



# **ALMA: Aim-Learn-Master-Achieve**

**(mierz wysoko, ucz się, osiągnij biegłość, realizuj cele)**

Inicjatywa na rzecz aktywnej integracji młodzieży, pozostającej w niekorzystnej sytuacji, niekształcącej się, niepracującej ani nieuczącej się (tzw. młodzieży NEET)  
poprzez mobilność

**Podręcznik zawierający wytyczne**

**KOMISJA EUROPEJSKA**

Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego  
Jednostka G.1 - Europejski Fundusz Społeczny+

*Kontakt:* Maria-Anna Paraskeva, Raphaëlle Bolognini

*E-mail:* [Raphaelle.Bolognini@ec.europa.eu](mailto:Raphaelle.Bolognini@ec.europa.eu)

*Komisja Europejska  
B-1049 Bruksela*

# **ALMA: Aim-Learn-Master-Achieve**

**(mierz wysoko, ucz się, osiągnij biegłość, realizuj cele)**

Inicjatywa na rzecz aktywnej integracji młodzieży, pozostającej w niekorzystnej sytuacji, niekształcącej się, niepracującej ani nie szkolącej się (tzw. młodzieży NEET) poprzez mobilność

**Podręcznik zawierający wytyczne**

2022

Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego

Manuskrypt ukończony w marcu 2022 r.

Niniejszy dokument został opracowany dla Komisji Europejskiej, jednak odzwierciedla wyłącznie poglądy autorów – Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek konsekwencje wynikające z ponownego wykorzystania przedmiotowej publikacji. Więcej informacji na temat Unii Europejskiej znajduje się w Internecie (<http://www.europa.eu>).

Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2022

© Unia Europejska, 2022



Polityka ponownego wykorzystania dokumentów Unii Europejskiej jest wdrażana w oparciu o Decyzję Komisji nr 2011/833/UE z dnia 12 grudnia 2011 r. w sprawie ponownego wykorzystania dokumentów Komisji (Dz.U. UE L 330, 14.12.2011, s. 39). Jeśli nie postanowiono inaczej, ponowne wykorzystanie niniejszego dokumentu jest dozwolone na podstawie licencji międzynarodowej Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Oznacza to, iż ponowne wykorzystanie jest dopuszczalne z zastrzeżeniem uwzględnienia podziękowań oraz wskazania wszelkich zmian.

W przypadku użycia lub reprodukcji elementów niestanowiących własności Unii Europejskiej, może zachodzić konieczność ubiegania się o zgodę bezpośrednio od poszczególnych właścicieli praw.

PDF ISBN 978-92-76-53429-7 doi: 10.2767/060393 KE-05-22-158-EN-N

## **Czym jest Platforma Współpracy Transnarodowej Europejskiego Funduszu Społecznego (ESF)?**

Proces wzajemnego uczenia się stanowi istotę Platformy Współpracy Transnarodowej ESF oraz jej czterech Wspólnot związanych z praktyką (CoP): zatrudnienie, edukacja i umiejętności; włączenie społeczne; zarządzanie oparte na wynikach; oraz innowacje społeczne.

Platforma Współpracy Transnarodowej ESF umożliwia członkom CoP, w tym organom zarządzającym, organom pośredniczącym oraz innym interesariuszom ESF, uczestnictwo w aktywnościach związanych z wzajemnym uczeniem się i wspólne podejmowanie wyzwań. CoP zostały stworzone dla członków jako przestrzeń do dzielenia się pomysłami i obawami, poszerzania wiedzy ogólnej i wiedzy eksperckiej oraz pomagania sobie nawzajem w rozwiązywaniu problemów, stosując podejście praktyczne.

Aktywności związane z wzajemnym uczeniem się generują praktyczne rezultaty, takie jak zestawy narzędzi, przewodniki, mapowanie praktyki, listy kontrolne i rekomendacje, które mogą inspirować praktyków i twórców polityki.

## **Podziękowania**

Podręcznik ALMA został opracowany na podstawie Skoordynowanego Zaproszenia w ramach Podręcznika zawierającego wytyczne dla Transnarodowych Środków Mobilności ESF dla Młodzieży oraz Młodych Dorosłych pozostających w Niekorzystnej Sytuacji, opracowanego przez Mobilność TLN w latach 2013-2014 i opublikowanego we wrześniu 2014 r. Specjalne podziękowania należą się członkom Mobilności TLN za ich zaangażowanie w przygotowanie Podręcznika zawierającego wytyczne.

Podręcznik zawierający wytyczne został zaktualizowany przez Bettina Reuter w lutym 2022 r.

---

2022

Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego

## Spis Treści

<b>Przedmowa</b> .....	<b>8</b>
<b>1. Młodzi ludzie pozostający w niekorzystnej sytuacji oraz zagraniczne doświadczenie edukacyjne związane z pracą : wyjątkowa szansa</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Grupa docelowa</b> .....	<b>12</b>
<b>3. Cykl programu</b> .....	<b>12</b>
<b>4. Struktura implementacji</b> .....	<b>14</b>
4.1. Wnioskodawcy i partnerzy na poziomie krajowym .....	14
4.1.1. Potencjalni wnioskodawcy i partnerzy .....	14
4.1.2. Partnerstwo i sieci strategiczne .....	15
4.1.3. Zapewnienie przez wnioskodawców personelu z niezbędnymi umiejętnościami	16
4.2. Kryteria selekcji i przyznawania dla wniosków.....	16
4.3. Partner transnarodowy/partnerzy transnarodowi/proces składania wniosków	17
4.4. Zasada równych szans i braku dyskryminacji .....	18
<b>5. Wspólne kryteria kwalifikowalności</b> .....	<b>18</b>
5.1. Kwalifikowalność kosztów.....	19
5.2. Podział kosztów, zobowiązania kontrolne i audytowe .....	20
5.3. Zastosowanie wariantu kosztów uproszczonych .....	20
5.3.1. SCO na poziomie UE dotyczące transnarodowych programów mobilności dla młodzieży pozostającej w niekorzystnej sytuacji.....	21
<b>6. Minimalne standardy jakości</b> .....	<b>24</b>
6.1. Utworzenie projektu i zarządzanie .....	24
6.1.1. Struktura projektu.....	24
6.1.2. Uzgodnienia pomiędzy operatorami projektu wysyłającego a organizacjami przyjmującymi	27
6.1.3. Monitorowanie i ocena .....	28
6.2. Rekrutacja uczestników .....	29
6.2.1. Zachęcanie do uczestnictwa .....	29
6.2.2. Selekcja uczestników.....	30
6.3. Przygotowanie uczestników .....	31



6.3.1. Plany uczestników dotyczące uczenia się/rozwoju .....	32
6.3.2. Podstawy kompetencji uczestników .....	33
6.3.3. Mentoring .....	35
6.3.4. Przygotowanie międzykulturowe, lingwistyczne, profesjonalne i praktyczne 36	
6.4. Zagraniczne doświadczenie edukacyjne związane z pracą .....	40
6.4.1. Elementy kluczowe .....	40
6.4.2. Czas trwania pobytu zagranicznego .....	41
6.4.3. Mentoring podczas pobytu zagranicznego .....	41
6.5. Działania następcze .....	42
6.5.1. Elementy kluczowe .....	42
6.5.2. Ocena i rejestrowanie postępu uczestników .....	43
6.5.3. Przygotowanie pracodawców do zapewnienia zatrudnienia uczestnikom	45
<b>7. Wsparcie .....</b>	<b>46</b>
<b>Załącznik 1. Ustalenia pomiędzy partnerami wysyłającymi i przyjmującymi</b>	<b>48</b>
<b>Załącznik 2. Zakres kosztów do uwzględnienia przez ALMA .....</b>	<b>49</b>

## Przedmowa

**„Europa potrzebuje całej swojej młodzieży. Musimy zintensyfikować nasze wsparcie na rzecz osób, które są pomijane - osób bez pracy, edukacji, szkoleń”.**

Prezydent, Ursula von der Leyen, orędzie o stanie Unii Europejskiej z roku 2021

W roku 2022 Komisja wprowadza ALMA (mierz wysoko, ucz się, osiągnij biegłość, realizuj cele): inicjatywę aktywnego włączenia, wspierającą wzmocnienie pozycji społecznej młodych osób pozostających w niekorzystnej sytuacji.

Naszym celem jest udzielenie pomocy takim osobom w odnalezieniu się na rynku pracy oraz w integracji społecznej poprzez połączenie wsparcia w zakresie edukacji, szkoleń zawodowych lub zatrudnienia w ich ojczyźnie z doświadczeniem edukacyjnym związanym z pracą w innym kraju UE. Na wszystkich etapach przedmiotowej inicjatywy będzie zapewniany indywidualny coaching i poradnictwo. Założeniem ALMA jest podniesienie poziomu umiejętności, wiedzy i doświadczenia takich młodych osób, ale także ich pewności siebie.

ALMA opiera się na inicjatywie innowacji społecznej wdrożonej po raz pierwszy w Niemczech i przeniesionej do kilku innych Państw Członkowskich/regionów, w tym poprzez Mobilność Transnarodową Sieci Uczczenia się (Mobilność TLN). W latach 2021-2027, ALMA zostanie wdrożona w kontekście programów ESF+ na szczeblu krajowym lub regionalnym.

Podręcznik zawierający wytyczne został opracowany na podstawie Podręcznika przygotowanego przez Mobilność TLN, który zapewniał podstawowe informacje i przykłady podejść oraz metod pomyślnej implementacji projektów mobilności dostępnych dla NEET. Nowy Podręcznik zawierający wytyczne został przystosowany do zakresu i grupy docelowej ALMA; jego celem jest wsparcie państw członkowskich w tworzeniu programów aktywnego włączenia społecznego dla NEET znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, w ramach inicjatywy ALMA.

Aby ALMA mogła odnieść sukces i stać się szeroko rozpowszechnionym innowacyjnym środkiem aktywizacyjnym, Komisja polega na wsparciu władz na szczeblu krajowym i regionalnym, a także wszystkich innych partnerów. Powyższe może zostać zrealizowane poprzez włączenie ALMA w programy ESF+ na lata 2021-2027, w szczególności pod kątem wymagań dotyczących koncentracji tematycznej dla młodzieży, włączenia społecznego lub innowacji społecznej; przy czym, w tym ostatnim przypadku, programy skorzystałyby również dzięki atrakcyjnej stopie dofinansowania (do 95%).

Komisja jest gotowa na wsparcie mechanizmów koordynacyjnych na szczeblu UE, które mogą usprawnić zwiększanie zakresu inicjatywy; mamy nadzieję, iż niniejszy podręcznik okaże się pomocny dla Państw Członkowskich i regionów w kontynuacji inicjatywy ALMA i umożliwieniu pierwszych wymian w tym roku.

Joost KORTE

# 1. Młodzi ludzie pozostający w niekorzystnej sytuacji oraz zagraniczne doświadczenia edukacyjne związane z pracą: wyjątkowa szansa

## ALMA: Teoria zmiany

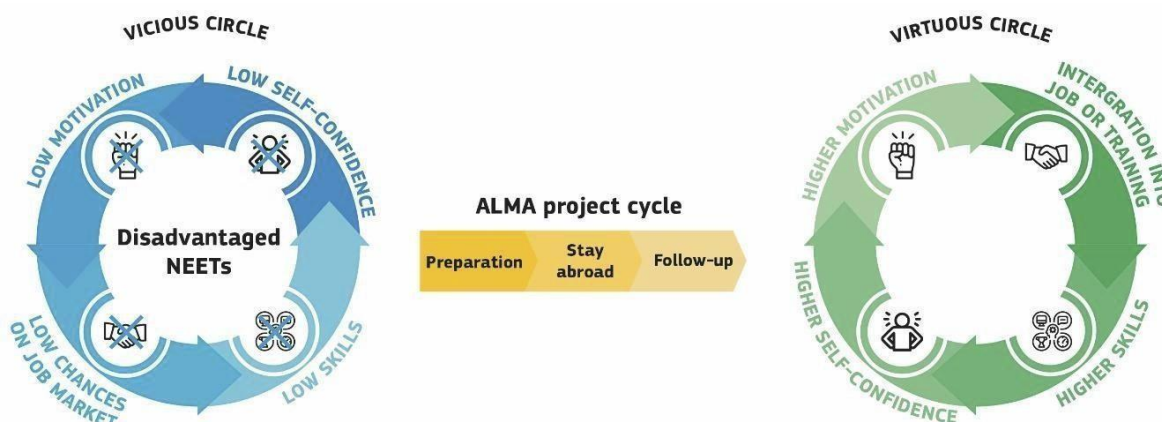
ALMA1 (mierz wysoko, ucz się, osiągnij biegłość, realizuj cele) to inicjatywa aktywnego włączenia dla wzmocnienia pozycji społecznej młodych ludzi w wieku od 18 do 29 lat, znajdujących się w najgorszej sytuacji, którzy nie kształcą się, nie pracują ani nie szkolą się (NEET), poprzez wdrożenie dopasowanego podejścia do udzielenia im wsparcia w znalezieniu pracy oraz integracji ze społeczeństwem.

ALMA oferuje takim młodym osobom doradztwo w kraju ich pochodzenia oraz nadzorowane doświadczenie edukacyjne związane z pracą w innym Państwie Członkowskim UE w celu wsparcia ich integracji na rynku pracy i w społeczeństwie w kraju ich pochodzenia. ALMA to jedna z inicjatyw Komisji Europejskiej dla Europejskiego Roku Młodzieży 2022, która będzie stanowić kluczowe narzędzie we wdrażaniu Wzmocnionej Gwarancji dla Młodzieży<sup>2</sup> przyjętej w roku 2020.

Działania ALMA składają się z trzech faz:

- **Przygotowanie:** uczestnicy otrzymają intensywne, dopasowane szkolenie i doradztwo w kraju pochodzenia w celu przygotowania ich do pobytu zagranicznego.
- **Mobilność:** uczestnicy spędzą od 2 do 6 miesięcy w innym Państwie Członkowskim UE, zintegrowani ze środowiskiem pracy firmy.
- **Działania następcze:** po powrocie otrzymają nieprzerwane wsparcie w korzystaniu z nowo nabytych umiejętności w ich kraju pochodzenia w celu zdobycia zatrudnienia lub dalszej edukacji.

Rysunek 1. ALMA: Teoria Zmiany



<sup>1</sup> Inicjatywa ALMA: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1549&langId=en>

<sup>2</sup> Gwarancja dla Młodzieży Europejskiej: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1079&langId=en>

## Rysunek 2. Unikalne podejście



ALMA bazuje na programie Mobilności TLN dla młodych osób pozostających w niekorzystnej sytuacji, który został wdrożony przez wiele Państw Członkowskich w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (ESF), począwszy od roku 2008, z obiecującymi rezultatami.

### Mobilność TLN

Sieć Ucznia się ESF dla Środków Mobilności Transnarodowej dla Młodzieży i Młodych Dorosłych Pozostających w Niekorzystnej Sytuacji (Mobilność TLN) została ustanowiona w lutym 2013 r. Składa się ona z organów zarządzających ESF oraz administracji politycznych z 15 Państw Członkowskich i regionów w Europie, które chciały wdrożyć programy mobilności dla młodzieży pozostającej w niekorzystnej sytuacji, niekształcącej się, niepracującej ani nie szkolącej się (NEET) w ramach krajowych bądź regionalnych Programów Operacyjnych ESF 2014-2020. Program jest prowadzony przez Niemcy i finansowany przez Komisję Europejską (do roku 2015), a także budżety krajowe i regionalne.

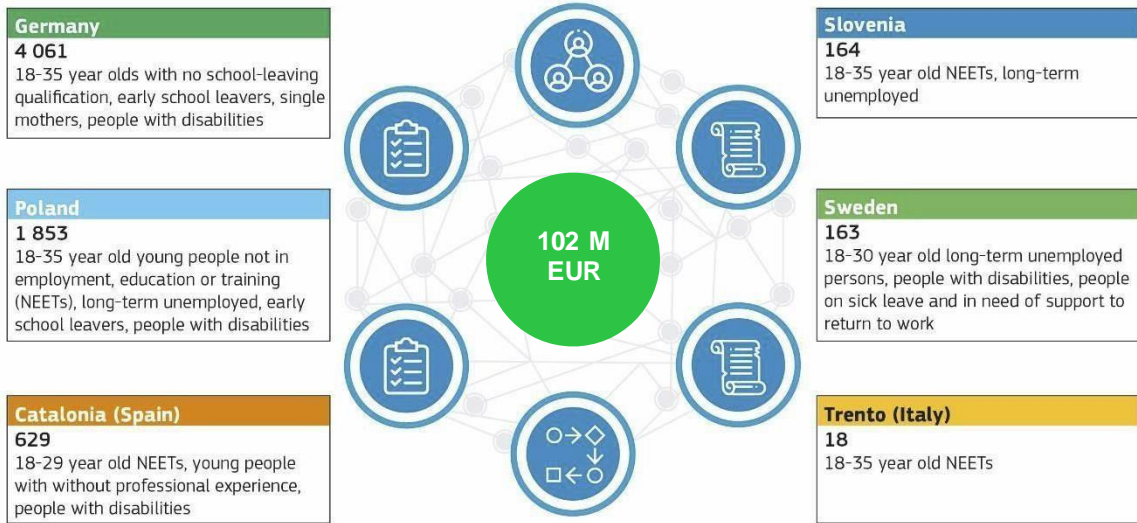
Celem takich programów mobilności jest wprowadzenie młodzieży i młodych dorosłych, pozostających w niekorzystnej sytuacji, do zatrudnienia, szkoleń zawodowych oraz edukacji poprzez podniesienie poziomu ich umiejętności, wiedzy i doświadczenia dzięki zagranicznym doświadczeniom edukacyjnym związanym z pracą.

W oparciu o pozytywne wyniki niemieckiego programu ESF *IdA-Integration durch Austausch* (Integracja poprzez Wymianę), prowadzonego od roku 2008 do 2014, Mobilność TLN opracowała ramy dla wspomagania synchronizacji i harmonizacji programów krajowych i regionalnych.

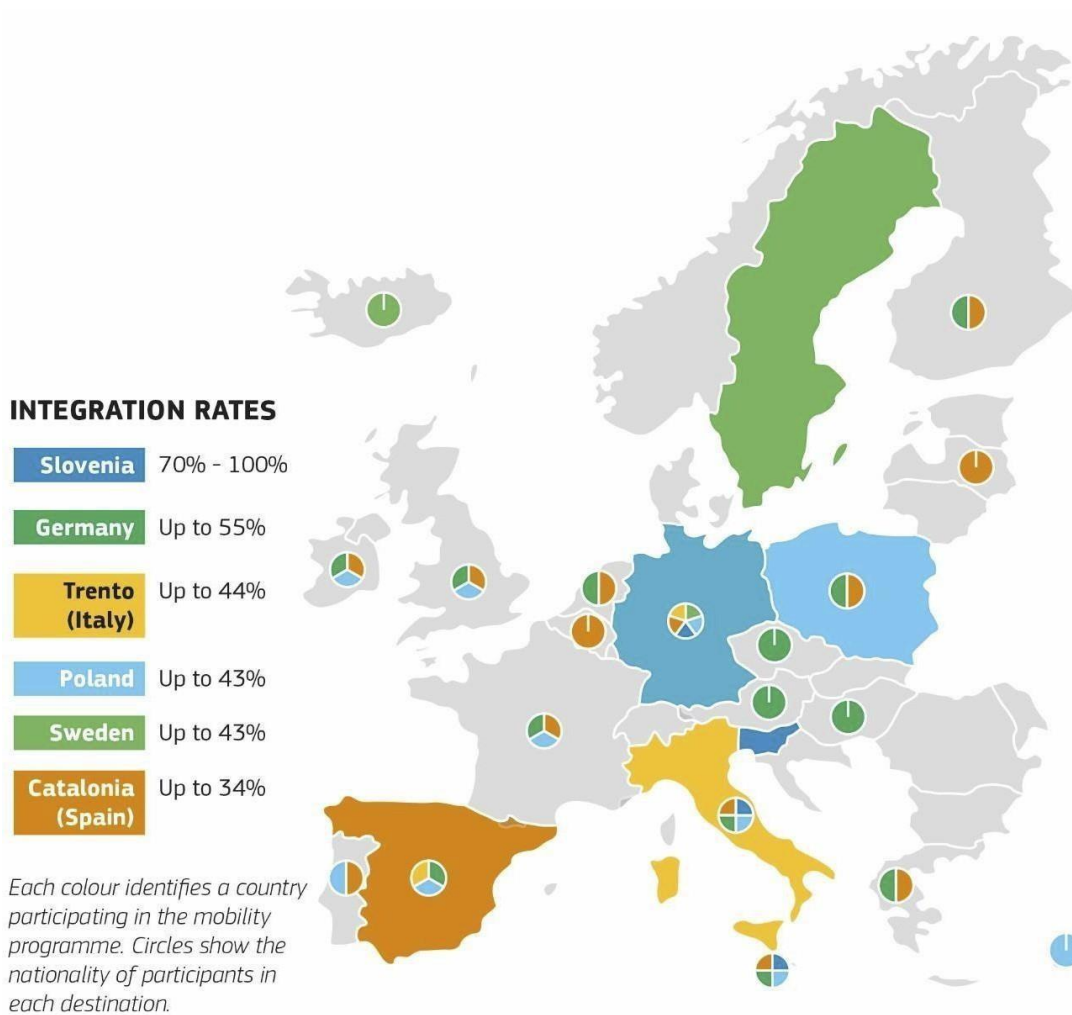
Od roku 2015, środki mobilności transnarodowej, wpisujące się w to podejście, są pomyślnie implementowane w ośmiu Państwach Członkowskich UE i regionach: Katalonia (Hiszpania), Czechy, Galicja (Hiszpania), Niemcy, Polska, Słowenia, Szwecja i Trento (Włochy).

Programy mobilności odniosły znaczący sukces, uzyskując współczynniki integracji do 60%. Uczestnicy mają znacznie większe szanse na ukończenie szkoły, znalezienie odpowiedniego szkolenia czy podjęcie pracy.

**Rysunek 3. Doświadczenie z przeszłości: 2014-2020 uczestnik**



**Rysunek 4. Uczestnicy włączeni w zatrudnienie lub edukację po pobycie zagranicznym**



## Przeznaczenie i struktura podręcznika

Niniejszy Podręcznik zawierający wytyczne w ramach inicjatywy ALMA pomoże Państwu Członkowskim ustanowić wysokiej jakości programy mobilności dla NEET pozostających w niekorzystnej sytuacji. Bazuje on na doświadczeniach programów Mobilności TLN i wyszczególnia kryteria jakości dla wszystkich faz projektu mobilności. Zapewnia on również podstawowe informacje i przykłady podejść oraz metod pomyślnej implementacji projektów mobilności w ramach ALMA.

Składa się on z następujących paragrafów:

- Grupa docelowa
- Cykl programu
- Struktura implementacji
- Wspólne kryteria kwalifikowalności
- Minimalne standardy jakości.

## Podstawa prawna

ALMA będzie finansowana przez ESF+ w ramach wspólnego zarządzania. Jej podstawę prawną stanowi rozporządzenie w sprawie ESF+ nr 1057/2021 oraz rozporządzenie w sprawie funduszy strukturalnych nr 1060/2021. Programy w ramach Inicjatywy ALMA można zaplanować jako część krajowych i regionalnych Programów Operacyjnych ESF+, zgodnie z wymaganiami dla koncentracji tematycznej odnoszącej się do zatrudniania młodzieży oraz włączenia społecznego, lub dedykowanej osi priorytetowej dla innowacji społecznych (współfinansowanie 95%)<sup>3</sup>.

## 2. Grupa docelowa

Grupa docelowa programów w ramach ALMA to młode osoby pozostające w najbardziej niekorzystnej sytuacji, w wieku 18-29 lat, niepracujący, nieuczący się ani nieszkolący się (NEET), które mają trudności w uzyskaniu dostępu do pracy lub szkoleń z przyczyn indywidualnych lub strukturalnych (takich jak niepełnosprawność, długotrwałe bezrobocie, niezadowolające wyniki w szkole lub niewystarczające umiejętności zawodowe czy też pochodzenie migracyjne). Niemniej jednak Państwa Członkowskie mogą włączać w projekt uczestników od 15 roku życia zgodnie z koncentracją tematyczną dotyczącą zatrudniania osób młodych (15-29) w kontekście ESF+<sup>4</sup>.

## 3. Cykl programu

Przedmiotowy podręcznik stanowi podstawę ramową dla środków mobilności transnarodowej młodzieży w ramach inicjatywy ALMA, które mogą zostać uruchomione przez organy zarządzające i organy wdrażające ESF jako część odnośnych krajowych i regionalnych Programów Operacyjnych 2021-2027 ESF+.

---

<sup>3</sup> Art. 7(4) w sprawie włączenia społecznego w określonych celach; Art. 4(1) a) oraz I); Art. 7(6) w sprawie zatrudniania młodzieży; Art. 10 w sprawie innowacji społecznych VO (EU) 1057/2021.

<sup>4</sup> W celach sprawozdawczych zastosowanie mają poniższe kategorie: ilość dzieci poniżej 18 roku życia; młode osoby w przedziale od 18 do 29 roku życia.

## Ramy czasowe dla wysyłania zaproszeń krajowych i regionalnych

Programy w ramach ALMA mogą zostać wdrożone w okresie ESF+ 2021-2027 i rozwijane z wykorzystaniem elastycznej struktury programu, długości trwania i procedury składania wniosków. Długość trwania programów Mobilności TLN uległ zmianie od jednego do pięciu lat, przy czym ramy czasowe dla uczestników są dostatecznie długie, aby przejść przez różne fazy cyklu projektu. Nowi partnerzy mogą zacząć od programu pilotażowego lub krótszego okresu programu, aby mieć możliwość uczenia się za pierwszym razem, a następnie budowania na takim doświadczeniu przy kolejnym podejściu. Korzyści, jakie wypływają z dłuższych okresów programów to mniejsze obciążenie administracyjne dla nowych zaproszeń i wyboru projektu, personel projektowy może wysyłać więcej grup i uczyć się oraz udoskonalać środki. Dłuższe programy powinny oferować elastyczność w ramach zaproszenia dla umożliwienia wprowadzania ewentualnych zmian.

### Kluczowe aspekty zarządzania do rozważenia

- Wybór i przygotowanie uczestników.
- Doświadczenie edukacyjne związane z pracą w wymiarze 2-6 miesięcy w firmie za granicą.
- Wielkość grupy: 8-12 uczestników.
- Wsparcie pedagogiczne dla uczestników przed, w trakcie oraz po ich pobycie zagranicznym.
- Świadczenia i zwrot kosztów uczestnika z tytułu mobilności oraz usług organizacyjnych organizacji partnerskiej.
- Przyjmowanie młodzieży zza granicy (koszty przyjęcia będą pokrywane w ramach projektu wysyłającego).

### Wnioski mogą wysłać tylko organizacje wysyłające

Wnioski w odpowiedzi na zaproszenie od organu zarządzającego na szczeblu krajowym i regionalnym powinny pochodzić od organizacji, które wysyłają uczestników za granicę, jak określono w par. 4.15.

Wszystkie koszty z tytułu mobilności, odnoszące się do uczestnika, oraz usługi organizacji przyjmującej z tytułu ustanowienia i wdrożenia pobytu zagranicznego są finansowane po stronie projektu wysyłającego.

Jako wnioskodawca, operator projektu wysyłającego jest sygnatariuszem umowy o udzielenie dotacji zawartej z organem regionalnym lub krajowym w ramach współpracy transnarodowej. Wnioskodawca odpowiada wobec właściwego organu zarządzającego za zapewnienie jakości usług dostarczanych przez organizację przyjmującą w państwie partnerskim.

Wymaga to zawarcia jednoznacznych umów pomiędzy organizacją wysyłającą i organizacją przyjmującą, uwzględniających wszystkie kluczowe aspekty ustanawiania i wdrażania pobytu zagranicznego. Aspekt przyjmowania jest organizowany przez organizację wysyłającą i organizację przyjmującą bez udziału organów zarządzających/wdrażających. Więcej informacji na temat opracowania umowy współpracy transnarodowej podano w par. 6.1.2.

### Pełnienie funkcji przyjmowania i wysyłania

Operatorzy projektu, którzy chcą wysłać uczestników za granicę mogą ubiegać się o finansowanie, jednak zdecydowanie zaleca się, aby również przyjmowali uczestników z innych państw. Takie rozwiązanie byłoby niezmiernie korzystne dla ogólnego sukcesu działań w ramach mobilności transnarodowej, ponieważ

---

5 Otwarcie zaproszeń dla organizacji przyjmujących nie jest niemożliwe, jednak byłoby trudne do uzasadnienia: Działania ESF+ mogą być wdrażane poza Państwem Członkowskim, również poza UE, jednak pod warunkiem ich wkładu w cele programu (Art. 63(4) VO (UE) 2021/1060).

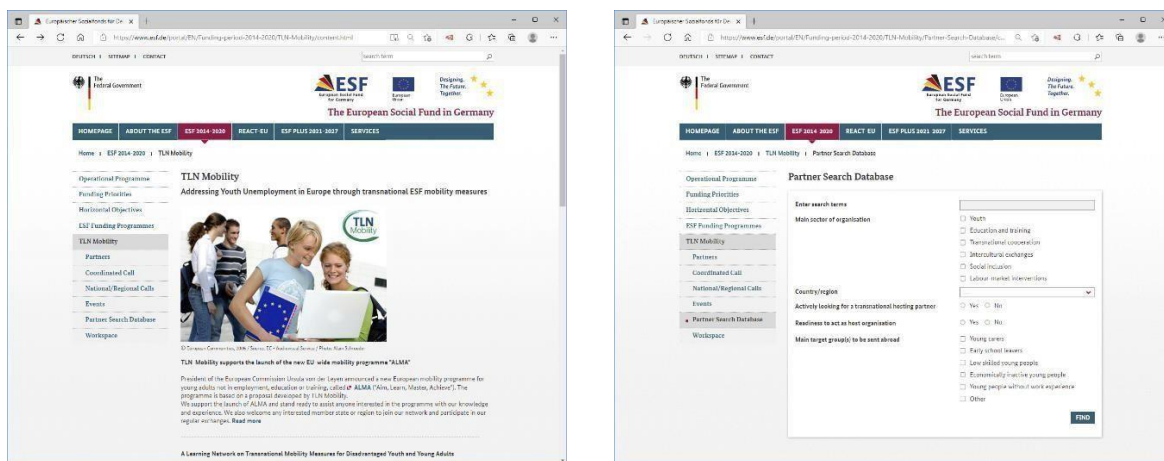
operatorzy projektu zyskaliby lepsze zrozumienie wszystkich faz, właściwe wsparcie oraz wymagane przygotowanie. Wspólne standardy jakości, wyszczególnione w niniejszym podręczniku, również można by zastosować w dużo łatwiejszy sposób.

Jak wspomniano powyżej, wszystkie koszty z tytułu usług przyjmowania są pokrywane przez organizację wysyłającą w państwie partnerskim zgodnie z umową transnarodową podpisaną przez obydwie organizacje.

### Wnioskodawcy z partnerem transnarodowym lub bez niego (organizacja przyjmująca)

W odniesieniu do nawiązywania współpracy transnarodowej, organy zarządzające/organy wdrażające mogą przyjmować propozycje projektów od wnioskodawców, którzy mają już wcześniej ustaloną współpracę transnarodową lub gdy partner transnarodowy pozostaje do ustalenia. W celu usprawnienia nawiązywania współpracy transnarodowej dla operatorów projektu, którzy złożyli wniosek bez wcześniej określonego partnera transnarodowego, baza danych do wyszukiwania partnera jest dostępna w sekcji publicznej na stronie internetowej Mobilności TLN6. Taka baza danych będzie obejmowała wszystkich operatorów projektu, którzy zostali wybrani przez Państwa Członkowskie lub regiony uczestniczące w projekcie.

Rysunek 5. Bazy danych do wyszukiwania partnerów Mobilności TLN



## 4. Struktura implementacji

### 4.1. Wnioskodawcy i partnerzy na poziomie krajowym

#### 4.1.1. Potencjalni wnioskodawcy i partnerzy

ALMA jest otwarta na wszelkie rodzaje organizacji, które są uważane za kwalifikowalne przez krajowe i regionalne organy zarządzające. Aby programy odniosły sukces, projekty muszą uwzględniać partnerów strategicznych od początku zainteresowanych regionem. Ma to szczególne znaczenie w przypadku fazy rekrutacyjnej/zasięgowej oraz fazy następczej w ramach integracji z rynkiem pracy. W związku z powyższym, organy zarządzające powinny zachęcać do takiego zaangażowania już na etapie zaproszeń do składania ofert.

Niewyczerpująca lista potencjalnych partnerów obejmuje:

- instytucje/organy zdolne do dotarcia do grup docelowych;



- organizacje pozarządowe (NGO), wolontariat i organizacje nienastawione na zysk (non-profit);
- władze lokalne i urzędy miasta;
- urzędy pracy;
- agencje pracy;
- świadczeniodawcy z zakresu edukacji zawodowej i szkoleń (VET);
- szkoły;
- firmy, partnerzy społeczni oraz inne organy reprezentacyjne powiązane z rynkiem pracy, w tym izby handlowe oraz inne stowarzyszenia zawodowe;
- agencje odpowiedzialne za walidację umiejętności;
- centra i organizacje badawcze kształcenia ustawicznego;
- stowarzyszenia i przedstawiciele powyższych zaangażowani w VET;
- usługi poradnictwa, konsultingu oraz informacyjne powiązane z kształceniem ustawicznym.

#### 4.1.2. Partnerstwo i sieci strategiczne

##### **Zalety otwarcia zaproszeń dla partnerstw**

W celu upewnienia się co do zaangażowania skutecznych partnerstw, organy zarządzające powinny ustanowić kryteria przyznawania dla wyboru propozycji projektowych, uwzględniające typy partnerów niezbędne dla wdrożenia proponowanych działań. Powyższe przyczyni się do zapewnienia składu partnerstwa projektowego ściśle powiązanego z zadaniami i usługami, które mają być zrealizowane. Obecność agencji pracy, urzędów pracy, organów publicznych, organizacji młodych, pomocy społecznej i świadczeniodawców VET w strukturach wdrożeniowych okazała się istotna dla sukcesu projektu. Dlatego zaleca się, aby organy zarządzające uwzględniły kryterium przyznawania zapewniające wnioski z jednym z typów organizacji, które zostały wymienione powyżej. Organ te mogłyby także uwzględnić podobne kryterium przy tworzeniu sieci partnerów strategicznych (patrz poniżej). W tym kontekście, partnerstwa powinny być nieformalnymi ugrupowaniami składającymi się z co najmniej dwóch różnych organizacji.

Aby uniknąć obciążeń administracyjnych, które mogłyby powstrzymać od uczestnictwa, organy zarządzające/organy wdrażające decydują, jaki rodzaj umowy współpracy jest wymagany, jeśli w ogóle zachodzi taka potrzeba. Jedną z organizacji w partnerstwie będzie pełniła funkcję lidera projektu. Taka organizacja podpisze umowę o udzielenie dotacji z organem zarządzającym (i będzie formalnym beneficjentem dotacji), przez co będzie odpowiadać przed organem zarządzającym za wdrożenie działań i sprawozdawczość finansową.

Należy rozróżnić partnerów i zewnętrznych świadczeniodawców. Podczas gdy partnerzy są zaangażowani we wszystkie etapy i aspekty wdrażania projektu (od planowania do wdrożenia projektu), świadczeniodawcy zewnętrzni dostarczają ograniczone towary i/lub usługi (np.: zakwaterowanie, transport, kursy językowe, itp.) i nie pełnią żadnej roli w zarządzaniu ani wdrażaniu projektu. Zaangażowanie świadczeniodawców zewnętrznych powinno być dozwolone dla wdrożenia określonych działań.

### **Wartość szerszej sieci partnerów strategicznych**

Oferty mogą również uwzględniać szerszą grupę 'partnerów strategicznych' w sieci projektu na szczeblu krajowym, regionalnym lub lokalnym. Tacy partnerzy powinni być w stanie zinterpretować potrzeby grupy docelowej oraz kontekst socjoekonomiczny, do którego uczestnicy powrócą. Taka grupa może obejmować: urzędy pracy; agencje pracy; świadczeniodawców VET; organy państwowe (np.: pomoc społeczna, wydziały kultury i rekreacji, wydział edukacji); krajowe organizacje młodzieżowe, organy właściwe dla walidacji, oceny i certyfikacji, NGO; szkoły oraz firmy. Jak już wspomniano wcześniej, zaleca się, aby organy zarządzające ustanowiły kryterium przyznania w wyborze ofert projektowych odnoszących się do tworzenia takiej sieci dla wsparcia działań projektowych. Partnerzy strategiczni powinni wykazać swoje zaangażowanie w projekt poprzez 'promesę'. Taka promesa powinna stwierdzać charakter wsparcia i fazę projektu, w której zostanie ono udzielone.

### **Udział organizacji przyjmującej i wysyłającej**

Pomimo faktu, iż zaproszenia krajowe i regionalne są skierowane do organizacji, które wysyłają uczestników za granicę, sieci projektowe powinny zawierać organizacje, które nie tylko wysyłają, ale również przyjmują członków. Dlatego zaleca się, aby organy zarządzające uwzględniły w fazie przedselekcyjnej kryterium przyznawania dla wniosków od organizacji wysyłających, które również deklarują swoją dostępność, aby przyjmować młode osoby z zagranicy. Weryfikacja powyższego powinna być możliwa z zastosowaniem kryteriów obiektywnych. Na przykład, partnerstwo lub sieć strategiczna może obejmować podmioty, w których młodzież może zrealizować zagraniczną praktykę zawodową i posiada umowy w tym zakresie, podpisane z takimi podmiotami.

#### **4.1.3. Zapewnienie przez wnioskodawców personelu z niezbędnymi umiejętnościami**

Wdrażanie projektów mobilności skierowanych do młodzieży i młodych dorosłych pozostających w niekorzystnej sytuacji wymaga szczególnego skupienia się na rekrutacji wykwalifikowanego personelu. Personel musi posiadać doświadczenie odnoszące się, w zakresie ogólnym, do młodzieży i młodych dorosłych pozostających w niekorzystnej sytuacji, jak również umiejętności konieczne dla radzenia sobie ze szczególnymi potrzebami takiej grupy docelowej.

Poza personelem odpowiedzialnym za koordynację i zarządzanie projektem, istotne jest, aby posiadać wykwalifikowanych pracowników, którzy będą posiadać określone, wymagane umiejętności. Takie umiejętności obejmują umiejętności społeczne, psychopedagogiczne, mentoring oraz kompetencje międzykulturowe i lingwistyczne. Istotne jest także dysponowanie personelem projektowym posiadającym wiedzę specjalistyczną z zakresu równości, który jest w stanie radzić sobie z jej różnymi wymiarami, w tym niepełnosprawnością, grupami etnicznymi i płciami.

Zaleca się, aby organy zarządzające wyszczególniły minimalny zestaw umiejętności personelu (w tym wymagane profile profesjonalne) w swoich zaproszeniach i uwzględniły je w kryteriach przyznawania dla wyboru ofert projektowych.

## **4.2. Kryteria selekcji i przydzielania dla wniosków**

W szczególności zaleca się, aby organy zarządzające włączyły następujące kryteria do zaproszeń do składania ofert<sup>7</sup>.

- Organizacje wysyłające i przyjmujące zapewniają zespoły o wielu umiejętnościach właściwych dla potrzeb grupy docelowej, w tym przeszkolonych mentorów.

---

<sup>7</sup> Źródło: 'Edukacja oparta na doświadczeniu: Integracja młodych osób pozostających w niekorzystnej sytuacji poprzez programy mobilności', Komisja Europejska 2021

- Wypróbowane i sprawdzone metody zasięgowe i angażujące dla targetowania i selekcji uczestników mobilności, które zostały podane we wniosku.
- Mechanizmy wsparcia są dostępne dla uczestników we wszystkich fazach cyklu życia mobilności.
- Odpowiedni program działań dostosowany do potrzeb grupy docelowej.
- Personel z organizacji wysyłających powinien posiadać odpowiednie zdolności językowe umożliwiające im wsparcie uczestników we wszystkich aspektach ich mobilności.
- Opcjonalnie: Doświadczenie w mobilności lub funduszach ESF+ w ramach partnerstwa i przynajmniej w organizacji przyjęcia.

Wnioskodawcy powinni zostać poproszeni o wykazanie doświadczenia w pracy z najbardziej narażonymi młodymi ludźmi i uwzględnienie we wniosku szczegółów takiego doświadczenia.

- Jak dotrą do grupy docelowej, jak ją zaangażują i jak będą rekrutować. Metody zasięgowe i angażujące powinny być dostosowane do potrzeb grupy docelowej. Na przykład, wnioskodawcy muszą wyjaśnić, jak będą docierać do potencjalnych uczestników projektu, którzy nie posiadają dostępu do komputerów lub którzy nie posiadają umiejętności komputerowych.
- W jaki sposób będą realizować czynności przygotowawcze dla grupy docelowej, w tym przygotowanie językowe, kulturowe i związane z pracą oraz jak będą wprowadzać korekty w oparciu o szczególne potrzeby (np.: organizacja sesji wieczornych, dostosowywanie lekcji do poziomu zrozumienia lub korzystanie z usług przeszkolonych nauczycieli w celu przeprowadzenia szkoleń).
- Ustalenia i plany awaryjne dla zastąpienia rezygnujących uczestników przed fazą mobilności (jeśli istnieje taka możliwość).
- Jak integrują grupy rówieśnicze przed fazą mobilności (tj. twarzą w twarz i/lub wirtualnie).
- Wsparcie dla uczestników poprzez mentoring w trakcie fazy mobilności i protokoły sytuacji awaryjnych oraz w przypadku rezygnacji uczestników w trakcie mobilności.
- Działania następcze prowadzone z uczestnikami po ukończeniu i powrocie do domu.

### 4.3. Partner transnarodowy/partnerzy transnarodowi/proces składania wniosków

W ramach ALMA wszystkie projekty muszą ustanowić partnerstwa operacyjne z co najmniej jednym partnerem transnarodowym z innego Państwa Członkowskiego.

W przypadku zaproszeń krajowych i regionalnych, organy zarządzające/organy wdrażające mogą przyjmować wnioski z wcześniej ustalonym partnerstwem transnarodowym lub gdy partner transnarodowy pozostaje do ustalenia.

W przypadku wniosków z wcześniej ustalonym partnerstwem transnarodowym, oznacza to, iż:

- wszelkie koszty poniesione w ramach wyszukiwania partnera przed złożeniem wniosku nie są kwalifikowane do zwrotu;

- wnioski są wybierane w oparciu o jakość idei projektu i potencjalne partnerstwo transnarodowe (poza innymi wymaganiami); przy czym, organy zarządzające/organy wdrażające podejmą decyzję, czy list intencyjny, podpisana umowa współpracy lub wspólny plan pracy jest wymagany.

W przypadku wniosków z partnerstwem transnarodowym pozostającym do ustalenia, oznacza to, iż:

- wnioski są wybierane w oparciu o jakość idei projektu, poza innymi wymaganiami;
- wnioskodawcy będą musieli znaleźć co najmniej jednego partnera transnarodowego, który jest chętny przyjąć młode osoby od organizacji wysyłającej, przed przejściem do fazy wdrażania;
- koszty poniesione w ramach wyszukiwania partnera są kwalifikowane do zwrotu.

Po wyborze zdecydowanie zaleca się włączenie obydwóch typów projektów do bazy danych wyszukiwania partnerów w celu usprawnienia dobierania partnerów<sup>8</sup>. Po ustanowieniu nowego systemu koordynacji ALMA UE planuje się zorganizowanie forum wyszukiwania partnera w celu udzielenia wnioskodawcom wsparcia w znalezieniu odpowiednich partnerstw w innych Państwach Członkowskich.

W trakcie fazy przygotowawczej oraz tworzenia projektu, personel projektowy będzie musiał sporządzić i podpisać umowę w formie pisemnej ze swoimi partnerami transnarodowymi (partnerem), obejmującą wszystkie kluczowe aspekty organizacji i realizacji pobytu zagranicznego (patrz par. 6.1.2).

Organy zarządzające/organy wdrażające mogą nałożyć na wnioskodawców obowiązek bycia dostępnymi dla uczestników oraz przyjęcia ich, uwzględnienia kryterium przyznania w tym zakresie lub pozostawią tę kwestię otwartą, aby wnioskodawcy mogli działać wyłącznie jako wysyłający.

Ponadto mogą uwzględnić kryteria przyznawania dla wykazania swoich procedur dotyczących wyboru partnerów transnarodowych i firm dla praktyk zawodowych, jak również ogólnej jakości partnerstwa (patrz par. 6.3.4).

#### 4.4. Zasada równych szans i braku dyskryminacji

ALMA odzwierciedla zasady horyzontalne ustanowione przez UE. W związku z powyższym, działania organów zarządzających muszą odzwierciedlać cele równości, braku dyskryminacji oraz odpowiedzialności społecznej obowiązujące uczestników sektora publicznego i prywatnego. Działania muszą promować równość płci oraz zapewniać osobom z niepełnosprawnościami szanse na rozwój zawodowy.

## 5. Wspólne kryteria kwalifikowalności

Niniejszy rozdział zawiera wyjaśnienia i zalecenia odnośnie kwalifikowalności kosztów.

---

<sup>8</sup> W przypadku roku 2022, baza danych jest dostępna na stronie internetowej Mobilności TLN ([www.tln-mobility.eu](http://www.tln-mobility.eu)), wyszczególnia ona wszystkie projekty TLN, które nadal są prowadzone w ramach ESF 2014-2020 i w ramach których wyrażana jest chęć przyjęcia uczestników z innych państw.

<sup>9</sup> Niniejszy rozdział nie stanowi kompletnego wykazu prawnych i administracyjnych aspektów kwalifikowalności kosztów w środkach mobilności transnarodowej finansowanych przez ESF. Niemniej jednak zawiera on odniesienia do właściwych zasad i przepisów europejskich. Działania ESF podlegają dwóm zestawom zasad i przepisów: ogólnym zasadom i przepisom przyjętym

Ustanawiając zasady kwalifikowalności dla zaproszenia krajowego lub regionalnego, organy krajowe i regionalne są informowane o konieczności uwzględnienia zwyczajowych minimalnych wymagań dla struktury projektu i zarządzania w ramach ALMA, ponieważ zawierają one dalsze specyfikacje kosztów kwalifikowalnych.

## 5.1. Kwalifikowalność kosztów

W ramach ALMA, wydatki na działania w poniższych fazach projektu są kwalifikowalne:

- wyszukiwanie partnera i przygotowywanie projektu;
- rekrutacja, selekcja i przygotowywanie uczestnika;
- pobyt zagraniczny;
- działania następcze.

Różne typy wydatków można podzielić na poniższe kategorie:

- Koszty odnoszące się do poszczególnych uczestników (np.: z tytułu podróży, zakwaterowania, wyżywienia, ubezpieczenia i ubezpieczenia społecznego).
- Koszty odnoszące się do działań pedagogicznych oraz na rynku pracy (np.: z tytułu rekrutacji, przygotowywania, nadzoru, wyszukiwania praktyk zawodowych, instruktazu oraz (re)integracji z rynkiem pracy).
- Koszty odnoszące się do tworzenia organizacji (np.: z tytułu wyszukiwania partnera, przygotowywania projektu, zarządzania w trakcie wdrażania projektu, spotkań, administracji, porad eksperta i konsultacji, tłumaczenia tekstów i tłumaczeń ustnych, wynajęcia lokalu).

Pracując z młodymi osobami pozostającymi w niekorzystnej sytuacji, charakter i zakres działań pedagogicznych oraz na rynku pracy znacznie różni się w zależności od grupy docelowej – szczególne grupy docelowe mogą mieć określone typy wydatków. Aby spełnić potrzeby różnych typów grup, organy krajowe i regionalne, odpowiedzialne za uruchomienie zaproszeń krajowych lub regionalnych, podejmują decyzje w sprawie bardziej szczególnych zasad dla dokładnego typu i charakteru kosztów kwalifikowalnych w różnych fazach.

### Spełnienie szczególnych potrzeb grupy docelowej

W ramach programu Integracja poprzez Wymianę (IdA), sześć młodych samotnych matek zostało wysłanych na praktyki zawodowe do Hiszpanii. Z uwagi na fakt, iż dzieci nie mogły pozostać same w domu przez dłuższy czas, pojechały one ze swoimi matkami do Hiszpanii i zostały z nimi przez cały okres trwania projektu. Generowało to niespotykane koszty dodatkowe dla organizatorów - były to nie tylko koszty związane z osobami towarzyszącymi do opieki nad dziećmi w trakcie godzin pracy matek, ale także wydatki związane z uczęszczaniem przez dzieci do hiszpańskiego żłobka oraz z innymi aktywnościami.

Poziom europejski mający zastosowanie dla wszystkich działań finansowanych przez ESF; oraz zasady i przepisy przyjęte na poziomie krajowym (lub, w niektórych przypadkach, na poziomie regionalnym), które są właściwe dla każdego Państwa Członkowskiego lub regionu.

10 Patrz rozporządzenie (UE) nr 1060/2021 Art. 63.

## 5.2. Podział kosztów, zobowiązania kontrolne i audytowe

W ramach ALMA, państwo wysyłające z zasady ponosi wszystkie koszty związane z działaniami dla swoich uczestników, niezależnie od tego, czy zostały poniesione w kraju rodzinnym czy państwie przyjmującym. Takie ustalenia bazują na fakcie, iż przewidywane rezultaty projektu są zgodne z celami programu państwa wysyłającego<sup>11</sup>. Powyższe oznacza, iż obowiązki zarządzania, kontroli i audytu leżą po stronie państwa wysyłającego, a operatorzy projektu w państwie wysyłającym muszą upewnić się, czy krajowe wymagania dotyczące audytów są spełniane przy korzystaniu z usług za granicą.

Obowiązek administracyjny rozliczania kosztów rzeczywistych z tytułu wydatków poniesionych poza państwem programu może być wyjątkowo obciążający. Aby zapewnić jak najskuteczniejsze i najsprawniejsze zarządzanie administracyjne, zaleca się, aby Państwa Członkowskie lub regiony uczestniczące w inicjatywie ALMA skorzystały z wariantu kosztów uproszczonych.

## 5.3. Zastosowanie wariantu kosztów uproszczonych

Podstawa prawna dla zastosowania wariantu kosztów uproszczonych (SCO) w ESF+ 2021-2027 została wyszczególniona w rozporządzeniu (UE) nr 2021/1060 art. 53-56 i uwzględnia stawki zryczałtowane oraz standardowe jednostki kosztów.

W kontekście inicjatywy ALMA, Organy Zarządzające są zaproszone do skorzystania z SCO na poziomie UE dla programów mobilności transnarodowej dla młodzieży pozostającej w niekorzystnej sytuacji (patrz kolejny par. 5.3.1) lub mogą one opracować swój własny model SCO. Narzędzia te należy obliczyć przy użyciu metodologii, która jest uczciwa, słuszna i weryfikowalna. Opierają się one na danych statystycznych lub praktykach historycznych (w tym na doświadczeniach z SCO w innych programach UE) lub na politykach dla podobnych typów operacji i beneficjentów.

SCO to szansa dla operatorów projektów oraz organów krajowych i regionalnych, aby ograniczyć obciążenie administracyjne i wymagania audytowe, a także wprowadzić dodatkową elastyczność. Ponadto SCO prowadzi do zwiększonej koncentracji na podjętych działaniach i wynikach, a nie na wkładach.

W ramach ALMA, każdy organ zarządzający decyduje o skorzystaniu z SCO w oparciu o krajowe lub regionalne regulacje i priorytety dla działań finansowanych z ESF. Jednak w świetle wyzwań administracyjnych w zakresie rozliczania kosztów rzeczywistych poniesionych poza państwem, w którym program jest realizowany, **zdecydowanie zaleca się skorzystanie z SCO**.

Organy zarządzające powinny również upewnić się, czy w ramach projektów znane są różnice w procedurach rozliczeniowych obowiązujących we własnym państwie oraz w państwie partnera w celu uniknięcia problemów z zestawieniem końcowym rozliczeń.

### Programy TLN stosowały połączenie kosztów rzeczywistych i SCO

W programach TLN miały zastosowanie różne ustalenia finansowe w zależności od przepisów finansowych obowiązujących w każdym państwie. Czechy stosowały zasadę kosztów rzeczywistych, natomiast inni członkowie TLN, tacy jak Katalonia, Niemcy, Polska, Słowenia i Szwecja, korzystały z połączenia kosztów rzeczywistych oraz SCO. Dla przykładu, Niemcy stosowały koszty rzeczywiste dla wynagrodzeń, trzy różne standardowe koszty jednostkowe dla pobytu zagranicznego oraz stawkę zryczałtowaną dla administracji.

---

<sup>11</sup> Patrz rozporządzenie (UE) nr 1060/2021 Art. 63 (4).

### 5.3.1. SCO na poziomie UE dla programów mobilności transnarodowej dla młodzieży pozostającej w niekorzystnej sytuacji

Aby wesprzeć wdrażanie operacji ALMA w ramach ESF+, Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Jednostka ds. Społecznych i Włączenia Społecznego zdefiniowała SCO na poziomie UE oraz programy 'Finansowania niepowiązanego z kosztem' (FNLC) w **Delegowanym Akcie**<sup>12</sup>.

Obliczenie SCO na poziomie UE opracowanego dla mobilności transnarodowej bazuje na danych historycznych oraz dobrych praktykach z pięciu programów Mobilności TLN. Obejmują one działania związane z organizowaniem i wdrażaniem programów mobilności transnarodowej dla młodzieży pozostającej w niekorzystnej sytuacji w następujących trzech fazach:

#### **Faza przygotowawcza:**

- wspólne oraz indywidualne działania przygotowawcze, w tym instruktaż uczestników w kraju ich pochodzenia przed fazą mobilności.

#### **Faza mobilności:**

- program szkoleniowy i pedagogiczny dla uczestników w państwie przyjmującym;
- aktywności społeczne i kulturalne w trakcie pobytu zagranicznego;
- wsparcie i monitorowanie uczestników przez organizację przyjmującą lub personel towarzyszący.

#### **Faza działań następczych:**

- wsparcie i monitorowanie uczestników po fazie mobilności, w tym doradztwo i profesjonalne wskazówki.

Delegowany Akt definiuje **podstawowe koszty jednostkowe dla każdego Państwa Członkowskiego**, jak również **różne dzienne kwoty uzupełniające** dla uwzględnienia szczególnych wymagań i okoliczności (patrz również tabela poniżej).

- **Kolumna A: Pojedynczy koszt jednostkowy przypadający na osobodzień, dla wszystkich uczestników**
  - Mająca zastosowanie dzienna kwota to kwota ustalona dla Państwa Członkowskiego, w którym realizowane są fazy przygotowawcze i następcze.
  - Dotyczy to wszystkich trzech faz działań i obejmuje średnie koszty całkowite przypadające na osobodzień dla standardowego działania ALMA.
- **Kolumna B: Opcjonalne dzienne uzupełnienie dla uczestników w potrzebie**
  - Dzielne świadczenie dla zapewnienia uczestnikom ALMA przyzwoitego standardu życia.
  - Pomimo faktu, iż uczestnicy w niektórych Państwach Członkowskich są uprawnieni do wsparcia finansowego (takiego jak minimalny przychód, zasiłek dla bezrobotnych czy innych świadczeń socjalnych),

---

<sup>12</sup>[EUR-Lex - 32022R2175 - EN - EUR-Lex \(europa.eu\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022R2175). Kwoty i warunki ustanowione w delegowanym akcie opierają się w głównej mierze na badaniu: 'Warianty kosztów uproszczonych' oraz 'Finansowanie niepowiązane z kosztami' na obszarze włączenia społecznego i dotyczącym młodzieży: badanie uzupełniające ocenę wpływu ESF+: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8429&furtherPubs=yes>.

w zależności od indywidualnej sytuacji, nie dotyczy to wszystkich Państw Członkowskich. W związku z powyższym organ zarządzający może podjąć decyzję o zastosowaniu takiego uzupełnienia<sup>13</sup> dla podstawowego kosztu jednostkowego, w zależności od sytuacji w odnośnym Państwie Członkowskim oraz potrzeb poszczególnych uczestników.

- Taka ocena oraz decyzja w przedmiocie zastosowania uzupełnienia leżą całkowicie w gestii organu zarządzającego.
  - Kwotę uzupełniającą można zastosować dla jednej, dwóch lub wszystkich faz działań. W przypadku fazy mobilności, zastosowanie ma kwota obowiązująca w państwie docelowym.
  - Takie kwoty są kwalifikowalne tylko wówczas, jeśli zostaną zapłacone w całości właściwemu uczestnikowi (uczestnikom).
- **Kolumna C: Kwota uzupełniająca dla uczestników osiągających sukces**
    - Taka kwota będzie miała zastosowanie dla wszystkich uczestników, którzy doświadczają pozytywnej zmiany w statusie zawodowym w ciągu sześciu miesięcy uczestnictwa w działaniach ALMA (tj.: odnajdują zatrudnienie lub zapisują się bądź przystępują ponownie do szkolenia, procesu edukacyjnego czy programu rynku pracy).
  - **Kolumna D oraz E: Dodatkowe kwoty dzienne dla fazy mobilności (w stosownych przypadkach)**
    - Uzupełnienie dla uczestników wysyłanych z państwa o względnie niskich kosztach średnich (Grupa 2 lub 3) do państwa o względnie wysokich kosztach (Grupa 1 lub 2).
    - Takie kwoty są dodawane do podstawowego kosztu jednostkowego (Kolumna A) przypadającego na osobodzień za granicą w trakcie fazy mobilności.
    - Pokrywają one względnie wysokie koszty pobytu zagranicznego w przepływach mobilności.
    - Nie istnieją jednak żadne warunki dla zastosowania takich uzupełnień: nie muszą one przechodzić na uczestników (w przeciwieństwie do uzupełnienia podanego w Kolumnie B).

---

<sup>13</sup> Należy to wyraźnie stwierdzić w zaproszeniu do składania ofert (lub w równoważnej procedurze selekcyjnej dla działań), a także w dokumencie wyszczególniającym warunki wsparcia (np.: umowa o udzielenie dotacji).



Rysunek 6. Tabela z przeglądem kwot

	A	B	C	D	E
	Daily unit cost per participant in ALMA operation	Allowance to ensure a decent standard of living (paid directly and paid in full to participants in need). Daily amounts per participant in need as a top-up to the basic unit cost (column A). During the mobility phase, the amounts of the destination country apply.	Daily top-up per successful participant (8%)	Additional daily amount per participant going from Group 3 to Group 2 countries	Additional daily amount per participant going from Group 3 or Group 2 to Group 1 countries
Member State	DURING ALL 3 PHASES			DURING MOBILITY PHASE ONLY	
Austria	€80.53	€42.29	€6.44		€14.97
Belgium	€77.45	€40.45	€6.20		€14.39
Bulgaria	€31.92	€6.94	€2.55	€5.00	€11.86
Croatia	€41.09	€12.01	€3.29	€6.44	€15.27
Cyprus	€59.24	€26.65	€4.74		€11.01
Czechia	€46.37	€16.43	€3.71	€7.27	€17.23
Denmark	€86.91	€50.49	€6.95		
Estonia	€50.34	€18.84	€4.03	€7.89	€18.71
Finland	€78.19	€40.90	€6.25		
France	€73.00	€37.09	€5.84		€13.57
Germany	€77.61	€38.65	€6.21		€14.42
Greece	€50.80	€13.47	€4.06		€9.44
Hungary	€41.80	€9.62	€3.34	€6.55	€15.54
Ireland	€90.51	€41.96	€7.24		
Italy	€66.31	€28.22	€5.30		€12.32
Latvia	€49.78	€12.47	€3.98	€7.80	€18.50
Lithuania	€44.75	€13.46	€3.58	€7.01	€16.63
Luxembourg	€121.23	€59.76	€9.70		
Malta	€56.87	€25.24	€4.55		€10.57
Netherlands	€80.34	€40.46	€6.43		€14.93
Poland	€37.41	€11.71	€2.99	€5.86	€13.90
Portugal	€54.10	€16.48	€4.33		€10.05
Romania	€38.65	€6.33	€3.09	€6.06	€14.36
Slovakia	€47.98	€13.35	€3.84	€7.52	€17.83
Slovenia	€69.44	€23.12	€5.56	€10.88	€25.81
Spain	€109.20	€24.68	€8.74		€12.90
Sweden	€79.64	€40.23	€6.37		

Country group 3	Country group 2	Country group 1
Bulgaria	Austria	Denmark
Croatia	Belgium	Finland
Czechia	Cyprus	Ireland
Estonia	France	Luxembourg
Hungary	Germany	Sweden
Latvia	Greece	
Lithuania	Italy	
Poland	Malta	
Romania	Netherlands	
Slovenia	Portugal	
Slovakia	Spain	

Bardziej szczegółowe omówienie kosztów do rozliczenia w przypadku programów mobilności transnarodowej dla młodzieży pozostającej w niekorzystnej sytuacji zostało przedstawione w Załączniku 2.

## 6. Minimalne standardy jakości

Przygotowywanie i wysyłanie uczestników za granicę, a następnie zapewnienie ich integracji edukacyjnej, szkoleniowej lub zawodowej po powrocie do domu wymaga wysokiej jakości programów z wieloma oddzielnymi, jednak powiązаныmi etapami. Takie etapy muszą zostać odzwierciedlone w strukturze projektu dla zapewnienia jak największego wpływu mobilności transnarodowej na uczestników. Ciągłość pomiędzy fazami jest niezbędna dla sukcesu pobytu zagranicznego.

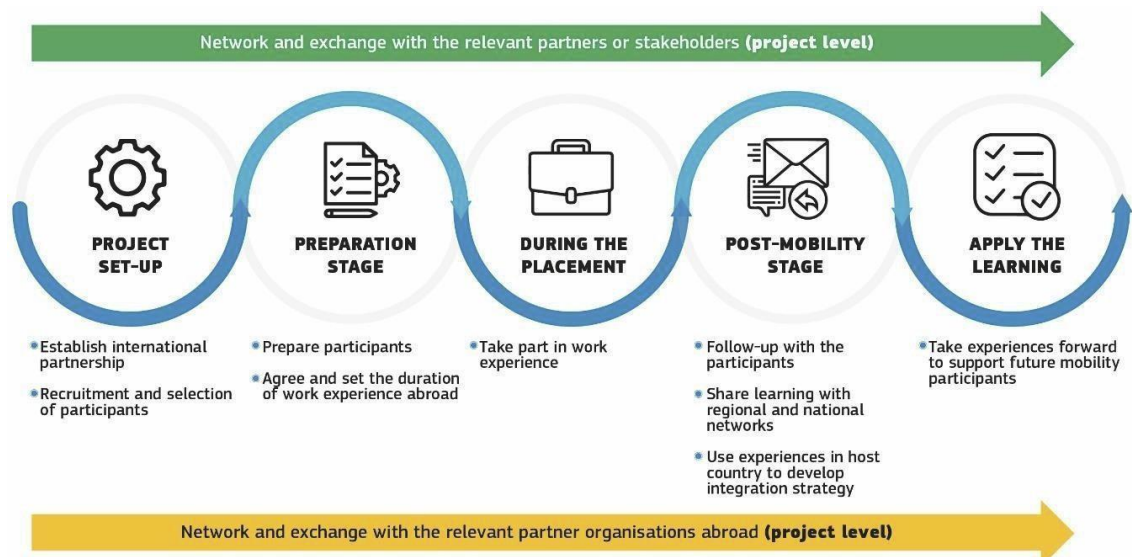
### 6.1. Utworzenie projektu i zarządzanie

#### 6.1.1. Struktura projektu

Projekty w ramach inicjatywy ALMA muszą zawierać następujące fazy:

- Rekrutacja i selekcja uczestnika:
  - określ osoby, które z właściwym wsparciem skorzystają z uczestnictwa w integracji pod kątem edukacji, szkoleń zawodowych i zatrudnienia.
- Przygotowanie uczestników:
  - plany edukacyjne i rozwojowe; programy wewnątrzkulturowe, lingwistyczne, zawodowe i praktyczne; a także mentoring.
- Zagraniczne doświadczenie edukacyjne związane z pracą:
  - program wsparcia na rzecz rozwoju nieformalnych umiejętności i kompetencji; szkolenia językowe; mentoring.
- Działania następcze:
  - ocena i rejestrowanie postępu uczestników, identyfikowanie pracodawców, którzy mogą zaoferować uczestnikom zatrudnienie.

Rysunek 7. Cykl życia projektu dla programów mobilności



Wszystkie fazy są wzajemnie połączone i zależne od siebie, dlatego każda z nich jest istotna dla sukcesu projektów mobilności. Rekrutacja i przygotowanie muszą być dostosowane do grupy docelowej. Bez odpowiedniego wsparcia, uczestnicy mogą rozczarować się i stracić motywację. W trakcie pobytu zagranicznego niezbędny jest odpowiedni mentoring i wsparcie, w przeciwnym razie nawet najlepsze przygotowanie może okazać się bezużyteczne. Dobrze skonstruowane i zorganizowane działania następcze są również wymagane po powrocie uczestników dla upewnienia się, że skorzystają z nabytych umiejętności i przyjętego nastawienia, i nie powrócą do dawnego stylu życia.

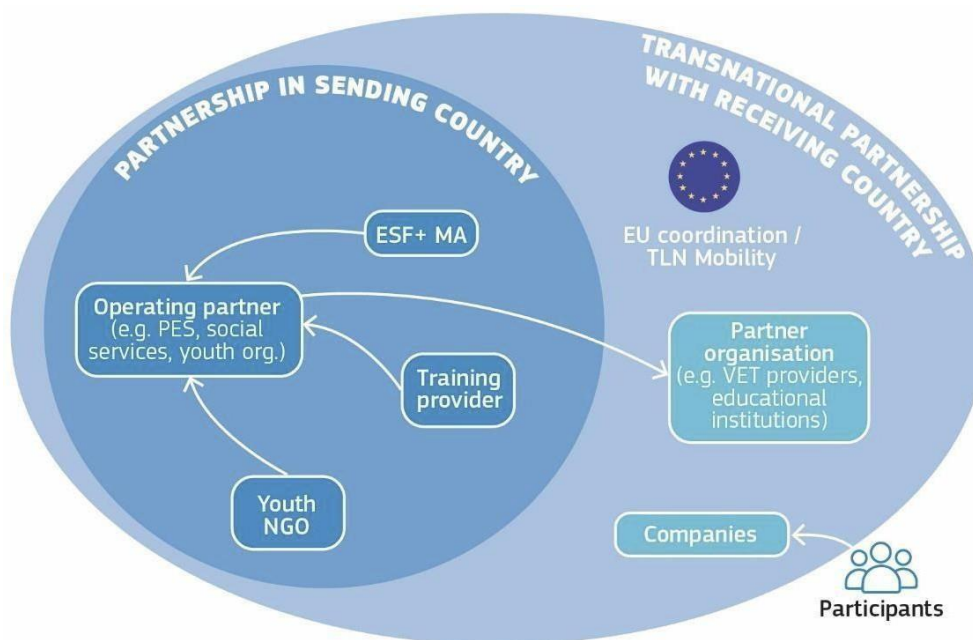
### Ciągłość pomiędzy fazami

Ciągłość pomiędzy wszystkimi fazami jest ważna dla zapewnienia uczestnikom płynnego przejścia z przygotowania do pobytu zagranicznego, a następnie do działań następczych i do integracji pod kątem edukacji, szkolenia czy zatrudnienia.

### Zaangażowanie odpowiednich osób działających i partnerstw projektowych na szczeblu krajowym i regionalnym

Zaangażowanie różnych osób działających w projektowaniu i wdrażaniu mobilności transnarodowej jest niezbędne dla zapewnienia dostępu do różnych typów wymaganej wiedzy eksperckiej oraz zapewnienia sprawnego i skutecznego przeprowadzenia różnych działań (takich jak identyfikowanie i angażowanie grupy docelowej). Dlatego ważne jest, aby projekty od samego początku angażowały odpowiednie osoby działające (takie jak organizacje młodzieżowe, urzędy pracy, pomoc społeczną, świadczeniodawców z zakresu szkoleń i firmy).

Rysunek 8. ALMA: zaangażowane osoby działające



Zaangażowanie publicznych służb zatrudnienia (PES) i urzędów pracy jest istotne dla sukcesu programów. Odgrywają one ważną rolę w rekrutacji oraz integracji uczestników pod kątem zatrudnienia, edukacji lub szkolenia w wielu krajach (zgodnie z opisem zamieszczonym w par. 6.2 i 6.5).

### Różne modele dla zaangażowania PES w programy TLN

W przypadku programu niemieckiego, obowiązkiem operatorów projektu było aktywne zaangażowanie firm i urzędów pracy lub agencji pracy z uwagi na fakt, iż mają najlepszą znajomość grupy docelowej

i są już z nimi w kontakcie. W Szwecji również był obowiązek zaangażowania PES w projekt.

Programy w Katalonii i Słowenii były bezpośrednio wdrażane przez PES.

W Czechach i w Polsce była to tylko rekomendacja dla operatorów projektu; nie było kryterium przyznawania, które nakładałoby taki wymóg.

Niemniej jednak, w zależności od grupy docelowej, potrzebne są inne typy partnerów, aby dotrzeć do potencjalnych uczestników. W Czechach, gdzie program mobilności był skierowany do grup docelowych z wieloma problemami (takich jak społeczność romska oraz młodzi ludzie z obszarów podlegających wykluczeniu społecznemu i z niskim poziomem wykształcenia), operatorami projektu musiały być organizacje młodzieżowe z uwagi na najlepszą znajomość grupy docelowej dzięki pracy lokalnej z dziećmi, młodzieżą i rodzinami.

### **Zaangażowanie firm**

Środki mobilności skupiają się na zabezpieczeniu przyszłego zatrudnienia lub szkolenia dla uczestników. Zaangażowanie firm już na samym początku zapewnia realistyczny obraz wymagań, dostarcza autentycznych informacji o rynku regionalnym i optymalizuje doradztwo zawodowe oraz procesy wzmocnienia pozycji społecznej. Podstawowa sieć biznesowa oraz systematyczne zaangażowanie gwarantuje skupienie się na rynku pracy, odpowiedni postęp w rozwoju oraz udane praktyki zawodowe. Jednocześnie, systematyczne zaangażowanie firm umożliwia przekonanie pracodawców do uczestników i uświadomienie im ich potencjału.

### **Intensywne wsparcie**

Wiele młodych osób zaangażowanych za pośrednictwem ALMA wymaga intensywnego wsparcia, czasami przez dłuższy czas. Nie chodzi tutaj o 'szybką naprawę': uczestnik może potrzebować wielu miesięcy, aby przejść przez wszystkie wymagane fazy.

#### **Przykład ze szwedzkiego projektu Activa obejmującego cztery fazy**

##### **1. Rekrutacja:**

- znajdź uczestników i rozpocznij proces.

##### **2. Przygotowywanie (trzy miesiące):**

- aktywności grupowe dwa dni w tygodniu plus praca indywidualna;
- moduły obowiązkowe;
- aktywność grupowa, w tym zakwaterowanie i wyżywienie.

##### **3. Wdrożenie (dwa miesiące):**

- praktyka zawodowa;
- zakwaterowanie;
- rekreacja;
- organizacja przyjęcia.

##### **4. Przyszłość (co najmniej dwa miesiące):**

- sprawozdanie uczestnika o doświadczeniu zagranicznym;
- rozwój osobisty;
- sposób wykorzystania nowych umiejętności;
- indywidualne wsparcie w pracy/nauce.

## 6.1.2. Uzgodnienia pomiędzy operatorami projektu wysyłającego a organizacjami przyjmującymi

Czynnik, który wpływa na powodzenie mobilności transnarodowej to siła i przejrzystość relacji pomiędzy operatorami projektu, wysyłającymi uczestników za granicę oraz organizacjami partnerów, które ich przyjmują. Umowy sporządzone na piśmie, obejmujące wszystkie aspekty kluczowe organizowania i realizacji pobytu zagranicznego powinny być przygotowane i podpisane już na pierwszym etapie przez obie strony.

Objaśnienie zadań i obowiązków stanowi ważną część takiej umowy transnarodowej. Obejmuje to określenie ryzyka wystąpienia nieprzewidzianych trudności oraz działań, które należy podjąć w razie ich wystąpienia (tj. który partner podejmie określoną czynność). Należy dokładnie przedstawić system wsparcia dla uczestników oraz personel towarzyszący za granicą. Jak już wspomniano w par. 3, wszystkie koszty dla fazy mobilności są pokrywane przez operatora projektu wysyłającego.

Przykładowe punkty główne wymagające uwzględnienia w umowie sporządzonej na piśmie, zawartej pomiędzy operatorami projektu wysyłającego a organizacjami przyjmującymi zostały podane w Załączniku 1 do niniejszego podręcznika.

### Wymagania organizacji przyjmującej

Operatorzy projektu wysyłającego muszą upewnić się, czy organizacje przyjmujące i goszczące uczestników posiadają doświadczenie w organizowaniu praktyki zawodowej i czy są w stanie zapewnić skuteczny mentoring w trakcie pobytu zagranicznego. Potencjalne organizacje partnerskie, które są w stanie przyjąć uczestników, zostały podane w bazie danych do wyszukiwania partnerów Mobilności TLN, jednak operatorzy projektu mogą również samodzielnie znaleźć organizacje partnerskie, na przykład, za pomocą istniejących kontaktów.

### Kluczowe elementy pomyślanej współpracy transnarodowej

- Poznanie się nawzajem (organizacja, cele i zamierzenia, grupa docelowa (grupy), itp.).
- Zapewnienie atmosfery zaufania jako podstawy partnerstwa.
- Wyjaśnienie oczekiwań w odniesieniu do ALMA (cele i zamierzenia programu mobilności, oczekiwania każdego partnera, kompetencje, itp.).
- Wypracowanie wspólnego poglądu na pobyt zagraniczny/projekt.
- Objaśnienie sposobów wspólnej pracy i kierowania procesem (np.: język roboczy, procesy komunikacyjne i rozwiązywanie konfliktów, ilość spotkań, rezultaty, itp.).
- Objaśnienie zadań i obowiązków każdego partnera (zaangażowanie personelu i obowiązki będą transparentne).
- Spotkania twarzą w twarz.

### Wizyta studyjna u gospodarza

Ustanawiając partnerstwo transnarodowe, zaleca się przeprowadzenie wizyty studyjnej umożliwiającej spotkanie przedstawicieli z organizacji przyjmującej i obejrzenie potencjalnych miejsc pracy, zakwaterowania oraz miasta. Taka wizyta pozwala sprawdzić, czy potencjalny partner ma podobną wizję i wartości odnośnie grupy docelowej. W trakcie wizyty studyjnej ważne jest, aby zadawać pytania na temat każdego miejsca pracy, w tym: czy możliwe jest dostosowanie godzin pracy i zadań; czy możliwa jest wspólna praca; jakie umiejętności językowe są potrzebne; czy uczestnicy będą potrzebować odzieży roboczej lub środków ochrony; oraz jakie wsparcie oferuje organizacja przyjmująca w przypadku kryzysu, choroby lub konfliktu w grupie.

## Wartość dodana dla projektów

Poza wartością dodaną dla uczestników, operatorzy projektu skorzystają również ze współpracy transnarodowej, jak wskazano na przykładzie poniżej.

### Uczcie się od siebie wzajemnie: warsztaty transnarodowe

Szwedzka Fundacja Activa (Örebro), jako manager projektu w projekcie Mobilności ESF Active, razem z niemieckim partnerem sieciowym IdA Q-Prints & Services (Pforzheim) oraz KIDS & Co. g.e.V. (Berlin), pracowała w celu rozwinięcia mobilności dla młodych osób bez pracy zgodnie z umową współpracy transnarodowej.

W fazie projektu w latach 2018-2021, poza wysyłaniem i przyjmowaniem uczestników, organizacje projektowe przeprowadzały również warsztaty pedagogiczne. Cały projekt Mobilności ESF Active został oceniony przez zewnętrzny, szwedzki podmiot oceniający, który także przeprowadził rozmowy z uczestnikami na temat ich doświadczenia z mobilnością. W trakcie warsztatów pedagogicznych, personel wszystkich partnerów wymieniał doświadczenia i porównywał stosowane metody. Wspólnie opracowali pomysły na poprawę różnych etapów projektów mobilności, w szczególności fazy następczej i radzenia sobie z doświadczeniami międzykulturowymi. Przeprowadzili także intensywną analizę celów horyzontalnych dla programów.

### 6.1.3. Monitorowanie i ocena

Monitorowanie i ocena to niezbędne narzędzia dla operatorów projektu w celu śledzenia postępu uczestników i zrozumienia ogólnego wpływu działań. Działania monitorowania i oceny powinny zostać włączone na wczesnym etapie i powinny obejmować perspektywy wszystkich kluczowych osób działających. W tym celu powinny zostać zapewnione metody, takie jak regularne spotkania skoncentrowane na omawianiu praktycznych aspektów i potencjalnych problemów, a także cotygodniowe sprawozdania z działań i osiągnięć.

Przykładowa ocena z programu czeskiego została pokazana w okienku poniżej.

#### Ocena czeskiego programu mobilności

Ocena czeskiego programu mobilności była przeprowadzona na dwóch poziomach: poziom projektu i poziom zaproszenia. Zostało to wyszczególnione w oficjalnym załączniku do zaproszenia.

**Ocena projektu:** W trakcie wdrażania projektu ważne jest, aby uzyskiwać bieżące reakcje zwrotne i w oparciu o nie dopasowywać działania w celu zapewnienia jak najwyższej skuteczności projektu. Z tego powodu, beneficjenci będą mogli wdrożyć oceny projektu jako kluczowego, oddzielnego działania. Pomimo faktu, iż wyniki oceny są przeznaczone głównie dla beneficjentów, zostaną one również przekazane do organu zarządzającego.

**Ocena zaproszenia:** W celu przeprowadzenia całościowej oceny zaproszenia, organ zarządzający przeprowadzi ocenę całościową. Beneficjenci będą zobowiązani do współpracy w zakresie gromadzenia danych poprzez zbieranie ankiet od uczestników przy następujących etapach kluczowych:

1. przystąpienie do projektu;
2. niezwłocznie po powrocie z pobytu zagranicznego;
3. 4-5 miesięcy po powrocie z pobytu zagranicznego, jednak nie później niż na zakończenie projektu.

W sumie będą trzy ankiety dla każdego uczestnika. Aby uzyskać większą liczbę zwróconych ankiet końcowych (4-5 miesięcy po powrocie), możliwe jest zaoferowanie uczestnikom opłaty za uzupełnienie takiej ankiety. Celem ankiet końcowych jest zdobycie informacji na temat sytuacji uczestnika po zakończeniu aktywnego uczestnictwa w projekcie. Czas szacowany dla uzupełnienia jednej ankiety to maksymalnie jedna godzina lub 30 minut dla ankiety końcowej. Dane uzyskane dzięki ankiecie beneficjent może także wykorzystać do procesów samooceny.

## 6.2. Rekrutacja uczestników

### 6.2.1. Zachęcanie do uczestnictwa

Uczestnicy pochodzący ze środowisk znajdujących się w niekorzystnej sytuacji mogą posiadać negatywne doświadczenia związane z edukacją, szkoleniami lub rynkiem pracy, dlatego mogą być potrzebne specjalne środki, aby zachęcić ich do uczestnictwa.

#### **Uwzględnianie niskiego poziomu pewności i samooceny**

Grupa docelowa (grupy) często nie postrzega sama siebie jako typowych uczestników programów mobilności: niskie poziomy motywacji w połączeniu z niską pewnością siebie i samooceną to bardzo częste problemy. W związku z powyższym w ramach działań rekrutacyjnych może wystąpić konieczność bezpośredniego poradzenia sobie z takim negatywnym nastawieniem poprzez, na przykład, zmotywowanie i stymulowanie potencjalnych uczestników.

#### **Wykorzystanie strażników społeczności**

Rozwiązanie problemów motywacyjnych wymaga nastawienia dopasowanego do danej osoby, bezpośredniego kontaktu z nią oraz wiedzy na temat jej sytuacji. Intensywny kontakt z osobami i społecznościami jest warunkiem koniecznym dla sukcesu i może okazać się, że potrzebna będzie praca ze społecznościami, aby dotrzeć do poszczególnych osób. Jednak może to być trudne, gdy społeczności stanowią źródło negatywnego nastawienia wobec pobytu zagranicznego. Budowanie silnej relacji ze 'strażnikami' społeczności to kluczowe podejście. Uczestnicy z lokalnych społeczności mogą również pomagać w identyfikacji i zachęcaniu młodych osób pozostających w niekorzystnej sytuacji do uczestniczenia w projekcie.

#### **Wdrożenie szeregu metod**

Takie nastawienie można wesprzeć za pomocą szeregu innych metod, w tym: narzędzi sieciowych (celowanych wiadomości e-mail, webinarów, mediów społecznościowych, itp.), a także dni otwartych. Zaangażowanie poprzednich uczestników wydaje się również być skuteczną strategią w przypadku uczestników z różnych środowisk, za pośrednictwem spotkań twarzą w twarz, rekomendacji w postaci filmików lub nagrań dźwiękowych.

Informacje dla uczestników na temat pobytu zagranicznego powinny być obiektywne, uczciwe i zrozumiałe.

Jeśli grupa docelowa (grupy) zaprzestała kontynuowania lub została zniechęcona do podejmowania szans edukacyjnych, szkoleniowych i zawodowych, operatorzy projektu powinni zastosować metody, które:

- umożliwiają im dotarcie do grupy docelowej;

- są odpowiednie dla grupy docelowej;
- zachęcają, motywują i stymulują grupę docelową pod kątem uczestnictwa.

### 6.2.2. Selekcja uczestników

Istnieje prawdopodobieństwo, że grupy docelowe nie będą posiadać formalnych kwalifikacji, w takim przypadku konieczne będą nietradycyjne procedury selekcji umożliwiające odkrycie ich kompetencji nieakademickich i potencjału. Istnieje również prawdopodobieństwo, że takie osoby nie mają doświadczenia w podróżowaniu za granicę i może brakować im samodzielności, dlatego w procesie selekcyjnym będzie konieczne zidentyfikowanie młodych osób, które będą w stanie pozostać za granicą.

W świetle potrzeb grupy docelowej, operatorzy projektu muszą zastosować metody selekcji uczestników, które:

- określą osoby, które z właściwym wsparciem oraz bazując na poziomie motywacji osobistej, będą w stanie skorzystać z uczestnictwa w integracji pod kątem edukacji, szkoleń zawodowych i zatrudnienia;
- określą osoby, dla których pobyt za granicą może okazać się wyzwaniem, jednak przy odpowiednim wsparciu może to być wykonalne.

W przypadku grup pozostających w niekorzystnej sytuacji, faktyczna wartość pobytu zagranicznego to zdobycie kompetencji osobistych, takich jak pewność siebie, wysoka samoocena, poczucie sensu oraz bardziej precyzyjne cele osobiste i ambicje. Zastosowane tryby uczenia się powinny wspomagać uczestników w przyjęciu odpowiedzialności za ich własne działania. Dla wielu osób, rezultatem edukacyjnym, który jest najistotniejszy, jest rezultat psychodynamiczny, wynikający z poczucia osiągnięcia sukcesu w poradzeniu sobie z pobytem zagranicznym.

#### **Dokładny projekt**

Pod kątem tych kwestii, procesy selekcyjne należy dokładnie zaprojektować. Z jednej strony, muszą one umożliwiać wybór osób, które będą w stanie skorzystać z uczestnictwa. Z drugiej strony, zdolność niektórych uczestników do skorzystania z projektu może być widoczna nie wcześniej niż w trakcie fazy przygotowawczej, w miarę jak takie osoby zaczynają rozwijać nowe poglądy i kompetencje. Dlatego istotne jest, aby procesy selekcyjne nie dyskwalifikowały uczestników, którzy mogą być postrzegani jako 'zbyt problematyczni', gdyż pozbawiałoby to wielu potencjalnych beneficjentów szansy na wzięcie udziału w projekcie. Udzielenie wsparcia uczestnikom pochodzącym z najbardziej niekorzystnych środowisk oraz z największymi potrzebami emocjonalnymi i psychologicznymi powinno zatem stanowić istotną część procesów selekcyjnych.

#### **Wybór uczestników: kwestie kluczowe**

- Czy kryterium sytuacji niekorzystnej ma zastosowanie dla tego uczestnika i czy należy on do grupy docelowej?
- Czy wybrana osoba ma potencjał pod kątem pozytywnego rozwoju i czy możliwe jest określenie podstawowego celu dla jej integracji w obszarze szkoleniowym/zawodowym?
- Czy motywacja takiej osoby jest oczywista? Co jest tą motywacją?
- Czy taka osoba poradzi sobie z trudnościami w nieznannej i skomplikowanej sytuacji za granicą? Jakie poświadczenia czy przykłady można odnaleźć w informacjach na temat jej środowiska pochodzenia?
- Czy wybrana osoba pasuje do ogólnej struktury grupy?



## Informacje zwrotne

Po dokonaniu wyboru uczestników, informacje zwrotne należy przekazać kandydatom wybranym i tym, którzy nie zostali wybrani. Należy zrozumiale wyjaśnić przy użyciu kryteriów oceny, dlaczego takie osoby zostały/nie zostały wybrane. Najlepiej, aby osoby, które nie zostały wybrane otrzymały konstruktywne informacje zwrotne i aby wyjaśnić im ich opcje. Powyższe działania sprawiają, że projekt utrzyma dobrą reputację w społecznościach, którym służy.

## Rezygnacja 'pozytywna' i 'negatywna'

Dotychczasowe programy TLN pokazują, że rezygnacja uczestników jest dość częstym zjawiskiem pomiędzy fazą przygotowawczą a fazą mobilności. Przyczyny rezygnacji mogą być 'negatywne', gdy okoliczności osobiste uniemożliwiają takim osobom ukończenie programu lub 'pozytywne', gdy znajdują pracę lub zapisują się na szkolenie bądź do szkoły przed ukończeniem programu.

## 6.3. Przygotowanie uczestników

Zapewnienie dobrego przygotowania uczestników do pobytu zagranicznego (np.: zdolność do poradzenia sobie z różnicami lingwistycznymi i kulturowymi) stanowi niezbędną część wspierania ich w jak najlepszym skorzystaniu z projektu.

### Długość oraz intensywność

Niektóre grupy docelowe będą wymagały intensywnego okresu przygotowawczego zanim będą gotowe na zagraniczny wyjazd związany z pracą. Na przykład, osoby, które wcześniej porzuciły szkołę i mają negatywne doświadczenia bądź nastawienie do formalnej edukacji, które nie były zatrudnione przez lata, będą potrzebowały znacznego wsparcia.

#### Przykład słoweńskiego programu skierowanego do niezatrudnionych absolwentów

Faza przygotowawcza do słoweńskiego programu mobilności trwa około dwóch miesięcy i obejmuje:

- 48 godzin kursu języka obcego;
- 40 godzin dodatkowych aktywności w ramach programu, uwzględniających motywację do mobilności, obawy i oczekiwania względem mobilności, zarządzanie konfliktem/rozwiązywanie konfliktów, mieszkanie i praca w kraju przyjmującym, a także pytania odnoszące się do znalezienia praktyki zawodowej za granicą;
- ok. 4 godzin mentoringu indywidualnego.

### **Przykład czeskiego programu skierowanego do najbardziej narażonych młodych ludzi**

Faza przygotowawcza do czeskiego programu mobilności trwa około 115 dni i obejmuje następujące obowiązkowe działania:

- ocena uczestników, rozmowy z osobami i doradztwo, przygotowywanie 'profilu uczestnika';
- kurs językowy;
- kurs wielokulturowy;
- szkolenie z wiedzy ogólnej na temat finansów.

Poza działaniami obowiązkowymi, istnieje także kompleksowa lista innych możliwych aktywności związanych z przygotowaniem uczestnika. Takie aktywności, które należało wyszczególnić we wniosku i zamieścić harmonogram, opierają się na określonych potrzebach uczestników:

- kurs językowy - wnioskodawca uwzględni osiągnięty poziom edukacji językowej, jak również określone grupy docelowe; edukacja językowa kończy się egzaminem (format/typ nie został wyszczególniony);
- kurs wielokulturowy;
- szkolenie zgodne z przepisami prawa pracy;
- szkolenie zawodowe;
- organizacja podróży (w tym ubezpieczenie uczestników praktyki zawodowej);
- informacje praktyczne oraz punkty zainteresowania odnośnie miejsca docelowego;
- inne aktywności (równe szanse oraz brak dyskryminacji, umiejętności społeczne, współzycie w grupie, itp.).

Przygotowanie do pobytu zagranicznego odbywa się w grupach lub indywidualnie, w zależności od charakteru aktywności.

### **6.3.1. Plany uczestników dotyczące uczenia się/rozwoju**

Operatorzy projektu muszą opracować indywidualne plany edukacji i rozwoju dla każdego uczestnika. Plany kształcenia powinny bazować na celach praktyki zawodowej oraz oczekiwanych efektach kształcenia pod kątem umiejętności i kompetencji, które mają być rozwijane. Takie plany powinny wyszczególniać sposób osiągnięcia efektów kształcenia oraz ich rejestrowania, w tym sposób uwzględnienia szerszego rozwoju kompetencji w doświadczeniu zawodowym oraz zadaniach związanych z pracą. Plan kształcenia powinien także określać procesy następcze. Konieczne jest określenie sposobu uznawania nabytych umiejętności i kompetencji; na przykład, za pomocą dokumentacji Europass oraz odniesień do kwalifikacji. Już na samym początku należy wyjaśnić uczestnikom, w jaki sposób doświadczenie zdobyte przez nich za granicą zostanie zintegrowane z posiadanymi już przez nich umiejętnościami i kompetencjami.

#### **Zaangażowanie uczestników**

Uczestnicy muszą być zaangażowani w opracowywanie swoich własnych planów kształcenia i rozwoju, ze wsparciem dla osób z niepełnosprawnościami i szczególnymi potrzebami. Wiele osób pozostających w niekorzystnej sytuacji ma negatywne doświadczenia z edukacją i szkoleniami, a powszechną przyczyną ich niezadowolonia jest poczucie bezsilności w procesie kształcenia. Zaangażowanie uczestników w opracowywanie ich własnych planów daje im siłę sprawczą oraz poczucie panowania nad celami kształcenia.

Plan kształcenia i rozwoju, dostosowany do konkretnych potrzeb każdego uczestnika, jego umiejętności i kompetencji (w tym dostępności) powinien zawierać:

- cele i oczekiwane efekty praktyki zawodowej uczestnika;
- aktywności, które podejmie;
- metody oceny, które zostaną wykorzystane.

Ta sama dokumentacja powinna być stosowana przez cały proces kształcenia związany z pracą.

### 6.3.2. Podstawy kompetencji uczestników

Operatorzy projektu muszą wiedzieć już na samym początku projektu, jakie umiejętności i kompetencje posiadają uczestnicy, aby być w stanie ustalić jasne cele dla ich rozwoju.

Po rekrutacji uczestników, operatorzy projektu powinni stworzyć podstawy dla kompetencji uczestnika w sposób umożliwiający:

- wspólną pracę z uczestnikiem w celu ustanowienia indywidualnych celów;
- dopasowanie zaspakajania potrzeb do uczestnika;
- ocenę postępów uczestnika w trakcie oraz po okresie mobilności.

Ocena jest częścią fazy przygotowawczej uczestnika. Metody opisane w niniejszym paragrafie mogą okazać się użyteczne we wstępnej selekcji uczestników.

#### **Projektowanie pozytywnych i konstruktywnych ocen**

Pomimo faktu, iż uczestnicy będą znacznie różnić się pod kątem 'niekorzystnej sytuacji', prawdopodobne jest, iż wszyscy uczestnicy będą, do pewnego stopnia, postrzegać siebie w negatywnym świetle z uwagi na niepowodzenie kwalifikacyjne w szkole lub doświadczanie trudności w znalezieniu pracy. Dlatego procedury oceny należy zaprojektować w sposób konstruktywny, pozytywny i wrażliwy, przykładając szczególną uwagę nie tylko do sposobu oceny poszczególnych osób, ale także do podejścia do uczestników, którzy nie będą kontynuować udziału w projekcie.

#### **Odnoszenie umiejętności i kompetencji do celów mobilności**

Istotne jest, aby operatorzy projektu zaraz na początku ustanowili umiejętności i kompetencje, które uczestnicy mają zamiar zdobyć w trakcie pobytu zagranicznego. Powinny się one odnosić do głównych celów mobilności, celów personalnych (np.: pewność siebie, wysoka samoocena, przyjmowanie odpowiedzialności, niezawodność, wytrwałość i praca zespołowa), międzykulturowych, lingwistycznych bądź zawodowych.

#### **Wzorzec**

Ustanowienie takich umiejętności i kompetencji zapewnia wzorzec, zgodnie z którym przeprowadzana jest ocena postępów uczestników w trakcie oraz na koniec ich pobytu zagranicznego. Kompetencje personalne odnoszące się do indywidualnego nastawienia i atrybutów są szczególnie ważne dla grupy docelowej NEET, która często wykazuje braki w obszarach kluczowych dla odniesienia sukcesu w życiu i w pracy zawodowej.

## **Odpowiedniość**

Dokładna ocena uczestników jest szczególnie istotna w przypadku młodzieży oraz młodych dorosłych pozostających w niekorzystnej sytuacji z uwagi na wyższe prawdopodobieństwo ich rezygnacji. Procedury oceny powinny być zaprojektowane z uwzględnieniem poniższych dwóch kwestii: (1) upewnienie się, czy uczestnicy nadają się ogólnie do wymiany w ramach mobilności transnarodowej; oraz (2) zapewnienie dobrego dopasowania pod kątem dostępnych miejsc.

## **Zachęta**

Ważne jest, aby procesy oceny nie zniechęcały potencjalnych uczestników. Uczestnicy mogą mieć za sobą negatywne doświadczenia związane ze szkołą lub ze świadczeniami socjalnymi, itp. i dlatego mogą potrzebować dużej dozy zachęty. W związku z powyższym kryteria oceny powinny być jasne i transparentne, wyjaśnione uczestnikom w sposób całkowicie dla nich zrozumiały.

## **Kompetencje inne niż akademickie**

Dla procesu oceny można ustanowić szereg kryteriów, w tym wyniki akademickie, motywację osobistą, nastawienie i zdolności. Jednak w tym przypadku, wyniki akademickie bywają mniej przydatne, gdyż niedostateczne wykształcenie będzie prawdopodobnie główną cechą większości uczestników. Wyniki akademickie z pewnością będą mniej przydatne jako sposób rozróżnienia pomiędzy osobami, które prawdopodobnie odniosą sukces i tymi, które takiego sukcesu najprawdopodobniej nie odniosą. Dlatego w ramach skutecznego procesu oceny należy skupić się na kompetencjach innych niż akademickie.

## **Potencjał uczestników**

Celem oceny będzie także określenie potencjału uczestników pod kątem korzyści. Wymaga to balansu pomiędzy wyborem osób, które wydają się być w stanie sprostać nieznanym i skomplikowanym sytuacjom za granicą i takich, których potencjał pod kątem integracji na rynku pracy zostałby wzmocniony dzięki okresowi mobilności. Niekoniecznie będą to te same osoby. Do tego problemu nie da się podejść poprzez poziom dostępnego wsparcia. Pytanie, które należy zadać, to czy dana osoba będzie w stanie poradzić sobie za granicą przy dostępnym wsparciu.

Może być również konieczne określenie, czy taka osoba pasuje do ogólnej struktury grupy.

## **Uczestnicy z problemami zdrowotnymi**

Młodzież i młodzi dorośli pozostający w niekorzystnej sytuacji mogą cierpieć na różne dolegliwości, takie jak uzależnienie od leków/narkotyków, depresja czy problemy psychiczne. Takie czynniki należy również uwzględnić w procesie oceny.

## **Metody oceny**

Procedury oceny nie powinny obejmować prostych metod, takich jak pisemne wnioski czy rozmowy, gdyż nie pozwolą one wydobyć tego, co najlepsze w osobach pochodzących z niekorzystnych środowisk i nie są to też najlepsze metody na odkrycie kompetencji innych niż akademickie ani potencjału, o którym mowa powyżej. Zamiast konwencjonalnych rozmów ocena powinna opierać się na dyskusjach lub sesjach poradnictwa, aby umożliwić uczestnikom rzeczywiste zrozumienie, z czym wiąże się pobyt zagraniczny. W ten sposób można przekonać się, czy uczestnicy faktycznie są zmotywowani do kontynuacji. Ponadto zastosowanie mogą mieć metody, takie jak samoocena, profilowanie indywidualne (np. z użyciem testów psychometrycznych) oraz dni oceny.

### **Wartość samooceny**

Samoocena przeprowadzana przez uczestników może być wysoce skutecznym komponentem fazy przygotowawczej. Niemiecki projekt ESF Integracja poprzez Wymianę (IdA) wykazał, iż uczestnicy czerpią korzyści z odnoszenia się do ich celów zawodowych (nastawienie, kompetencje, kierunek, itp.), ich tożsamości i 'kultury' w szerszym znaczeniu. Samoświadomość może również ulec poprawie dzięki sytuacjom, które wprowadzają poczucie 'obcokrajowości', umożliwiając uczestnikom przygotowanie się do radzenia sobie z trudnościami. Można zastosować tutaj podejścia z teatru edukacyjnego oraz edukacji opartej na doświadczeniu. Celem jest umożliwienie uczestnikom dostrzeżenia potencjalnych problemów za granicą jako pozytywnych wyzwań, którym są w stanie sprostać.

Niżej podane podpowiedzi i pytania okazały się pomocne w samoocenie.

### **Doradztwo zawodowe i wyjaśnienia**

- Gdzie jadę?
- W jaki sposób zagraniczne doświadczenie edukacyjne związane z pracą będzie dla mnie pomocne?
- Co pomogłoby mi poczynić postępy (życzenia i kompromisy)?
- Przed i po ocenie (aktualna sytuacja i oczekiwania).

Porównanie oczekiwań i możliwości (upewnienie się, czy wizja uczestników jest realistyczna).

Wyjaśnienie ewentualnych szczególnych aspektów sytuacji psychologicznej uczestnika oraz potrzeb wsparcia.

Określenie odpowiednich narzędzi oceny i dokumentacji we współpracy z uczestnikami.

### **Znajomość języków obcych**

Każdy uczestnik praktyki zawodowej będzie potrzebował określonego stopnia znajomości języka obcego. Znajomość języków obcych prawdopodobnie będzie na niskim poziomie u osób, które nie pracują, nie uczą się lub nie biorą udziału w żadnych szkoleniach, jednak nie powinno to stanowić bariery dla uczestnictwa w projekcie, gdyż nabycie umiejętności językowych nie jest głównym celem mobilności dla tej grupy. W takiej sytuacji uczestników należy wyposażyć w umiejętności językowe 'niezbędne do przeżycia', jak opisano poniżej (paragraf 6.3.4).

### **6.3.3. Mentoring**

#### **Rola mentorów**

Uczestnikom należy zapewnić wsparcie przez cały czas ich pobytu zagranicznego, tym samym umożliwiając im realizację celów i zapewnienie okazji do zastanowienia się nad postępami. Codzienne problemy, tęsknota za domem oraz inne problemy mogą odsuwać kluczowe kwestie związane z kształceniem na dalszy plan. Dlatego mentorzy odgrywają istotną rolę w upewnieniu się, czy uczniowie otrzymują wsparcie i 'przestrzeń', której potrzebują, aby rozwijać się. Uczestnicy muszą mieć dostęp do mentorów w państwach przyjmujących oraz w ojczyźnie (mentorzy w państwie przyjmującym – patrz par. 6.4.3 poniżej).

#### **Stosunek mentorów do uczestników**

Istotne jest, aby stosunek mentorów do uczestników był zgodny z potrzebami danej grupy, ponieważ niektóre grupy będą potrzebowały więcej wsparcia niż inne.

## **Ciągłość**

Ciągłość wsparcia mentorów jest ważna dla zapewnienia uczestnikom stabilności w trakcie pobytu za granicą, w szczególności uczestnikom pozostającym w najbardziej niekorzystnej sytuacji, których środowisko rodzinne bądź społeczność mogą być zdezorganizowane i którzy mogą prowadzić chaotyczny styl życia.

## **Budowanie zaufania**

Uczestnicy powinni wejść w relacje z mentorem, który zbudował zaufanie, który rozumie ich aktualną sytuację oraz ich rzeczywiste i postrzegane bariery oraz aspiracje, i który udzielał im wsparcia od samego początku aż do zakończenia pobytu i po nim (w niektórych przypadkach). Taki mentor to często jedyna osoba w ich życiu, której ufają.

## **Regularne dyskusje**

Regularne dyskusje, które należy wcześniej zaplanować, powinny być prowadzone pomiędzy mentorem i uczestnikiem. Takie dyskusje powinny być uzupełniane cotygodniowymi sprawozdaniami sporządzanymi przez uczestnika, w języku rodzimym lub języku państwa przyjmującego. Można też skorzystać z innych metod, w tym z dzienników procesu kształcenia, dyskusji grupowych czy blogów.

## **Osoby towarzyszące**

Niektóre grupy docelowe o szczególnie wymagających potrzebach (np. osoby z niepełnosprawnościami) oprócz mentora mogą potrzebować wsparcia innych osób.

## **Mentorzy z lokalizacji przyjmującej**

W trakcie przygotowywania uczestników, mentorzy z państwa przyjmującego mogą odgrywać istotną rolę w oswojaniu obaw, które uczestnicy mogą mieć w stosunku do wyjazdu za granicę.

## **Radzenie sobie z konfliktami z udziałem uczestników**

Mentorzy odgrywają ważną rolę w rozwiązywaniu konfliktów, które są prawdopodobne w przypadku młodzieży i młodych dorosłych pozostających w niekorzystnej sytuacji. Takie konflikty, jeśli mentorzy zajmą się nimi w odpowiedni sposób, mogą stać się szansami na naukę i rozwój kompetencji. Jednocześnie, aby takie działania były jak najbardziej skuteczne, rola mentorów w zarządzaniu konfliktem musi być postrzegana jako ogólny system ramowy zawierający szereg technik. Taki system ramowy może obejmować mentorów lokalnych, którzy podejmują natychmiastowe działania w celu złagodzenia sytuacji, a także sytuacje, w których kończą pobyt zagraniczny uczestnika w przypadku poważnego naruszenia zasad. Procesy eskalacji w zakresie rozwiązywania konfliktów o różnym stopniu zaawansowania powinny zostać wyjaśnione uczestnikom; mogą one stanowić część planów partnerów dotyczących zarządzania ryzykiem (patrz par. 6.1.2).

## **Informacje zwrotne**

Mentorzy muszą dostarczać operatorom projektu informacji zwrotnych na temat uczestników w celu umożliwienia rejestrowania postępów, pomyślnych lub niepomyślnych wyzwań, itp. Informacje zwrotne w formie pisemnego, a nie ustnego sprawozdania, to zwykle kluczowa część podejścia opierającego się na jakości.

### **6.3.4. Przygotowanie międzykulturowe, lingwistyczne, profesjonalne i praktyczne**

## **Intensywność**

Po zakończeniu rekrutacji i oceny uczestników, należy przeprowadzić intensywne i dobrze skonstruowane przygotowanie do pobytu zagranicznego dla zapewnienia pozytywnego rezultatu programów mobilności osób pozostających w niekorzystnej sytuacji. Mało prawdopodobne jest, aby uczestnicy dużo podróżowali, w szczególności za granicę. Z tego powodu mogą nie być samowystarczalni, dlatego operatorzy projektu muszą zapewnić im

dobrze przygotowanie na wszystkich obszarach, gdzie mogą mierzyć się z nowymi doświadczeniami i rozwojem osobistym.

Operatorzy projektu powinni posiadać program działań zapewniający zaspokojenie potrzeb wszystkich uczestników oraz ich dobre przygotowanie w poniższym zakresie:

- aspekty wielokulturowe (pomoc w odniesieniu się przez uczestników z wyprzedzeniem do 'szoku kulturowego', zastanowienia się nad kulturą własną i zagraniczną, jak również procesami społeczno-kulturowymi zachodzącymi w obcym kraju);
- wsparcie lingwistyczne;
- wymagania związane z praktykami zawodowymi (omawianie i wyjaśnianie opcji otwartych dla uczestników oraz zapewnianie doradztwa zawodowego i poradnictwa);
- kwestie praktyczne związane z podróżowaniem i spędzaniem czasu w obcym kraju (np.: kwestie odnoszące się do bezpieczeństwa podróży i bezpieczeństwa społecznego, zakwaterowanie i codzienne życie za granicą).

Takie działania powinny aktywnie angażować uczestników i wspierać proces budowania zespołu w grupie uczestników.

### **Zapewnienie szans na uczenie się i wzmocnienie pozycji w społeczeństwie**

Działania przygotowawcze należy postrzegać jako integralną część projektu, ponieważ zapewniają one szanse na kształcenie oparte na doświadczeniu oraz wzmocnienie pozycji społecznej uczestników. Uczestnicy powinni mieć możliwość aktywnego udziału, a nie tylko bycie pasywnym odbiorcą. Na przykład, uczestnicy mogą mieć wpływ na swoje własne przygotowanie poprzez gromadzenie informacji na temat państwa przyjmującego lub regionu.

### **Zestawienie potrzeb indywidualnych z korzyściami pracy w grupie**

Dostosowanie przygotowania oraz wsparcia do konkretnej osoby może być istotne w szczególności w sytuacji, gdy uczestnicy mają wiele zróżnicowanych potrzeb. Przygotowanie można przeprowadzić indywidualnie lub w grupach. Dynamika grupy może mieć bardzo korzystny wpływ na uczestników, jednak należy wypracować zdrowy bilans pomiędzy pracą indywidualną i pracą grupową w oparciu o potrzeby każdego uczestnika.

### **Zaangażowanie byłych uczestników**

Byli uczestnicy mogą odegrać wartościową rolę we wsparciu przygotowania uczestników. Na przykład, poprzedni uczestnicy mogą zostać zaproszeni na rozmowę, która może złagodzić obawy potencjalnych uczestników poprzez wysłuchanie opowieści o doświadczeniach i radzeniu sobie takich osób w różnych sytuacjach.

### **Zaangażowanie rodzin**

Można także zaangażować rodziny w ramach większych projektów w celu zachęcenia młodych osób pozostających w niekorzystnej sytuacji do wzięcia udziału w projekcie. Rodzina to jeden z kluczowych aspektów wpływających na osoby, a przewyciężenie negatywnego nastawienia w domu może stanowić istotny dodatek do formalnych działań przygotowawczych.

### **Zaangażowanie operatorów projektu przyjmującego**

Zaangażowanie operatorów projektu przyjmującego w przygotowania również odgrywa istotną rolę. Zaleca się, aby poznali oni uczestników przed ich wyjazdem, a nawet odwiedzili ich w kraju pochodzenia, jak w przypadku mentorów przyjmujących (patrz par. 6.3.3 powyżej).

Jeśli jednak nie jest to możliwe, z odpowiednim wyprzedzeniem powinni oni otrzymać profile uczestników, aby umożliwić im zapoznanie się z takimi osobami

oraz z całą grupą. Operatorzy projektu wysyłającego muszą również zapewnić rozmowy z operatorami projektu przyjmującego w sprawie przekazania obowiązków/informacji.

#### **Rekomendacja od operatora projektu IdA14**

Partner transnarodowy przyjechał, aby pomóc z przygotowaniem uczestnika, gdy już ustalili kwestie grupowe. Partner przeprowadzał indywidualne rozmowy kwalifikacyjne, do których uczestnicy przygotowali się, obejmujące ich CV, motywację, biegłość językową, cele zawodowe oraz preferowany typ zakwaterowania. Dwudniowe grupowe spotkanie informacyjne zostało przeprowadzone w agencji pracy, obejmujące elementy formalne i nieformalne. Całość odbyła się w kilku językach, z językiem angielskim na wstępie i mieszanką różnych języków w rozmowach indywidualnych. Według uczestników spotkanie było świetne, byli w stanie już rozpoznawać swoje twarze i łączyć doświadczenia z ich zbliżającym się pobytem zagranicznym.

#### **Dostępność**

Działania przygotowawcze muszą być dostosowane do potrzeb, umiejętności i zdolności uczestników. Osoby ze szczególnymi potrzebami odnoszącymi się do dostępu, takie jak osoby z niepełnosprawnościami lub złym stanem zdrowia, powinny mieć zapewnione działania przygotowawcze dostosowane do ich potrzeb, które należy wcześniej ocenić. Osoby z niepełnosprawnościami często mają obawy odnośnie napotkania problemów w podróży, dlatego trzeba zapewnić takie osoby, iż wszystkie problemy zostały przewidziane i uwzględnione. Obawy te odnoszą się, na przykład, do kwestii praktycznych, takich jak korzystanie z transportu zbiorowego, rodzaj zakwaterowania w państwie przyjmującym czy miejsce pracy.

#### **Przygotowanie na doświadczenia międzykulturowe**

Przygotowanie międzykulturowe do pobytu zagranicznego nie polega na zapoznaniu się z historią i geografiami państwa: chodzi tutaj o to, aby uczestnicy zastanowili się nad swoją własną kulturą oraz wyobrażeniami i uprzedzeniami w odniesieniu do innych kultur. W przypadku młodzieży i młodych dorosłych pozostających w niekorzystnej sytuacji, techniki przygotowawcze, które pomogą im sprostać potencjalnym wyzwaniom - lub 'szokowi kulturowemu' - związanym z wyjazdem do innego państwa, odgrywają tutaj istotną rolę. Uczestnicy powinni otrzymać wsparcie w postrzeganiu ewentualnych problemów jako pozytywnych wyzwań, z którymi mogą sobie poradzić (np. ucząc się, jak podchodzić do konfliktów kulturowych wynikających z różnic kulturowych).

Takie techniki obejmują różne metody kształcenia poprzez doświadczenie, odgrywanie ról i teatr edukacyjny, które pomagają uczestnikom przemyśleć z wyprzedzeniem i symulować w bezpiecznym środowisku doświadczenia, które są prawdopodobne za granicą. Wspomniane techniki umożliwiają uczestnikom zastanowienie się nad ich własną kulturą, a także nad wyobrażeniami i uprzedzeniami odnośnie innych kultur.

#### **Przygotowanie lingwistyczne**

Jak wskazano powyżej (par. 6.3.2), każdy uczestnik praktyki zawodowej będzie potrzebował określonego stopnia znajomości języka obcego. Umiejętności językowe uczestników należy ocenić przed ich wyjazdem i, w razie potrzeby, zapewnić udział w kursie językowym. Przygotowanie językowe należy zapewnić w kraju ojczystym przed wyjazdem za granicę i kontynuować je w państwie przyjmującym przed rozpoczęciem praktyki zawodowej oraz w jej trakcie. Prawdopodobnie większość uczestników będzie miała znikomą wiedzę na temat języka używanego w państwie przyjmującym. W takim przypadku zaleca się skoncentrowanie na podstawowych umiejętnościach językowych, które 'zapewnią przeżycie' (jak się przywitać i zrobić zakupy, itp.). Konieczne jest również zapewnienie uczestnikom instrukcji odnośnie języka technicznego wymaganego w ich praktyce zawodowej.

14 Rekomendacje zawarte w par. 6 pochodzą z Broszury IdA 'Odblokowywanie potencjału: podręcznik udanej pracy transnarodowej z docelowymi grupami pozostającymi w niekorzystnej sytuacji'; Ministerstwo Pracy i Spraw Społecznych, Niemcy (2021). Do pobrania ze strony: [https://www.esf.de/portal/SharedDocs/Publikationen/EN/37948e\\_ida\\_unlocking\\_potential.html](https://www.esf.de/portal/SharedDocs/Publikationen/EN/37948e_ida_unlocking_potential.html)



Przeprowadzone programy TLN wykazały, iż język nie stanowi przeszkody: jest to zaleta. Na początku, ograniczone umiejętności językowe są wystarczalne, jeśli nie zrażasz się popełnianiem błędów. W trakcie pobytu zagranicznego, uczestnicy rozwijają umiejętności w języku obcym oraz umiejętności komunikacyjne w celu poradzenia sobie z sytuacją i odnalezienia znaczeń w obcym języku i kulturze.

### **Przygotowanie zawodowe: zaangażowanie pracodawców lokalnych**

Uczestnicy potrzebują doradztwa przed udaniem się za granicę w zakresie opcji zawodowych, które pozostają dla nich otwarte. Należy także uświadomić ich z wyprzedzeniem pod kątem charakteru ich praktyki zawodowej, na przykład, za pośrednictwem spotkań informacyjnych.

Istotną część przygotowania zawodowego wiąże się z pracą z partnerami lokalnymi w państwie przyjmującym w celu zapewnienia zrozumienia i, co najważniejsze, zaakceptowania potrzeb uczestników. Niektórzy uczestnicy, pochodzący z niekorzystnych środowisk, będą potrzebowali intensywnej pomocy i wsparcia w trakcie praktyki zawodowej.

Działania przygotowawcze powinny również obejmować pracodawców, którzy będą przyjmowali uczestników. Jest to ważna czynność dla organizacji przyjmujących, które muszą mieć dobre kontakty z lokalnymi firmami i doświadczenie w organizowaniu, monitorowaniu i ocenie praktyk zawodowych. Aby zachęcić pracodawców do wzięcia udziału w takich działaniach, może być konieczne przeznaczenie znacznych zasobów na ten cel.

Grupa docelowa często jest postrzegana negatywnie przez pracodawców, którzy przewidują trudności w pracy. Studia przypadków to wartościowy sposób przedstawienia korzyści dla pracodawców i zachęcenia ich do zmiany perspektywy na podejście do takich praktyk zawodowych jako sytuacji korzystnej dla obu stron.

### **Korzyści dla firm**

Zapewnienie praktyk zawodowych oraz współpracy przez firmy zagraniczne stanowi warunek konieczny dla sukcesu projektów. Korzyści, jakie wiążą się z przyjmowaniem uczestników na praktyki zagraniczne często przeważają nad wyzwaniem. Korzyści dla firm mogą być bardzo zróżnicowane, począwszy od otwarcia siły roboczej na inne kultury (np. zatrudnienie osób ze środowiska migracyjnego), a skończywszy na rozwijaniu umiejętności międzykulturowych personelu lub zapewnieniu wsparcia w międzynarodowej działalności biznesowej.

### **Przykład z projektu Ida**

Gdy młodzi ludzie przyjeżdżali z innych państw europejskich do naszego domu spokojnej starości, zawsze było to coś niezwykłego. Mieszkańcy naszego domu czuli się zaszczytni, gdy te osoby wykonywały dla nich jakieś prace. Codzienna rutyna ulegała zmianie. Z uwagi na fakt, że nie wszyscy mieszkańcy są mobilni i nie mogą podróżować po świecie, ich pobyt wprowadzał trochę europejskości do naszego domu. Rozmawiano o innych krajach, z których te młode osoby pochodziły. Niektórzy z naszych mieszkańców byli nawet kiedyś w tych krajach, dlatego czuli dumę, gdy mogli mówić o swoich doświadczeniach. Istniały pewne bariery językowe, dlatego nasi mieszkańcy musieli starać się, aby je przezwyciężyć. Można było odczuć atmosferę uprzejmości i szacunku. Każdy starał się dobrze traktować tych szczególnych pracowników. Nawet po tych wszystkich latach ciepło wspominamy praktyki zawodowe odbywane przez osoby z Hiszpanii, Szwecji, Słowacji i Włoch. Od tamtej pory zaczęliśmy lepiej postrzegać obcokrajowców. Te doświadczenia przyczyniły się także do współczucia i dialogu w przypadku ruchu uchodźców.

Zapewnienie jak najodpowiedniejszego zatrudnienia dla uczestnika wymaga ścisłej współpracy organizacji lokalnych i firm. Ważne jest, aby odpowiednia dokumentacja dla praktykanta (dokumenty poświadczające kwalifikacje, świadectwa i CV) została przygotowana w odpowiednim czasie i wysłana do określonego przedsiębiorstwa.

## 6.4. Zagraniczne doświadczenie edukacyjne związane z pracą

### 6.4.1. Elementy kluczowe

W trakcie zagranicznego doświadczenia edukacyjnego związanego z pracą, grupa docelowa NEET będzie wymagała większego wsparcia w porównaniu do osób, które nie pozostają w niekorzystnej sytuacji. Osoby NEET będą także potrzebowały wsparcia w rozwijaniu umiejętności pracy w grupie oraz innych umiejętności, które pozwolą im na wykształcenie takich cech jak pewność siebie, wysoka samoocena, samowystarczalność i wytrwałość. Ponadto należy zwrócić uwagę na ciągłe wsparcie językowe uczestników (patrz par. 6.3.4 powyżej) w trakcie pobytu zagranicznego, które jest ważne z uwagi na fakt, iż umiejętność posługiwania się językiem państwa przyjmującego najprawdopodobniej będzie na niskim poziomie. Wsparcie językowe pomaga uczestnikom uzyskać jeszcze więcej korzyści z zagranicznego kształcenia zawodowego.

W trakcie pobytu zagranicznego uczestnicy muszą mieć dostęp do programu wsparcia skupiającego się na rozwoju nieformalnych umiejętności i kompetencji; należy także zapewnić im wsparcie w procesie budowania zespołu i rozwoju umiejętności językowych.

#### **Wybór najodpowiedniejszego typu nadzoru**

Uczestnicy potrzebują okazji do rozwoju umiejętności, które będą w stanie wykorzystać po powrocie do domu. Wypracowanie korzystnej równowagi pomiędzy nadzorem aktywnym i pasywnym może przyczynić się do odniesienia sukcesu. Nadzór aktywny obejmuje działania mające na celu zapobieganie możliwym problemom, podczas gdy nadzór pasywny wiąże się z ustanowieniem podstawy do radzenia sobie z problemami, których uczestnicy nie są w stanie rozwiązać samodzielnie. Jednak nadmierny nadzór aktywny może przeszkadzać w stworzeniu 'wolnej przestrzeni', w której możliwy jest rozwój uczestników.

#### **Aktywności społeczne i kulturalne**

Aktywności kulturalne i społeczne stwarzające okazje do socjalizacji uczestników z lokalną ludnością w tym samym wieku postrzegane są jako istotne, nieodzowne elementy udanego pobytu zagranicznego, a nie jako dodatek.

Dzięki nim można rozwinąć szereg kompetencji odnoszących się do możliwości zatrudnienia i rozwoju osobistego, w tym zdolności do socjalizacji z osobami pochodzącymi z różnych środowisk oraz posługującymi się różnymi językami. Z kolei takie kompetencje pomagają zwiększyć pewność siebie.

Zapewnienie okazji do budowania zespołu i rozwoju umiejętności miękkich to ważna funkcja organizacji przyjmujących.

#### **Rekomendacja uczestnika czeskiego**

Jestem szczęśliwy, że byłem w stanie ukończyć praktyki zawodowe. Nie chodziło tutaj tylko o doświadczenie zawodowe. Nauczyłem się również jak lepiej pokonywać stres. A z mojego doświadczenia wiem, że tylko to, czego sam dokonasz, jest naprawdę twoje. Wiedziałem o tym już od dawna, jednak dopiero teraz naprawdę przekonałem się, że jestem w stanie wcielić tę zasadę w życie. Jeśli mogę się trochę pochwalić, to muszę stwierdzić, że wymagam od siebie naprawdę wiele. Teraz wiem, że nie tylko konieczna jest ciężka praca, ale także poświęcenie czasu. No i ten język niemiecki... Od zera do dość przyzwoitych podstaw. Dla kogoś innego zapewne nie ma to znaczenia, jednak dla mnie to ogromny sukces.

#### **Zakwaterowanie**

Typ zakwaterowania należy dostosować do potrzeb uczestnika. Zakwaterowanie musi być właściwe dla określonej grupy docelowej, w zależności od poziomu wsparcia, jaki jest wymagany. Poza zwyczajowymi opcjami, takimi jak zakwaterowanie w hotelu, hostelu lub u rodziny przyjmującej, wspólne mieszkanie może pomóc uczestnikom w dostrzeżeniu różnych stylów życia,

nowych możliwości na przyszłość i zwiększeniu samowystarczalności. Jednocześnie, taka opcja stwarza pewne wyzwanie pod kątem uczenia się umiejętności społecznych.

#### Rekomendacja uczestnika IdA

W trakcie naszego pobytu zagranicznego dzieliliśmy mieszkanie, w którym było naprawdę wygodnie. Taka opcja zwiększyła nasze poczucie wspólnoty, nauczyliśmy się być tolerancyjni i zarządzać konfliktami wynikającymi z różnych charakterów, ale i z różnego pochodzenia. Były dostępne również inne alternatywy, takie jak zakwaterowanie w domkach gościnnych lub u rodziny przyjmującej. Mieliśmy wrażenie, że osoby odpowiedzialne za kwestie zakwaterowania dołożyły wszelkich starań, aby dobrać jak najodpowiedniejsze zakwaterowanie dla poszczególnych osób lub grup, uwzględniając określone potrzeby.

### 6.4.2. Czas trwania pobytu zagranicznego

Ważne jest, aby zagraniczne doświadczenie edukacyjne związane z pracą było odpowiednio długie, umożliwiając tym samym użytkownikom wyniesienie jak największych korzyści.

Doświadczenie związane z pobytami zagranicznymi pokazuje, że pobyty krótkoterminowe, kilkutygodniowe, zwykle nie przyczyniają się do osiągnięcia rozwoju osobistego, którego osoby pozostające w niekorzystnej sytuacji potrzebują. Poza zdobyciem umiejętności związanych z pracą, celem pobytu zagranicznego dla grupy docelowej jest wsparcie w rozwoju pozytywnego nastawienia i zachowania. Takie nowe kompetencje zapewniają podstawę do motywowania osób, aby wykorzystywały umiejętności nabyte za granicą również po powrocie do domu. Oczywiście, wymaga to czasu, gdyż jest to proces oduczania się starych nawyków i wyuczenia nowych. Z perspektywy pracodawcy, dłuższe pobyty wydają się bardziej preferowane, gdyż umożliwiają uczestnikom lepszą integrację w środowisku pracy i stanie się częścią zespołu.

Dlatego minimalny okres zagranicznego doświadczenia edukacyjnego związanego z pracą jest ustalany na dwa miesiące w przypadku programów ALMA.

Niektóre grupy docelowe wymagają dłuższych pobytów. Jak pokazuje doświadczenie, osoby z niepełnosprawnościami zwykle potrzebują pobytów trzymiesięcznych lub dłuższych.

### 6.4.3. Mentoring podczas pobytu zagranicznego

Mentoring podczas pobytu zagranicznego to niezmiernie ważne zadanie dla mentorów z państwa wysyłającego i państwa przyjmującego, które wymaga jak najbardziej skutecznej koordynacji pomiędzy państwami. Podział obowiązków pomiędzy mentorów krajowych i przyjmujących będzie się różnić w zależności od okoliczności, w tym potrzeb uczestników. Niemniej jednak, doświadczenie sugeruje, że mentorzy z kraju ojczystego powinni udać się w podróż z uczestnikami do państwa przyjmującego i pomóc im przystosować się do obcej kultury. Przeprowadzone programy TLN pokazują, że najbardziej narażone grupy docelowe powinni mieć wsparcie mentora, który posługuje się językiem ojczystym uczestników, jak również językiem państwa przyjmującego. Powinni oni także współpracować z mentorem przyjmującym.

Mentorzy z państwa przyjmującego odgrywają kluczową rolę razem z mentorami wyznaczonymi przez organizacje wysyłające. Mentorzy przyjmujący mogą pomóc uczestnikom, aby poczuli się częścią lokalnej społeczności.

Dlatego zdecydowanie zaleca się, aby operatorzy projektu, którzy przyjmują uczestników:

- wyznaczyli co najmniej jednego mentora dla każdej grupy uczestników;
- zapewnili regularny kontakt między mentorami i uczestnikami;
- upewnili się, czy ten sam mentor został wyznaczony dla grupy dla całego pobytu za granicą.

## Doświadczenia z programów TLN

Programy TLN uwzględniały różne podejścia w zależności od grupy docelowej.

W Czechach, z uwagi na fakt, że grupa docelowa charakteryzowała się wieloma sytuacjami niekorzystnymi, w zaproszeniu zaznaczono, że mentor będzie towarzyszył uczestnikom przez cały pobyt zagraniczny:

*‘W trakcie pobytu zagranicznego beneficjent zapewni stałą obecność co najmniej jednej osoby władającej językiem czeskim i językiem używanym w kraju docelowym lub językiem angielskim. Taka osoba musi należeć do zespołu wdrażania projektu (po stronie beneficjenta lub po stronie partnera czeskiego).’*

W Niemczech i w Polsce, gdzie była podobna grupa docelowa, zdecydowanie zalecano, aby mentor z projektu wysyłającego towarzyszył grupie w trakcie pobytu za granicą. W przypadku Polski, dobrze funkcjonowało utrzymywanie regularnego kontaktu między uczestnikami i polskim mentorem za pomocą narzędzi online.

W Katalonii, Słowenii i Szwecji, wymóg kierowania projektu do grup docelowych zlokalizowanych jak najbliżej rynku pracy nie był tak restrykcyjny.

## 6.5. Działania następcze

### 6.5.1. Elementy kluczowe

Faza działań następczych po zagranicznym doświadczeniu edukacyjnym związanym z pracą stanowi istotną część doświadczenia mobilności transnarodowej. Celem tej fazy jest przygotowanie uczestników do integracji w obszarze edukacji, szkoleń lub zatrudnienia w wyniku wiedzy, umiejętności i kompetencji, które rozwinęli w trakcie swojego doświadczenia. Nie wszyscy uczestnicy zrealizują swoje cele i znajdą szkołę, szkolenie zawodowe czy zatrudnienie w ramach wsparcia finansowanego przez ESF. W takim przypadku ważne jest płynne przejście do odpowiednich agencji, takich jak PES, które będą w dalszym ciągu wspierały uczestników.

Ponadto operatorzy projektu muszą zapewnić wsparcie uczestnikom po ich pobycie za granicą, w tym:

- wsparcie i poradnictwo w określaniu i refleksji nad kompetencjami, które rozwinęli;
- plan wdrożeniowy dla każdego uczestnika wyszczególniający sposób ich integracji w zakresie edukacji, szkolenia zawodowego lub zatrudnienia;
- jeśli nie wszyscy uczestnicy zrealizują swoje cele i znajdą szkołę, szkolenie zawodowe czy zatrudnienie w ramach wsparcia finansowanego przez ESF – przekazanie uczestników do odpowiednich agencji wsparcia.

### Dobrze skonstruowane działania następcze

Dobrze skonstruowane działania następcze to faza kluczowa dla programu, która ma zapewnić uczestnikom nowe możliwości na rynku pracy. Umożliwia ona refleksję odnośnie wiedzy, umiejętności i podejścia, które nabyli, a także zrozumienie, jak korzystać z tych nowych kompetencji w ubieganiu się o przyjęcie do szkoły, na szkolenie czy do pracy.

### Wsparcie i poradnictwo

Młodzież i młodzi dorośli pozostający w niekorzystnej sytuacji, których osobowość bądź zainteresowania zawodowe zaczęły się rozwijać w trakcie pobytu za granicą, potrzebują wsparcia i poradnictwa w zakresie korzystania z tych zasobów.

Bez wsparcia i poradnictwa może być im trudno utrzymać nową perspektywę lub poglądy po powrocie do ich środowisk i zetknięciu się z dawnym obrazem siebie i oczekiwaniami innych osób.

#### **Rekomendacja uczestnika czeskiego**

Jestem wdzięczny za pobyt za granicą, dzięki któremu dowiedziałem się, że mogę wiele osiągnąć w swoim życiu! Myślałem, że nie jestem w stanie wytrwać bez mojej rodziny na tym wyjeździe, ale poradziłem sobie i udało mi się. Nie żałuję, że pojechałem, bo stałem się samowystarczalny. Zarządzam własnym budżetem i mogę zająć się sobą. Po powrocie do domu, czułem, że potrzebuję więcej wsparcia. Nagle zobaczyłem, że życie może wyglądać inaczej. Od roku mam prawdziwą pracę jako asystent. Myślę, że pójdę też do technikum.

Wsparcie i poradnictwo są w szczególności ważne, gdy praktyka zawodowa była krótka i nie było dostatecznie dużo czasu na przyswojenie zmian.

#### **Porady i zachęty**

Jedną z cech osób pochodzących z niekorzystnych środowisk jest brak 'kapitału społecznego' w postaci relacji z lokalnymi pracodawcami. Dlatego tak istotne jest wsparcie rekompensujące te braki, zapewnienie porad i zachęty, jak również szczególne wsparcie przy ubieganiu się o pracę. Może to trwać miesiącami do momentu aż uczestnicy zostaną pomyślnie zintegrowani pod kątem zatrudnienia.

### **6.5.2. Ocena i rejestrowanie postępu uczestników**

Rozwój uczestników należy mierzyć i rejestrować. Umożliwia to uczestnikom systematyczne identyfikowanie umiejętności i kompetencji, które nabyli, a także korzystanie z nich w podejmowaniu kolejnych kroków w ubieganiu się o przyjęcie do szkoły, na szkolenie czy do pracy.

#### **Rola doradcy**

W celu zapewnienia myślenia refleksyjnego odnośnie doświadczeń, uczestnicy w trakcie pobytu za granicą powinni mieć możliwość porozmawiania z doradcą i omówienia konsekwencji dla przyszłej ścieżki kariery. Aby takie rozmowy były jak najbardziej efektywne, muszą być dobrze skonstruowane i oceniać okres mobilności w oparciu o plan kształcenia. Muszą także poruszać kwestie znalezienia pracy z wykorzystaniem kompetencji, które zostały nabyte lub udoskonalone. Doradca pomagający uczestnikowi powinien być w stanie odwoływać się do poświadczeń od wszystkich organizacji oraz osób zaangażowanych w pobyt zagraniczny uczestnika, w tym pracodawcy w państwie przyjmującym. Takie podejście umożliwi jak najdokładniejszą ocenę postępów i możliwości, a także wzmocni potrzebę silnego partnerstwa dla maksymalizacji skuteczności.

#### **Niemieckie badanie uczestników IdA**

We współpracy z sieciami projektowymi oraz urzędami pracy i/lub agencjami pracy, Federalne Ministerstwo Pracy opracowało ankietę dla upewnienia się co do efektów integracji. Ankieta została skierowana do agencji wdrażania projektu, urzędów pracy i agencji pracy, i zawierała pytania dotyczące oceny kompetencji osobistych, społecznych oraz zawodowych, gotowości do wyboru zawodu oraz udanej integracji uczestników IdA.

Ocena wykazała znaczny wzrost w kompetencjach społecznych (motywacja/samowystarczalność, pewność siebie/wysoka samoocena, wygląd, zachowanie i umiejętności społeczne) uczestników IdA po zakończeniu fazy mobilności.

Rezultaty te zostały potwierdzone w badaniu uczestników, które zostało przeprowadzone w ramach całościowej oceny wdrożenia Programu Operacyjnego ESF 2007-2013.

### **Pomiar efektów miękkich oraz 'pokonany dystans'**

Zwykle metody profilowania nie są przeważnie odpowiednie dla większości grup pozostających w niekorzystnej sytuacji. Zaleca się podejście do takiej grupy z perspektywy 'pokonanego dystansu', czyli postępów, jakie uczestnicy poczynili w kierunku zrównoważonego zatrudnienia w wyniku mobilności. Może to być wzrost pewności siebie i wiary we własne możliwości, pożądane zachowania edukacyjne i pozytywne nastawienie, a także kapitał społeczny.

Istnieje kilka wypróbowanych i sprawdzonych narzędzi na szczeblu europejskim, takie jak Moja Podróż (opracowane przez Pobal na rzecz Programu Włączenia Społecznego i Aktywizacji Społeczności (SICAP) w Irlandii<sup>15</sup>) oraz Dopasowanie Talentu (opracowane przez Fundusz Wspólnotowy Loterii Narodowej w Wielkiej Brytanii<sup>16</sup>).

#### **Narzędzie Moja Podróż opracowane przez Pobal dla SICAP w Irlandii**

Moja Podróż to narzędzie 'pokonanego dystansu' do pomiaru umiejętności miękkich odnoszących się do zatrudnienia, edukacji i rozwoju osobistego dla użytkowników usługi zaangażowanych w SICAP (krajowy program włączenia społecznego, który wspiera osoby i społeczności pozostające w niekorzystnej sytuacji). Już na samym początku zaznaczono konieczność konsultacji z lokalnymi usługodawcami w trakcie fazy jego opracowywania z uwagi na możliwość przyczynienia się do identyfikacji i nakierowania na bariery grupy docelowej oraz potrzeby jej wsparcia. W tym kontekście narzędzie Moja Podróż mierzy pięć obszarów umiejętności miękkich:

- pewność czytania i liczenia;
- pewność, ustalanie celów i wiara we własne możliwości;
- relacje z innymi;
- umiejętności komunikacyjne (w tym domaganie się poszanowania dla własnych praw);
- ogólna gotowość do pracy.

Przedmiotowe narzędzie to szybka i łatwa ankieta z 27 pytaniami, odpowiednimi dla osób od 15 roku życia. Ankietę można wykorzystać dla pojedynczych osób lub w grupie; jest przeznaczona do wielokrotnego użytku w celu określenia zmian zachodzących na przestrzeni kilku miesięcy.

### **Samoocena**

Zachęcanie uczestników do przeprowadzenia samooceny powinno stanowić istotną część działań następczych z uwagi na silny efekt motywacyjny. Można pomóc uczestnikom wyrazić ich doświadczenia i w ten sposób dowiedzieć się więcej na temat ich przeżyć, na przykład, poprzez zapytania doceniające. Zachęcanie uczestników do podsumowania nowych wnioskodawców oraz udzielenia odpowiedzi na pytania od osób zainteresowanych i zaangażowanych może również pomóc im w systematycznym myśleniu o swoim doświadczeniu.

### **Wsparcie praktyczne**

<sup>15</sup> <https://www.gov.ie/en/publication/8dee88-my-journey-distance-traveled-tool/>

<sup>16</sup> <https://www.tnlcommunityfund.org.uk/funding/strategic-investments/talent-match>

Uczestnicy mogą otrzymać dalsze wsparcie praktyczne w ubieganiu się o pracę czy miejsce na szkoleniu, a także wskazówki, jak skorzystać z dokumentacji Europass oraz rekomendacji pracodawców.

### **Korzystanie z narzędzi europejskich**

Kwestie rejestrowania nabytych umiejętności powinny zostać przedstawione na początku pobytu za granicą (patrz par. 6.3.1 oraz 6.3.2). Na tym etapie właściwe procesy będą musiały zostać wprowadzone w praktyce. Nabyta wiedza i umiejętności mogą zostać zarejestrowane za pomocą dokumentacji Europass, która została opracowana specjalnie dla działań mobilności<sup>17</sup>.

Europejski system transferu osiągnięć w kształceniu i szkoleniu zawodowym (ECVET), który został przyjęty na szczeblu UE, dostarcza zasady walidacji kompetencji uzyskanych poprzez pobyty zagraniczne w oparciu o kwalifikacje<sup>18</sup>.

#### **Kluczowe elementy projektów wysyłających do uwzględnienia w trakcie fazy działań następczych**

- Praca z uczestnikami w celu określenia postępów w porównaniu do stanu początkowego (patrz par. 6.3.1 i 6.3.2).
- Należy zapewnić odpowiednią oceną potencjału uczestników pod kątem integracji w zakresie edukacji, szkoleń zawodowych i zatrudnienia.
- Należy rozpoznać i dokonać walidacji osiągnięć uczestników dla poprawy ich perspektyw integracyjnych, jeśli to możliwe, w odniesieniu do kwalifikacji krajowych, przy użyciu zasad ECVET oraz dokumentacji mobilności Europass.
- Należy zaangażować wszystkie odpowiednie organizacje i osoby w ocenę postępów uczestników, w tym organizacje wysyłające i przyjmujące, pracodawców i samych uczestników.

### **6.5.3. Przygotowanie pracodawców do zapewnienia zatrudnienia uczestnikom**

W przypadku uczestników, którzy będą poszukiwali pracy po zakończeniu pobytu za granicą, ważne jest, aby przygotować do tego pracodawców w ich ojczyźnie. Pracodawcy mogą mieć negatywne opinie na temat młodzieży i młodych dorosłych pozostających w niekorzystnej sytuacji. Dlatego operatorzy projektu prawdopodobnie będą musieli poświęcić czas i energię na przekonanie pracodawców, iż uczestnicy, którzy wynieśli korzyści z pobytu za granicą, rozwinęli pozytywne nastawienie do pracy, jak również nabyli umiejętności, których pracodawcy potrzebują.

Należy uświadomić pracodawców w przedmiocie szczególnych potrzeb grupy docelowej i oferowanego wsparcia w przypadku wystąpienia jakichkolwiek problemów bądź konfliktów.

Ponadto silne powiązania pomiędzy organizacją prowadzącą działania mobilności i odpowiednimi agencjami pracy lub urzędami pracy są niezmiernie ważne w sytuacjach, gdy celem jest zatrudnienie.

W niemieckim programie IdA, obowiązkowo należało w projekcie uwzględnić firmy lub instytucje publiczne, jak również urzędy pracy lub agencje pracy. Dodatkowo projekt musiał być dopasowany do lokalnej/regionalnej polityki rynku pracy obowiązującej w danym urzędzie pracy, aby zapewnić oferty uczestnikom projektów powracającym zza granicy. Operatorzy projektu również oferowali wsparcie firmom w przypadku wystąpienia konfliktu, a firmy miały poczucie, że integracja młodzieży dodawała wartości pod kątem korporacyjnej odpowiedzialności społecznej.

<sup>17</sup> <https://europa.eu/europass/en>

<sup>18</sup> <https://www.cedefop.europa.eu/en/news/ecvet-toolkit>

## 7. Wsparcie

Wsparcie dostępne z sieci Mobilności TLN oraz na poziomie UE.

### Mobilność TLN

Mobilność TLN zapewnia wsparcie organom zarządzającym oraz organom wdrażającym zainteresowanym uruchomieniem oraz implementacją swoich własnych programów mobilności w ramach ALMA. Takie wsparcie obejmuje poniższe wzory oraz wskazówki techniczne dla etapu roboczego programu:

- przykłady zaproszeń krajowych i regionalnych w ramach Mobilności TLN;
- baza danych do wyszukiwania partnerów;
- przybornik z wzorami dokumentacji projektowej, umowy partnerstwa oraz kontraktu uczestnika;
- partnerskie uczenie się pomiędzy organem zarządzającym ESF i organem wdrażającym w trakcie etapu wdrażania.

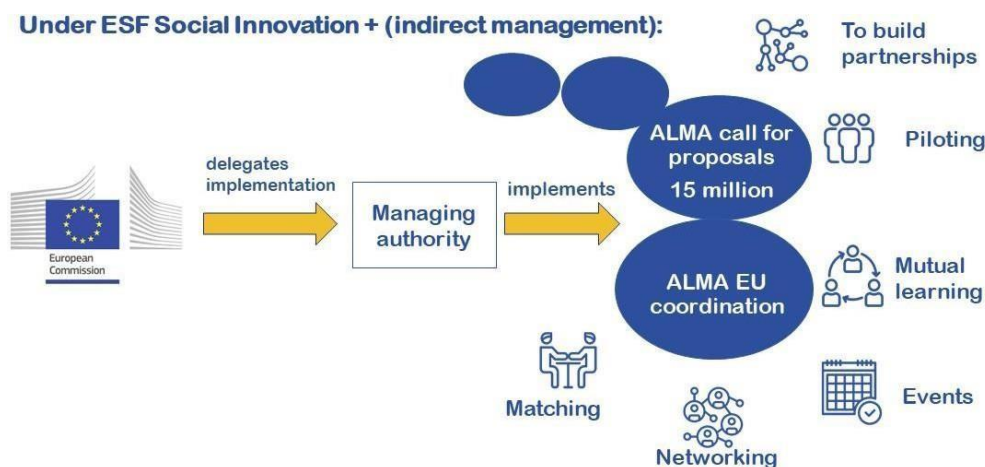
www: [www.tln-mobility.eu](http://www.tln-mobility.eu)

Email: [tln-mobility@bmas.bund.de](mailto:tln-mobility@bmas.bund.de)

### Wsparcie ESF+ dla ALMA na poziomie UE

- Webinary, warsztaty dotyczące kwestii technicznych.
- Forum do wyszukiwania partnerów.
- Delegowany akt w sprawie SCO na poziomie UE dla mobilności młodzieży pozostającej w niekorzystnej sytuacji.
- System koordynacyjny ALMA UE do ustanowienia w ramach zarządzania pośredniego.
- Sieć kontaktów oraz wzajemne uczenie się.

Rysunek 9. Wsparcie ESF+ dla ALMA na poziomie UE



### Pozostałe zasoby

- Uczenie się poprzez doświadczenie: integracja młodych osób pozostających w niekorzystnej sytuacji poprzez programy mobilności, Komisja Europejska (2022). Dostępne od kwietnia 2022 r.: <https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/en/publications>
- Zasoby pochodzą z webinaru „ALMA oraz wsparcie młodzieży pozostającej w niekorzystnej sytuacji w dołączeniu do inicjatywy mobilności w ramach ESF+” (2021). Do pobrania ze strony:



- <https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/en/transnational-cooperation-platform>
- Broszura IdA 'Odblokowywanie potencjału: podręcznik udanej pracy transnarodowej z docelowymi grupami pozostającymi w niekorzystnej sytuacji'; Ministerstwo Pracy i Spraw Społecznych, Niemcy (2021). Rekomendacje zamieszczone w par. 6 pochodzą z Broszury. Do pobrania ze strony: [https://www.esf.de/portal/SharedDocs/Publikationen/EN/37948e\\_ida\\_unlocking\\_potential.html](https://www.esf.de/portal/SharedDocs/Publikationen/EN/37948e_ida_unlocking_potential.html)
  - 'Warianty kosztów uproszczonych' oraz 'Finansowanie niepowiązane z kosztami' na obszarze włączenia społecznego i dotyczącym młodzieży: Badanie uzupełniające ocenę wpływu ESF+; Komisja Europejska (2021). Do pobrania ze strony: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5175a20b-3ac3-11ec-89db->

## Załącznik 1. Ustalenia pomiędzy partnerami wysyłającymi i przyjmującymi

Umowa w formie pisemnej, zawarta pomiędzy operatorem projektu wysyłającego a organizacją przyjmującą, powinna uwzględniać poniższe kluczowe kwestie:

- Typy zaangażowanych uczestników oraz ich potrzeby w odniesieniu do pobytu zagranicznego.
- Sposób współpracy mentorów wyznaczonych po każdej stronie.
- Struktura oraz zawartość działań mobilności przed wyjazdem za granicę, obejmujących aktywności międzykulturowe i lingwistyczne, praktyki zawodowe, kwestie praktyczne związane z podróżą i spędzaniem czasu w obcym kraju, a także budowanie zespołu oraz rozwój umiejętności miękkich.
- Poziom umiejętności językowych, które uczestnicy muszą posiadać dla wspólnego zrozumienia potrzeb językowych oraz właściwego wsparcia w trakcie pobytu za granicą.
- Sposób oceny osiągnięć uczestników, ich uznania i walidacji, z uwzględnieniem początkowego poziomu.
- Współpraca z organizacjami przyjmującymi na wszystkich etapach.
  - Faza przygotowawcza: organizacje przyjmujące powinny z wyprzedzeniem otrzymać informacje o pobycie, aby umożliwić im kompleksowe zapoznanie się z profilami uczestników oraz umożliwić udział w rozmowach dotyczących przekazania odpowiedzialności i informacji.
  - Pobyt zagraniczny: operatorzy projektu przyjmującego powinni zostać zaangażowani w organizację praktyki zawodowej, ściśle współpracując z lokalnymi organizacjami i firmami w celu określenia odpowiednich miejsc praktyk i upewniając się, czy organizacje przyjmujące mają świadomość potrzeb uczestników. Operatorzy projektu przyjmującego powinni także być zaangażowani w organizację programu kulturalnego/lingwistycznego oraz zapewnienie mentorów i opiekunów.
  - Faza działań następczych: organizacje przyjmujące powinny być zaangażowane w ocenę uczestników.
- Możliwe ryzyko i środki zaradcze, w tym procedury rozwiązywania konfliktów (np.: korzystanie z planu zarządzania ryzykiem).
- Sposób podtrzymania zasad równych szans i braku dyskryminacji (np.: zapewnienie odpowiedniego zakwaterowania i dostępu dla uczestników z niepełnosprawnościami).
- Regularność efektywnej komunikacji z organizacjami przyjmującymi i partnerami, w szczególności z PES.
- Ustalenia finansowe.

## Załącznik 2. Zakres kosztów do uwzględnienia przez ALMA

Niniejszy paragraf został oparty na przeprowadzonych programach mobilności TLN i może okazać się przydatny dla promotorów projektu, pod kątem wewnętrznych planów finansowania, jak również umów zawieranych z organizacją partnerską w państwach przyjmujących.

### Koszty odnoszące się do wyszukiwania partnera i przygotowywania projektu

Wyszukiwanie partnera i przygotowywanie projektu w trakcie fazy przygotowawczej obejmuje następujące koszty:

- podróże, zakwaterowanie i utrzymanie, związane z korzystaniem z forum wyszukiwania partnera;
- podróże, zakwaterowanie i utrzymanie, związane z wizytami u potencjalnych partnerów;
- poradnictwo zewnętrzne w sprawie sporządzenia umów partnerstwa oraz pozostałej dokumentacji projektowej;
- tłumaczenie odnośnej dokumentacji;
- koszty personalne z tytułu realizacji powyższych zadań.

### Szczegóły

Powyższe koszty mogą różnić się w znacznym stopniu w zależności od operatora projektu. Niektórzy z nich mogą posiadać już kontakty i sieci, które znacznie ułatwią wyszukiwanie partnera (lub takie wyszukiwanie może okazać się w ogóle niepotrzebne), podczas gdy inni mogą nie mieć doświadczenia z projektami transnarodowymi. Dla niektórych operatorów, jedno spotkanie z potencjalnym partnerem może być wystarczające dla ustanowienia udanego partnerstwa. W innych przypadkach może okazać się, że konieczne są dwie lub nawet trzy wizyty. Jeśli chodzi o sporządzanie umów, niektórzy operatorzy projektu, posiadający doświadczenie w tym zakresie, będą mieć wzory umów, które mogą wymagać wprowadzenia tylko niewielkich zmian dla nowego kontekstu, natomiast nowicjusze mogą być zmuszeni do zainwestowania znacznych zasobów w celu opracowania takich umów.

### Założenia

Pomimo faktu, iż operatorzy projektu pochodzą z różnych środowisk, nawet kompletni nowicjusze nie muszą zaczynać od zera. W kontekście inicjatywy ALMA, zostanie udostępniona baza danych dla potencjalnych wnioskodawców w celu umożliwienia im zidentyfikowania ewentualnych partnerów. Istnieje także opcja dołączenia do forum zaplanowanego wyszukiwania partnerów ALMA, na którym operatorzy projektu mogą spotkać potencjalnych partnerów z innych krajów, którzy mają podobne cele. W odniesieniu do dokumentacji projektowej (umowy partnerstwa, kontrakty uczestników, itp.), dostępnych jest wiele wzorów, które można wykorzystać (np.: wzory Mobilności TLN oraz wzory w przyborniku ECVE: [www.ecvet-toolkit.eu](http://www.ecvet-toolkit.eu)).

### Koszty związane ze wsparciem pedagogicznym dla uczestników w kraju ojczystym

Niżej wyszczególnione koszty mają swój udział w niezbędnych interwencjach pedagogicznych przed i po pobycie za granicą, zgodnie z wytycznymi odnośnie zapewnienia jakości:

- wspólne działania przygotowawcze (lingwistyczne, kulturowe, zawodowe i pedagogiczne);
- poradnictwo indywidualne i przygotowanie osobiste;
- czynności sprawozdawcze, w tym walidacja/dokumentacja efektów kształcenia.

### Szczegóły

Różnorodność grupy docelowej oznacza, że ingerencje pedagogiczne nie mogą być przeprowadzane z wykorzystaniem modelu 'uniwersalnego', lecz należy je w znacznym stopniu dopasować do określonych potrzeb

uczestników. W przypadku takiej grupy konieczna jest intensywniejsza praca niż w przypadku zwykłych grup docelowych z uwagi na większą wrażliwość uczestników i bardziej skomplikowane procesy kształcenia.

### **Koszty podróży transnarodowych oraz koszty indywidualnych uczestników w trakcie pobytu zagranicznego**

Poniższe koszty bezpośrednie stanowią część doświadczenia mobilności oraz programu pedagogicznego w państwie przyjmującym<sup>19</sup>:

- podróże transnarodowe;
- codzienne utrzymanie podczas pobytu zagranicznego;
- transport lokalny podczas pobytu zagranicznego;
- ubezpieczenie;
- program pedagogiczny w trakcie pobytu (wycieczki, specjalne wydarzenia, itp.).

### **Szczegóły**

Ta grupa kosztów obejmuje wiele rodzajów wydatków. Rozliczanie kosztów rzeczywistych to bardzo czasochłonna i trudna czynność: nie jest możliwe sporządzenie wyczerpującej listy kosztów, nieprzewidziane wydatki to zasada, a nie wyjątek od reguły, jeśli chodzi o wrażliwe grupy docelowe. Koszty ujęte pod tym nagłówkiem mogą również różnić się znacznie w zależności od poniższych parametrów:

- Charakter grupy docelowej: w przypadku grup docelowych o szczególnych potrzebach koszty podróży (np.: osoby na wózkach inwalidzkich), jak również koszty praktycznego wsparcia (np.: samotne matki zabierające ze sobą dzieci), itp. mogą być znacznie wyższe.
- Długość pobytu: Niektóre koszty są takie same niezależnie od długości pobytu (np.: koszty podróży transnarodowej), podczas gdy inne maleją wraz z długością pobytu. W przypadku dłuższych pobytów, często możliwe jest wynegocjowanie niższych stawek za zakwaterowanie i utrzymanie, a program społeczny i kulturalny zwykle nie jest tak bardzo intensywny, jak w przypadku krótszego pobytu.
- Państwo docelowe: koszty życia różnią się znacząco w zależności od Państwa Członkowskiego.

### **Założenia**

Konieczne jest zaadaptowanie bądź stworzenie mechanizmu elastycznego finansowania dla takich kosztów, które mogą obejmować różnorodne okoliczności związane z każdym projektem, jednocześnie odzwierciedlając rzeczywiste wydatki odnoszące się do działań.

### **Koszty odnoszące się do personelu towarzyszącego i wizyt w ramach projektu**

Grupy docelowe znajdujące się w najbardziej niekorzystnej sytuacji potrzebują personelu organizacji wysyłającej, aby towarzyszył im przez część lub całość ich pobytu za granicą. W okresie projektu, może okazać się, że inny personel projektu musi pojechać do państwa przyjmującego z przyczyn związanych z prowadzeniem projektu. Koszty zamieszczone pod tym nagłówkiem:

- podróże transnarodowe;
- codzienne utrzymanie podczas pobytu zagranicznego;
- transport lokalny podczas pobytu zagranicznego;
- ubezpieczenie;
- wynagrodzenie.

---

<sup>19</sup> Należy zauważyć, że koszty personelu towarzyszącego nie zostały uwzględnione pod tym nagłówkiem, lecz stanowią oddzielną kategorię kosztów.

## Szczegóły

Potrzeba zapewnienia personelu towarzyszącego różni się znacznie w zależności od projektu i wymagań grupy docelowej. Niektóre osoby mogą potrzebować takiego personelu w trakcie podróży i przez kilka pierwszych dni, aby się zaaklimatyzować. W przypadku innych uczestników, personel towarzyszący może być wymagany przez większość pobytu lub przez jego całość, aby proces kształcenia odbył się prawidłowo. Personel towarzyszący może także podzielić swój czas za granicą na kilka wizyt, na przykład, może towarzyszyć uczestnikowi na początku, w środku oraz na końcu pobytu za granicą. Ilość potrzebnego personelu towarzyszącego różni się w zależności od wielkości i charakteru grupy docelowej. W niektórych przypadkach (np.: osoby sparaliżowane poruszające się na wózku inwalidzkim), wymagany stosunek osób towarzyszących do uczestników to 1:1. Charakter grupy docelowej determinuje również kwalifikacje i doświadczenie, jakie personel towarzyszący powinien posiadać.

## Założenia

W przypadku dłuższych pobytów obecność personelu towarzyszącego jest wymagana tylko okresowo, a nie przez cały pobyt. Kwalifikacje i doświadczenie, jakie personel towarzyszący powinien posiadać, różnią się w znacznym stopniu, począwszy od zapewnienia prostego i praktycznego wsparcia, a skończywszy na wysoce specjalistycznych działaniach. Niemniej jednak najczęstsze wymagania mogą być spełnione przez personel posiadający kwalifikacje pracownika społecznego lub podobne.

## Koszty dla organizacji przyjmującej

Koszty, które organizacja przyjmująca poniesie z tytułu wdrażania projektu obejmują:

- administrowanie;
- zaopatrzenie biura;
- komunikacja (usługi pocztowe, telefoniczne oraz elektroniczny transfer danych);
- określanie praktyki zawodowej;
- monitorowanie uczestników;
- szkolenia wprowadzające;
- wynajem i utrzymanie lokalu;
- działania pedagogiczne i powiązane koszty personalne;
- materiały edukacyjne;
- dokumentacja efektów kształcenia.

## Szczegóły

Koszty organizacji przyjmującej mogą znacznie różnić się w zależności od ilości uczestników, długości pobytu oraz sposobu organizacji projektu. Działania związane z praktykami zawodowymi w przedsiębiorstwach publicznych i prywatnych będą generowały koszty znalezienia takich lokalizacji, dopasowania ich do uczestników i utrzymania stałego kontaktu (monitorowanie). Jeśli działania są organizowane na terenie gospodarza, będą generowane koszty związane z personelem (trenerzy oraz instruktorzy), pokojami, materiałami szkoleniowymi, itp. Większość organizacji przyjmujących aranżuje także aktywności wprowadzające. Koszty personelu dla organizacji przyjmującej (w szczególności związane z monitorowaniem) można znacznie obniżyć w przypadku zaangażowania personelu towarzyszącego z organizacji wysyłającej oraz jeśli koszty określonych aktywności pedagogicznych mogą zostać pokryte z codziennego świadczenia dla uczestników.

## Założenia

Organizacja i finansowanie głównego procesu wprowadzającego lub aktywności szkoleniowej (np.: kursy językowe, spersonalizowane aktywności dla uczestników ze szczególnymi potrzebami, itp.) odbywających się w państwie przyjmującym powinny zostać zawarte w umowie pomiędzy obydwoma organizacjami.

W ramach programów Mobilności TLN, pięć dodatkowych dni było dostępnych dla pokrycia takich (?) działań przygotowawczych. Jeśli grupa liczyła mniej niż 8 lub więcej niż 12 uczestników, standardowa skala kosztów jednostkowych została odpowiednio obniżona lub podwyższona o 5% na uczestnika.

### **Pośrednie (administracyjne) koszty dla organizacji wysyłającej**

Koszty poniesione z tytułu zarządzania i administrowania projektami mobilności obejmują:

- wsparcie administracyjne;
- zarządzanie;
- ocenę zewnętrzną i audyt;
- zaopatrzenie biura;
- komunikację (usługi pocztowe, telefoniczne oraz elektroniczny transfer danych);
- wynajem wyposażenia i lokalu.

### **Szczegóły**

Chociaż niektóre koszty uwzględnione pod tym nagłówkiem są policzalne (ocena i audyt), a obliczenia można oprzeć na ofertach od agencji zewnętrznych, większość kosztów należy do codziennej pracy organizacji wysyłającej i trudno je policzyć, jeśli organizacja prowadzi także inne działania. Obliczenia i rozliczenia takich kosztów jako kosztów rzeczywistych wymaga znacznej ilości zasobów.

### **Założenia**

Wielkość tych kosztów niekoniecznie odnosi się bezpośrednio do zakresu projektu (ilość uczestników, charakter grupy docelowej oraz długość pobytu), jednak istnieje silna korelacja między tymi elementami. W związku z powyższym, powiązanie kwoty dostępnej dla kosztów pośrednich z wielkością projektu, wyrażoną jako całkowity budżet dla kosztów bezpośrednich, wydaje się zabiegiem uczciwym i godziwym.

### **Koszty dodatkowe**

Poniższe koszty są związane z upowszechnieniem rezultatów projektu i są opcjonalne:

- spotkania i seminaria;
- publikacje;
- tłumaczenie dokumentacji.

Koszty te mają zastosowanie wyłącznie dla projektów (a nie dla uczestników czy personelu), z których doświadczenie powinno być udostępnione dla innych.

## KONTAKT Z UE

### Osobisty

Na terenie całej Unii Europejskiej funkcjonują setki ośrodków informacyjnych Europe Direct. Adres ośrodka w najbliższej lokalizacji można znaleźć na stronie: [https://europa.eu/european-union/contact\\_en](https://europa.eu/european-union/contact_en)

### Telefoniczny lub mailowy

Europe Direct to serwis, który udziela odpowiedzi na pytania odnośnie Unii Europejskiej. Kontakt z serwisem:

- bezpłatny numer telefonu: 00 800 67891011 (niektórzy operatorzy telekomunikacyjni mogą naliczać opłaty dla takich połączeń),
- standardowy numer telefonu: +32 22999696 lub
- e-mail: [https://europa.eu/european-union/contact\\_en](https://europa.eu/european-union/contact_en)

## WYSZUKIWANIE INFORMACJI NA TEMAT UE

### Online

Informacje o Unii Europejskiej są również dostępne we wszystkich urzędowych językach UE na stronie internetowej Europa: [https://europa.eu/european-union/index\\_en](https://europa.eu/european-union/index_en)

### Publikacje UE

Istnieje możliwość pobrania lub zamówienia bezpłatnych bądź płatnych publikacji UE pod adresem: <https://op.europa.eu/en/publications>. Kopie bezpłatnych publikacji można uzyskać poprzez kontakt z Europe Direct lub z lokalnym ośrodkiem informacyjnym (patrz [https://europa.eu/european-union/contact\\_en](https://europa.eu/european-union/contact_en)).

### Unijne przepisy prawa oraz dokumenty powiązane

Aby uzyskać dostęp do wiadomości prawnych UE, w tym przepisów prawa UE od roku 1952 we wszystkich wersjach języków urzędowych, należy wejść na stronę EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu>

### Otwarte dane z EU

Portal Otwartych Danych UE (<http://data.europa.eu/euodp/en>) zapewnia dostęp do zbiorów danych z UE. Dane można pobierać i korzystać z nich nieodpłatnie, do celów komercyjnych i niekomercyjnych.



Publi

Urząd Publikacji  
Unii Europejskiej