalnianie odpływu wód deszczowych przez zwiększanie możliwości retencji i infiltracji.

sześć kilometrów betonowych rowów i ziemnych kanałów, 10 stawów i kilka obszarów zalewanych tylko przy największych opadach. Woda spływająca z dachów i innych powierzchni trafia najpierw do otwartego systemu i z dużym opóźnieniem dociera do podziemnej kanalizacji deszczowej. Poszczególne elementy zielonej infrastruktury zostały wpisane w krajobraz podwórek między blokami, tworząc nowe tereny rekreacyjne dla mieszkańców. Jednym z problemów, z jakimi musieli zmierzyć się projektanci, było zarastanie kanałów glonami, co prowadziło do tworzenia zastoisk i zmniejszania przepustowości systemu. Znalezione jednak rozwiązanie technologiczne, nadając odpowiednią fakturę betonowym płytom ułożonym na dnie kanałów. To przyspieszyło spływ wody i zwiększyło stopień jej napowietrzenia.

Ważnym elementem ekologicznego systemu drenażu są także zielone dachy. Na osiedlu powstało 30 takich instalacji, w tym największa w całej Skandynawii – podniebny ogród botaniczny, założony na dachu dawnych zakładów przemysłowych, o powierzchni 9 500 m².



Efekty

Zrealizowany system odprowadzania wody deszczowej pozwala na przechwycenie 90% takiej wody z obszaru 32-hektarowej dzielnicy. Od czasu jego powstania na terenie osiedla nie wystąpiły podtopienia – nawet w 2007 roku, kiedy największa od 50 lat powódź zalała część miasta. Całkowita ilość odprowadzanej z osiedla wody jest o 20%

mniej niż przy tradycyjnym systemie podziemnym. Dzieje się tak z powodu parowania wody z otwartych zbiorników i z roślin wodnych. Stworzenie nowych siedlisk wodnych i zielonych dachów podniosło bioróżnorodność na tym terenie o 50%. Na podstawie zgromadzonych doświadczeń projektant systemu drenażu (mieszkaniec osiedla) założył przedsiębiorstwo zajmujące się planowaniem i realizacją tego typu rozwiązań w innych miastach. Cały program ekorewitalizacji także okazał się sukcesem. W 10 lat po jego uruchomieniu o 9% wzrosła liczba mieszkańców osiedla, wskaźnik rotacji lokatorów zmniejszył się o $\frac{1}{3}$, a wskaźnik bezrobocia wśród mieszkańców spadł ponad trzykrotnie. W 2010 roku dzielnica została wyróżniona nagrodą World Habitat Award, przyznawaną przez agendę ONZ.



Czynniki sukcesu i ryzyka

Dla powodzenia opisywanej praktyki – jak i innych programów rewitalizacji – sprawą podstawową było zapewnienie realnego udziału mieszkańców. Pomocne w tym względzie okazało się m.in. stworzenie narzędzi do bieżącej komunikacji między zespołem projektowym a mieszkańcami (spotkania, tematyczne grupy robocze). Ważne było także podtrzymywanie zaangażowania w długiej perspektywie czasowej. Tu najważniejsze były regularne działania podnoszące świadomość mieszkańców oraz informowanie osób wprowadzających się na osiedle w czasie trwania programu o jego celach i dotychczasowych

osiągnięciach. Zaangażowanie mieszkańców już na etapie projektowania rozwiązań pozwoliło ograniczyć potencjalne konflikty i wzmocniło poczucie współodpowiedzialności za zadania realizowane na osiedlu. Czasem oznaczało to dla osób zarządzających programem konieczność zrezygnowania z części zaplanowanych działań. Relatywnie długi czas poświęcony na konsultacje pozwolił jednak znaleźć rozwiązania dla większości problemów zgłaszanych przez mieszkańców. Przykładowo obawy związane z zajęciem zbyt dużej części terenów zielonych przez wody stojące i płynące udało się rozwiązać dzięki zastosowaniu nowatorskiej technologii zielonych dachów. Wreszcie do powodzenia projektu przyczyniło się zaangażowanie lokalnych liderów, reprezentujących różne instytucje – miejskie, publiczne i pozarządowe.



Rekomendowane zastosowanie

Polskie miasta także muszą się mierzyć z niekorzystnym splotem dwóch czynników – ograniczeniem naturalnej retencji na terenach zurbanizowanych i wzrostem częstotliwości gwałtownych opadów. Opisywana praktyka jest ciekawą inspiracją w tym zakresie, ponieważ pokazuje, jak proces przestawienia się na ekologiczny system drenażu można wpisać w szerszy program rewitalizacji zdegradowanego obszaru. Tu pojawia się kolejne odniesienie do polskiego kontekstu, gminy mogą bowiem uchylać programy rewitalizacji. Jednak pod tym terminem często rozumie się tylko inwestycje infrastrukturalne w poprawienie stanu



Dodatkowe informacje

malmo.se/English/Sustainable-City-Development/Augustenberg-Eco-City/The-Green-City.html [strona w języku angielskim]

Dalsze inspiracje

Przedstawione w poprzednich rozdziałach dobre praktyki nie stanowią kompletnej listy możliwych i pożądanych działań samorządów oraz innych jednostek zaangażowanych we wspieranie rozwoju lokalnego. Istnieje wiele innych, mniej lub bardziej rozbudowanych i opracowanych zbiorów dobrych praktyk. Ten rozdział zawiera zestawienie wybranych katalogów, zarówno polskich, jak i zagranicznych. Należy przy tym pamiętać, że podobnie jak programy i projekty opisane wcześniej, także działania ujęte w przytoczonych katalogach nie mogą być traktowane jako gotowe rozwiązania, możliwe do bezpośredniego zastosowania w polskich warunkach. Są one raczej źródłem inspiracji i punktem wyjścia do poszukiwania rozwiązań konkretnych problemów, z jakimi borykają się polskie samorządy.

1. *Know-Man Good Practices* (projekt Know-Man: Knowledge Network Management in Technology Parks)

- Zestaw 43 dobrych praktyk z zakresu zarządzania transferem wiedzy i współpracą między instytucjami naukowymi i przedsiębiorstwami. Praktyki przydatne przede wszystkim w obszarze rozwoju innowacyjności.
- Język: angielski
- Link: http://www.know-man.eu/files/1111/file/knowman_good_practices_fin.pdf

2. *Wyszukiwarka dobrych praktyk* (Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu)

- Baza zawierająca szczegółowe informacje o 69 (stan na XII 2014) dobrych praktykach z zakresu innowacyjności, realizowanych w Polsce i krajach Unii Europejskiej. Wyszukiwarka umożliwia selekcję działań ze względu na typ instytucji wdrażającej praktykę (w tym 'administracja publiczna i samorządowa'), obszar, którego dotyczy praktyka, oraz lokalizację (kraj, region).
- Język: polski
- Link: <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>

3. *Miasta przyjazne starzeniu* (przewodnik Światowej Organizacji Zdrowia)

- Zestaw list kontrolnych obejmujących cechy miast przyjaznych seniorom. Listy sporządzono na podstawie badania przeprowadzonego w 33 miastach na całym świecie. Choć publikacja nie zawiera szczegółowych opisów dobrych praktyk, to jednak może być wykorzystana jako wskazówka w projektowaniu działań władz lokalnych, uwzględniających potrzeby osób starszych.
- Język: polski
- Link: <http://publica.pl/wp-content/uploads/2014/12/MIASTA-PRZYJAZNE-STARZENIU.pdf>

4. *Regional strategies and demographic ageing. Age Proofing Toolkit* (projekt MUS: Ministerstwa Uczące Się)

- Seria prostych pytań dotyczących problemu starzenia się społeczeństwa i jego obecności w regionalnych dokumentach strategicznych. Każde z pytań zilustrowane jest jednym lub kilkoma przykładami rozwiązań i zapisów zawartych w strategiach z różnych krajów Unii Europejskiej.
- Język: angielski
- Link: http://cor.europa.eu/en/documentation/brochures/Documents/regional-strategies-demographic-ageing/regional-strategies-demographic-ageing_English.pdf

5. *Catalogue of good practices in relation to active aging in selected countries of the European Union* (projekt: Equal opportunities in the labour market for people aged 50+)

- Katalog 30 dobrych praktyk związanych ze zjawiskiem starzenia się społeczeństwa z Danii, Szwecji, Holandii, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Włoch, Czech, Rumunii, Bułgarii i Cypru. Przykłady działań zostały dobrane na podstawie analizy ich kosztów, efektywności i możliwości zastosowania w polskich warunkach.
- Język: angielski
- Link: <http://zielonalinia.gov.pl/upload/50plus/Raport-koncowy/Katalog-dobrych-praktyk-studia-ENG.pdf>

6. *Platforma praktyk* (Metropolia Gdańsk)

- Przykłady 25 działań polskich samorządów miejskich w zakresie m.in. usług publicznych, zamówień i inwestycji. Działania dotyczą różnych obszarów tematycznych, związanych zarówno z rozwojem lokalnym, jak i funkcjonowaniem administracji samorządowej.
- Język: polski
- Link: <http://pp.metropoliagdansk.pl/pl/dobre-praktyki/>

7. *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe* (projekt MUS: Ministerstwa Uczące Się)

- Przegląd 87 praktyk z zakresu zarządzania wiedzą z 12 krajów OECD. Praktyki przydatne przede wszystkim w obszarze poprawy jakości pracy urzędu oraz innych instytucji działających na terenie gminy, jak również współpracy między nimi.
- Język: polski
- Link: <http://www.euroreg.uw.edu.pl/pl/publikacje/zarzadzanie-wiedza-w-organizacjach-publicznych-doswiadczenia-miedzynarodowe>

8. *European eGovernment Awards 2007 (Commission of the European Communities, Information Society and Media Directorate-General)*

- Zestaw dobrych praktyk z zakresu e-administracji, nominowanych do Europejskiej Nagrody e-Administracji 2007, realizowanych przez europejskie samorządy różnych szczebli. Publikacja zawiera szczegółowe opisy 52 finalistów oraz dodatkowo krótkie opisy ponad 300 zgłoszeń, wśród których 107 otrzymało certyfikat „dobrej praktyki”.
- Język: angielski
- Link: <http://www.epractice.eu/files/download/awards/ExhibitionCatalogue2007.pdf>

9. *European Public Sector Award 2009 Project Catalogue (European Institute of Public Administration)*

- Przegląd 300 zgłoszeń do Europejskiej Nagrody Sektora Publicznego 2009 (European Public Sector Award – EPSA 2009). Zgłoszenia dotyczą działań i projektów realizowanych przez instytucje z 27 krajów Unii Europejskiej w czterech obszarach tematycznych z zakresu poprawy jakości funkcjonowania administracji publicznej (usługi publiczne, zaangażowanie obywateli, nowe formy partnerstwa, przywództwo i zarządzanie zmianą). Oprócz działań realizowanych na szczeblu europejskim i krajowym katalog zawiera także opisy dobrych praktyk ze szczebla lokalnego (125) i regionalnego (81).
- Język: angielski

- Link: http://epsa2009.eu/files/EP%20Brochures/EP%202009-projectcatalogue_webversion.pdf

10. *Weathering the Storm: Creative EPSA Solutions in a Time of Crisis (European Institute of Public Administration)*

- Przegląd 83 zgłoszeń do Europejskiej Nagrody Sektora Publicznego 2013 (2013 European Public Sector Award). Zgłoszenia dotyczą działań i projektów realizowanych przez instytucje z 25 krajów Unii Europejskiej w różnych obszarach tematycznych, w tym także działań realizowanych na szczeblu lokalnym (23 przykłady) i regionalnym (7 przykładów).
- Język: angielski
- Link: http://www.eipa.eu/files/repository/product/20131128114334_EPSA_2013_PublicationWeb.pdf

11. Katalog dobrych praktyk i rekomendacji dla przedsiębiorstw, związków zawodowych i organizacji pracodawców (projekt: Zachodniopomorskie liderem dialogu społecznego. Model wspierania aktywności partnerów społecznych i gospodarczych w budowaniu możliwości adaptacyjnych przedsiębiorstw)

- Katalog 21 dobrych praktyk związanych z dialogiem społecznym, uzupełnionych o rekomendacje. Opisane przykłady mogą mieć zastosowanie zarówno w obszarze rozwoju współpracy między różnymi podmiotami na szczeblu lokalnym i regionalnym, jak i poprawy jakości administracji samorządowej poprzez wzmocnienie jej adaptacyjności jako organizacji.
- Język: polski
- Link: <http://www.dialogspol.pl/files/katalogDP4.pdf>

12. Atlas dobrych praktyk ekonomii społecznej (Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych)

- Baza wiedzy o 41 (stan na XII 2014) najlepszych przykładach przedsiębiorczości społecznej w Polsce. Ma postać wyszukiwarki, w której możliwe jest przeglądanie dobrych praktyk według obszaru tematycznego, formy prawnej, grupy docelowej i funkcji ekonomii społecznej. Baza przedstawia wybrane inicjatywy zarówno w postaci krótkich, jak i pogłębionych opisów, a część przykładów opisana jest w postaci biznesplanów zawierających dane finansowe.
- Język: polski

- Link: <http://atlas.ekonomiaspoleczna.pl/#>

13. Good practice (Sustainable procurement resource centre)

- Zbiór prawie 200 dobrych praktyk z całego świata, dokumentujących wykorzystanie zrównoważonych zamówień publicznych. Praktyki są klasyfikowane ze względu na rodzaj zamawianego produktu/usługi, szczebel, na którym były wdrażane, oraz obszar tematyczny.
- Język: angielski
- Link: <http://www.sustainable-procurement.org/resources/good-practice/>

14. European Climate Adaptation Platform (Climate-ADAPT)

- Baza 40 (stan na XII 2014) dobrych praktyk prowadzona przez Komisję Europejską, zawierająca szczegółowe opisy działań z zakresu adaptacji do zmian klimatu. Wyszukiwarka umożliwia wybór dobrych praktyk ze względu na rodzaj zagrożenia środowiskowego (powódzie, susze itp.) oraz obszar działań (infrastruktura, zdrowie, rolnictwo itp.).
- Język: angielski
- Link: <http://climate-adapt.eea.europa.eu/sat>

15. *Good Practice Report* (European Green Capital Award 2014)

- Zestawienie działań ocenionych jako dobre praktyki w obszarze środowiskowym, realizowanych w 18 miastach kandydujących do tytułu Zielonej Stolicy Europy 2014. Przykłady działań pogrupowano w 12 obszarów tematycznych obejmujących zagadnienia związane z ochroną i poprawą jakości środowiska w miastach.
- Język: angielski
- Link: http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/wp-content/uploads/2011/04/MDR0763Rp00013_Good-Practice_Final2.pdf

O projekcie

Projekt badawczo-wdrożeniowy pt.: „Rola samorządu w adaptacji przedsiębiorstw i pracowników do globalnych i regionalnych trendów gospodarczych” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego dedykowany jest jednostkom samorządu terytorialnego z województwa mazowieckiego i dotyczy zmian gospodarczych (w tym zmian związanych z rozwojem ICT) oraz zdolności adaptacyjnych firm i pracowników na Mazowszu. Przedmiotem badań jest w szczególności diagnoza trendów rozwojowych i prognozowanie zmian gospodarczych zachodzących na Mazowszu w aspekcie wykorzystywania nowych technologii (ICT), jak również określanie potencjalnych obszarów wymagających wsparcia ze strony lokalnego samorządu.

W ramach projektu przeprowadzono szeroko zakrojone analizy:

- zdolności adaptacyjnych firm na Mazowszu oraz ich uwarunkowań, w tym kluczowych czynników decydujących o efektywnym reagowaniu i wykorzystywaniu najważniejszych trendów związanych z upowszechnieniem technologii informacyjno-komunikacyjnych;
- sytuacji pracowników i przemian na rynku pracy, w tym zmiany zapotrzebowania na kompetencje na Mazowszu, w kontekście upowszechnienia technologii informacyjno-komunikacyjnych w działalności przedsiębiorstw;

- potencjału oraz działań jednostek samorządu terytorialnego w zakresie rozwoju lokalnego oraz zwiększania adaptacyjności w wymiarze gospodarczym i społecznym.

Projekt realizowany był w międzynarodowym partnerstwie pomiędzy Liderem – MGG Conferences Sp. z o.o. a partnerami – Interdyscyplinarnym Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego (ICM) oraz Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG) Uniwersytetu Warszawskiego, Spatial Foresight GmbH (Luxemburg), Spatial Foresight Germany GmbH (Niemcy), Fundació per a la Universitat Oberta de Catalunya (Hiszpania).

Zespół badawczy pracował pod kierunkiem znanego socjologa, dr Dominika Batorskiego, autora modułu badań Diagnoza Społeczna poświęconego korzystaniu z nowych technologii i eksperta w zakresie badań uwarunkowań i konsekwencji korzystania z komputerów i Internetu, a także szerzej – przemian społecznych związanych z upowszechnieniem technologii informacyjno-komunikacyjnych.

LIDER PROJEKTU:

MGG Conferences

Firma MGG Conferences jest organizatorem autorskich konferencji i seminariów, skierowanych do kadr zarządzających przedsiębiorstwami i jednostkami samorządu terytorialnego oraz specjalistów.

Na tym polu MGG Conferences stara się o zachowanie istotnego dla odbiorców statusu niezależnego obserwatora, który gwarantuje obiektywność i aktualność przekazywanej wiedzy. Średnio w ciągu roku firma organizuje kilkanaście konferencji i otwartych seminariów. Część projektów konferencyjnych realizowana jest wspólnie lub na zlecenie podmiotów zewnętrznych.

MGG Conferences realizuje również projekty szkoleniowe i badawcze dofinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego. W latach 2013 – 2015 firma realizowała pięć projektów szkoleniowych skierowanych do różnych branż i grup odbiorców, wśród których wymienić należy branżę turystyczną i nauczycieli oraz dwa projekty badawcze dotyczące aktualnych trendów i przemian społeczno-gospodarczych, zarówno globalnych, jak i na Mazowszu.

Do atutów firmy należą: posiadane doświadczenie, wysokie standardy działania, opisane procesy biznesowe, sprawna organizacja, miły i kompetentny zespół pracowników.

www.mgg-conferences.pl

PARTNERZY:

Interdyscyplinarne Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego (ICM)/Uniwersytet Warszawski (UW)

Interdyscyplinarne Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego (ICM) jest ogólnouczelnianą jednostką organizacyjną Uniwersytetu Warszawskiego, której głównym zadaniem jest działanie na rzecz środowiska naukowego i akademickiego poprzez rozwój i udostępnianie zgromadzonych zasobów infrastruktury badawczej, w tym zasobów informacyjnych oraz poprzez promowanie i koordynowanie inicjatyw środowiskowych rozwijających krajową infrastrukturę wspomagającą badania, szczególnie w zakresie infrastruktury informatycznej i udostępnianych sieciowo zasobów wiedzy.

Zakres działalności ICM wykracza poza zadania statutowe, ICM jest czynnie zaangażowane w działania na rzecz otwartego dostępu do wiedzy poprzez udział w projektach ukierunkowanych na tworzenie i udostępnianie sieciowych zasobów dla nauki, edukacji i otwartego społeczeństwa wiedzy, m.in. poprzez Wirtualną Bibliotekę Nauki. W ramach ICM prowadzony jest również ogólnodostępny serwis Numeryczna Prognoza Pogody (www.meteo.pl), który cieszy się ogromną popularnością. ICM prowadzi także zaawansowaną, otwartą działalność edukacyjno-szkoleniową. W ramach swojej działalności ICM współpracuje również z lokalnymi samorządami oraz polskim i międzynarodowym środowiskiem biznesowym.

ICM realizuje wiele prac badawczych i projektów z zakresu nauk społecznych, przede wszystkim dotyczących zagadnień związanych ze zjawiskami i przemianami społecznymi wynikającymi z rozwoju nauki i technologii

informacyjno-komunikacyjnych. Dotyczą one między innymi społecznych uwarunkowań rozwoju nowych technologii, a także przemian społeczeństwa polskiego dokonujące się pod wpływem rozwoju technologii. Prowadzone badania mają na celu zarówno głębsze zrozumienie analizowanych zjawisk społecznych, jak również dostarczanie wiedzy praktycznej. Ważnym celem jest również rozwijanie metod ilościowej analizy danych i procesów społecznych w szczególności z wykorzystaniem metod analizy sieci społecznych.

www.icm.edu.pl

EUROREG (UW)

Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG) jest interdyscyplinarnym ośrodkiem badawczym i dydaktycznym działającym w ramach Instytutu Ameryk i Europy (IAiE) na Uniwersytecie Warszawskim. EUROREG specjalizuje się w studiach regionalnych i lokalnych oraz w zagadnieniach polityki regionalnej, a także w strategii działania samorządów terytorialnych.

Zespół EUROREG składa się z 19 pracowników naukowych (w tym dziewięciu profesorów) oraz siedmiu pracowników administracyjnych. Kadra składa się ze specjalistów w zakresie ekonomii, socjologii, geografii, politologii, organizacji i zarządzania. EUROREG uczestnicząc w licznych projektach naukowych współpracuje z wieloma uczelniami, instytucjami i organizacjami zarówno w kraju jak i za granicą.

www.euroreg.uw.edu.pl

