

Model obligacji społecznych

Raport zbiorczy, podsumowujący prace Zespołu Interdyscyplinarnego

Fundacja Fundusz Współpracy

Warszawa 2018

Raport został opracowany w ramach projektu

„Kapitał dla kształcenia zawodowego” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Projekt realizowany przez Fundację „Fundusz Współpracy”

Aneksy do raportu, jeśli nie zaznaczono inaczej, prezentują materiały opracowane na potrzeby prac Zespołu Interdyscyplinarnego.

Raport opisuje model obligacji społecznych, opracowany przez Zespół Interdyscyplinarny w Składzie:

Jacek Ostrowski – przewodniczący Zespołu Interdyscyplinarnego

Agnieszka Luck – zastępczyni Przewodniczącego

Michał Bargielski

Katarzyna Jagiełło

Alexander Lubański

Dorota Nowicka

Agnieszka Siekiera

Aleksandra Strejmer



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Spis treści

1.	Wprowadzenie	6
	Geneza projektu	6
	Prace zespołu interdyscyplinarnego i ich miejsce w projekcie	7
	Opis modelu obligacji społecznych – raport z prac Zespołu Interdyscyplinarnego.....	8
2.	Kontekst budowania modelu SIB	10
2.1	Wykorzystanie instrumentów finansowych w rozwiązywaniu problemów publicznych	10
2.2	Różne modele finansowania i rozwiązywania problemów społecznych.....	14
2.3	Różne modele płatności za rezultaty.....	16
2.4	Cele prac zespołu interdyscyplinarnego.....	23
3.	Problematyka kształcenia zawodowego. Opis problemu.....	25
3.1	System kształcenia zawodowego w Polsce w dobie reformy	25
3.2	Sposoby nabywania kwalifikacji i kompetencji	25
3.3	Ramy instytucjonalne kształcenia i szkolenia zawodowego – znaczenie poszczególnych organów.....	40
3.4	Rozważane możliwości finansowania – znaczenie FREZ dla potencjalnego rozwoju szkolnictwa zawodowego.....	43
3.5	Aktualne wyzwania szkolnictwa zawodowego, a zmiany na rynku pracy.....	44
4.	Proces wyboru branż	53
4.1	Założenia wstępne – kryteria wyboru branż	53
4.2	Wybór branż w kontekście średniookresowej strategii rozwoju kraju – Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju	55
5.	Ustalenie aktorów i ich role.....	62
5.1	Aktorzy i możliwe do spełnienia role w modelu SIB.....	62
5.2	Relacje pomiędzy aktorami występującymi w modelu	65
6.	Ścieżki działania	67
7.	Zaangażowanie inwestora – przegląd analizowanych rozwiązań , jako szczegółowo analizowane rozwiązania modelu	69
8.	Dopuszczalne modele inicjowania procesu.....	74
8.1	Rozważane warianty inicjowania modelu bazowego.....	74
8.2	Możliwości wdrożenia i dopuszczalności modelu bazowego.....	76
8.3	Rozważane alternatywne modele SIB	82
9.	Zagrożenia dla wdrożenia modelu bazowego	88
9.1	Kryteria skuteczności modelu.....	88
9.2	Kryteria powodzenia wdrożenia modelu bazowego	88
9.3	Ostateczne przesłanki decyzji o odrzuceniu modelu bazowego	92
9.4	Model skierowany do dalszych prac	93

10.	Założenia modelu SSE.....	95
10.1	Proces inwestycyjny i miejsca pracy dobrej jakości	96
10.2	Korzyści SSE uzyskiwane w ramach realizacji polityki publicznej.....	99
10.3	Etapy wdrażania modelu SSE	100
11.	Planowany przebieg testów modelu SSE	106
11.1	Założenia brzegowe testu.....	107
11.2	Udział środków publicznych i zaangażowanie środków prywatnych.....	108
11.3	Podział ryzyka utraty środków	109
11.4	Rola i zadania akceleratora obligacji społecznych na poszczególnych etapach testowania.....	110
11.5	Rekomendacje dla testowania	113
12.	Wnioski dotyczące prac ZI i funkcjonowania opracowanego modelu	114
12.1	Przygotowywanie kadr	114
12.2	Metody finansowania.....	115
12.3	Metodologia	115
13.	Rekomendacje	117
	Aneks 1. Pierwotna koncepcja akceleratora obligacji społecznych	118
	Aneks 2. Zaktualizowana koncepcja akceleratora obligacji społecznych.....	125
	Aneks 3. Lista Krajowych Inteligentnych Specjalizacji branż pod uwagę przy wyborze branż.....	132
	Aneks 4. Tabela odniesień warunków brzegowych do wariantu sekwencji działań dla modelu bazowego	134
	Aneks 5. Dopuszczone w analizie schematy wariantów ścieżki realizacji.....	139
	Aneks 6 Cel powołania i przebieg prac eksperckich grup roboczych	147
	Aneks 7. Zadania eksperckich grup roboczych	151
	Aneks 8. Konsultacje modelu obligacji społecznych z przedstawicielami specjalnych stref ekonomicznych – raport.....	154
	Aneks 9. Konsultacje modelu obligacji społecznych i badania potrzeb kadrowych firm działających na terenie specjalnych stref ekonomicznych	190
	Aneks 10. Ekspertyza dotycząca standardowych procedur i kosztów rekrutacji oraz szkoleń wstępnych dla pracowników w wybranych branżach.....	218
	Aneks 11. Analiza prawna modelu obligacji społecznych w ramach projektu „Kapitał dla kształcenia zawodowego”	246
	Aneks 12. Proponowane wzory umów pomiędzy aktorami modelu SIB dla SSE	260
	Aneks 14. Syntetyczne podsumowanie z wywiadów i ogólne wnioski w podziale na grupy informatorów w badaniu interesariuszy systemu kształcenia zawodowego.....	278
	Aneks 16. Raport dotyczący pomiaru efektów interwencji i bazy danych porównawczych na potrzeby modelu obligacji społecznych.....	338

Spis ilustracji

Rysunek 1 Schemat prac analitycznych w wariacie zakładanym przed rozpoczęciem realizacji projektu oraz zmodyfikowanym w oparciu o uzyskane dane. Źródło: opracowanie własne	13
Rysunek 2 Możliwe warianty rozpatrywania płatności za rezultat w kontekście pomocy rozwojowej. Źródło: opracowanie własne na podstawie Result-based financing. A promising new tool for energy access	22
Rysunek 3 Branże kluczowe według SOR . Źródło: opracowanie własne na podstawie SOR	55
Rysunek 4 Schemat modelu bazowego. Źródło: opracowanie własne	65
Rysunek 5 Ramy postępowania i kształtowania ścieżek działania w ramach modelu podstawowego. Źródło: opracowanie własne.	67
Rysunek 6 Kolejne kroki samorządu, do rozpoczęcia realizacji projektu ramach SIB. Źródło: opracowanie własne.....	78
Rysunek 7 Schemat modelu SSE. Źródło: opracowanie własne.	98
Rysunek 8 Schemat oczekiwań wobec prac analitycznych grup roboczych. Źródło: opracowanie własne.	148

Spis tabel

Tabela 1 Liczba zawodowych szkół ponadgimnazjalnych i ich uczniów w roku szkolnym 2016/2017.	27
Tabela 2 Liczba uczniów -młodocianych pracowników odbywających naukę zawodu u rzemieślników w formie kształcenia dualnego.....	28
Tabela 3 Miejsca realizacji praktycznej nauki zawodu w 2014 r wg. dyrektorów szkół Ż.....	37
Tabela 4 Obszary strategiczne SOR, a potencjał SIB w obszarze dopasowania kompetencji.	57
Tabela 5 Liczba inteligentnych specjalizacji w regionach.....	59
Tabela 6 Liczba szkół konkursowych (ostatnia edycja), w poszczególnych województwach	60
Tabela 7 Etapy realizacji modelu bazowe SIB. e.....	63
<i>Tabela 8 Wstępny schemat podziału ról pomiędzy aktorami wraz z konsekwencjami dla potencjalnego wdrożenia.</i>	<i>68</i>
Tabela 9 Ocena schematów modelu bazowego.....	70
Tabela 10 Ocena schematów modelu bazowego.....	72
Tabela 11 Warianty inicjowania modelu bazowego.	74
Tabela 12 Kryteria oceny procesu diagnostycznego	75
Tabela 13 Metody finansowanie i formu współpracy aktorów modelu	78
Tabela 14 Podział płatności wykonywanych przez poszczególnych aktorów, ze względu na osiągnięte rezultaty.....	79
Tabela 15 Typy inwestorów.....	80
Tabela 16 Metody interwencji proponowane w ramach modelu bazowego.	81
Tabela 17 Najwyższe wydatki na szkolnictwo zawodowe w powiatach grodzkich i ziemskich w 2016 r. Ż5.01.2018 r.....	90
Tabela 18 SIB a zadania ustawowe SSE w zakresie wspierania nowych inwestycji.	99
Tabela 19 Kolejne etapy wdrożenia modelu SSE. Źródło: opracowanie własne.....	100
Tabela 20 Proporcje udziału środków publicznych i prywatnych w hipotetycznych wariantach funduszy SIB.	109

1. Wprowadzenie

Geneza projektu

Rozpoczęcie pracy nad modelem obligacji społecznych w Fundacji Fundusz Współpracy związane było z ogłoszeniem w 2016 r. konkursu nr POWR.04.01.00-IZ.00-00-008/16 przez Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju. Założenia konkursu dofinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, i zmierzającego do wprowadzenia nowatorskiego w skali kraju instrumentu finansowania rozwiązań odpowiadających na problemy publiczne, wpisały się w szereg działań, które wówczas prowadziła Fundacja. Zaliczyć do nich można: prace analityczne i animacyjne w sektorze szkolnictwa zawodowego, nabierające tempa działania związane z tworzeniem funduszu social venture capital, a także działania pogłębiające kompetencje i wiedzę innowatorów społecznych. Przystępując do prac nad modelem złączone zostały kompetencje zespołów zajmujących się kwestiami szkolnictwa zawodowego, inwestycji wpływu społecznego oraz innowacji społecznych. Obligacje społeczne, jako idea łącząca instrument finansowy z poszukiwaniem elastycznych, ale przede wszystkim efektywnych i skutecznych narzędzi odpowiadania na problemy społeczne znajdujące się w domenie polityki publicznej, łączyła dotychczasowe doświadczenia i kompetencje w jednym miejscu, tj. w ramach powołanego Zespołu Interdyscyplinarnego. Aby możliwe było pełne wykorzystanie potencjału obligacji społecznych, w pracach konieczne było zaangażowanie doświadczonych partnerów znających rynki finansowe oraz utrzymujących stałe kontakty ze środowiskiem instytucji otoczenia biznesu. W tym obszarze, wsparcie zapewnił, przystępując do realizacji projektu jako partner, fundusz Black Pearls VC.

Próba skonstruowania modelu, który łączyłby podejście różnych sektorów, a także ideę zaangażowania się poszczególnych aktorów życia społeczno-gospodarczego w innym, niż zazwyczaj wymiarze znalazła się w centrum uwagi zespołu tworzącego wstępną koncepcję akceleratora obligacji społecznych. Spośród tematyki wskazanej w konkursie, a określonej ramami obszarów interwencji EFS¹, wybraliśmy wątek, który pomimo wieloletnich reform, dalej pozostaje istotnym tematem debaty o rozwoju kraju², czyli przygotowanie pracowników odpowiadające potrzebom rynku pracy. Gdy latem 2016 r. rozpoczynaliśmy prace nad koncepcją modelu, kwestia ta wydawała się mniej pilna. Stopa bezrobocia, co prawda była na stosunkowo niskim poziomie, jednak doświadczenia FFW związane z aktywizacją zawodową mieszkańców Mazowsza³ oraz innych regionów⁴, wskazywały, że ciągle istotnym, a nierozwiązanym problemem jest brak pracy, szczególnie wśród osób bez wykształcenia wyższego. Równolegle jednak, pojawiały się sygnały z wybranych branż, wzywające do pilnej zmiany systemu kształcenia i zapewnienia kompetentnych pracowników. Szacunki dotyczące branży budowlanej mówiły wtedy o braku ponad 100 tysięcy pracowników.⁵

¹ por. s. 13

² Gerlach R., *Edukacja zawodowa zorientowana na rynek pracy*, „Problemy profesjologii” Nr 1/2017, Uniwersytet Zielonogórski

³ Por. działalność Mazowieckiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej prowadzonego przez Fundację Fundusz Współpracy. Więcej informacji na www.mowes.pl

⁴ Por. projekt *Sukces we własnej firmie* realizowany przez FFW. Więcej informacji na: <https://cofund.org.pl/projekty/sukces-we-wlasnej-firmie>

⁵ *Niedobór talentów 2016/17* Manpower Group, Warszawa 2017 r.

Problem niedopasowania kompetencji pracowników chętnych do podjęcia pracy do potrzeb przedsiębiorców, stał się centralnym tematem powołanego zespołu projektowego.

Prace zespołu interdyscyplinarnego i ich miejsce w projekcie

W efekcie rozpoczętych latem 2016 roku prac, projekt i przygotowana wstępna koncepcja akceleracji i testowania modelu obligacji społecznych dla kształcenia zawodowego uzyskała dofinansowanie ze środków EFS. Od kwietnia 2017 r., kiedy uzyskano potwierdzenie przyznania dofinansowania, trwały prace przygotowawcze. Po podpisaniu umowy o dofinansowanie, w lipcu 2017 roku rozpoczął prace Zespół Interdyscyplinarny.

Początkowo, w projekcie zaplanowano rozbudowany zestaw działań konsultacyjnych i pracy seminaryjnej, z udziałem zaproszonych gości. Do tego miały zostać powołane eksperckie zespoły robocze, a także zaplanowano przygotowanie spotkań konsultacyjnych, prezentacji modelu obligacji w środowisku inwestorów Giełdy Papierów Wartościowych. Wspierającym narzędziem miały być również badania jakościowe, oparte na wywiadach z poszczególnymi grupami interesariuszy.

Wszystkie te elementy służyły zbieraniu informacji przez Zespół Interdyscyplinarny, który wyznaczał kierunki prac analitycznych, następnie weryfikował płynące z nich wnioski, a także prowadził prace koncepcyjne związane z kształtem samego modelu: w zakresie roli poszczególnych aktorów, zależności pomiędzy nimi oraz przepływów finansowych. Należy podkreślić, że **prace Zespołu opierały się na założeniu, że początkowa koncepcja modelu i planowane formy działań wspierających będą weryfikowane i modyfikowane na podstawie wyników analiz uzyskanych w toku realizacji projektu.**

Decyzja ta podyktowana była przez dwie okoliczności. Pierwszą, bardziej oczywistą, był innowacyjny charakter rozwiązań i wprowadzenie mechanizmu obligacji społecznych do polskiego „instrumentarium” realizacji polityki publicznej. Można stwierdzić, że wynikało to wprost z kształtu konkursu i celów postawionych przez Ministerstwo Rozwoju. Drugim czynnikiem był temat podjęty w ramach projektu. Przystępując do konkursu, mieliśmy świadomość prac prowadzonych przez Ministerstwo Edukacji Narodowej w zakresie reformy szkolnictwa zawodowego. Planowana likwidacja szkół zawodowych i utworzenie w ich miejsce szkół branżowych, a także modyfikacja formuły działania techników, miała znaczący wpływ na planowane przez nas działania. Konieczne było zatem pozostawienie możliwości modyfikacji całego schematu obligacji, w przypadku zmiany systemu w nieprzewidzianym przez nas kierunku.

Wobec tego, planowanie prac ZI, a także sposobu przeprowadzenia całego projektu, objęło następujące zagadnienia:

- Bieżące monitorowanie potrzeb informacyjnych i analitycznych ZI, w tym formułowanie oczekiwań i dobór odpowiedniego składu grup roboczych, celów i pytań badawczych, tematyki zlecanych ekspertyz;
- Wypracowanie kilku ramowych modeli zastosowania obligacji społecznych, zakładających różną skalę projektów czy różne grupy interesariuszy (w tym zmianę ról poszczególnych aktorów: płatnika, inwestora czy operatora);

- Identyfikację mechanizmów decydujących o niedopasowaniu kompetencji pracowników do potrzeb pracodawców i rozpoznanie możliwości zmniejszenia tego niedopasowania. W tym również poszukiwanie metod faktycznego podnoszenia kompetencji przyszłych pracowników;
- Opracowanie modelu obligacji społecznych i wstępną weryfikację możliwości zastosowania go w praktyce, w szczególności uwzględniając kwestie: wykonalności prawnej, adekwatności do rozwiązywanego problemu publicznego oraz możliwości zastosowania w odpowiedniej skali uzasadniającej ekonomicznie wybór tej metody finansowania;
- Przygotowanie wstępnego planu testowania;
- Konsultacja modelu z podstawowymi grupami interesariuszy.

Zadania te musiały być także uzupełnione o namysł i dyskusję nad samymi założeniami mechanizmu obligacji społecznych. Istotne było dla nas zweryfikowanie, na ile płatność za rezultat oraz wiążące się z nią rozłożenie ryzyka pomiędzy różnymi podmiotami, ma znaczenie dla rozwiązania problemu. Czy użycie innych metod finansowania mogłoby być bardziej skuteczne? W tym zakresie byliśmy w stanie odnieść się jedynie do rozważań teoretycznych, jednak były to wątki poruszane w pracach ZI, a ich ślady można znaleźć w sformułowanych przez Zespół rekomendacjach. Sięgaliśmy po dostępne opracowania eksperckie, przygotowane dla 4 głównych kierunków wykorzystywania formuły płatności za rezultat, czyli:

- uzależnienia pomocy rozwojowej od zmian prawnych (lub osiągnięcia celów społecznych),
- kontraktowania usług społecznych z założeniem płatności za rezultat, a nie wykonanie czynności,
- obligacji społecznych lub rozwojowych, z założonym zwrotem środków dla inwestora,
- deklaracji użyteczności publicznej celu, w zamian za obniżenie kosztów pożyczki.

Bardziej szczegółowo, kwestie te omawiane są w kolejnym rozdziale.

Podsumowując, ZI pełnił w projekcie przede wszystkim rolę merytoryczną odpowiadając m.in. za formułowanie wymagań metodologicznych i planowanie prac analityczno-koncepcyjnych, udział w spotkaniach i weryfikowanie przebiegu prac grup roboczych, ocenę raportów, analiz i innych opracowań przygotowanych przez podwykonawców oraz bezpośredni kontakt z potencjalnymi interesariuszami obligacji w celu oceny wykonalności przyjętych założeń i ewentualnej modyfikacji koncepcji modelu.

Opis modelu obligacji społecznych – raport z prac Zespołu Interdyscyplinarnego

W efekcie rozbudowanego zakresu zadań i znaczenia ZI, niniejszy raport z jednej strony opisuje ostateczną propozycję modelu obligacji społecznych, ale także szczegółowo pokazuje drogę, jaką należało przebyć, aby zaproponować ostateczny wariant modelu do testowania na dalszym etapie projektów.

Oznacza to, że niniejsze opracowanie wykracza poza sam opis mechanizmu płatności za rezultat. Staramy się pokazać szeroki kontekst, w jakim odbywa się proces dopasowywania kompetencji pracowników do potrzeb pracodawców, bo tylko dzięki temu, możliwe jest zrozumienie konieczności zaangażowania podmiotów prywatnych w obszary, za które w powszechnej opinii powinny odpowiadać wyłącznie podmioty publiczne. W obliczu sytuacji społeczno-gospodarczej oraz systemu edukacji, konieczne stało się wyjście poza kształcenie formalne i przejście w kierunku kształcenia ustawicznego, a co za tym idzie przeniesienie głównego ciężaru myślenia o proponowanych rozwiązaniach, do szerszego myślenia o „kadrach dla gospodarki” i rozpatrywania ich w kontekście tworzenia warunków sprzyjających rozwojowi danego terytorium. Przebyta przez nas droga, zapewne dzięki otwartej formule konkursu i elastyczności z jaką możliwe było kształtowanie metody pracy, pozwoliła na odniesienie się do obszarów wsparcia EFS w ich najszerszym kontekście. W tym, w pełnym poszukiwaniu horyzontalnych aspektów polityk na szczeblu krajowym. Zaproponowane ostatecznie działania mają na celu podniesienie kompetencji ludzi, ale także tworzenie sprzyjającego środowiska dla rozwoju przedsiębiorstw i rozwijania miejsc pracy wysokiej jakości. Wszystkie te elementy i drogę dojścia do modelu, który naszym zdaniem to umożliwi, staraliśmy się pokazać w niniejszym raporcie.

Trzy pierwsze rozdziały pokazują szeroki kontekst podjętych prac. Od opisu kwestii instrumentów polityki publicznej i tego, czym jest płatność za rezultat w swoich różnych wariantach, przeszliśmy do opisu przemian systemu kształcenia zawodowego w Polsce. Następnie, staraliśmy się pokazać kontekst dokumentów strategicznych i polityki rozwojowej kraju. Miało to szczególne znaczenie dla dokonanego przez nas wyboru branż, w jakich chcielibyśmy pomóc pracownikom w podnoszeniu kompetencji.

Kolejny blok raportu, to opis założeń modelu w jego teoretycznym ujęciu, czyli rozpatrywanie różnych wariantów ról, w jakie poszczególni aktorzy mogą się wcielić. Rozważania te, to efekt długotrwałych prac ZI, w których rozpatrywano kilkaset możliwości. Równolegle do tych analiz, prowadzone były działania eksperckich grup roboczych, których założenia oraz przebieg opisane zostały w kolejnych rozdziałach. Ostatecznie pokazujemy także kilka koncepcji modelowych przygotowanych przez ZI, warianty modelu bazowego oraz ostateczny efekt w postaci modelu obligacji, który rekomendujemy do testów.

Raport kończą wnioski i rekomendacje, które odnoszą się zarówno do spraw merytorycznych w obrębie modelu, jak i systemowych, mających wpływ na jego kształt i możliwości powodzenia przy wdrażaniu. Dodatkowo, staraliśmy się zebrać także wnioski związane z metodyką pracy ZI. Do raportu dołączono szereg aneksów, w których przytoczono wybrane dokumenty i ich poszczególne wersje, szczegółowe wykazy rozważanych wariantów modeli, a także inne tabele, wykazy lub dokumentację, jeśli tylko pokazywały one kontekst, w jakim należy rozpatrywać opisane w raporcie działania i wnioski.

2. Kontekst budowania modelu SIB

2.1 Wykorzystanie instrumentów finansowych w rozwiązywaniu problemów publicznych

Problem publiczny

To, w jaki sposób ukształtowane jest życie społeczne i gospodarcze: gdzie możemy znaleźć pracę, gdzie się leczymy, kupujemy jedzenie czy na jakie wsparcie w sytuacji kryzysowej możemy liczyć (od pożaru, przez trwałą utratę zdrowia, po bezdomność czy klęskę żywiołową), to efekt wielu decyzji podejmowanych przez władze państwowe i samorządowe oraz administrację różnego szczebla. Są one dyktowane wcześniejszymi kryzysami, występującymi problemami, wyborami politycznymi, etycznymi czy ideologicznymi. Mieszczą się w tym zakresie zarówno decyzje prawne, finansowe, personalne, a czasami także moralne (lub mówiąc ogólniej: symboliczne). Wiązka tych postanowień układa się w politykę publiczną, porządkującą i wzmacniającą lub wykluczającą określone zjawiska.

Proces w jakim planowana i kreowana jest polityka publiczna jest złożony i najczęściej długotrwały⁶. Poprzedza go jednak identyfikacja problemu publicznego i nabranie przez niego odpowiedniej wagi. Oznacza to włączenie problemu do agendy, którą też można rozpatrywać na wielu poziomach⁷: od ogólnospołecznego, przez poszczególne systemy/sektory działania państwa, po kwestię kluczową, czyli sferę podejmowania decyzji, które skierowane zostają do wykonania.

Niniejszy raport poświęcony jest namysłowi nad dostępnymi narzędziami rozwiązania wybranych problemów rynku pracy i szkolnictwa zawodowego. Jak powiedziano już we wstępie, łączy on sprawozdanie z prac Zespołu Interdyscyplinarnego⁸ i opisu długiej drogi jaką przebyto w ramach prac nad modelem obligacji społecznych, z propozycją rozwiązania, które zdaniem ZI najlepiej odpowiada warunkom, w jakich przychodzi rozwiązywać problem niedopasowania kompetencji pracowników do potrzeb rynku pracy. Dla właściwej oceny modelu i jego ewolucji od wczesnych wersji, przez zasadniczą zmianę koncepcji, którą wymusiły okoliczności prawne oraz rynkowe, konieczne jest przede wszystkim przyjęcie perspektywy patrzenia na obligacje społeczne jako na instrument polityki publicznej, czyli de facto sposób rozwiązywania problemu społecznego⁹. Stąd też, dla porządku konieczne jest spojrzenie przez chwilę na agendę problemów i sposób jej porządkowania. W przypadku Projektu KDKZ¹⁰, ma to również znaczenie ze względu na kierunki prac analitycznych,

⁶ Zybala. A. *Państwo I społeczeństwo w działaniu. Polityki publiczne wobec potrzeb modernizacji państwa i społeczeństwa* Difin, Warszawa 2013 r.

⁷ Kraft M., Furlong S. C., *Public Policy: Politics, Analysis, and Alternatives*

⁸ Informacje o projekcie zawarto w rozdziale 1.

⁹ O zmieniających się uwarunkowaniach systemowych związanych z konwencjonalnymi formami odpowiedzi na wzywanie szkolnictwa zawodowego traktuje rozdział 3

¹⁰ W dokumencie, dla opisanego projektu posługujemy się skrótem jego nazwy: KDKZ – kapitał dla kształcenia zawodowego.

które dyktowane były przez dokumenty strategiczne tworzone zarówno na poziomie europejskim jak i krajowym.

Dokumenty strategiczne

W przypadku KDKZ oczywistym kontekstem jest programowanie na szczeblu europejskim, odbywające się w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Wynika to ze szczegółowych zapisów regulaminu konkursu, w ramach którego projekt jest realizowany¹¹. Rozwiązanie, nad którym podjęto prace, ma odnosić się aż do trzech spośród pięciu wskazanych w rozporządzeniu obszarów oddziaływania EFS¹²:

- aktywnej polityki rynku pracy,
- kształcenia ustawicznego,
- doskonalenia kadr gospodarki oraz rozwoju przedsiębiorczości.

Jest to informacja kluczowa dla zrozumienia całego procesu decyzyjnego, który miał miejsce podczas prac nad modelem. Przy tak szerokim spojrzeniu na agendę spraw społecznych i gospodarczych, konieczne było doprecyzowanie obszaru oddziaływania. Odbyło się ono dwustopniowo. Najpierw, podczas tworzenia założeń projektu i wstępnego modelu akceleratora obligacji społecznych, zdefiniowano kluczowe problemy we wspólnej sferze wymienionych wyżej obszarów. Dostępne analizy, wyniki badań oraz dane statystyczne dotyczące rynku pracy (co ważne, formułowanie założeń odbywało się w 2016 roku) pozwoliły na określenie zasadniczego problemu, jakim jest niedopasowanie umiejętności zawodowych absolwentów średnich szkół zawodowych i technicznych do potrzeb pracodawców. Problem ten pozostaje aktualny, a nawet przybiera na sile wobec zasadniczej zmiany na rynku pracy. Miało to również wpływ na decyzje dotyczące kierunku prac nad proponowanymi rozwiązaniami.

Dokumentem najważniejszym z punktu widzenia krajowych polityk sektorowych, w tym odpowiadających obszarom wskazanym za priorytetowe w ramach wsparcia z EFS, wydaje się obecnie *Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju*¹³, będąca średniookresową strategią rozwoju kraju¹⁴. Zawarte w niej przesłanie i założenia strategiczne, były punktem wyjścia prac Zespołu Interdyscyplinarnego. SOR odegrał znaczącą rolę w pierwszej fazie prac analitycznych polegającym na wyborze branż, w ramach których realizowany mógłby być proces testowania i akceleracji obligacji społecznych. Wybór branż i szczegółowych wątków z dokumentu strategicznego omówiony jest w dalszej części raportu¹⁵. Dla ogólnego rozpatrywania problemu publicznego i instrumentu, mającego służyć jako odpowiedź, poprzestać można w tym miejscu na ogólnym wskazaniu, że przedmiotowy

¹¹ Regulamin Konkursu s 8

¹² **Obszary wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS)** - Rozporządzenie Rady i Parlamentu Europejskiego nr 1784/1999 w sprawie EFS określające obszary wspierające i uzupełniające działania nakierowane na rozwój zasobów ludzkich i rynku pracy – tzw. obszary wsparcia EFS. Są to: aktywna polityka rynku pracy, przeciwdziałanie zjawisku wykluczenia społecznego, kształcenie ustawiczne, doskonalenie kadr gospodarki oraz rozwój przedsiębiorczości, równość szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy

¹³ Dalej oznaczana jako SOR

¹⁴ W rozumieniu ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o prowadzeniu polityki rozwoju Dz.U. 2006 nr 227 poz. 1658

¹⁵ rozdz. 4

problem bezpośrednio wiąże się z przynajmniej sześcioma priorytetami strategicznymi wskazanymi w SOR. Są to:

- Reindustrializacja
- Rozwój innowacyjnych firm
- Małe i średnie przedsiębiorstwa
- Kapitał dla rozwoju
- Rozwój zrównoważony terytorialnie
- Kapitał ludzki

Dla dalszych prac miało to znaczące konsekwencje. Przede wszystkim wskazywało na multidyscyplinarność zagadnienia, a także na wiele możliwych sposobów, jakimi można wpleść proponowane rozwiązania obligacji społecznych w prowadzone polityki publiczne. Okazuje się bowiem, że zajmując się problemem ze sfery kształcenia zawodowego (w systemie kształcenia formalnego, ustawicznego czy alternatywnych form edukacji) dotykamy bardzo wielu polityk publicznych: edukacyjnej, rynku pracy, rozwoju przedsiębiorczości, inwestycji zagranicznych czy nawet transportu

i gospodarki przestrzennej. Wymagało to stopniowego weryfikowania założonych pierwotnie rozwiązań, przyjętych podczas tworzenia koncepcji realizacji projektu.

Koncepcja prac analitycznych

W związku z konkursową formą wyboru projektów¹⁶, sformułowana diagnoza problemu, pomysł na akcelerację obligacji społecznych oraz ich osadzenie w systemie prawnym, były poparte przede wszystkim analizą danych zastanych oraz dostępnymi opracowaniami. Ze względu na innowacyjność formuły SIB w warunkach polskich, wiadomym było, że przebieg prac powinien być możliwie elastyczny. Wypracowane pierwotnie założenia akceleratora oraz plan prac analitycznych skonstruowane były modułowo. Zakładały: zarówno wypracowanie podstaw teoretycznych w grupach eksperckich, poszerzenie horyzontów koncepcyjnych przez poszukiwanie nowych rozwiązań dla kształcenia zawodowego podczas seminariów tematycznych, a ostatecznie także wstępne badanie modelu

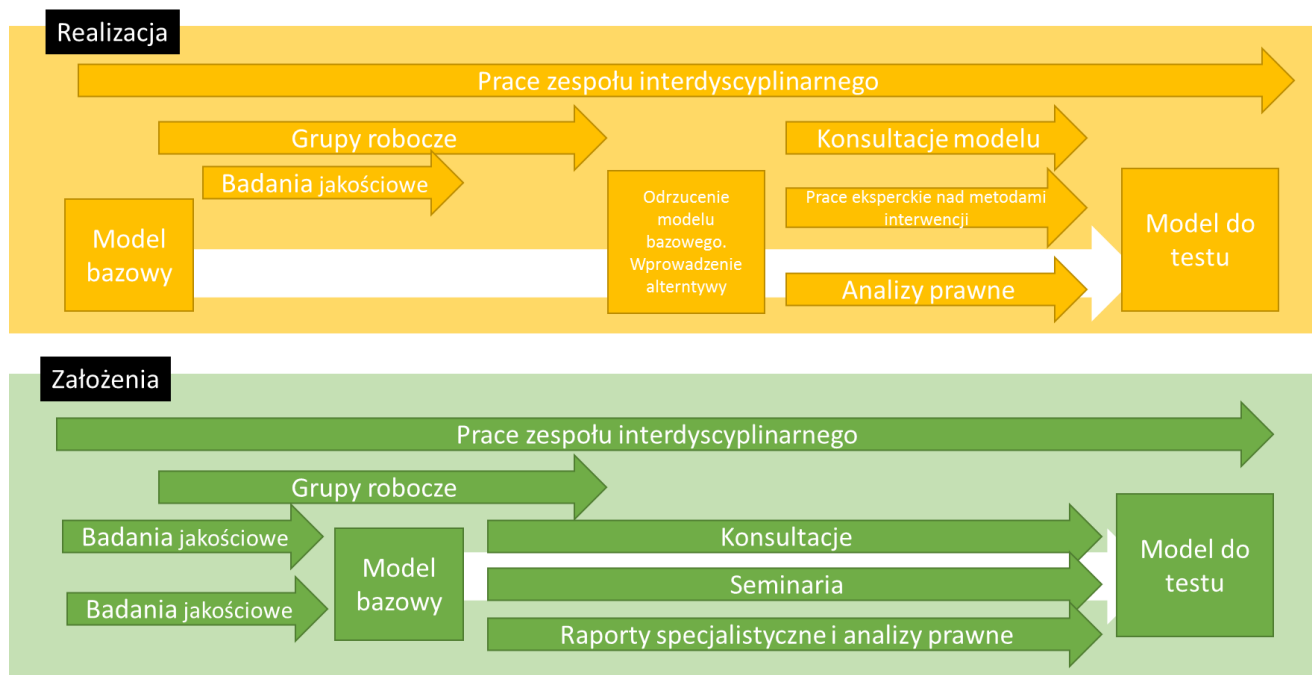
z inwestorami, którymi mieli się stać uczestnicy rynku kapitałowego. Ten bazowy model, w którym głównym aktorem i właścicielem problemu miał być samorząd, został opisany w schemacie obligacji przygotowanym na potrzeby wniosku konkursowego¹⁷. Orientacja na partnera publicznego, będącego organem prowadzącym szkół średnich (samorządy powiatowe) wydawała się naturalna. Pod nią dostosowany został również pierwotny schemat prac Zespołu Interdyscyplinarnego oraz wspierających go grup roboczych, seminariów eksperckich oraz modelu konsultowania założeń.

Po kilku miesiącach pracy, w wyniku napotkania na kluczowe trudności uniemożliwiające realizację modelu w pierwotnie zakładanym wariantcie, jego koncepcja musiała zostać zmieniona. Szczegółowo

¹⁶ w ramach konkursu nr POWR.04.01.00-IZ.00-00-008/16 ogłoszonego przez Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju

¹⁷ Por. Aneks XXX (schemat akceleratora, wersja pierwotna z wniosku)

kwestie te opisano w dalszej części raportu¹⁸. Tutaj skupmy się jedynie na porównaniu pierwotnie zakładanego oraz ostatecznie wykorzystanego schematu analizy (prezentuje je Rysunek 1 poniżej).



Rysunek 1 Schemat prac analitycznych w wariantach zakładanych przed rozpoczęciem realizacji projektu oraz zmodyfikowanym w oparciu o uzyskane dane. Źródło: opracowanie własne

Zmiana koncepcji, z szeroko zakrojonych działań konsultacyjnych, na prace eksperckie i kierunkowe konsultacje z precyzyjnie wskazanymi interesariuszami, związana była z przeformułowaniem ramowej koncepcji modelu akceleracji. Wynikała ona ze zidentyfikowania odmiennych od pierwotnie założonych, kluczowych dla rozwiązania problemu publicznego interesariuszy. W docelowej wersji modelu rekomendowanej przez ZI do testowania, należało zasadniczo ograniczyć rolę samorządów i poszukać innych partnerów po stronie publicznej.

Najważniejszym założeniem analitycznym, które pozwoliło na stosunkowo wczesnym etapie prac zidentyfikować potencjalne trudności lub brak możliwości wdrożenia pierwotnie zakładanych rozwiązań, była początkowa decyzja o szerokiej, prowadzonej równoległe w ramach trzech grup roboczych pracy eksperckiej. Do współpracy zaprosiliśmy praktyków związanych ze szkolnictwem zawodowym, samorządem biznesem, którzy swoje doświadczenie przekładali na refleksję służącą poprawie jakości kształcenia zawodowego, a w dalszej perspektywie dopasowania kompetencji absolwentów do potrzeb pracodawców i wzmocnienia lokalnego rynku pracy. W efekcie konfrontowaliśmy zarządzanie przedsiębiorstwem i metody poszukiwania pracowników z wyzwaniami dla pedagogiki i prowadzeniem placówki oświatowej, uwarunkowania prawne sektora finansów publicznych z praktycznym wdrażaniem rozwiązań systemu edukacji formalnej, podlegającemu właśnie

¹⁸Por. rozdz. 9 i 11

kolejnej reformie¹⁹ obserwując jednocześnie zmiany zachodzące na rynku pracy. Prace odbywały się w ramach trzech grup:

- zajmującej się punktami krytycznymi dla rozwoju ucznia i decydującymi o kształcie kompetencji z jakimi wchodził będzie na rynek pracy,
- pracującej nad identyfikacją specyfiki poszczególnych branż i koniecznych w nich umiejętności/kompetencji, które zostały wyłonione w oparciu o analizę dokumentów strategicznych i danych zastanych
- zagadnień prawnych, przekrojowo dotyczących poszczególnych problemów sektora finansów publicznych, systemu edukacji oraz wsparcia rynku pracy.

Wszystkie te elementy składały się na drogę ku odpowiedzi na podstawowe pytanie, przed jakim stanął ZI, czyli: **czy w polskich warunkach, dla rozwiązania problemu niedopasowania efektów kształcenia (czy ostatecznie nieco szerzej: dostępnych na rynku pracy kompetencji) do potrzeb pracodawców, można zastosować mechanizm obligacji społecznych?**

2.2 Różne modele finansowania i rozwiązywania problemów społecznych

W ostatnich 28 latach w Polsce proponowano wiele metod finansowania zadań publicznych lub działań zmierzających do rozwiązywania/odpowiedzi na problemy publiczne. Podstawową z nich, w obszarze edukacji, jest oczywiście przekazywanie subwencji ogólnej, oświatowej i wyrównawczej samorządom oraz dotacji celowych, podmiotowych i przedmiotowych²⁰ służących realizacji zadania publicznego przed różne podmioty, w tym podlegające bezpośrednio władzom centralnym lub samorządowym. Możliwe było również przekazywanie takich środków podmiotom prywatnym lub społecznym w ramach realizacji zadań edukacyjnych²¹.

Etapem myślenia o realizacji zadań publicznych było również rozwijanie idei partnerstw publiczno-prywatnego, w ramach którego koncesjonowany przez władzę publiczną, partner prywatny (najczęściej komercyjny) realizował zadanie w zamian za czerpanie korzyści w ramach udzielanego odpłatnie świadczenia. Możliwe są też warianty, w których koszty wdrożenia rozwiązania przez podmiot niepubliczny, zwracane są przez stronę publiczną z wygenerowanych oszczędności w kolejnych latach wdrażania rozwiązania. Siłą rzeczy nie wszystkie zadania publiczne mogą być realizowane w tej formule, w szczególności jeśli chodzi o usługi, których nieodpłatność jest gwarantowana innymi prawami Rzeczypospolitej. Model ten napotkał też znaczące utrudnienia po stronie administracyjnej oraz wywoływał wątpliwości natury etycznej. W związku z tym, nie jest on szeroko rozpowszechniony, a nawet przygotowanie specjalnej ustawy²² i promowanie go przez instytucje szczebla centralnego nie upowszechniły go. Ważne aby mieć to w pamięci, w kontekście

¹⁹ Por. rozdz. 3

²⁰ por. Ustawa o finansach publicznych.

²¹ por. ustawa prawo oświatowe

²² Por. Ustawa o Partnerstwie Publiczno Prywatnym

proponowanego rozwiązania w zakresie obligacji społecznych, ponieważ również tutaj bardzo istotną rolę odgrywają: nastawienie administracji oraz wizerunek instrumentu finansowego.

Kolejnym etapem rozwoju i porządkowania metod na innowacyjne rozwiązywanie problemów publicznych, było rozpowszechnienie się przekonania o skuteczności działania podmiotów pozarządowych. Wynikało to zarówno ze stopniowego rozwoju i profesjonalizacji sektora pozarządowego, ale też wzmocnienia potencjału samorządów, co było pokłosiem reformy administracyjnej z 1999 r. Rozszerzanie zakresu zadań wykonywanych w obrębie społeczności lokalnych, w ramach zinstytucjonalizowanych form działalności obywatelskiej, jest próbą realizacji konstytucyjnej zasady pomocniczości, polegającej na pozostawianiu możliwości rozwiązania maksymalnej liczby problemów i zadań na jak najniższym poziomie. W myśl tej zasady, państwo oraz jego aparat administracyjny, mają dostarczać możliwości rozwiązywania problemów wówczas, gdy obywatele nie radzą sobie z nimi samodzielnie. Jednocześnie nie jest to zasada wykluczająca finansowanie tych działań ze środków publicznych, co nie zawsze jest dostrzegane przez samorządy. W efekcie, w uchwalonej w 2004 r. ustawie, uporządkowano zasady powierzania i zlecania realizacji usług publicznych organizacjom pozarządowym. Równocześnie po raz pierwszy w polskim prawie zdefiniowano te organizacje. Umożliwiono również realizację zadań w trybie przewidzianym ustawą, przez podmioty prywatne nie działające dla zysku.

Dalsze rozszerzenie myślenia o finansowaniu rozwiązań problemów publicznych przynosił rozwój systemu wsparcia ekonomii społecznej oraz myślenie o ekonomizacji sektora pozarządowego tj. uspołecznieniu finansowania części zadań oraz generowania środków na zadania publiczne w wyniku odpłatnej działalności podmiotu, prowadzonej równoległe do zadania pożytku publicznego. Niestety propozycje te były kierowane początkowo do wąskiej grupy odbiorców, a system wsparcia i rozwijania takiego podejścia nie doczekał się ostatecznego kształtu, który umożliwiłby realizację postawionych przed nim celów.

Doświadczenia w tym obszarze, związane bardzo mocno z przytaczanymi już wcześniej obszarami oddziaływania EFS miały oczywiście wymiar unijny. Wpisywały się w prawodawstwo na poziomie europejskim, a także jego implementację do krajowego porządku prawnego. Mowa tutaj o dwóch kontekstach. Pierwszym są usługi społeczne, zdefiniowane w dyrektywie Komisji Europejskiej²³ i zaimplementowane do polskiego prawa zamówień publicznych. Pozwala to na uznanie niektórych usług świadczonych na rzecz społeczności za priorytetowe lub istotne dla celów integracji społecznej, a co za tym idzie uznanie ich częściowego wyłączenia z w pełni otwartych procedur przetargowych. Ostatecznie powoduje to skierowanie konkretnego strumienia środków publicznych na określone zadania i dla określonego typu podmiotów (wykonujących konkretne usługi). Drugą sprawą, jest w tym zakresie poszukiwanie innowacji społecznych, które również ma swoje źródła w polityce UE, a w ramach działań krajowych poskutkowało poszukiwaniem zarówno nowych metod rozwiązywania problemów publicznych, ale także ich finansowania. To właśnie dzięki takiemu podejściu, rozpoczęto prace nad modelem obligacji społecznych dla kształcenia zawodowego.

²³ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/24/UE z dnia 26 lutego 2014 r

Innowacje społeczne wpisują się w ostatni etap przemian myślenia o finansowaniu zadań publicznych. Pewne zmiany są echem kryzysu ekonomicznego końca pierwszej dekady XXI w. Wobec znaczącego zmniejszenia dochodów budżetowych i objęcia Polski procedurą redukcji nadmiernego deficytu budżetowego, konieczne stało się nowe spojrzenie na efektywność wydatkowania środków publicznych. Ten proces, a w szczególności powiązanie finansowania z jakością i rezultatami jakie przynosi realizacja zadania, można uznać za dosyć powszechne zjawisko. Wobec tego, różne formy płatności za rezultat, były formą zmniejszania ryzyka, jakie ponosiła do tej pory strona publiczna (czyli również społeczność) w związku z brakiem lub nienależytym wykonaniem zadania.

Warto tutaj spojrzeć na tę sytuację znów z perspektywy całego procesu kształtowania polityki publicznej. Dotychczasową filozofię polegającą na zlecaniu i rozliczaniu poprawności formalnej (czy też legalności działania) pracy realizatora usługi, należało zastąpić nie tylko ze względu na efektywność wydatkowania środków publicznych. Okazało się bowiem, że w przypadku niektórych polityk, działania nieregulowane i w pewnym sensie nie rozliczane przez Państwo z niczego innego poza formalną poprawnością, mogą doprowadzić do potężnych zawirowań na rynku lub narastających problemów społecznych. Ostatecznie przekładało się to na efekty realizowanej przez państwo polityki np. na rynku mieszkaniowym,

w obszarze kształtowania ładu przestrzennego czy też na rynku szkolnictwa wyższego lub usług szkoleniowych. Pozostawienie tych kwestii bez dbałości o końcowy rezultat (w tym wypadku akurat bez znaczenia czy był to instrument wyłącznie prawny, czy też finansowy), może przynosić skutki odwrotne od zamierzonych.

2.3 Różne modele płatności za rezultaty

Pierwotna źródła koncepcji obligacji społecznych

Istotny wkład w analizę problemów trapiących różne metody finansowania zadań publicznych, wniósł w drugiej połowie 80 XX w. nowozelandzki badacz Ronnie Horesh.²⁴ Zaproponował zastosowania obligacji celu społecznego (*public policy bonds*²⁵) jako odpowiedzi na pewne dysfunkcje innych instrumentów finansowania metod rozwiązywania problemów publicznych. To w tym instrumencie można doszukiwać się pierwotnych źródeł pomysłu na stworzone w końcu pierwszej dekady tego wieku *social impact bonds*, do których wprost odwoływali się twórcy konkursu²⁶, w ramach którego zgłoszono projekt KDK. O ile SIB w swojej istocie zostały szczegółowo opisane²⁷ oraz przeanalizowane²⁸, a przykłady wdrożenia poddane ewaluacji²⁹, o tyle ich nowozelandzkie źródło nie jest szeroko opisywane w polskiej i europejskiej literaturze przedmiotu. Koncepcja Horesh'a była o tyle istotna dla prac ZI, że diagnoza dysfunkcji finansowania (i realizacji) zadań publicznych wskazana przez autora, odpowiadała wielu aspektom wskazanym zarówno w odniesieniu do polskiego systemu

²⁴ Horesh, R. *Market solutions for social and environmental problems: public policy bonds* ss. 29-31

²⁵ por. strona www Horesha <http://socialgoals.com/> [dostęp 26.09.2018 r.]

²⁶ *Regulamin konkursu na makro-innowacje Ścieżka B – Obligacje społeczne PL w temacie: Obligacje społeczne jako narzędzie zwiększania efektywności świadczenia usług społecznych w obszarach wsparcia EFS*, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2016 r.

²⁷ op. cit ss. 15-25

²⁸ raport OECD

²⁹ raport RAND

kształcenia zawodowego, ale także do systemu finansów publicznych, prowadzenia oraz planowania polityki publicznej.

Public policy bonds jako odpowiedź na dysfunkcje systemu

Krytyka przeprowadzona przez Nowozelandczyka opiera się na czterech podstawowych konstatacjach, które autor uznaje za równoważne, jednak w przypadku budowanego przez nas modelu, można je z pewnością poddać hierarchizacji.

Po pierwsze, środki publiczne pozostają zawsze ograniczone, co oznacza, że ich gestor będzie musiał dokonywać wyboru i nadawać priorytet problemem w oparciu o różne, w tym pozamerytoryczne czynniki. Wobec niewielkich zasobów, powstaje dylemat co do kierunków wykorzystywania środków. Co więcej, tak jak w przypadku rozważanego w pracach ZI finansowania placówek szkolnictwa zawodowego na poziomie szkoły średniej, gestorem funduszy jest samorząd powiatowy, który w polskim ustroju administracji samorządowej, jest niedofinansowany. Przeprowadzone przez nas analizy wyraźnie pokazywały, jak duża jest skala niedoborów w tym zakresie³⁰.

Drugą kwestią, jest natura systemów usług powszechnych. Nawet najlepiej zaprojektowany i posiadający duże zasoby finansowe, kadrowe i informacyjne system usług, nie obejmie wszystkich możliwych przypadków. Co więcej, statyczność usług publicznych wynika również z podstawowych zasad ustrojów opartych na instytucjach biurokratycznych (w pozytywnym, weberowskim rozumieniu tego pojęcia³¹), a przede wszystkim legalności działania i dokumentacji. W przypadku programów rozwiązujących problemy społeczne, czasami nie da się udokumentować efektów lub przeprowadzonych działań. Tych nie udokumentowanych nie da się rozliczyć i zmierzyć, więc siłą rzeczy tracą na wartości dla świadczących usługę obniżając jej skuteczność. Konieczność zachowania zasady legalności wymaga natomiast braku reakcji w przypadkach nieprzewidzianych wcześniej, czy też nie używanie instrumentów, nie przewidzianych prawem (procedurą). Wypływa z tego szereg konsekwencji: niska elastyczność, utrata marki, przeświadczenie o nieskuteczności działań u niektórych odbiorców. „Wymykanie się przypadków” jest zmorą systemowych rozwiązań, finansowanych ze środków publicznych.

Po trzecie, usługi publiczne wydają się zawsze mniej efektywne od innych dziedzin życia społeczno-gospodarczego. Mechanizacja, informatyzacja, zmiana metod zarządzania powodują znaczący wzrost efektywności produkcji przemysłowej lub rolnej. W przypadku usług publicznych, których naturą nie jest maksymalizowanie (czy też optymalizacja) uzyskiwanych korzyści finansowych, pojawia się problem granic produktywności. Czy pracownik socjalny jest w stanie zbudować w tym samym czasie bliskie relacje z większą liczbą klientów systemu pomocy społecznej? Nawet jeśli wzrosną wskaźniki ilościowe takich działań, to jakość tych relacji w środowisku. W przypadku problemów publicznych o społecznej naturze, będzie to zawsze potężne ograniczenie. W tym jednak wypadku, widzimy wyraźnie, że argumenty Horesh'a formułowane w latach 80' XX w. zaczynają już być bardziej wątpliwe

³⁰ por. rozdział 10.3

³¹ Weber, M. *Gospodarka i społeczeństwo* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

i myśląc o tym wątku, dostrzegamy pewne szanse dla systemu. Zakwestionowanie paradygmatów edukacyjnych, czy wykorzystanie technologii informatycznych w edukacji czy pracy socjalnej może uwalniać dodatkowe zasoby. Nadal jednak ograniczenie to nie zniknęło.

Po czwarte, widoczny jest problem, który dziś nazwalibyśmy brakiem partycypacji w procesie kształtowania polityki publicznej, a w szczególności systemie jej ewaluacji i formułowaniu przejrzystych wskaźników. Historycznie, Horesh wskazywał na to, że osoby odpowiedzialne za wdrażanie danej usługi, same odpowiadają za kształtowanie systemu oceny jej efektów. Oczywiście dostrzegamy dziś znaczącą rolę rozwoju technologii informacyjnych, otwartych danych i podniesienia się kultury ewaluacyjnej. Jednak skłonność części podmiotów publicznych do przyznawania sobie możliwości podejmowania arbitralnych decyzji w obszarach kształtowania usług, wydaje się także dziś nadmierna. Ma to znaczący wpływ na jakość realizowanych zadań, ale przede wszystkim, na co wskazuje prof. Zybala, także na przyjmowane rozwiązania³². Istnieje bowiem duże ryzyko nietrafnego doboru wskaźników opisujących problem. Następuje za tym wybór narzędzi wygodnych i przynoszących efekt tylko w ramach wybranych miar, a nie faktyczne rozwiązujących problem. Przykładem mogłoby być tutaj uznanie rejestrowanego bezrobocia w Polsce, za wskaźnik liczby Polaków osiągających przychody z pracy.

To krótkie przytoczenie krytyki systemu finansowania zadań sprzed 30 lat pokazuje przede wszystkim dwa zjawiska. Z jednej strony, dostrzegamy aktualność diagnozy, ponieważ system dalej jest mało elastyczny, pomija część grup społecznych lub sytuacji, zniechęca do siebie ludzi. Usługi publiczne nie są „atrakcyjne wizerunkowo”. Z drugiej strony, widzimy jak wiele się zmienia, i jakie znaczenie mają w tym zakresie innowacje technologiczne i społeczne. Trzeba przyznać, że jedną z nich z pewnością jest rozpowszechnianie się modelu płatności za rezultaty i idei inwestycji wpływu społecznego (*impact investing*). Istotne dla rozwoju tego sektora są też rozwiązania *fintech* łączące nowoczesne technologie z usługami finansowymi, które mogą wspierać jednostki oraz społeczności w rozwiązywaniu podstawowych problemów. Administracji publicznej wyrasta więc dziś ogromna konkurencja. Jak zatem Państwa czy samorzady powinny radzić sobie z tą rosnącą konkurencją?

Kluczowe jest tu zarządzanie ryzykiem i precyzyjne określenie kto i w zamian za co, podejmuje ryzyko. W przypadku płatności za rezultat, w największym stopniu chroniony jest zamawiający, który określa interesujące go rezultaty. Zdecydowanie jednak, sam ten mechanizm nie będzie wystarczający, co możemy zauważyć również na podstawie krytyki przedstawionej przez Horesha. Istnieje zbyt wiele pokus, aby pozostawić zarządzanie całym procesem, tylko jednej stronie. Tak ryzyko, jak i system oceny rezultatów musi zostać podzielone pomiędzy interesariuszy o różnych kompetencjach. W przypadku ogólnego modelu *public policy bonds*, pojawiają się tu inwestorzy chcący wesprzeć określone rozwiązanie (ale też liczący na premię) oraz wykonawcy, którzy wnoszą kompetencje konieczne do zastosowania nowych narzędzi, które zniwelują ryzyko braku wzrostu produktywności. Ich nastawienie, czasami brak skrupowania niektórymi więzami (*nomen omen*) istotnymi dla instytucji publicznych, ma odnowić spojrzenie na dany problem i usługę. Model PPB rozwiązuje też kwestie

³² Zybala, A. op cit.

bieżących zobowiązań sektora publicznego, zakładając późniejsze sfinansowanie gotowego efektu, ale jedynie przy osiągnięciu ustalonych parametrów. Osobną kwestią jest tu rozróżnienie umów starannego działania i efektu. Koncentracja na powstającym w relacji pomiędzy podmiotami dziele, jest tutaj osobnym ryzykiem, którego część lub całość wezmą na siebie inwestor lub wykonawca. Możliwy jest też model solidarnego rozłożenia tego ryzyka na wszystkich interesariuszy, co i tak może być bardziej korzystne dla strony publicznej. Pozostaje wreszcie kwestia elastyczności, którą modele obligacyjne powinny umożliwiać. Nie jest to cecha oczywista, bo może przejawiać się na różne sposoby. Od szybkiego uruchomienia całego procesu (jeśli został on tak zaprojektowany, a system prawny na to pozwala), po elastyczną skalę działania (na przykład zależną od liczby osób/przypadków, które należy objąć interwencją), czy wreszcie intensywność działania, która może być różna w zależności od przypadku (a bez pomiaru efektów, zawsze finansowana byłaby tak samo np. za gotowość do określonego działania w którym w kalkulowana byłaby wycena przypadków trudniejszych, wymagających większych nakładów).

Peterborough i model SIB

Sztandarowym przykładem mechanizmu obligacji społecznych, który był punktem wyjścia do projektowanego przez nas modelu była formuła zastosowana w Peterborough, w Wielkiej Brytanii. W kontekście przedstawionych już wyżej dyskusji i sposobów patrzenia na rozwiązywanie problemów społecznych, a co za tym idzie projektowanie interwencji rozwiązujących problem publiczny, współpraca brytyjskiego rządu, specjalistycznych instytucji, strony społecznej oraz inwestorów, pokazuje próbę przewycięzenia wszystkich opisanych wyzwań wskazywanych przez Horesha. Włącznie z kontekstem ewentualnego rozważania prywatyzacji części usług publicznych, która była obecna w Wielkiej Brytanii w czasach początkowych rządów Partii Konserwatywnej i idei *Big Society*³³, którą promował premier David Cameron.

Zaproponowana w Peterborough formuła obligacji społecznych skoncentrowana była na rozwiązaniu problemu recydywy wśród młodocianych, którzy trafiali do tamtejszego więzienia. Zastosowane narzędzia oraz skutki realizacji zadania są szeroko opisywane, ponieważ uznawane są za przykład pierwszego wdrożenia obligacji społecznych w Europie³⁴. Oczywiście teza ta może być dyskusyjna, jednak skupmy się przede wszystkim na charakterze zaproponowanych rozwiązań od strony mechanizmu ich działania.

Przyjęta metoda zakłada przede wszystkim rozszerzenie zakresu usług resocjalizacyjnych świadczonych w celu rozwiązania problemu recydywy. Celem tego działania miało być obniżenie konkretnego wskaźnika, który był podstawą do wypłaty środków podmiotom, które podjęły ryzyko inwestycyjne. Aby było to możliwe, w programie wskazano precyzyjnie grupę uczestników i ustalono grupy kontrolne, a metodologia pomiaru była akceptowana przez wszystkie grupy interesariuszy. Aby osiągnąć zakładane rezultaty trzeba było wyjść poza standardowe metody i wsparcie osób

³³ <https://www.gov.uk/government/news/government-launches-big-society-programme--2> [dostęp z dn. 30.09.2018 r.]

³⁴ por. regulamin konkursu.

opuszczających zakład karny. Zastosowano wieloaspektowe podejście do problemu, próbując zrozumieć różne wymiary i źródła powodów powrotu osadzonych do więzienia.

Ostateczne losy tego przedsięwzięcia i przeprowadzone w trakcie realizacji modyfikacje (np. sposób wypłaty), zakończyły się pomyślnie dla inwestorów i zaangażowanych środków (5 mln. funtów), a także dla rozwiązania zidentyfikowanych wcześniej problemów.³⁵ Bardzo ważnym aspektem realizacji tego przedsięwzięcia był fakt, że wśród 17 inwestorów zaangażowanych w SIB, były przede wszystkim prywatne podmioty dobroczynne³⁶.

Wnioski płynące z tego przykładu dla prac Zespołu Interdyscyplinarnego były następujące:

- konieczne jest rozważanie różnorodnej struktury inwestorów: indywidualnych oraz instytucjonalnych, ale także wprowadzenie możliwości rozdrobnienia inwestycji (pozyskanie środków od dużej liczby inwestorów);
- należy rozważyć inwestorów z różnych sektorów, w szczególności wobec niewielkich zasobów kapitału inwestycyjnego w polskich organizacjach pozarządowych;
- konieczne jest precyzyjne określenie faktycznego właściciela problemu oraz podmiotów zdolnych do wejścia w rolę wykonawcy usługi (tak jak w przypadku Peterborough);
- Problem jakim zajmuje się ZI należy rozpatrywać w sposób możliwie szeroki i szukać różnych metod oddziaływania na aktorów istotnych dla rozwiązania tego problemu
- Nie można skupić się na zmianie instytucji, ponieważ będzie to trudne do wykonania bez zmian legislacyjnych. W zamian za to, należy poszukiwać rozwiązań uzupełniających lub przekształcających doświadczenie instytucjonalne, w korzyść dla jednostki.

Wszystkie te uwagi sformułowane w toku zapoznawania się z przykładami światowymi, pokazywały członkom ZI skalę trudności postawionych zadań, ale też szanse na praktyczne wykorzystanie mechanizmu SIB. Wnioski z tych analiz były jedną z przesłanek do przeformułowania pierwotnego modelu bazowego obligacji, nad którymi pracował ZI. Wyzwania te skłaniały również do sięgnięcia po szerszy zakres inspiracji, i sposobów na wykorzystanie płatności za rezultat w rozwiązywaniu problemów publicznych.

³⁵ <https://www.socialfinance.org.uk/sites/default/files/news/final-press-release-pb-july-2017.pdf> [dostęp z dn. 30.09.2018 r.]

³⁶ https://www.responsible-investor.com/home/article/peterboro_sib/ [dostęp z dn. 30.09.2018 r.]

Development Impact Bonds, Green bonds i inne rozwiązania

Przedstawiona wcześniej natura i źródła pojawienia się instrumentów opartych na płatności za rezultat, wymaga uzupełnienia o przedstawienie różnorodności, z jaką mechanizm ten może być stosowany obecnie. Dla Zespołu Interdyscyplinarnego, inspiracje płynące z różnych przykładów zastosowania mechanizmu obligacyjnego, były bardzo istotne. Pozwoliły na sformułowanie alternatywnych modeli, ale także wariantowanie każdego z nich, aby w efekcie diagnozy problemu społecznego, który postanowiliśmy rozwiązywać, możliwe było dopasowanie najbardziej adekwatnego sposobu finansowania, rozkładania ryzyka czy angażowania poszczególnych aktorów.

Na świecie odnotowano 127 projektów wykorzystujących płatność za rezultat w formule włączającej zewnętrznego inwestora³⁷. Liczba ta uwzględnia projekty dopiero przygotowywane, już prowadzone i zakończone. To, co je łączy i wskazuje na interesującą nas naturę instrumentu, to:

- zdefiniowany zarządca problemu: podmiot, który jest władny wykorzystać swoją pozycję i zasoby, aby włączyć się w rozwiązanie problemu i z różnych przyczyn pokryć koszty rozwiązania. W pracach ZI występował zamiennie z pojęciem „Płatnik”;
- zewnętrzny inwestor, to podmiot, który bez względu na przyczyny jest skłonny czasowo przeznaczyć i zaryzykować środki finansowe na pokrycie inwestycji o znaczeniu społecznym. Korzyść jaka wynika z tego tytułu, to przede wszystkim zaangażowanie w rozwiązanie problemu oraz potencjalnie, marża/zysk z inwestycji rekompensujący poniesione ryzyko lub zabezpieczający przed utratą wartości pieniądza;
- wykonawca usługi – czyli podmiot realizujący bezpośrednio zadania w celu rozwiązania problemu społecznego.

Należy zaznaczyć, że wszyscy Ci aktorzy mogą czerpać korzyści z realizacji przedsięwzięcia i może odbywać się to w różnych wymiarach. Od kwestii czysto materialnych (jak marża dla inwestora w przypadku SIB), przez korzyści wizerunkowe, etyczne, aż po realizację celów działalności w przypadku wyspecjalizowanych funduszy lub finansowych instytucji charytatywnych. Dodatkowo, jeśli będziemy rozpatrywać to w skali globalnej, zaangażowanie w inwestycje tego typu, mogą prowadzić do osiągnięcia korzyści nie tylko społecznych, ale także środowiskowych czy rozwojowych.

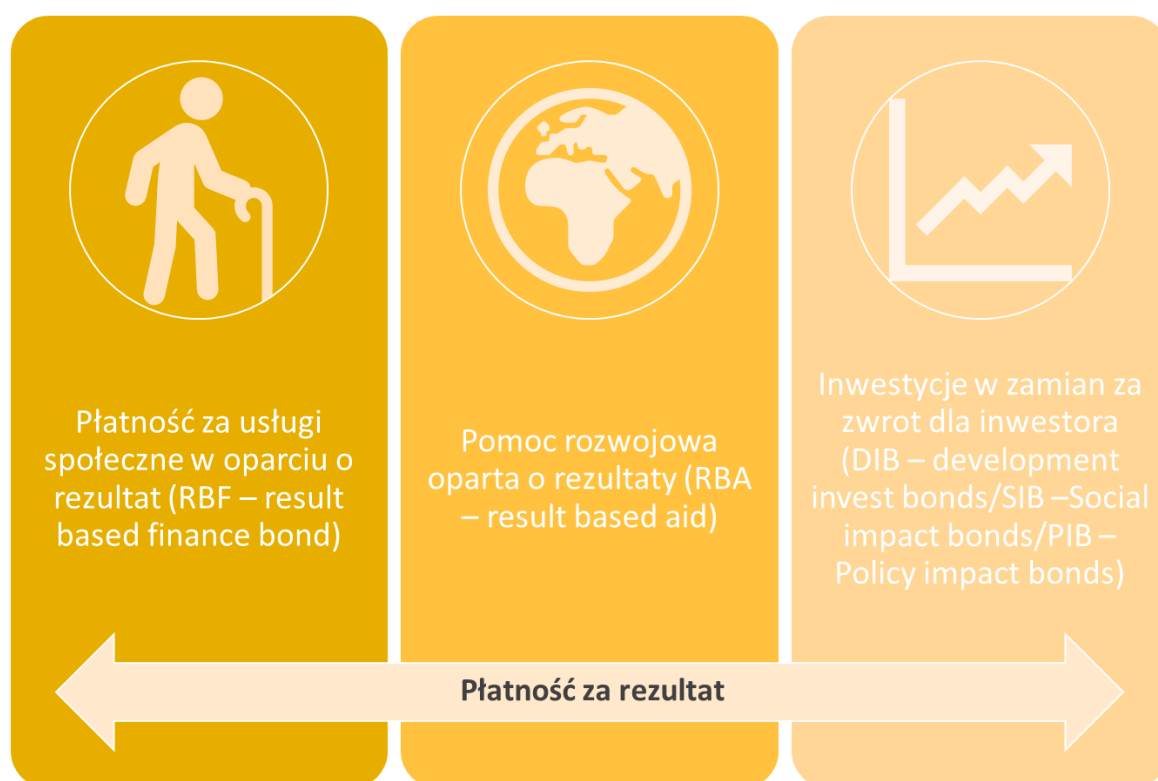
Złożony model takiego finansowania dla celu środowiskowego zrealizowano na Seszelach, gdzie Bank Światowy zdecydował się zagwarantować umorzenie części długu rządowego, jeśli ze środków tych państwo sfinansuje programy ochrony środowiska i przekształcenia gospodarki opartej na masowych połowach prowadzących do zniszczenia lokalnych ekosystemów. W efekcie powstała fundacja zarządzająca obszarami chronionymi i programami przekwalifikowania dla pracowników sektora rybołówstwa³⁸.

³⁷ Baza danych Instiglio, *Impact Bonds Worldwide*, [dostęp: 24.09.2018]

³⁸ Innovative Ocean financing: Seychelles Blue Bonds <http://www.fao.org/blogs/blue-growth-blog/innovative-ocean-financing-seychelles-blue-bonds/en/> [dostęp: 22.09.2018 r.]

Na świecie rozwija się także rynek *green bonds*, które są jednak mechanizmem dużo prostszym, opartym na deklaracjach i działaniach podmiotów szukających kapitału na konkretne inwestycje i programy ekologiczne lub energetyczne, w których nie ma szeroko rozwiniętego mechanizmu płatności za rezultat, jednak deklaracja osiągnięcia konkretnych celów, przynosi zainteresowanie inwestorów, którym zależy na określonych wartościach lub wpływie na rozwiązywanie problemu publicznego. W przypadku Polski, dwukrotnie emitowano już „zielone obligacje”, przeznaczone na inwestycje zmierzające do realizacji celów środowiskowych³⁹.

Strukturę podejścia do różnych form finansowania inwestycji zmierzających do rozwiązywania problemów publicznych można przedstawić na wiele sposobów, jednak w przypadku poszukiwania inspiracji i przykładów pomocnych w projektowaniu modelu SIB przez Zespół Interdyscyplinarny, najbardziej pomocny okazał się poniższy schemat.



Rysunek 2. Możliwe warianty rozpatrywania płatności za rezultat w kontekście pomocy rozwojowej. Źródło: opracowanie własne na podstawie *Result-based financing. A promising new tool for energy access*⁴⁰

W tym wypadku prosty podział na wyraźnie określone działania pomocowe, płatność kierowaną do wykonawców, a wreszcie powiązanie rezultatu ze zwrotem środków inwestorowi, oddaje szeroki zakres możliwości. Każdy z tych trzech wariantów pozwala na różne interpretowanie roli płatnika, inwestora i wykonawcy. Ocenę bezpośredniej zależności i znaczenia rozwiązania problemu dla zaangażowanych podmiotów, możemy wtedy rozpatrywać jako jedną z potencjalnych korzyści lub element zarządzania/dzielenia się ryzykiem pomiędzy interesariuszami. Za każdym razem, proces ten

³⁹ Komunikat Ministerstwa Finansów z dn. 6 lutego 2018 r. *Polska po raz drugi wyemitowała obligacje Green Bonds* https://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/wiadomosci/aktualnosci//asset_publisher/M1vU/content/id/6279990 [dostęp: 16.09.2018 r.]

⁴⁰ Przerysować i uzupełnić o dane z Horesha i OECD

będzie związany także z poziomem zaangażowania, a co za tym idzie motywacjami, jakie stały za włączeniem się w realizację zadania. Ostatecznie pokazuje to, w jak różnorodny sposób mechanizm płatności za rezultat można włączyć w kształtowanie polityki publicznej i odpowiadanie na leżący u jej podstaw problem publiczny.

Dla prac ZI był to bardzo ważny element namysłu nad wprowadzaniem inwestorów i określaniu właściwego zarządcy problemu, jakim jest dopasowanie kompetencji absolwentów szkół i później pracowników, do potrzeb rynkowych. Każdorazowo, przy odpowiadaniu na pytania dotyczące możliwości pełnienia danej roli w modelu przez poszczególnych aktorów, należało rozpatrywać w jakim kierunku i w jakim podejściu mieściłoby się wtedy proponowane rozwiązanie. Czy dalej byłyby to obligacje społeczne, czy może już tylko mechanizm pozyskania środków inwestycyjnych z rynku finansowego?

2.4 Cele prac zespołu interdyscyplinarnego

Jak wskazaliśmy już wcześniej, kluczowym zadaniem Zespołu Interdyscyplinarnego było zweryfikowanie, czy opracowany na etapie składania wniosku o dofinansowanie model obligacji społecznych da się w ogóle osadzić w polskim systemie prawnym i wykorzystać jako instrument w realizacji polityki publicznej.

Przeanalizowaliśmy więc szereg wariantów ról, jakie zaangażowani aktorzy (przedstawiciele różnych grup interesariuszy) mogą pełnić w obligacjach społecznych. Następnie przeanalizowaliśmy uwarunkowania systemu szkolnictwa i odpowiedzieliśmy na szereg pytań dotyczących możliwości implementacji nowych rozwiązań. Wreszcie, rozpatrywaliśmy zagadnienia współpracy różnych podmiotów, ich ram prawnych i ograniczeń wynikających z różnej kultury pracy oraz nawyków danego sektora, czy zwyczajów obowiązujących w danym regionie. Te wszystkie aspekty okazywały się bardzo istotne. Niemniej ważna była także specyfika poszczególnych branż np. sezonowość prac budowlanych i związane z tym ograniczenia w odbywaniu praktyk przez uczniów szkół budowlanych. Chęć angażowania się uczniów, szkół czy przedsiębiorców w określone formy współpracy. Znaczenie dokumentów strategicznych i oddziaływanie różnych polityk sektorowych na to, jakie oczekiwania stawiamy absolwentom szkół czy pracownikom szukającym pracy, a jakie przedsiębiorcom poszukującym pracowników. Kto w zasadzie powinien odpowiadać za łączenie potencjałów różnych uczestników rynku? Jakie znaczenie ma to dla samorządów i kto właściwie jest gospodarzem polityki gospodarczej w poszczególnych miejscach Polski? Kto odpowiada za rozwój lokalnego rynku pracy?

Odpowiedzi na te wszystkie pytania brane były pod uwagę podczas prac Zespołu Interdyscyplinarnego i staraliśmy się przekazać najważniejsze z nich w niniejszym raporcie. Wnioski, jakie wyłynęły z tych rozważań, to przede wszystkim odejście od pierwotnego modelu i włączenie do zmodyfikowanej koncepcji nowych podmiotów będących istotnymi ogniwami w procesie dopasowywania kompetencji kadr do potrzeb rynku pracy. Szczegóły decyzji, która stała za tą zmianą, staramy się szczegółowo wyjaśnić. Podkreślamy to jednak już teraz, ponieważ jednym z zasadniczych celów prac ZI było przygotowanie modelu, który będzie mógł zostać przetestowany, a jego ewentualna replikacja nie będzie wymagała zmian w prawie. To, co powinno stanowić siłę akceleratora obligacji społecznych,

a o czym przekonały nas konsultacje z różnymi grupami interesariuszy, to prostota i wykonalność, ograniczająca czas, energię a także formalne aspekty wdrażanych rozwiązań. Gdy od interesariuszy oczekujemy podjęcia ryzyka i zaangażowania własnych środków w mało znane dotychczas działanie, obowiązkiem i jednocześnie warunkiem powodzenia prac akceleratora obligacji społecznych, musi być przejrzysta propozycja, nie wymuszająca na partnerach zasadniczych zmian w ich funkcjonowaniu. Przygotowanie takiego modelu, było zasadniczym celem prac Zespołu Interdyscyplinarnego.

3. Problematyka kształcenia zawodowego. Opis problemu

3.1 System kształcenia zawodowego w Polsce w dobie reformy

Kształcenie zawodowe przechodzi obecnie przeobrażenia wynikające z przeprowadzanej właśnie reformy ustrojowej systemu edukacji. Jej głównym celem jest lepsze przygotowanie uczniów kończących cały cykl kształcenia do potrzeb rozwoju indywidualnego oraz potrzeb nowoczesnego rynku pracy, do czego potrzebny jest solidny fundament wykształcenia ogólnego. Ma to być osiągnięte dzięki wzmocnieniu kształcenia ogólnego i zawodowego w szkołach średnich poprzez wydłużenie o rok cyklu kształcenia.

Kluczowe elementy reformy to m.in.:

- Zmiana struktury systemu oświaty polegająca na wprowadzeniu długiej 8-klasowej szkoły podstawowej oraz 4-letniego liceum ogólnokształcącego i 5-letniego technikum
- Wprowadzenie 3-letniego kształcenia branżowego (1 kwalifikacja w danym zawodzie) z możliwością nabywania dalszych kwalifikacji i przygotowania do matury w 2-letniej szkole branżowej II stopnia.
- Upowszechnienie kształcenia dualnego realizowanego we współpracy z przedsiębiorcami.
- Zwiększenie udziału pracodawców we współfinansowaniu kształcenia zawodowego poprzez utworzenie Funduszu Rozwoju Edukacji Zawodowej.

Zmiany rozpoczęły się od roku szkolnego 2017/2018, a wprowadzone zostały w życie na mocy Ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. „Prawo oświatowe” oraz na podstawie Ustawy „Przepisy wprowadzające Ustawę -Prawo oświatowe” z tego samego dnia.

Likwidacja gimnazjum i wprowadzenie ponownie 8-letniej szkoły podstawowej oznacza, że kształcenie zawodowe odbywa się na podbudowie 8 a nie 9 letniego (jak do tej pory) obowiązkowego kształcenia ogólnego, a wiek, w którym uczniowie podejmują decyzję o wyborze dalszej ścieżki edukacyjnej obniża się z 16 na 15 lat.

3.2 Sposoby nabywania kwalifikacji i kompetencji

Nabywanie kwalifikacji

Sposoby zdobywania i uzupełniania kwalifikacji w systemie edukacji określa wspomniana wyżej ustawa z dnia 14 grudnia 2016 roku „Prawo oświatowe” – określa ona m.in. podmioty funkcjonujące w systemie, w tym placówki kształcenia i szkolenia zawodowego, organizację kształcenia, formy potwierdzania efektów kształcenia i kwalifikacji. Szczegółowe przepisy regulujące sposób funkcjonowania kształcenia zawodowego, w tym klasyfikacja zawodów szkolnictwa zawodowego⁴¹,

⁴¹ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 13 marca 2017 r. w sprawie klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego (Dz.U. 2017 poz. 622)

podstawa programowa kształcenia w zawodach⁴², praktyczna nauka zawodu czy przygotowanie zawodowe młodocianych, zawarte są w rozporządzeniach Ministra Edukacji Narodowej, a w szczególnych przypadkach Rady Ministrów.

Szkoły zawodowe

W systemie edukacji kształcenie zawodowe odbywa się w **następujących typach szkół**:

- trzyletniej zasadniczej szkole zawodowej do 2019
- trzyletniej szkole branżowej I stopnia
- dwuletniej szkole branżowej II stopnia od roku szkolnego 2020/2021
- czteroletnim technikum do 2019
- pięcioletnim technikum od roku szkolnego 2019/2020
- trzyletniej szkole specjalnej przysposabiającej do pracy
- szkole policealnej – trwającej od 1,5 do 2,5 roku.

Poszczególne rodzaje szkół realizują różne cele oświatowe. Trzyletnie szkoły specjalne przysposabiające do pracy są przeznaczone przede wszystkim dla uczniów z upośledzeniem umysłowym oraz uczniów z niepełnosprawnościami sprzężonymi, którzy ukończyli gimnazjum. Ich program nauczania oraz organizacja nauki są dostosowane do potrzeb i możliwości uczniów. Po ukończeniu szkoły uczniowie otrzymują świadectwo potwierdzające przysposobienie do pracy, a nie pełne kwalifikacje zawodowe. Technika przygotowują do matury oraz do wejścia na rynek pracy, zaś zasadnicze szkoły zawodowe/szkoły branżowe oraz szkoły policealne koncentrują się na uzyskaniu kwalifikacji zawodowych, chociaż w ZSZ i szkole branżowej realizowana jest też podstawa programowa kształcenia ogólnego w zakresie podstawowym. Koncepcja nowej branżowej szkoły oparta jest na przekonaniu, że wiedza i umiejętności zawodowe w równym stopniu jak kształcenie ogólne powinny dać możliwość uzyskania wykształcenia na poziomie średnim, a w dalszej kolejności również wyższym. Dlatego absolwenci szkoły branżowej I stopnia będą mogli kontynuować naukę w szkole branżowej II stopnia, gdzie obok egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe będą mogli przystąpić do egzaminu maturalnego.

Technika, ZSZ, szkoły branżowe i szkoły policealne prowadzą kształcenie zawodowe w zawodach ujętych w klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego. Każdy zawód jest podzielony na poszczególne kwalifikacje czyli wyodrębnione w danym zawodzie zestawy oczekiwanych efektów kształcenia. Zawody nauczane w ZSZ i szkole branżowej składają się głównie z jednej kwalifikacji. Ponadto, wśród zawodów jednokwalifikacyjnych znajdują się zawody nauczane na poziomie technikum i szkoły policealnej, dla których ministrem właściwym jest: minister do spraw zdrowia, minister do spraw zabezpieczenia społecznego, minister do spraw transportu, minister do spraw gospodarki morskiej. Na poziomie technikum kształcenie jest prowadzone głównie w zawodach dwu- i trzykwalifikacyjnych.

⁴² Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 31 marca 2017 r. w sprawie podstawy programowej kształcenia w zawodach (Dz.U. 2017 poz. 860)

Tabela 1 Liczba zawodowych szkół ponadgimnazjalnych i ich uczniów w roku szkolnym 2016/2017. Źródło: Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2016/2017, GUS, Warszawa 2017

Typ szkoły	Liczba szkół	Liczba uczniów*
Zasadnicza szkoła zawodowa	1663	166,2
Technikum**	2026	518,7
Szkoła specjalna	495	10,7
Szkoły policealne	2331	248,1
razem	6515	943,7

* w tysiącach

**Razem ze szkołami artystycznymi dającymi uprawnienia zawodowe tj. szkołami muzycznymi, baletowymi i plastycznymi

W ostatnich latach widać wzrost liczby absolwentów gimnazjum wybierających dalszą edukację w technikach - do niedawna największą popularnością cieszyły się licea ogólnokształcące. Jednak zasadnicze szkoły zawodowe wciąż nie cieszą się zbyt dużym zainteresowaniem. Wciąż też szkoły zawodowe częściej są wybierane przez chłopców niż dziewczęta.

Nauka zawodu u pracodawcy

Kolejnym rodzajem kształcenia zawodowego przewidzianego w ustawie o systemie oświaty jest **nauka zawodu u pracodawcy** czyli przygotowanie zawodowe młodocianych. Najważniejszym warunkiem uczestnictwa w kształceniu tego rodzaju jest ukończenie gimnazjum oraz wiek co najmniej 16 lat, a od 1 września 2018 od 15 lat. Jednakże w szczególnych sytuacjach przepisy umożliwiają odstępnie od tej zasady.

Nauka zawodu u pracodawcy może odbywać się w jednej z poniższych form:

1. nauka zawodu stanowiąca przygotowanie zawodowe prowadzące do uzyskania kwalifikacji czeladnika lub robotnika wykwalifikowanego. Obejmuje praktyczną naukę zawodu u pracodawcy oraz doksztalcanie teoretyczne. Uczniowie/młodociani (w wieku poniżej 18 lat) mogą wybrać formę doksztalcania teoretycznego – może odbywać się ono w systemie szkolnym lub pozaszkolnym. Większość uczniów/młodocianych (88%) odbywa doksztalcanie teoretyczne w zasadniczych szkołach zawodowych. Nauka trwa od 24 do 36 miesięcy i kończy się egzaminem kwalifikacyjnym na tytuł czeladnika przeprowadzonym przez izby rzemieślnicze lub egzaminem potwierdzającym kwalifikacje zawodowe przeprowadzonym przez okręgowe komisje egzaminacyjne;
2. nauka zawodu stanowiąca przyuczenie do wykonywania określonej pracy, obejmująca jedynie wybrane prace związane z nauką zawodu. Ogranicza się ona do małych grup młodzieży, która – z różnych powodów - nie ukończyła gimnazjum i ma co najmniej 15 lat. Pracodawca określa program nauczania z uwzględnieniem obowiązującej podstawy programowej. Przyuczenie do wykonywania określonej pracy trwa od 3 do 6 miesięcy i kończy się egzaminem sprawdzającym, po zdaniu którego młodociany otrzymuje zaświadczenie stwierdzające

nabycie umiejętności w wykonywaniu prac, których dotyczyło przyuczenie. Zaświadczenie wydaje pracodawca, u którego odbyło się przyuczenie i jest uznawane przez system oświaty. Po ukończeniu szkolenia pracownicy młodociani (w wieku 16-18 lat) mogą kontynuować kształcenie zawodowe w formie nauki zawodu u pracodawcy, kończące się uzyskaniem kwalifikacji zawodowych (okres przyuczenia zalicza się do okresu praktycznej nauki zawodu).

3. Nauka zawodu u pracodawcy odbywa się najczęściej w małych i średnich przedsiębiorstwach, przede wszystkim rzemieślniczych. Gdy pracodawcy są zwykle członkami cechu lub izby rzemieślniczej, realizację nauki zawodu nadzoruje określona izba rzemieślnicza lub wyznaczony cech.

Nauka zawodu u pracodawcy od lat była domeną rzemiosła, gdzie trafia coraz mniej młodzieży, co jest wynikiem sytuacji demograficznej w Polsce, ale także ciągłych zmian (modernizacji) systemu kształcenia zawodowego. Od kilku lat obserwuje się coraz więcej przedsiębiorstw nie rzemieślniczych przyjmujących młodocianych pracowników na naukę zawodu, nie jest to jednak skala, która zapewniałaby wyrównany wysoki poziom dostosowania kwalifikacji absolwentów szkół zawodowych i branżowych do potrzeb i oczekiwań rynku pracy.

Tabela 2 Liczba uczniów -młodocianych pracowników odbywających naukę zawodu u rzemieślników w formie kształcenia dualnego

Rok	Liczba uczniów w zasadniczych szkołach zawodowych – młodocianych pracowników	Liczba rzemieślników realizujących dualne przygotowanie zawodowe
2015	71 170	23 087
2016	65 982	23 088
2017	64 695 111 737	23 516

Osoby młode, które ukończyły 18 rok życia, zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej z 7 kwietnia 2009 roku w sprawie przygotowania zawodowego dorosłych mogą odbywać **praktyczną naukę zawodu** w podobny sposób, jak pracownicy młodociani.

Przygotowanie zawodowe dorosłych ma na celu uzyskanie przez uczestników kwalifikacji lub umiejętności zawodowych, w tym zarówno umiejętności praktycznych jak i wiedzy teoretycznej, niezbędnych do wykonywania zadań zawodowych. Może się ono odbywać w jednej z dwóch form:

- **praktycznej nauki zawodu dorosłych** (6-12 miesięcy)umożliwiającej przystąpienie do egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie lub egzaminu czeladniczego albo
- **przyuczenia do pracy dorosłych (3-6 miesięcy)**, mającego na celu zdobycie wybranych kwalifikacji zawodowych lub umiejętności, niezbędnych do wykonywania określonych zadań zawodowych.

Przygotowanie zawodowe dorosłych realizowane jest u pracodawców, często we współpracy z instytucją szkoleniową. Czas zajęć w ramach przygotowania zawodowego dorosłych nie może przekraczać 8 godzin zegarowych dziennie i 40 godzin zegarowych tygodniowo.

Kwalifikacyjne kursy zawodowe

Osoby pełnoletnie, **bez względu na dotychczasowe wykształcenie**, mogą nabyć również kwalifikacje w toku kwalifikacyjnych kursów zawodowych wprowadzonych Rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 stycznia 2012 roku w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych jako skrócony sposób nabywania odrębnych kwalifikacji zawodowych.

Kurs kwalifikacyjny opiera się na podstawie programowej dla kształcenia w zawodach w zakresie jednej kwalifikacji. Kwalifikacyjne kursy zawodowe mogą być organizowane w pełnym wymiarze czasu (zajęcia co najmniej trzy razy w tygodniu) lub w niepełnym wymiarze czasu (zajęcia przynajmniej raz na dwa tygodnie przez dwa dni). Mogą też wykorzystywać metody i techniki kształcenia na odległość, ale wtedy nie jest możliwe zapewnienie zajęć praktycznych oraz laboratoryjnych, które muszą być organizowane w tradycyjny sposób, w celu zapewnienia odpowiedniej jakości kształcenia. Ukończenie kwalifikacyjnego kursu zawodowego umożliwia przystąpienie do zewnętrznego egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe. Poprzez uczestnictwo w kilku kursach słuchacz może nabyć cały zestaw kwalifikacji określony dla danego zawodu lub wybrać z programu nauczania danego zawodu tylko jedną kwalifikację, uprawniającą do wykonywania konkretnych czynności. Jest to więc elastyczna forma przekwalifikowania, rozszerzenia lub **zdobycia nowych uprawnień zawodowych**.

W roku szkolnym 2017/18, w ponadgimnazjalnych i ponadpodstawowych szkołach dla młodzieży (łącznie ze szkołami specjalnymi) zorganizowano 770 kwalifikacyjnych kursów zawodowych, w których uczestniczyło 21,1 tys. słuchaczy. W porównaniu do roku szkolnego 2016/17 liczba kursów zmalała o 19 (2,4%), a liczba słuchaczy o 0,3 tys. (1,2%). W szkołach dla dorosłych w roku szkolnym 2017/18 prowadzono 1079 kursów, w których wzięło udział 22,0 tys. osób (wzrost w stosunku do poprzedniego roku szkolnego o 2,4 tys.). W szkołach ponadgimnazjalnych dla młodzieży większość słuchaczy kształciła się podczas kursów zorganizowanych w technikach (78,3%). Na kursy prowadzone w branżowych szkołach I stopnia uczęszczało 21,0% słuchaczy, zaś na kursy w szkołach policealnych 0,9% ogółu uczestników. Odmienne sytuacja przedstawiała się w przypadku kursów prowadzonych przez szkoły dla dorosłych – wszyscy słuchacze uczęszczali do szkół policealnych. Kwalifikacyjne kursy zawodowe cieszą się większą popularnością wśród mężczyzn niż wśród kobiet – na kursach dla młodzieży stanowiły 39,1%, a na kursach dla dorosłych -37,4%.

Kursy umiejętności zawodowych

Kurs umiejętności zawodowych jest prowadzony w oparciu o program nauczania uwzględniający podstawę programową kształcenia w zawodach. Obejmuje on jednak tylko część tej podstawy w zakresie:

- jednej z części efektów kształcenia wyodrębnionych w ramach danej kwalifikacji
- albo
- efektów kształcenia wspólnych dla wszystkich zawodów oraz wspólnych dla zawodów w ramach obszaru kształcenia stanowiących podbudowę do kształcenia w zawodzie lub grupie zawodów,
- albo
- efektów kształcenia wspólnych dla wszystkich zawodów w zakresie organizacji pracy małych zespołów.

Na zakończenie kursu umiejętności zawodowych uczestnik otrzymuje zaświadczenie o jego ukończeniu na warunkach określonych przez organizatora kursu. Takie zaświadczenie może być podstawą zaliczenia efektów tego kształcenia przy podejmowaniu dalszej nauki na kwalifikacyjnym kursie zawodowym.

Inne formy szkolenia

W Polsce różne placówki szkoleniowe oferują szkolenia różnego typu, oprócz szkoleń o charakterze formalnym, takie jak: kursy, seminaria, wykłady, warsztaty. Podstawowym celem tych działań jest doskonalenie posiadanych umiejętności zawodowych oraz zdobywanie nowych umiejętności celem zwiększenia swojej konkurencyjności na rynku pracy.

Szkolenia oferowane przez urzędy pracy

Do najważniejszych instytucji w Polsce odpowiedzialnych za organizację takich dodatkowych szkoleń należą urzędy pracy. Wojewódzkie (WUP) i powiatowe urzędy pracy (PUP) zajmują się organizowaniem szkoleń, adresowanych do pracowników pragnących podnieść swoje umiejętności zawodowe, bezrobotnych – zarówno długotrwale bezrobotnych jak i bezrobotnych aktywnie poszukujących pracy, niepełnosprawnych, więźniów, osób starszych i innych osób zagrożonych wykluczeniem na rynku pracy. W ramach kursów i szkoleń organizowanych przez urzędy pracy należy wyróżnić szkolenia indywidualne, zbiorowe (dla osób bezrobotnych i niepełnosprawnych), a także szkolenia dla pracowników. Koszty szkoleń ponoszą urzędy pracy, które na ten cel otrzymują corocznie środki z Funduszu Pracy. Harmonogram szkoleń jest ustalany na początku każdego roku, natomiast liczba i data realizacji zaplanowanych szkoleń zależy od środków uzyskanych przez urzędy pracy.

W 2016 r. urzędy pracy skierowały na szkolenia ponad 53 tys. osób bezrobotnych i poszukujących pracy, czyli prawie 15 tys. osób mniej niż w roku 2015 (spadek o 22%). Liczba osób skierowanych

na szkolenia jest najniższa w ciągu ostatnich 10 lat, porównywalna do 2011 r. Wynika to ze zmian na rynku pracy, a przede wszystkim spadającego bezrobocia.

Szkolenia ukończyło ponad 52 tys. osób, tj. prawie 15 tys. osób mniej niż w roku poprzednim (spadek o 22,4%).

W 2016 r. udział procentowy osób przeszkolonych w trybie „indywidualnym”, zwiększył się o 0,8 pkt procentowego, natomiast w trybie szkoleń grupowych tj. przeprowadzanych zgodnie z planem szkoleń urzędu pracy, zmniejszył się o 0,9 pkt procentowego.

Wśród bezrobotnych uczestników, którzy ukończyli szkolenia były grupy takie jak: kobiety (ok. 32%, osoby do 24 lat (ok. 23%, -5% w porównaniu z 2012), długotrwale bezrobotne (ok. 29,8%, -10,1% w porównaniu z 2012), osoby w wieku 50+ (ok. 12,4%, -6,3% w porównaniu z 2012), niepełnosprawni (ok. 3,8%, -1,8% w porównaniu z 2012). i inne. W 2016 r. zwiększyła się skuteczność zatrudnienia: 63% uczestników szkoleń podjęło pracę w okresie do 3 miesięcy po ukończonym szkoleniu. Odsetek ten jest największy na przestrzeni ostatnich 5 lat; w porównaniu z 2012 r. odsetek ten wzrósł o 24 punkty procentowe.

Urzędy pracy oferują również staże. W 2016 r. w tej formie aktywności zawodowej uczestniczyło 178 973 osób. Staże ukończyło ponad 173 688 osób (w tej liczbie 69 175 osób do 25 roku życia).⁴³

W 2016 roku urzędy pracy zleciły także przeprowadzenie szkoleń zawodowych 7 848 firmom szkoleniowym. Organizatorami szkoleń zleconych przez urzędy pracy były m.in.: osoby fizyczne, stowarzyszenia, osoby prawne, ośrodki doskonalenia zawodowego. Jednocześnie obserwujemy zwiększenie współpracy pomiędzy Urzędami Pracy a instytucjami szkoleniowymi. Od lat w realizacji szkoleń dla bezrobotnych niewielki udział biorą szkoły średnie i policealne, Centra Kształcenia Ustawicznego (CKU) i Centra Kształcenia Praktycznego (CKP).

Szkolenia oferowane przez placówki kształcenia zawodowego

Innymi instytucjami państwowymi oferującymi różnorakie formy szkoleń zawodowych (oprócz szkoleń w formach szkolnych) są: Centra Kształcenia Ustawicznego, Centra Kształcenia Praktycznego oraz Ośrodki Doksztalcenia i Doskonalenia Zawodowego. Skala ich współpracy z Urzędami Pracy przy organizacji szkoleń dla bezrobotnych jest relatywnie niewielka.

W 2016 r. CKU i CKP przeszkoliły 5 521 osób na zlecenie UP.

Szkolenia realizowane przez Centra Kształcenia Ustawicznego obejmują m.in. kwalifikacyjne kursy zawodowe przygotowujące do egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie, w zakresie danej kwalifikacji. Uczestnik otrzymuje zaświadczenie o ukończeniu kursu, umożliwiające przystąpienie do egzaminu zewnętrznego organizowanego przez Okręgową Komisję Egzaminacyjną.

⁴³ Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy (2017): Wspieranie podnoszenia kwalifikacji bezrobotnych środkami Funduszu Pracy i Krajowy Fundusz Szkoleniowy, Warszawa

Centra prowadzą kursy w formie tradycyjnej lub e-learningu. Wszystkie kursy są bezpłatne, natomiast uczestnicy mogą pokryć część kosztów, np. koszty materiałów. Kursy te są finansowane bezpośrednio z budżetu państwa lub programów europejskich, m.in. z Programu Operacyjnego Wiedza i Rozwój.

Centra Kształcenia Praktycznego prowadzą szkolenia zawodowe w ramach praktycznego przygotowania zawodowego młodzieży i dorosłych. Szkolenia takie mogą być zlecane przez szkoły i inne instytucje, np. urzędy pracy i są finansowane z budżetu samorządu powiatowego oraz środków własnych placówki.

Ośrodki Doksztalania i Doskonalenia Zawodowego prowadzą kursy dla młodocianych pracowników i dorosłych w zakresie odpowiadającym potrzebom lokalnego rynku pracy. Ponadto Ośrodki organizują doksztalanie teoretyczne dla uczniów zasadniczych szkół zawodowych, przygotowujące do egzaminu rzemieślniczego.

W Polsce działają także zakłady doskonalenia zawodowego (ZDZ), będące stowarzyszeniami lub innymi osobami prawnymi prowadzącymi działalność edukacyjną w zakresie kształcenia zawodowego, przede wszystkim w rzemiośle (szkolenia, kursy doskonalenia zawodowego, kursy realizowane z pomocą środków EFS oraz kursy dla nauczycieli).

Szkolenia zawodowe oferowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości realizuje różnego rodzaju szkolenia dla pracodawców i pracowników finansowane ze źródeł europejskich⁴⁴. Szkolenia te są dostępne w bazie ofert szkoleniowych – Inwestycja w kadry⁴⁵. Agencja uruchomiła także Rejestr Usług Rozwojowych – system zaprojektowany dla przedsiębiorców i osób fizycznych, poprzez który podmioty te wybierają instytucje świadczące usługi podnoszące kompetencje. System ten jest otwarty na różnego typu usługi finansowane zarówno z EFS jak i świadczone komercyjnie.

Każdego roku Agencja wybiera w drodze konkursu projekty dotyczące kształcenia i szkolenia zawodowego oraz projekty dotyczące studiów podyplomowych dla pracodawców i pracowników. Tego typu szkolenia są organizowane przez instytucje, firmy i uczelnie. Dzięki wsparciu z EFS udział w tych kursach jest tańszy o ok. 80%

Szkolenie zawodowe oferowane przez pracodawców

Pracownicy mogą podnosić kwalifikacje swoich pracowników, wspierając ich naukę w szkołach średnich, na studiach podyplomowych oraz kursach, np. kursach specjalistycznych związanych ze specjalnością zawodową danego pracownika.

Badania przeprowadzone w 2015 r. wśród polskich przedsiębiorstw pokazują, że 59,5% badanych przedsiębiorstw zorganizowało szkolenia w ciągu ostatnich 12 miesięcy. (Arendt Ł., Kryńska E., red., Technologie informacyjne i telekomunikacyjne a produktywność w Polsce i krajach Europy Środkowo-

⁴⁴ Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości www.parp.gov.pl

⁴⁵ www.inwestycjawkadry.pl [dostęp: 10.12.2014]

Wschodniej, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.), z czego 80% były to firmy przemysłowe. Najmniej szkoleń organizowały przedsiębiorstwa handlowe (46,6%). Zauważono też korelację między wielkością przedsiębiorstwa a inwestowaniem w szkolenia pracowników – w mikropodmiotach, czy-li w przedsiębiorstwach o najniższej liczbie zatrudnionych odnotowano najniższy odsetek firm (37 proc.) inicjujących kształcenia pracowników, a w przedsiębiorstwach dużych odsetek ten był ponad dwukrotnie wyższy (87 proc.). Szkolenia są częściej organizowane w firmach funkcjonujących od dłuższego już czasu niż w nowo powstałych.

Przedsiębiorstwa nie muszą jednak same inwestować w szkolenie pracowników, ale mogą na nie pozyskać środki z Krajowego Funduszu Szkoleniowego. KFS stanowi wydzieloną część Funduszu Pracy, przeznaczoną na dofinansowanie kształcenia ustawicznego pracowników i pracodawców, podejmowanego z inicjatywy lub za zgodą pracodawcy. Pracodawca starający się o dofinansowanie kosztów kształcenia ustawicznego musi wnieść wkład własny w wysokości 20% kosztów, zaś 80% kosztów kształcenia ustawicznego sfinansuje KFS. W przypadku mikroprzedsiębiorstwa, tj. pracodawcy zatrudniającego do 10 osób, ze środków KFS można sfinansować 100% kosztów kształcenia ustawicznego. W 2016 r. ogółem 30,4 tys. pracodawców (podmiotów) złożyło wnioski o przyznanie środków z KFS, a otrzymało je 17,9 tys., tj. 59% wnioskujących. W porównaniu z 2015 rokiem o 5,7 tys. więcej podmiotów uzyskało wsparcie. Wnioskowały najczęściej mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające 1-9 osób (16 tys. wniosków) i one najliczniej z tych środków skorzystały (9 tys. podmiotów). Im większe przedsiębiorstwo, tym mniej licznie składane były wnioski. Najczęściej środki z KFS otrzymali pracodawcy z branż: opieka zdrowotna i pomoc społeczna (ok. 13%), handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (13%), przetwórstwo przemysłowe (13%). Ze wsparcia KFS skorzystało ponad 115 tys. osób, wśród których zdecydowanie dominowali pracownicy – stanowili oni 96% beneficjentów (podobnie jak rok wcześniej), w tym 55% stanowiły kobiety i niemal 50% osoby z wyższym wykształceniem. Z KFS w przeważającej części finansowano formy kursowe – aż 93%. Kształcenie i szkolenie zawodowe prowadzone przez Ochotnicze Hufce Pracy (OHP)

Ochotnicze Hufce Pracy (OHP) to ogólnopolska organizacja państwowa wspierająca system kształcenia i szkolenia zawodowego. Do jej głównych zadań należy wspomaganie systemu edukacji poprzez wspomaganie systemu oświaty poprzez aktywizację społeczną, zawodową i ekonomiczną młodzieży, podejmowanie działań zmierzających do podwyższania kwalifikacji zawodowych lub przekwalifikowania, wspieranie inicjatyw służących przeciwdziałaniu bezrobociu i wychowaniu w procesie pracy, w tym organizowanie zatrudnienia oraz organizowanie międzynarodowej współpracy młodzieży.

Głównym celem działalności OHP jest stwarzanie młodzieży warunków do prawidłowego rozwoju społecznego i zawodowego – w tym szczególne działania skierowane są do młodzieży defaworyzowanej, dla której wsparcie polega na budowaniu systemu pomocy dla grup najsłabszych, organizowaniu

i wspieraniu form wychodzenia z ubóstwa, bezrobocia i patologii społecznych.

Adresatem oddziaływań OHP jest głównie młodzież w wieku 15-25 lat. Przede wszystkim młodzież zaniedbana, o zmniejszonych szansach życiowych, pochodząca ze środowisk niedostosowanych społecznie, w dużej części patologicznych, czasem kryminogennych, mająca trudności w szkole. Każdego roku młodzież ta – w liczbie ponad 36 tysięcy – jest rekrutowana do ponad 200 jednostek organizacyjnych o charakterze opiekuńczo-wychowawczym, gdzie otrzymuje pomoc w nauce zawodu i ostatecznie w znalezieniu pracy. Ze względu na charakter realizowanych zadań podstawowe jednostki OHP dzielą się na dwie grupy:

- jednostki o charakterze opiekuńczo-wychowawczym, których jest 214 w tym: 7 Centrów Kształcenia i Wychowania, 29 Ośrodków Szkolenia i Wychowania, 162 Hufce Pracy oraz 14 Środowiskowych Hufców Pracy. W jednostkach tych jest zorganizowanych obecnie ponad 34 tys. młodzieży,
- jednostki realizujące zadania na rzecz rynku pracy, tworzące sieć 504 podmiotów, a wśród nich: 49 Centrów Edukacji i Pracy Młodzieży, 49 Mobilnych Centrów Informacji Zawodowej, 49 Młodzieżowych Biur Pracy, 221 Młodzieżowych Centrów Kariery, 78 Punktów Pośrednictwa Pracy, 34 Ośrodki Szkolenia Zawodowego EFS, 24 Rejonowe Ośrodki Szkolenia Zawodowego Młodzieży.

Inne placówki prowadzące szkolenia zawodowe

Oprócz wyżej wymienionych instytucji, szkolenia zawodowe, kursy i warsztaty prowadzą inne podmioty, np. szkoły prywatne czy osoby fizyczne. Działania takie są finansowane ze źródeł europejskich, lecz koszt wielu kursów pokrywają w całości uczestnicy. Prowadzone są także kursy korespondencyjne, których tematy obejmują m.in. doskonalenie zawodowe w zakresie różnych zawodów, księgowość, ogrodnictwo, itd. Wiele kursów e-learningowych oferują uczelnie wyższe. Istnieje nawet jeden uniwersytet wirtualny, które oferuje nie tylko kursy, ale także kształcenie formalne w formie e-learningu.

Oferta edukacyjna dla osób starszych jest także urozmaicona. Najpopularniejszą formą takiej aktywności jest uczestnictwo w kursach organizowanych przez Uniwersytet Trzeciego Wieku. Uniwersytety Trzeciego Wieku realizują działania mające na celu poszerzanie wiedzy i rozwijanie zainteresowań. Obecnie funkcjonuje ponad 360 tego rodzaju placówek. Wśród nich wyróżniamy placówki funkcjonujące pod patronatem uczelni wyższych oraz zakładane przez stowarzyszenia. Ich oferta edukacyjna obejmuje: wykłady, seminaria, niektóre kursy zawodowe (np. fotografia, marketing, działania artystyczne). Uniwersytet Trzeciego Wieku jest finansowany z różnych źródeł, takich jak składki członkowskie, współfinansowanie przez samorząd powiatowy, sponsorowanie, dotacje.

Szkolenia można także odbywać na Uniwersytetach Drugiego Wieku, oferujących kursy o charakterze ogólnym i zawodowym, np. z księgowości, fotografii, itd. Uniwersytety Drugiego Wieku są skierowane do osób w wieku 35-55 lat.

Różnego rodzaju szkolenia i kursy, np. z rękodzieła, organizują też kluby seniora, które najczęściej powstają przy bibliotekach, domach kultury, świetlicach i kościołach. Szkolenia są bezpłatne

w przypadku finansowania z programów europejskich lub opłacane przez uczestników (najczęściej członkowie klubów płacą roczną składkę członkowską pokrywającą udział w takich zajęciach).

Świetlice i domy kultury często oferują szkolenia dla różnych grup docelowych, np. młodzieży, osób starszych czy niepełnosprawnych. Zajęcia są bezpłatne w przypadku finansowania ze źródeł europejskich.

Źródła europejskie (np. ERASMUS plus) często służą do finansowania szkoleń skierowanych do osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Podsumowując, w Polsce funkcjonuje ogółem ponad 10 000 instytucji szkoleniowych. W 2013 roku są to firmy jednoosobowe (5%, +1% w porównaniu z 2012), mikrofirmy (33%, +3% w porównaniu z 2012) oraz małe firmy (40%, -2% w porównaniu z 2012), rzadziej średnie (15%, -1% w porównaniu z 2012) i duże (3%, -1% w porównaniu z 2012) (Szczycka A., et al., 2014)⁴⁶. Ponad połowa z nich prowadziła szkolenia z wykorzystaniem środków Unii Europejskiej.

W 2013 roku ok. 35% osób w wieku 18-64 lat (czyli ok. 8,7 mln) podjęło jakąś formę kształcenia: 20% z nich wzięło udział w kursach lub szkoleniach, warsztatach, praktykach, stażach zawodowych lub studiach podyplomowych (podobnie jak w 2012 roku). 5% z nich uczestniczyło jedynie w obowiązkowych szkoleniach natomiast 14% z nich uczestniczyło w nieobowiązkowych kursach i szkoleniach (-1% w porównaniu do 2012). 17% praktykowało samokształcenie (4 mln osób, +1% w porównaniu z 2012), 14% ludzi kształciło się formalnie (3,4 mln, -1% w porównaniu z 2012). 65% Polaków nie rozwijało swoich kompetencji (+1% w porównaniu z 2012), a 39% nigdy nie uczestniczyło w żadnym kursie lub innych form doskonalenia zawodowego (+2% w porównaniu z 2012) (Szczycka A., et al., 2014)⁴⁷.

Potwierdzanie kwalifikacji

Egzamin potwierdzający kwalifikacje zawodowe

Osiągnięcie efektów kształcenia potwierdza świadectwo wydane przez okręgową komisję egzaminacyjną, po zdaniu zewnętrznego egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie w zakresie jednej kwalifikacji. Egzamin ten składa się z dwóch części: pisemnej, sprawdzającej wiadomości

i umiejętności właściwe dla kwalifikacji w danym zawodzie oraz wiadomości i umiejętności związane z prowadzeniem działalności gospodarczej i praktycznej, sprawdzającej umiejętności niezbędne w danym zawodzie. Do potwierdzenia osiągnięcia efektów kształcenia i otrzymania świadectwa potwierdzającego kwalifikacje konieczne jest uzyskanie przynajmniej 50% punktów możliwych do uzyskania w części teoretycznej i 75% punktów w części praktycznej.

Dyplom potwierdzający kwalifikacje zawodowe można uzyskać po uzyskaniu:

⁴⁶ Szczycka A., Turek K., Worek B. (2014): Rozwijanie kompetencji przez dorosłych Polaków. Na podstawie badań instytucji i firm szkoleniowych, pracodawców i ludności zrealizowanych w 2013 roku w ramach IV edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego

⁴⁷ Ibidem

- świadectw potwierdzających wszystkie kwalifikacje wyodrębnione w danym zawodzie, oraz
- świadectwa ukończenia szkoły ponadgimnazjalnej albo dotychczasowej szkoły ponadpodstawowej lub też zaświadczenia o zdaniu egzaminów eksternistycznych z zakresu wymagań określonych w podstawie programowej kształcenia ogólnego dla zasadniczej szkoły zawodowej.

Egzamin eksternistyczny

Egzaminy eksternistyczne są przeprowadzane przez okręgowe komisje egzaminacyjne od 2007 roku z zakresu programu szkoły podstawowej, gimnazjum i liceum ogólnokształcącego, a od września 2012 roku⁴⁸ możliwe jest też zdanie egzaminu eksternistycznego z zakresu wymagań określonych w podstawie programowej kształcenia ogólnego dla zasadniczej szkoły zawodowej i egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie.

Do eksternistycznego egzaminu zawodowego może przystąpić osoba, która spełnia dwa następujące warunki:

- ukończyła gimnazjum albo ośmioletnią szkołę podstawową oraz
- co najmniej dwa lata kształciła się lub pracowała w zawodzie, w którym wyodrębniono daną kwalifikację zgodnie z klasyfikacją zawodów szkolnictwa zawodowego. Wymóg dwóch lat kształcenia się w zawodzie lub pracy w zawodzie obejmuje łącznie okresy kształcenia się, np. w szkole prowadzącej kształcenie zawodowe, na różnego rodzaju kursach w zakresie tego zawodu i obejmuje okresy pracy w tym zawodzie.

Forma i struktura egzaminu jest taka sama jak egzaminu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe, a zdający przystępują do niego w tym samym terminie i razem z uczniami i absolwentami szkół zawodowych i osobami, które ukończyły KKZ.

Egzamin czeladniczy

Egzaminem czeladniczym kończy się nauka zawodu pracodawcy będącego członkiem cechu lub izby rzemieślniczej. Egzamin zdaje się przed komisją egzaminacyjną izby rzemieślniczej⁴⁹, w której zrzeszony jest rzemieślnik lub cech sprawujący nadzór nad przebiegiem przygotowania zawodowego. **Egzamin czeladniczy** składa się z dwóch etapów: praktycznego i teoretycznego. Etap teoretyczny składa się z części pisemnej (test wyboru) i z części ustnej. Czas trwania części ustnej nie może być dłuższy niż 30 minut. **Etap praktyczny** polega na samodzielnym wykonaniu przez zdającego zadań egzaminacyjnych sprawdzających umiejętności praktyczne. Czas trwania etapu praktycznego nie może być krótszy niż

⁴⁸ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 stycznia 2012 r. w sprawie egzaminów eksternistycznych (Dz. U. poz. 188)

⁴⁹ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 14 września 2012 r. w sprawie egzaminu czeladniczego, egzaminu mistrzowskiego oraz egzaminu sprawdzającego przeprowadzanych przez komisje egzaminacyjne izb rzemieślniczych (Dziennik Ustaw z 2012 r., poz. 1117).

120 minut i nie może być dłuższy niż 24 godziny łącznie w ciągu trzech dni. Etap praktyczny odbywa się u pracodawców lub w warsztatach szkoleniowych.

Osobie, która zdała egzamin izba rzemieślnicza wydaje świadectwo czeladnicze.

Praktyka zawodowa

Praktyczna nauka zawodu odbywa się w formie zajęć praktycznych organizowanych w szkole oraz w miejscu pracy i ma na celu nabycie umiejętności zawodowych wymaganych w danym zawodzie. Może być realizowana w warsztatach i pracowniach szkolnych, gospodarstwach szkolnych, placówkach kształcenia ustawicznego czy też placówkach kształcenia praktycznego. Kształcenie praktyczne stanowi około 60% godzin przeznaczonych na przedmioty zawodowe w zasadniczych szkołach zawodowych i branżowych i 50% w technikach. Praktyczna nauka zawodu nie może przekraczać 6 godzin dziennie dla uczniów w wieku do 16 lat i 8 godzin dziennie dla uczniów powyżej 16 lat.

Szkolenia w miejscu pracy we wszystkich typach szkół zawodowych trwają cztery tygodnie (w niektórych zawodach do 12) i są organizowane 1-2 razy w okresie pobierania nauki. Zakres wiadomości

i umiejętności nabywanych przez uczniów w trakcie zajęć praktycznych i praktyk zawodowych oraz wymiar godzin tych zajęć i praktyk określa program nauczania dla danego zawodu.

Tabela 3 Miejsca realizacji praktycznej nauki zawodu w 2014 r wg. dyrektorów szkół Źródło: Pfeiffer A., Budowanie zaufania do kształcenia zawodowego. Monitorowanie procesu wdrażania podstaw programowych kształcenia w zawodach 2013-2015, KOWEZIU, 2015

	Kształcenie zawodowe praktyczne			Praktyki zawodowe/ zajęcia praktyczne		
	ZSZ	Technikum	Szkoła policealna	ZSZ	Technikum	Szkoła policealna
rzeczywiste warunki pracy	38%	23%	48%	62%	94%	97%
pracownie szkolne	67%	85%	89%	32%	7%	11%
warsztaty szkolne	28%	24%	10%	36%	5%	4%
CKZiU, CKP	18%	14%	13%	21%	3%	3%
wycieczki dydaktyczne	42%	56%	37%	22%	6%	4%

We wszystkich typach szkół kształcenie praktyczne odbywa się najczęściej w pracowniach szkolnych. Tymczasem wyposażenie pracowni, ich zbyt mała ilość i zbyt mała ilość stanowisk to trudności najczęściej wymieniane przez dyrektorów i nauczycieli szkół zawodowych stojące na drodze efektywnego kształcenia zawodowego zgodnego z warunkami podstawy programowej. Szkoły zgłaszają brak środków na zakup sprzętu, narzędzi czy surowców do wykonywania ćwiczeń na zajęciach przez uczniów. Dodatkowo szkoły pełnią też najczęściej rolę ośrodków egzaminacyjnych, a sesyjność egzaminów zawodowych przeprowadzanych w trakcie roku szkolnego powoduje konieczność wyłączenia pracowni do przeprowadzania części praktycznej egzaminów. Oznacza to,

że kształcenie praktyczne w szkołach zawodowych w przeważającej części odbywa się w warunkach dalekich od rzeczywistych warunków pracy, przy ograniczonym dostępie do nie najlepiej wyposażonych pracowni.

Problemem może być też kadra dydaktyczna, która nie zawsze nadąża za postępem technologicznym, a szczególnie dotyczy to nauczycieli z długoletnim stażem, którzy utracili kontakt z przemysłem i nie śledzą na bieżąco tego, co dzieje się w ich dziedzinach⁵⁰. Takich nauczycieli nie jest mało, skoro średnia wieku nauczycieli kształcenia zawodowego wynosi ponad 50 lat⁵¹, a tylko 6,21% szkół zawodowych deklaruowało w 2013 r organizację staży zawodowych dla nauczycieli u pracodawców, a 5,02% współpracowało z pracodawcami w zakresie innych form szkolenia nauczycieli.

Również dane dotyczące odbywania praktyk zawodowych w technikach i szkołach policealnych oraz zajęć praktycznych w ZSZ nie są zadawalające. Mimo, że 94% uczniów techników i 97% słuchaczy szkół policealnych odbywa praktyki u pracodawcy, to jednak oznacza, że część uczniów/ słuchaczy nie zdobywa praktyki w miejscu pracy. W przypadku szkół zawodowych wygląda to jeszcze gorzej skoro tylko 62% uczniów odbywa zajęcia praktyczne w rzeczywistych warunkach pracy (przy ok 61% uczniów ZSZ będących jednocześnie młodocianymi pracownikami).

Najbardziej korzystną formą kształcenia zawodowego z punktu widzenia nabierania przez uczniów doświadczenia zawodowego jest nauka zawodu u pracodawcy. Nauka zawodu młodocianego pracownika zatrudnionego w celu nauki zawodu składa się z dwóch integralnych części; praktycznej, realizowanej w procesie pracy u pracodawcy oraz obowiązkowego doksztalcenia teoretycznego. Młodociani mogą wybrać formę doksztalcenia teoretycznego tj. w ZSZ, na kursie doksztalającym, albo u pracodawcy. Gdy młodociany doksztalca się w zasadniczej szkole zawodowej jest jednocześnie „pracownikiem młodocianym” i „uczniem”. Natomiast gdy doksztalcenie teoretyczne realizowane jest w systemie pozaszkolnym, młodociany ma jedynie status „młodocianego pracownika”. Bez względu jednak na status plusem takiej formy kształcenia zawodowego jest nauka w realnych warunkach pracy, gdzie uczeń nie tylko zdobywa praktyczne zawodowe umiejętności, poznaje procesy technologiczne stosowane w danym zakładzie, ale przede wszystkim zaznajamia się z zasadami współpracy, kulturą pracy, procedurami itp. Kolejnym atutem jest to, że instruktorami praktycznej nauki zawodu są osoby nie tylko spełniające warunki określone przepisami, ale przede wszystkim są czynnymi w swoim zawodzie specjalistami.

Z uwagi na czas takiego kształcenia przewidzianego w rozporządzeniu, nauka zawodu dotyczy tylko zawodów na poziomie szkoły zawodowej - nie ma możliwości kształcenia u pracodawcy w zawodach na poziomie technika.

Naukę zawodu u pracodawcy wybiera ok. 61% uczniów ZSZ, najczęściej prowadzi ją zakłady rzemieślnicze. Z danych Zespołu Oświaty Zawodowej i Problematyki Społecznej ZRP wynika jednak, że

⁵⁰ Program Rozwoju Szkolnictwa Zawodowego Województwa Śląskiego na lata 2014 – 2020, Zarząd Województwa Śląskiego, Katowice 2015

⁵¹ Siekiera A. Luck A., Supporting teachers and trainers for successful reforms and quality of VET – mapping their professional development in the EU, Cedefop 2015

liczba młodocianych pracowników systematycznie spada. W woj. śląskim w 2009 r. było ich 9 322, w 2012 - 7 686, a w 2015 - tylko 6 650.

Nabywanie kompetencji

Zgodnie z Zaleceniem nr 2006/962/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 roku w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie młodzie ludzie w Europie powinni w toku swojej edukacji nabyć 8 kluczowych kompetencji. Należą do nich: porozumiewanie się w języku ojczystym, porozumiewanie się w językach obcych, kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne, kompetencje informatyczne, poczucie inicjatywy i przedsiębiorczość, umiejętność uczenia się, kompetencje społeczne i obywatelskie oraz świadomość i ekspresja kulturowa. Również krajowe dokumenty strategiczne, takie jak Perspektywa uczenia się przez całe życie (2013) czy Strategia rozwoju kapitału ludzkiego 2020 (2013), wśród priorytetów wymieniają kształtowanie u młodzieży kluczowych kompetencji, które mają ją lepiej przygotować do uczenia się przez całe życie, uczestnictwa w życiu społecznym, a także do zmieniających się wymogów rynku pracy. Kluczowe kompetencje są zintegrowane w podstawie programowej kształcenia ogólnego na wszystkich poziomach. Oznacza to, że szkoły zawodowe, realizując kształcenie ogólne, uwzględniają również kształtowanie kluczowych kompetencji. Jednak już podstawa programowa dla kształcenia w zawodach ogranicza się do zdefiniowania efektów uczenia się wspólnych dla wszystkich zawodów w zakresie języka obcego zorientowanego zawodowo, zagadnień związanych z zakładaniem i prowadzeniem własnej działalności gospodarczej, a także kompetencji personalnych i społecznych oraz organizacji pracy małych zespołów (wyłącznie dla zawodów nauczanych na poziomie technika), czyli do trzech z ośmiu kompetencji kluczowych. Problem pojawia się, gdy mówimy o trzech ostatnich kompetencjach z listy – umiejętności uczenia się, kompetencjach społecznych i obywatelskich oraz świadomości i ekspresji kulturowej. Są to kompetencje między przedmiotowe, kształtowane trochę „przy okazji” realizacji programu wychowawczego szkoły, realizacji różnych projektów przez szkołę, stosowania odpowiednich metod kształcenia, tj. pracy w grupie, metody projektowej, których stosowanie jednak leży w gestii szkoły i poszczególnych nauczycieli i nie jest w żaden sposób regulowane. Oznacza to, że mogą być stosowane (a nawet zalecane), ale nie muszą. Poza kompetencjami personalnymi i społecznymi, dla których efekty kształcenia określa podstawa programowa dla kształcenia w zawodach, nie wiadomo dokładnie, jakich konkretnie umiejętności miałyby dotyczyć. Trudno też mówić o jakimś systemowym ocenianiu i monitorowaniu postępów uczniów w zakresie tych kompetencji. Ważną kwestią jest też to, na ile nauczyciele są przygotowani do tego, aby te kompetencje u uczniów kształtować. O ile standardy kształcenia nauczycieli wskazują, że nauczyciel powinien posiadać psychologiczną i pedagogiczną wiedzę na temat procesu nauczania–uczenia się oraz nowoczesnych teorii w tym zakresie, to nie ma w nich zawartego wymagania posiadania praktycznej umiejętności kształtowania kompetencji uczenia się u uczniów ani też kompetencji społecznych czy kulturowych. Nie ma również w żadnym dokumencie prawnym wymagania zdobycia takich umiejętności w ramach doskonalenia zawodowego, które jest de facto dobrowolne.

3.3 Ramy instytucjonalne kształcenia i szkolenia zawodowego – znaczenie poszczególnych organów

Szkoły i placówki oświatowe mogą być publiczne, niepubliczne lub niepubliczne o uprawnieniach szkoły publicznej. Szkoła niepubliczna może uzyskać uprawnienia szkoły publicznej, jeżeli realizuje minimum programowe oraz stosuje zasady klasyfikowania i promowania uczniów ustalone przez Ministerstwo Edukacji Narodowej, umożliwiające uzyskanie świadectw lub dyplomów państwowych. Jednostki administracji państwowej i jednostki samorządu terytorialnego mogą prowadzić tylko szkoły publiczne. Szkoły podstawowe i gimnazja mogą być tylko publiczne lub niepubliczne o uprawnieniach szkół publicznych.

Szkolnictwo wyższe może być publiczne i niepubliczne. Uczelnie niepubliczne są tworzone na podstawie pozwolenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Zarządzanie i administrowanie systemem oświaty (w tym systemem kształcenia zawodowego) ma pięciostopniową strukturę.

Szczebel krajowy

Na szczeblu centralnym politykę oświatową formułuje i wdraża Ministerstwo Edukacji Narodowej. Minister Edukacji Narodowej poprzez rozporządzenia i szczegółowe rozwiązania tworzy ramy prawne do funkcjonowania wszystkich placówek oświaty, także kształcenia zawodowego. Minister Edukacji Narodowej współpracuje z ministrami z innych resortów sprawujących nadzór nad szkołami zawodowymi. Są to: Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego (uczelnie artystyczne), Minister Rolnictwa (uczelnie rolnicze) oraz Minister Środowiska (szkoły leśne). Ministerstwo Edukacji Narodowej także współpracuje z innymi ministerstwami odpowiedzialnymi za kształcenie w określonych zawodach, np. Ministerstwem Gospodarki, Transportu, Zdrowia, itd. Minister Edukacji Narodowej zatwierdza podręczniki do kształcenia ogólnego i zawodowego.

Ponadto Minister Edukacji Narodowej nadzoruje pracę kuratorów oświaty.

Szczebel wojewódzki

Władze wojewódzkie odgrywają przede wszystkim rolę koordynującą: nadzorują realizację polityki krajowej i zapewniają nadzór pedagogiczny. Na tym szczeblu przedstawicielem władz oświatowych jest kurator oświaty, powoływany przez wojewodę. Ponadto samorządy wojewódzkie prowadzą szkoły i placówki o znaczeniu regionalnym, np. szkoły kształcące personel medyczny i pracowników socjalnych, publiczne zakłady kształcenia i doskonalenia nauczycieli oraz biblioteki pedagogiczne. Zmiany legislacyjne wprowadzane na przestrzeni ostatnich 2 lat znacznie zwiększyły kompetencje kuratora oświaty jako organu wyższego stopnia w stosunku do organów samorządu terytorialnego w sprawach szkół publicznych. Ograniczono samorządną pozycję organów prowadzących, obligując je do ustalania w porozumieniu z kuratorami oświaty osoby, której powierza się stanowisko dyrektora szkoły lub placówki, gdy do konkursu nie zgłosił się żaden kandydat lub w wyniku konkursu nie wyłoniono kandydata. Zrównano ponadto moc decyzyjną w postępowaniu konkursowym przedstawicieli organu

prowadzącego i organu sprawującego nadzór pedagogiczny powiększając liczbę przedstawicieli kuratora oświaty w komisji konkursowej do 3 osób (tak jak przedstawicieli organu prowadzącego).

Szczebel powiatowy

Władze powiatowe i kierujący nimi starostowie odpowiadają za prowadzenie szkolnictwa ponadgimnazjalnego (w tym zawodowego), szkół policealnych i specjalnych (podstawowych i średnich), szkół sportowych i mistrzostwa sportowego, placówek kształcenia praktycznego i ustawicznego oraz poradni psychologiczno-pedagogicznych.

Szczebel gminny

W Polsce szczebel lokalny stanowi gmina. Samorządy gminne są organami prowadzącymi dla przedszkoli, szkół podstawowych i gimnazjów.

Szczebel szkolny

Dyrektor szkoły, wybierany w drodze konkursu na okres 5 lat, zatwierdza programy nauczania, sprawuje nadzór pedagogiczny, przyjmuje i zwalnia pracowników, zarządza budżetem szkoły. Dyrektorzy mogą nawiązywać współpracę między szkołami, przemysłem i przedsiębiorstwami w celu organizowania zajęć praktycznych, doskonalenia, aktualizacji treści programowych czy modernizacji wyposażenia szkoły – we współpracy z władzami samorządowymi.

Ministerstwo Edukacji Narodowej w działaniach związanych z realizacją polityki oświatowej jest wspierane przez podległe mu jednostki budżetowe i fundacje .

Ośrodek Rozwoju Edukacji

Ośrodek Rozwoju Edukacji jest publiczną placówką doskonalenia nauczycieli o zasięgu ogólnokrajowym prowadzoną przez Ministra Edukacji Narodowej. Celem Ośrodka jest podejmowanie i realizacja działań na rzecz doskonalenia systemu oświaty i podnoszenia jakości edukacji zgodnie z polityką oświatową państwa w obszarze kształcenia ogólnego i wychowania. W 2017 w ramy organizacyjne ORE włączono dawny Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej odpowiedzialny za tworzenie i upowszechnianie programów nauczania. Od stycznia 2016 w Ośrodku Rozwoju Edukacji realizowany jest **projekt „Partnerstwo na rzecz kształcenia zawodowego”**. Celem projektu jest dostosowanie kształcenia i szkolenia zawodowego do potrzeb rynku pracy poprzez zaangażowanie przedstawicieli pracodawców i pracowników na wszystkich etapach jego programowania.

W ramach I etapu projektu „Forum partnerów społecznych” zostały zmodyfikowane podstawy programowe dla 55 zawodów do których aktualnie opracowywane są plany i programy. Przykładowe plany i programy kształcenia dla 55 zawodów opracowywano dla:

- pięcioletniego technikum;
- branżowej szkoły I stopnia dla absolwentów ośmioletniej szkoły podstawowej;

- branżowej szkoły II stopnia dla absolwentów branżowej szkoły I stopnia na podbudowie ośmioletniej szkoły podstawowej;
- szkoły policealnej.

W następnych dwóch etapach projektu zostaną zmodyfikowane podstawy programowe do kolejnych zawodów (148). Po zmodyfikowaniu podstaw programowych uwzględniających rekomendacje pracodawców i ministerstw właściwych dla zawodu zostaną opracowane przykładowe plany i programy dla tych zawodów. Ponadto w projekcie zaplanowano opracowanie na podstawie zmodyfikowanych PPKZ suplementów do dyplomów i kwalifikacji oraz ścieżek rozwoju zawodowego.

Institut Badań Edukacyjnych

IBE jest instytutem badawczym prowadzącym interdyscyplinarne badania naukowe nad funkcjonowaniem i efektywnością systemu edukacji w Polsce. Instytut uczestniczy w krajowych i międzynarodowych projektach badawczych i wdrożeniowych, przygotowuje raporty, sporządza ekspertyzy oraz pełni funkcje doradcze. Wspiera szeroko rozumianą politykę i praktykę edukacyjną. Instytut Badań Edukacyjnych odpowiada za prowadzenie i rozwój Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji, będącego obok Polskiej Ramy Kwalifikacji, kluczowym elementem Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji wdrażanego w Polsce na mocy ustawy z 22 grudnia 2015 r. Rejestr został uruchomiony w sierpniu 2016 r.

Centralna Komisja Egzaminacyjna

Centralna Komisja Egzaminacyjna została powołana z dniem 1 stycznia 1999 r. przez Sejm RP na mocy ustawy z dnia 25 lipca 1998 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty (Dz.U. nr 117 poz.759) w celu przygotowywania i organizowania zewnętrznego systemu oceniania (egzamin gimnazjalny, egzamin maturalny oraz egzamin zawodowy), we współpracy z ośmioma Okręgowymi Komisjami Egzaminacyjnymi.

Do zadań Centralnej Komisji Egzaminacyjnej należy w szczególności:

- a. przygotowywanie i ustalanie materiałów egzaminacyjnych, w szczególności zadań i arkuszy egzaminacyjnych do przeprowadzania egzaminu ósmoklasisty, egzaminu maturalnego, egzaminu potwierdzającego kwalifikacje w zawodzie oraz egzaminów eksternistycznych, zwanych dalej łącznie „egzaminami”
- b. przygotowywanie i ustalanie zasad oceniania rozwiązań zadań wykorzystywanych do przeprowadzania egzaminów, w celu zapewnienia porównywalności oceniania;
- c. opracowywanie i ogłaszanie w Biuletynie Informacji Publicznej na stronie Centralnej Komisji Egzaminacyjnej informatorów zawierających w szczególności przykładowe zadania, jakie mogą wystąpić na egzaminach, wraz z rozwiązaniami;
- d. organizowanie druku i dystrybucji materiałów egzaminacyjnych
- e. analizowanie wyników egzaminów, a także składanie ministrowi właściwemu do spraw oświaty i wychowania corocznych sprawozdań dotyczących wyników egzaminów.

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji

FRSE jest fundacją Skarbu Państwa powołaną do zarządzania projektami edukacyjnymi finansowanymi z funduszy europejskich. Wspiera Ministerstwo Edukacji we współpracy międzynarodowej poprzez uczestnictwo w europejskich sieciach (Eurydice, Eurodesk, Europass, Epale), a także w działaniach promocyjnych.

Pozaformalne kształcenie ustawiczne w zakresie funkcjonowania firm szkoleniowych jako instytucji rynku pracy, jest częściowo regulowane przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej.

3.4 Rozważane możliwości finansowania – znaczenie FREZ dla potencjalnego rozwoju szkolnictwa zawodowego

System finansowania oświaty w Polsce opiera się na wyrażonej w Konstytucji zasadzie gwarantującej bezpłatną edukację dla dzieci i młodzieży do lat 18 we wszystkich typach szkół publicznych.

Przepisy regulujące kwestię finansowania szkół publicznych, w tym także wszystkich typów szkół zawodowych oraz publicznych placówek oświatowych i szkoleniowych (takich jak placówki kształcenia ustawicznego, placówki kształcenia praktycznego oraz ośrodki doksztalania i doskonalenia zawodowego określa Ustawa o systemie oświaty z 1991 roku (z późniejszymi zmianami) oraz inne akty prawne dotyczące finansów publicznych, dochodów jednostek samorządu terytorialnego oraz wspierania rozwoju regionalnego. Wydatki budżetowe na całość zadań oświatowych, w tym kształcenie zawodowe na dany rok są ujęte w Ustawie budżetowej.

Samorządy powiatowe odpowiadają za finansowanie wstępnego kształcenia zawodowego. W większości przypadków głównym źródłem finansowania w szkołach niepublicznych jest czesne, chociaż szkoły tego typu także mogą występować o dotację z budżetu JST pod warunkiem, iż otrzymane środki zostaną wydatkowane na bieżące potrzeby szkoły.⁵² Ze względu na brak danych ilustrujących skalę wydatków prywatnych na niepubliczne szkoły zawodowe, niniejsza analiza dotyczy wyłącznie wydatków JST. Należy dodać, iż liczba uczniów uczęszczających do niepublicznych szkół realizujących wstępne kształcenie zawodowe jest bardzo niewielka⁵³; z tego względu można założyć, że wartość współfinansowania przez JST daje prawdziwy obraz finansowania wstępnego kształcenia zawodowego w Polsce.

Samorządy powiatowe finansują kształcenie zawodowe z następujących źródeł: dochodów własnych⁵⁴, subwencji ogólnej oraz dotacji. Największe znaczenie ma subwencja ogólna. Jej zasadniczą część dotyczącą edukacji (tzw. część oświatowa subwencji ogólnej) jest przeznaczona na finansowanie

⁵² Należy zwrócić uwagę, iż wszyscy uczniowie mają prawo do pomocy finansowej niezależnie od typu szkoły, do jakiej uczęszczają (tzn. uczniowie w trudnej sytuacji finansowej oraz uczniowie osiągający bardzo dobre wyniki w nauce).

⁵³ W roku szkolnym 2009/2010 szkoły publiczne stanowiły 93,9% szkół zawodowych dla młodzieży (z wyjątkiem szkół specjalnych), szkoły niepubliczne o uprawnieniach szkół publicznych – 6,05%, szkoły niepubliczne – 0,05% (GUS 2010).

⁵⁴ Najważniejsze źródła przychodów to podatek dochodowy od osób fizycznych (PIT) i prawnych (CIT), a także majątek posiadany przez powiat.

działań JST określonych w Ustawie o systemie oświaty⁵⁵ i zależy od typu szkoły, kategorii uczniów szkół działających na danym obszarze (np. uczniowie niewidomi i słabowidzący, uczniowie z mniejszości narodowych lub ze szkół wiejskich). Począwszy od 2000 roku, wprowadzono odrębny przelicznik dla uczniów szkół zawodowych odbywających naukę zawodu u pracodawcy, uczniów liceów profilowanych oraz uczniów szkół specjalnych przysposabiających do pracy.

Według publikacji „Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2016/2017” wydatki publiczne na oświatę i wychowanie (z budżetu państwa i jednostek samorządu terytorialnego) w 2016 roku wyniosły 67,6 mld zł, co stanowiło 3,7% PKB. Część oświatowa subwencji ogólnej przekazywana szkołom za pośrednictwem jednostek samorządu terytorialnego wyniosła 41,5 mld zł. Oprócz tej subwencji z budżetu państwa przeznaczono 4,1 mld zł na oświatę oraz edukacyjną opiekę wychowawczą.⁵⁶ Ze środków z budżetów jednostek samorządu terytorialnego na oświatę i wychowanie (łącznie ze środkami otrzymanymi z budżetu państwa) na szkoły zawodowe (łącznie ze szkołami artystycznymi) przeznaczono 7,0 mld zł (tj. 10,7%).

W ramach zmian dotyczących kształcenia zawodowego resort edukacji zapowiedział utworzenie specjalnego Funduszu Rozwoju Edukacji Zawodowej (FREZ), którego celem będzie finansowanie m.in.: doposażania szkół, centów kształcenia praktycznego w nowoczesną bazę techno-dydaktyczną; rozbudowa sieci centrów kształcenia praktycznego; kosztów prowadzenia praktycznej nauki zawodu u pracodawcy; organizowanie staży dla nauczycieli kształcenia zawodowego w celu uaktualniania wiedzy i umiejętności; dodatków motywacyjnych dla nauczycieli kształcenia zawodowego zatrudnionych

w szkole, w centrum kształcenia praktycznego; dodatkowych uprawnień branżowych dla uczniów szkół zawodowych; doradztwa zawodowego. Źródłem finansowania FREZ mogłoby być środki z Funduszu Pracy, Spółek Skarbu Państwa, składek od zrzeszonych przedsiębiorców.

FREZ miał zostać utworzony w 2018 roku i był brany pod uwagę jako możliwy płatnik w modelu SIB. Jednak, z uwagi na fakt, że jak do tej pory nie podjęto żadnych decyzji w kwestii jego powołania, ta opcja została zawieszona.

3.5 Aktualne wyzwania szkolnictwa zawodowego, a zmiany na rynku pracy

Aktualna sytuacja na rynku pracy

Sytuacja na rynku pracy jest dość skomplikowana. Wprawdzie stopa bezrobocia na poziomie 6,6% w końcu 2017 r jest najniższa od wielu lat, to jednak są powiaty, gdzie stopa bezrobocia pozostaje nie tylko dwucyfrowa, ale powyżej 20% np. w powiecie szydłowieckim (25,8%), braniewskim (22,2%), łobeskim (21,3%) oraz bartoszyckim (20,6%). Problemem pozostaje ponad milionowa rzesza osób

⁵⁵ Do 2003 roku, stała część planowanych dochodów budżetu państwa (12,8%) była przeznaczona na subwencję oświatową. Od 2004 roku kwota subwencji oświatowej nie może być niższa niż w poprzednim roku podatkowym. W 2010 roku wydatki na oświatę i wychowanie stanowiły ok. 30% wszystkich wydatków samorządów lokalnych (i wynosiły 11 489 500 euro). Zob. IBE (2011a), MF (2011), BDL GUS. Należy podkreślić, iż jednostki samorządu terytorialnego same decydują, jaka część subwencji oświatowej zostanie wydana na edukację.

⁵⁶ *Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2012/2013*, GUS 2013, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/E_oscwiata_i_wychowanie_2012-2013.pdf

zarejestrowanych jako bezrobotni, a ich trudności w znalezieniu zatrudnienia wynikają nie tyle z bierności zawodowej, co z aktualnego zapotrzebowania na rynku pracy odmiennego od posiadanych kompetencji osób bezrobotnych. Jednocześnie z raportu Eurostatu wynika, że jeszcze w 2016 r. zaledwie 4 proc. Polaków w wieku 25-64 lata brało udział w szkoleniu lub kształceniu podnoszącym kwalifikacje zawodowe. W efekcie pracownicy dysponują kwalifikacjami odpowiednimi potrzebom rynku sprzed lat, a jak podkreślają specjaliści z Agencji Doradztwa Personalnego Adecco, rynek pracy w Polsce w 2018 zmagają się z rosnącym problemem niedopasowania programów kształcenia do potrzeb gospodarki. Szacuje się, że 1/3 pracodawców ma trudności ze znalezieniem pracowników odpowiadających ich wymaganiom. Sytuacji nie pomaga fakt, że mimo znacznego wzrostu wynagrodzeń, nie są one jeszcze na tyle atrakcyjne by skłoniły do powrotu do kraju prawie 2 miliony fachowców i specjalistów pracujących w Europie zachodniej, ani też obniżenie wieku emerytalnego.

Utrzymujący się w Polsce od 1989 r okres depresji urodzeniowej czyli na tyle niskiej liczby urodzeń, która nie gwarantuje prostej zastępowalności pokoleń i prowadzi do starzenia się społeczeństwa a także wskaźnik zatrudnienia dla osób w wieku produkcyjnym w wysokości jedynie 66% wskazują na to, że problem ze znalezieniem pracowników będzie się pogłębiał.

Oczekiwania pracodawców

Analiza raportów i opracowań dotyczących oczekiwań pracodawców wobec potencjalnych pracowników z ostatnich lat wskazuje, że oczekiwania te różnią się w zależności od branży, rodzaju wykonywanej pracy i stanowiska, na które poszukuje się pracownika, ale w zasadzie nie różnią się na przestrzeni lat.

Według Bilansu Kapitału Ludzkiego z 2011 r, a także późniejszych, niezależnie od rodzaju zajmowanego stanowiska, obok kompetencji zawodowych, niezmiennie liczą się kompetencje interpersonalne oraz samoorganizacyjne. W większości kategorii zawodowych pracodawcy kładą szczególny nacisk na posiadanie przez pracowników zdolności samoorganizacyjnych. Jednak w przypadku pracowników usług najważniejsze są kompetencje interpersonalne, często wykorzystywane w kontaktach z klientami. Umiejętności społeczne są również wymagane od specjalistów i techników. Pracodawcy zdają sobie sprawę, że pracownik będzie potrzebował szkolenia z tzw. „umiejętności twardych” potrzebnych na jego stanowisku pracy, które są w dużej mierze zależne od firmy. Natomiast kompetencje interpersonalne i samoorganizacyjne są trudniejsze do wyuczenia, a ich opanowanie wymaga znacznie więcej czasu. Wśród kompetencji interpersonalnych najbardziej poszukiwane dla różnych stanowisk są: komunikatywność, samodzielność, podejmowanie inicjatywy.

Specjaliści nie tylko powinni odznaczać się komunikatywnością (30% wskazań) ważną dla większości pracodawców, ale także winni być samodzielni (20%) oraz posiadać umiejętność zarządzania czasem (17%). Podkreślano również umiejętność współpracy w grupie oraz podejmowanie inicjatyw. Ostatnia cecha (wraz z komunikatywnością) była bardzo ważna również w przypadku techników oraz pracowników biurowych (komunikatywność pojawiła się w 38% wskazań w przypadku techników i 26% dla pracowników biurowych, a podejmowanie inicjatyw odpowiednio w 29% i 13% wskazań).

Co więcej, pracownicy tacy powinni wykazywać się samodzielnością i umiejętnością zarządzania czasem. Dodatkowo, podobnie jak w przypadku kierowników w branżach usługowych, technicy i pracownicy biurowi pracujący w administracji czy obsłudze klienta powinni łatwo nawiązywać i utrzymywać kontakty z ludźmi. Pracownicy usług powinni charakteryzować się komunikatywnością (26%), przejmowaniem inicjatywy (16%), a sprzedawcy dodatkowo łatwością w nawiązywaniu kontaktów z klientami. Kwalifikacje interpersonalne mają dużo mniejsze znaczenie w przypadku robotników, zarówno wykwalifikowanych, jak i niewykwalifikowanych, czy operatorów i monterów maszyn. W tych branżach najważniejsze są kompetencje zawodowe, często potwierdzone konkretnymi zaświadczeniami. Od tego typu pracowników częściej wymaga się zdolności samo organizacyjnych, takich jak przedsiębiorczość czy podejmowanie inicjatywy⁵⁷.

Interesujących danych dotyczących potrzeb w zakresie kompetencji pracowniczych dostarcza raport *Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców*⁵⁸. W toku badania pracodawcy zidentyfikowali kluczowe wymagania wobec kandydatów do pracy. Cenili oni sobie następujące umiejętności i postawy:

- lojalność wobec firmy,
- chęć uczenia się, rozwijania swoich kompetencji,
- umiejętność przyznania się do braku wiedzy,
- umiejętność pracy w zespole,
- otwartość i motywację do nauki potrzebnych umiejętności zawodowych,
- umiejętność współpracy z ludźmi, komunikacji, negocjowania i mediacji¹⁵.

Jak podkreślają autorzy raportu, pracodawcy coraz częściej wymagają od pracowników właściwej postawy względem pracy, a więc wspomnianej już lojalności oraz chęci uczenia się. Wynika to z faktu, iż pracodawcy inwestują w swoich pracowników, szkolą ich, umożliwiają im nabycie kompetencji zawodowych. Pracodawcom zależy więc na tym, aby nowo przyjęty pracownik chciał wykorzystać zdobytą wiedzę i umiejętności na rzecz tego, kto w niego zainwestował. Gotowość do uczenia się, zdaniem pracodawców, jest istotna ze względu na ciągłe zmiany technologiczne, które wymuszają rozwój pracowników z terminowością i poczuciem odpowiedzialności za powierzony wycinek pracy. Jest to kompetencja szczególnie ważna w dużych firmach, gdzie występuje silna specjalizacja pracy, co wiąże się z koniecznością współpracy w grupie.

Przygotowanie absolwentów szkół zawodowych do pracy pod kątem kompetencji zawodowych i cenionych przez pracodawców umiejętności praktycznych jest różne w zależności od indywidualnej szkoły jaką dany absolwent ukończył. Jak pokazały dane przedstawione w pkt. 1.3. szkoły kształcące na tym samym poziomie i w tym samym zawodzie mogą różnić się poziomem nauczania, wyposażenia szkoły, organizacją kształcenia praktycznego, przygotowaniem kadry. Im większa współpraca szkoły

⁵⁷ Kocór M., Czarnik S., Strzebońska A., Potrzeby pracodawców a dostępność zasobów pracy. Próba bilansu [w:] Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski. Raport podsumowujący drugą edycję badań „Bilans Kapitału Ludzkiego” realizowaną w 2011 roku, red. J. Górniak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 61-97.

⁵⁸ Sztandar-Sztanderska U. (red.), Drogosz-Zabłocka E., Minkiewicz B., Stec M., Kwalifikacje dla potrzeb pracodawców. Raport końcowy [dostęp z dn. 30.09.2018 r], http://konfederacjaiewiatan.pl/wydawnictwa/files/publikacje/Kwalifikacje_dla_potreb_pracodawc_w_web.pdf

z przedsiębiorstwami, tym większa szansa, że jej uczniowie będą lepiej przygotowani do wykonywania zadań zawodowych.

Z tego punktu widzenia najbardziej efektywne jest kształcenie pracowników młodocianych przez pracodawców. Jak wynika z danych Izby Rzemieślniczej oraz Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Katowicach 90% absolwentów-czeladników jest od razu zatrudnianych.

Śląscy pracodawcy w badaniu fokusowym przeprowadzonym na potrzeby stworzenia Programu rozwoju szkolnictwa zawodowego w woj. śląskim na lata 2014- 2020⁵⁹ stwierdzili, że absolwenci śląskich szkół zawodowych nie spełniają oczekiwań pracodawców (87%). Respondenci zgodnie uważali, że brakuje im przede wszystkim zawodowych umiejętności praktycznych, ponad połowa (57,1%) wskazała na brak kompetencji społecznych, a 43 % na brak umiejętności komputerowych. Jeśli chodzi o absolwentów poszczególnych kierunków kształcenia to zdaniem respondentów najbardziej adekwatne do potrzeb rynku pracy mają absolwenci kierunków technicznych (54,8%), informatycznych (46,8%), gastronomiczno-hotelarskich (43,5%) i mechanicznych (40,3%). 63,6% respondentów badania wskazało, że zdobycie dodatkowych uprawnień także ma znaczenie dla podniesienia kompetencji zawodowych np. kursy SEP, AUTOCAD, kursy hotelarskie, pilotów ruchu turystycznego, specjalistyczne kursy informatyczne.

Jednak w odniesieniu do absolwentów szkół zawodowych pracodawcy najczęściej kładą nacisk na etos pracy - zaangażowanie, elastyczność, umiejętność pracy w zespole.

W niniejszym materiale opisano sposoby i formy zdobywania kwalifikacji i umiejętności zawodowych, jednak z nabywaniem kompetencji społecznych czy umiejętności „miękkich” nie jest w szkołach zawodowych dobrze.

Na dodatek funkcjonująca w systemie edukacji „testomania” oraz rozpowszechnianie się wśród młodych ludzi kultury raczej obrazkowej niż słownej (emotikony, skróty stosowane w sms-ach i internecie) nie sprzyja rozwijaniu umiejętności komunikacji. Młodzi ludzie mają problemy z tworzeniem dłuższych wypowiedzi (nie ćwiczą tego w szkole), co przekłada się na ich umiejętności komunikacji z innymi, autoprezentacji itp.

Nie jest to obraz optymistyczny i rokujący na przyszłość – wygląda na to, że jeśli nic się nie zmieni, to pracodawcy jeszcze przez lata utrzymają swoją dotychczasową opinię o nienajlepszym przygotowaniu absolwentów szkół zawodowych do pracy. Szczególnie, że wśród kompetencji, których znaczenie na rynku pracy będzie rosnąć wymienia się m.in. gotowość i zdolność do ciągłego uczenia się, inteligencję społeczną, zarządzanie poznaniem i umiejętność filtrowania informacji, kompetencje multikulturowe, a także elastyczność i mobilność zawodowa. Zgodnie z raportem „Kompetencje przyszłości – czwarta rewolucja przemysłowa w Europie Wschodniej”⁶⁰ można uznać, że gospodarka

⁵⁹ Op.cit.

⁶⁰ Kompetencje przyszłości – czwarta rewolucja przemysłowa w Europie Wschodniej, raport z kwartalnego cyklu Inovantage, The Adecco Group, 2018

cierpi szczególnie z powodu deficytów związanych z „kompetencjami przyszłości”. Według ekspertów Adecco, w Europie Wschodniej do kompetencji twardych będą się zaliczać:

- zarządzanie strategiczne w IT
- inżynieria mechaniczna
- obsługa wózka widłowego
- marketing i reklama
- inżynieria lotnicza
- pozycjonowanie w wyszukiwarkach (SEO)
- cyberbezpieczeństwo
- analityka danych
- analiza finansowa

Przewiduje się, że fundamentalnymi, z biznesowego punktu widzenia, kompetencjami miękkimi będą w przyszłości:

- kreatywność
- przywództwo i zarządzanie kryzysowe
- wytrwałość i odporność
- elastyczne rozwiązywanie problemów
- wzajemne zrozumienie kulturowe
- przedsiębiorczość
- umiejętność analizowania danych
- zręczność i szybkie uczenie się

Nie możemy zapominać jednak, że na rynek pracy trafiają też osoby bez kwalifikacji – z wykształceniem tylko gimnazjalnym lub licealnym. Wprawdzie nie jest to duży odsetek, ale są to osoby z najmniejszymi szansami na zatrudnienie. Wprawdzie możliwości zdobycia kwalifikacji w ramach kształcenia ustawicznego jest dużo, korzystanie z nich nie jest powszechne – tylko 4% osób w wieku 24-64 lat uczestniczy w edukacji formalnej, a w jakiegokolwiek aktywności edukacyjnej (łącznie z samokształceniem) tylko ok. 40%. Przy czym, warto zaznaczyć, że osoby o niskich kwalifikacjach, czyli te, które najbardziej tego potrzebują, podejmują działalność edukacyjną najrzadziej. Grupa NEET

Ubożenie społeczeństwa oraz kryzys wartości pracy powoduje coraz trudniejsze odnajdywanie się młodzieży w obecnej rzeczywistości społecznej. NEET (ang. not in employment, education or training), to osoby młode niepracujące, nieuczące się i nie podejmujące, żadnych działań mających na celu zmianę tej sytuacji. Trudna sytuacja ekonomiczna wielu rodzin wpływa na zwiększenie liczby młodzieży zaniedbanej, nie mającej szans na kontynuowanie nauki, zdobycie zawodu, czy też innych umiejętności koniecznych do zaistnienia na rynku pracy i w samodzielnym życiu. Sytuacja ta pogłębia frustrację osób młodych, które często są zagubione na rynku pracy, nie potrafiąc poradzić sobie w dorosłym życiu. W szczególnie trudnej sytuacji są osoby młode, pochodzące ze środowisk dysfunkcyjnych i patologicznych, posiadające niskie wykształcenie i liczne deficyty socjalne (rodzinne, wychowawcze,

socjalizacyjne, edukacyjne). Każda z tych grup młodzieży narażona jest na wykluczenie społeczne, dyskryminację na rynku pracy, alienację i atrofię społeczną. Niemożność podjęcia zatrudnienia powoduje utratę zdobytych kwalifikacji, zniechęcenie, często również implikuje zachowania nieakceptowane społecznie, popadanie w uzależnienia, a w rezultacie kontakt ze środowiskami przestępczymi. Często u tej grupy młodzieży występuje również brak motywacji do kontynuowania nauki. Brak motywacji do edukacji i kariery zawodowej wśród młodych ludzi jest wynikiem wielu czynników, m.in.:

- „wadliwego procesu socjalizacji rodzinnej (np. niezaradności wychowawczej rodziców, braku wzorców w rodzinie);
- niedoskonałego systemu edukacji (np. niskiej jakości kształcenia ogólnego, zawodowego i przygotowania do rynku pracy);
- nieskutecznego działania systemu instytucjonalnego wsparcia młodych ludzi w zakresie przygotowania zawodowego i wejścia na rynek pracy”.⁶¹

Trudna sytuacja rodzinna, słabe przygotowanie edukacyjne do wejścia na rynek pracy oraz brak wsparcia instytucjonalnego powodują, że młodzież jest zagubiona. Nie mając oparcia w rodzinie oraz wsparcia zewnętrznego zniechęca się już po pierwszych porażkach na rynku pracy. Bardzo często młody człowiek traci wiarę we własne możliwości i sens dalszej edukacji, czy też poszukiwania pracy. Brak realnej oceny własnych możliwości powoduje u nich przekonanie, że nic nie mogą zmienić, że cokolwiek by robili, nic im się nie uda, ponieważ jest wysokie bezrobocie, szkoła ich nie przygotowała odpowiednio, pracę dostaje się po znajomości itp. Brak im wiary w możliwość wywierania wpływu na swoją sytuację życiową. Wynikać to może zgodnie z teorią J. Rottera⁶² z zewnętrznego poczucia kontroli, które jest wynikiem własnych negatywnych doświadczeń i obserwacji sytuacji najbliższych, często długotrwale bezrobotnych.

Przykładowo na mazowieckim rynku pracy w 2013 r. wg danych grupa NEET stanowiła stosunkowo niski odsetek ogółu młodzieży w wieku 15-24 lata (poniżej 9,9%) i 25-29 lat (poniżej 19,9%).

Jednocześnie bardzo trudno jest szacować skalę problemu ponieważ brak jest danych statystycznych, część z tych osób nie jest zarejestrowana w urzędach pracy, jak również nie korzysta z pomocy społecznej, czy innego rodzaju wsparcia publicznego. W grupie tej znajduje się młodzież, która nie ukończyła edukacji szkolnej lub też ukończyła szkołę ale nie posiada kwalifikacji zawodowych, przez co również zostaje wykluczona z rynku pracy. Badania dotyczące NEET w województwie mazowieckim przeprowadzone przez Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy⁶³ wykazały, że większość z osób badanych (9 na 10) podejmowało próby zatrudnienia, pracując na umowy cywilno-prawne tzw. śmieciówki, w większości wykonując proste prace fizyczne. Ponad 70% badanych to osoby z wykształceniem średnim lub niższym niż średnie.

⁶¹ E. Giermanowska, M. Raclaw-Markowska *Postrzeganie problemu bezrobocia przez władze lokalne*, „Polityka Społeczna” 2003, nr 6, str. 21-22

⁶² H. Sęk, J. Brzeziński, W. Domachowski, S. Kowalik, W. Poznaniak „*Społeczna Psychologia Kliniczna*”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, str. 33

⁶³ Wsparcie młodych osób na mazowieckim rynku pracy, Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy, Warszawa 2014.

NEET jest grupą najtrudniejszą do aktywizacji zawodowej, ponieważ osoby, które się określa tym mianem nie są zainteresowane podejmowaniem zatrudnienia, bo nie widzą takiej potrzeby, albo też nie mają ochoty szkolić się i dokształcać. Jak wskazują badania mazowiecki, najchętniej spędzają czas przed komputerem lub telewizorem (82%) badanych.

Działania podejmowane na rzecz tej grupy są koordynowane obecnie przez MPRIIPS w ramach inicjatywy „Gwarancje dla młodzieży” poprzez projekty aktywizacyjne realizowane przez OHP i publiczne służby zatrudnienia oraz organizacje pozarządowe.

Millenials- pokolenie Y na rynku pracy

Milenialsi, czyli osoby urodzone w latach 1983–2001, w ciągu najbliższych 10 lat będą stanowić 75 proc. pracowników na świecie. Milenialsi, zwani też pokoleniem Y, różnią się od innych pokoleń oczekiwaniami do miejsca pracy, wyobrażeniami o karierze i tempie jej rozwoju. Są bardzo zorientowani na sukces, ale w pracy często zachowują się bardzo defensywnie, skupiają się na tym, co widoczne. Ich metody komunikacji starsi pracownicy postrzegają jako agresywne. Z raportu „Milenialsi w MŚP. Pod lupą” opracowanego przez Europejski Fundusz Leasingowy wynika, że miarą sukcesu dla pokolenia Y jest stabilność finansowa (89 proc.) i stabilność materialna rodziny (87 proc.), ale nie mniej istotne jest zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym (86 proc.). Milenialsi szybko angażują się w życie organizacji, jednak ich problemem jest brak cierpliwości. Oczekują, że wszystko da się osiągnąć natychmiast. Szybko się zniechęcają, kiedy nie osiągają założonych celów od razu. Praca to dla nich nie tylko wykonywanie obowiązków w firmie – chcą stać się jej częścią i mieć na nią realny wpływ, oczekują możliwości rozwoju i regularnego feedbacku, pochwał. Ich problemem jest jednak niechęć do przyjmowania krytyki i nawiązywania relacji z przełożonymi. Dobrze czują się w różnorodnym środowisku, mają wysokie kompetencje technologiczne. Mają też wysoką świadomość społeczną i angażują się w organizowane akcje charytatywne, przede wszystkim kierują się bardzo mocno swoimi pasjami. Oceniają swoje kompetencje wyżej niż osoby ze starszego pokolenia, mają odpowiednie poczucie własnej wartości. Od pracodawców oczekują, że będą ich kompetencje odpowiednio doceniali, a następnie rozwijali.

Wielu pracodawców ma problem z docenieniem zalet młodego pokolenia i koncentruje się raczej na ich wadach - narzekają na roszczeniowość, nielojalność, brak szacunku i dyscypliny czy małe zaangażowanie. Widoczny jest duży rozdźwięk pomiędzy oczekiwaniami obu stron. Z czasem rynek pracy zmusi pracodawców do większej elastyczności w podejściu do pracownika, modyfikacji oczekiwań i większego dopasowania stylu zarządzania i organizacji pracy do potrzeb młodszego pokolenia. Szczególnie, że na Z drugiej strony młodemu pokoleniu potrzeba więcej doradztwa zawodowego , a także zweryfikowania swoich wyobrażeń o rynku pracy zanim na niego wejdą tj. podczas praktyk czy staży.

Wnioski

Kwalifikacje i kompetencje absolwentów szkół zawodowych nie odpowiadają potrzebom rynku pracy, co potwierdzają liczne badania oczekiwań pracodawców, kolejne edycje „Bilansu Kapitału Ludzkiego”,

a także raport Najwyższej Izby Kontroli, który dość mocno stwierdza, że „system szkolnictwa zawodowego nie jest w pełni skuteczny”. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest wiele, ale przede wszystkim, zmiany w systemie nie nadążają za zmianami na technologicznymi i potrzebami rynku pracy. Wieloletnie niedofinansowanie kształcenia zawodowego doprowadziło do tego, że wyposażenie szkół nie jest najnowsze, podobnie jak wyposażenie w CKU i CKP, które miały być odpowiedzią na brak dobrze wyposażonych warsztatów szkolnych. Zdobywanie kwalifikacji w systemie szkolnym jest długotrwałe. Szybszą i łatwiejszą formą zdobywania kwalifikacji miały być kwalifikacyjne kursy zawodowe, jednak organizowane są one najczęściej przez placówki funkcjonujące w systemie kształcenia zawodowego czyli szkoły, zespoły szkół CKU i CKP, a przez to są obciążone tymi samymi niedostatkami w postaci nie zawsze aktualnych treści, nie najlepiej wyposażonych warsztatów i nauczycieli nie za często aktualizujących swoją wiedzę. Brak możliwości odbywania praktyk u pracodawców i odbywanie ich w CKP lub warsztatach szkolnych wciąż w wielu szkołach nie pozwalają nie tylko na zapoznanie się z najnowszymi technologiami, ale też na przywyknięcie do środowiska pracy, nabrania odpowiednich nawyków, nauczania się etosu pracy i cech takich jak uczciwość, zaangażowanie, dyscyplina, czy zdobycie doświadczenia w działaniu w realnie funkcjonującej firmie. Zarówno eksperci jak i sami pracodawcy uważają, że najbliższe oczekiwaniom rynku pracy jest kształcenie dualne. Chociaż w Polsce mamy długoletnią tradycję tego rodzaju kształcenia w rzemiośle, to jednak wciąż za mało młodych ludzi z niego korzysta, i chociaż coraz więcej przedsiębiorców decyduje się na przyjęcie młodocianych pracowników, to skala jest wciąż niewspółmierna do potrzeb. Poza tym nauka zawodu u pracodawcy możliwa jest jedynie na poziomie szkoły branżowej I stopnia, a nie ma takiej możliwości dla osób kształcących się na poziomie technika.

Oferta szkół zawodowych jest niedopasowana do rynku pracy – za dużo kształci się w zawodach nadwyżkowych a za mało w deficytowych. Wynika to z jednej strony z niedostatków badania rynku, ale również w dużej mierze z nienajlepszego przepływu informacji pomiędzy rynkiem pracy i szkolnictwem zawodowym. Poza tym podjęcie decyzji o uruchomieniu nowego kierunku, wdrożenie tej decyzji i wykształcenie absolwentów to proces długotrwały. Dodatkowo, sposób finansowania kształcenia zawodowego, nieuwzględniający faktycznego kosztu kształcenia w poszczególnych zawodach powoduje, że o uruchomieniu nowego kierunku kształcenia nie decydują potrzeby uczniów i rynku pracy, a głównie posiadane zasoby infrastrukturalne i kadrowe⁶⁴.

Kształcenie zawodowe w dużej mierze koncentruje się na metodach odtwórczych i na twardych umiejętnościach, które mogą być też nabyte na stanowisku pracy, a niedoceniane miękkich, interdyscyplinarnych umiejętności takich jak praca zespołowa, przedsiębiorczość, kreatywność i analityczne myślenie, poszukiwanie i selekcja informacji, umiejętność uczenia się i kierowania swoim rozwojem. Nie ma ani obowiązujących standardów kształtowania kompetencji miękkich, ani systemu ich monitorowania czy oceniania, co oznacza, że ich realizacja zależy od szkoły, a często pozostaje w sferze deklaratywnej i na papierze jako część programu wychowawczego szkoły. Stąd też narzekania

⁶⁴ Najwyższa Izba Kontroli. Departament nauki, oświaty i dziedzictwa narodowego (2016): System szkolnictwa zawodowego. Informacja o wynikach kontroli., Warszawa

pracodawców na brak kompetencji społecznych tj. komunikatywności, umiejętności samoorganizacyjnych, inicjatywy, chęci uczenia się u kandydatów do pracy.

Brak dobrze funkcjonującego doradztwa zawodowego od najwcześniejszych etapów edukacji powoduje, że młodzi ludzie nie posiadają wiedzy o funkcjonowaniu rynku pracy, o zawodach ich specyfice i uwarunkowaniach, a także możliwościach kształcenia i doskonalenia zawodowego. Nie mają też świadomości konieczności uczenia się przez całe życie. Jednocześnie system wymusza na nich wczesne podejmowanie decyzji o wyborze ścieżki zawodowej (15- 16 lat). Brak świadomości swoich predyspozycji, mocnych i słabych stron, a także zainteresowań utrudnia podjęcie dobrej decyzji o wyborze zawodu, przez co jest ona często odwlekana przez podjęcie nauki w liceum, a wybór szkoły branżowej jest nierzadko wyborem negatywnym, dla tych, którzy do liceum nie mają szans się dostać, a nie wynikającym z rzeczywistych zainteresowań czy predyspozycji.

Model obligacji społecznych może być skuteczną odpowiedzią na zarysowane powyżej problemy, bowiem zakłada szybka doraźną interwencję w sytuacji konkretnych zmieniających się potrzeb lokalnych rynków pracy, na które system kształcenia zawodowego nie jest w stanie odpowiedzieć. Interwencje mogą bowiem dotyczyć zarówno potrzeb w zakresie określonych umiejętności czy uprawnień zawodowych, jak i poszukiwanych kompetencji miękkich. Przedmiotem interwencji mogą być zarówno uczniowie ostatnich klas szkół zawodowych, absolwenci czy osoby poszukujące pracy, a także pracownicy określonej branży. Interwencje charakteryzuje szybkość i celowość działań, tworzenie i zastosowanie programów i metod „szytych na miarę” pod konkretne potrzeby, a także efektywność wydatkowania środków w stopniu, jakiego placówki szkolnictwa zawodowego, ze swoimi ograniczeniami, nie są w stanie zapewnić.

4. Proces wyboru branż

4.1 Założenia wstępne – kryteria wyboru branż

Wobec ustaleń dotyczących zakresu i natury problemu oraz uwarunkowań systemowych, w jakich prowadzona jest edukacja zawodowa, praca nad modelem obligacji społecznych, nie mogła obyć się bez uwzględnienia dwóch czynników. Pierwszym jest kwestia wielości branż i urozmaicenia zagadnień, jakie poruszane są podczas kształcenia. Zróżnicowanie to ma wiele wymiarów: komunikacyjny, lokalnych tradycji, potrzeb, możliwości finansowych samorządów, kultury technicznej regionu czy dostępności kadr. Tego katalogu nie można uznać za zamknięty. Wobec identyfikacji skali wyzwania, a także możliwości analitycznych w ramach projektu, Zespół Interdyscyplinarny musiał podjąć decyzję o wyborze co najwyżej trzech branż, w których można próbować zaprojektować szczegółowe rozwiązania. Po drugie, konieczne było rozważenie właściwego osadzenia problematyki kształcenia zawodowego w systemie planowania polityki rozwoju Polski. Tylko takie podejście mogło zapewnić pełne zrozumienie problemu, ponieważ kwestie zatrudnienia i budowania właściwych kompetencji kadrowych w gospodarce, wykracza poza literalne ramy polityki edukacyjnej, a wkracza na pole polityki gospodarczej, rynku pracy czy wreszcie zrównoważonego rozwoju i rozwoju regionalnego.

Kolejnym wyzwaniem przy próbie odpowiedzi na pytanie o to, w jaki właściwie sposób mają zostać wykorzystane pieniądze pozyskane w ramach obligacji społecznych, było wskazanie regionów i zawodów, w których problem niedopasowania kompetencji do potrzeb rynku pracy jest najbardziej odczuwalny. Ze względu na dynamiczną sytuację na rynku pracy, sytuację makroekonomiczną i wzrost inwestycji spowodowany uruchomieniem środków inwestycyjnych pochodzących z funduszy strukturalnych, które miały miejsce w okresie od przygotowania wniosku projektowego (i wstępnej diagnozy) i prac ZI, dostępne publicznie dane nie spełniły do końca oczekiwań.

W tym zakresie nieskuteczne okazało się wykorzystywanie analiz prezentowanych przez Instytucje Rynku Pracy czy podsumowanie dokonywane przez Główny Urząd Statystyczny. Dane o ogłoszeniach i zgłaszanym do Urzędów Pracy zapotrzebowaniu na pracowników nie zawsze oddają właściwe trendy (podczas konsultacji i prac eksperckich potwierdzono, że to narzędzie wykorzystywane między innymi do uzupełnienia procedury zatrudnienia pracowników zagranicznych). Przygotowywane przez Wojewódzkie Urzędy Pracy raporty w ramach badania Barometr Zawodów⁶⁵ stanowią sporządzaną z rocznym wyprzedzeniem prognozę. Pomimo, że odnoszą się one do kontekstu struktury gospodarczej regionów, koncentrują się jednak na danych historycznych, napływających do urzędów powiatowych. Kontekst nowych inwestycji w regionie uwzględniany jest z poziomu panelu ekspertów: pracowników PUP oraz, w przypadku większych miast, przedstawicieli prywatnych agencji zatrudnienia. Ocena ta, dokonywana dla każdej z kilkuset profesji wskazanych w liście zawodów⁶⁶ ma

⁶⁵ Przykładowy raport to Suchanek-Bijak, M. i inni, *Barometr Zawodów 2018* Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach, Katowice 2017 r.

⁶⁶ Strojna E., Żywiec-Dąbrowska, E., *Klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy z 2014* Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2014 r.

charakter trójwartościowej oceny: zawód deficytowy, zrównoważony i nadwyżkowy. Kiedy zechcieliśmy przeanalizować stopień zgodności systemu nauczania z potrzebami przedsiębiorców, wyniki Barometru okazały się nieprzydatne, ponieważ użyta klasyfikacja użyta nie odpowiadała profilom kształcenia, ale samo badanie nie mówiło nic o naturze zmian w ramach poszczególnych zawodów. Czy deficyt wynika ze zmian strukturalnych na rynku pracy czy może być jedynie przejściowy? Czy kandydaci o określonym profilu, będą mogli znaleźć zatrudnienie w zawodach pokrewnych? W jakim stopniu możliwe jest przeniesienie umiejętności pomiędzy branżami? Bez odpowiedzi na te pytania niemożliwe było odpowiedzenie na pytania o to, którymi branżami należałoby zająć się w pierwszej kolejności.

Sytuacja ta wymusiła na ZI decyzję o zmianie podejścia. Ponieważ utrzymaliśmy założenie dotyczące konieczności wpisania obligacji społecznych w instrumentarium polityki publicznej, wybraliśmy drogę analizy kierunków najważniejszych dla danego regionu i możliwie perspektywicznych. Oznaczało to wzięcie pod uwagę zarówno kwestii teraźniejszych zasobów regionu, jak i przyszłościowej wizji rozwoju. Jednocześnie **poszukiwaliśmy metody, gwarantującej uniwersalność stosowanej metodologii, która może zostać zastosowana w przyszłości w innych miejscach**. Zdecydowaliśmy się na analizę dokumentów strategicznych, na dwóch poziomach: krajowym i regionalnym. Następnie wyniki takiego studium odnieśliśmy do potencjału regionów. Istotne było również uwzględnienie czynnika, który wskazany został już wcześniej jako istotny kontekst wprowadzania SIB, czyli otwartość i potencjał innowacyjny ewentualnych partnerów realizujących projekty w ramach obligacji.

W efekcie wykorzystaliśmy na szczeblu krajowym: *Strategię na rzecz odpowiedzialnego rozwoju*, wskazującą kluczowe dla Polski branże oraz listę *Krajowych Inteligentnych Specjalizacji*⁶⁷. W wymiarze regionalnym posłużyliśmy się strategiami na rzecz wdrożenia Regionalnych Inteligentnych Specjalizacji. Z perspektywy zajmującego nas tematu, to dokumenty rządowe lub samorządowe wskazujące na priorytetowe kierunki rozwoju kraju. Z kolei baza szkół zawodowych i techników wykorzystana w analizie, pochodzi z konkursu *Szkoła zawodowa najwyższej jakości* prowadzonego przez FFW. To naturalne wykorzystanie wewnętrznych zasobów i kompetencji FFW opisanych we wprowadzeniu do raportu.

Wybór dokumentów strategicznych oraz wpisywanie w ich ramy interwencji publicznej, był oczywistą drogą przy modelowaniu i testowaniu nowatorskich metod, które mają szansę stać się rozwiązaniem uzupełniającym luki w funkcjonowaniu systemu oraz mogą być skalowane i dostosowywane do potrzeb innych branż i dziedzin.

⁶⁷ Lista KIS znajduje się w Aneksie

4.2 Wybór branż w kontekście średniookresowej strategii rozwoju kraju – Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju

Główne kierunki rozwoju wskazane w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju

Jednym z naczelných zadań rozwojowych jakie stawia przed polską gospodarką SOR, jest: „wzrost globalnej konkurencyjności polskiego przemysłu”⁶⁸. Aby go osiągnąć, Strategia przewiduje szereg działań. Odnosi się również do lokalnej i regionalnej aktywności gospodarczej i samorządowej, wskazując na zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi województwami. Przejawia się ono zarówno potencjałem wzrostu, ale także tradycji gospodarczych czy wreszcie, co interesuje nas wyjątkowo ze względu na cel wykorzystania SIB, kapitału ludzkiego. Zapewnienie spójności wewnątrz regionów i na poziomie krajowym, jest również jednym z kluczowych czynników, które będą miały wpływ na wspomnianą konkurencyjność przemysłu. Idea i cele przyświecające wyborowi branż, opisane zostały w Strategii i argumentację tę, przytaczamy poniżej:

*Kluczowe jest skierowanie wsparcia do branż, które mogą zapewnić konkurencyjność polskiej gospodarce w długim horyzoncie. Bazując na rozpoznanych megatrendach, dokonujemy analizy szans, wskazując jakie dziedziny powinny być rozwijane dla odniesienia korzyści z udziału polskich firm w gospodarce światowej. Dostrzegając szanse biznesowe – aktywizujemy konkretne sektory przemysłu, tj. motoryzacyjny, bezpieczeństwa i obronności, spożywczy, czy okrętowy, oczekując pożądaných efektów.*⁶⁹

W efekcie zastosowania tej logiki, w SOR jako kluczowe, wybrano następujące branże:



Rysunek 3 Branże kluczowe według SOR⁷⁰. Źródło: opracowanie własne na podstawie SOR

⁶⁸ SOR s. 54

⁶⁹ SOR s. 55

⁷⁰ SOR s. 108

SOR bezpośrednio wskazuje na KIS i RIS jako na: „narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej regionów w oparciu o potencjały rozwojowe”⁷¹. Jednocześnie w dokumencie zostało podkreślone, że na różnych szczeblach dokumenty te pozostają nie do końca spójne, a KIS nie obejmują wszystkich obszarów wskazanych w RIS⁷². Pomimo to, specjalizacje regionalne są ważnym czynnikiem kształtującym politykę rozwojową ze względu na swoje źródło. Były one wypracowywane w ramach działań samorządów regionalnych, w oparciu o znajomość lokalnych potencjałów oraz w nawiązaniu do strategii rozwoju województw. Sam dokument rządowy wskazuje na konieczność dalszych prac doprecyzowujących kierunki specjalizacji i zakres, w jakim możliwe jest budowanie terytorialnych powiązań pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym, w celu wzrostu konkurencyjności i wykorzystania synergii inwestycji finansowanych z różnych źródeł. Jednak w tym zakresie, sugerowana jest koncentracja wysiłków i unikanie rozdrobnienia zaangażowania finansowego. Stąd też propozycja rządowa, aby skupić się na wybranych 12 branżach.

W ramach tych specjalizacji branżowych, strategia zakłada budowanie partnerstw technologicznych, które w sposób bezpośredni będą przyczyniać się do łączenia potencjałów, a przede wszystkim budowaniu związków pomiędzy przedsiębiorczością, a wspólnotami lokalnymi i regionalnymi. To kwestia, która w ramach prac ZI pojawiała się wielokrotnie i ostatecznie, wobec innych trudności, skierowała uwagę twórców modelu na działanie instytucji otoczenia biznesu. Nim przejdziemy dalej, warto oddać jeszcze głos autorom SOR:

*Program Innowacyjnych Partnerstw Terytorialnych - instrument zacieśniania powiązań pomiędzy KIS a regionalnymi systemami specjalizacji, wiodącymi branżami regionalnymi oraz klastrami, które wpływają na rozwój gospodarki regionów poprzez przygotowywanie i realizację projektów flagowych (dotyczących ww. działań) zidentyfikowanych w ramach krajowych branż i sektorów opartych na KIS, a zlokalizowanych w danym regionie, wykorzystujących lokalną siłę produkcyjną i istniejącą infrastrukturę otoczenia biznesu.*⁷³

Zacytowany fragment oddaje kluczowe dla właściwego osadzenia w polityce publicznej nowego instrumentu finansowania działań. Analiza SOR pod tym kątem przynosi szereg wniosków dla tworzonego modelu, jednak kluczowym z nich, jest konieczność wplatania planowanych do sfinansowania interwencji w kontekst regionalny i branżowy. Potwierdziło to początkową intuicję członków ZI, ale także wskazało na dalszy kierunek prac, w którym bliskie związki pomiędzy zaangażowanymi w proces podmiotami mogą być pożądane.

Obszary strategiczne SOR

Poza kluczowymi branżami, SOR jako dokument strategiczny wskazuje również na zasadnicze obszary oddziaływania. Wziąwszy pod uwagę wnioski z poprzedniego rozdziału, należy przyrzeć się również tym kwestiom, ponieważ mają one horyzontalny charakter i będą obecne bez względu na region czy branżę, w której wdrażane będą obligacje społeczne. Problem dopasowania kompetencji jest także

⁷¹ SOR s. 134

⁷² *ibid.*

⁷³ SOR s. 169

obecny w przytoczonych obszarach. Prezentuje je poniższa tabela, w której umieszczone są również stosowne wyjaśnienia zawarte w SOR.

Tabela 4 Obszary strategiczne SOR, a potencjał SIB w obszarze dopasowania kompetencji. Źródło: opracowanie własne na podstawie Ewaluacja ex ante Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju IBC GROUP Central Europe Holding SA, 2016 r

Obszar	Uzasadnienie obszaru oddziaływania SOR w odniesieniu do problemu podjętego w projekcie KDK ⁷⁴	Potencjał SIB w obszarze dopasowania kompetencji
Reindustrializacja	selektywne wsparcie sektorowe, sprzyjające przekształceniom strukturalnym przemysłu – początkowo ma być ono ukierunkowane na wzmocnienie międzynarodowej pozycji już mocnych branż i wykorzystanie szans rynkowych, z czasem taka interwencja powinna jednak uwzględniać coraz więcej branż na załączkowym etapie rozwoju; powinny również zostać wypracowane przejrzyste mechanizmy doboru branż do pomocy (stworzenie dokumentu metodologicznego), (...) dostarczanie polskiemu przemysłowi kluczowych wspólnych zasobów, w postaci wysoko zaawansowanej infrastruktury technicznej, technologii cyfrowych i energetycznych, systemu zarządzania jakością, wykwalifikowanych pracowników i dostępu do surowców naturalnych (s. 36)	Wzmocnienie kadr przedsiębiorstw Nowe instrumenty podnoszenia efektywności kształcenia Wykwalifikowani pracownicy mogący spełnić oczekiwania nowoczesnego przemysłu
Rozwój innowacyjnych firm	Horyzontalny wymiar interwencji – nie koncentruje się na konkretnym zagadnieniu, ale proponuje działania systemowe odnoszące się do całego systemu przedsiębiorstw innowacyjnych (np. wprowadzenie do programów szkolnych zajęć kształtujących postawy i cechy sprzyjające innowacji), ale jednocześnie skoncentrowane na wybranych zagadnieniach i technologiach. (s.37)	Podnoszenie kompetencji, przy jednoczesnym ukierunkowaniu na trwały rozwój i uczenie się przez całe życie.
Małe i średnie przedsiębiorstwa	(...) wyposażenie przedsiębiorców w niezbędne zasoby pro wzrostowe, w tym kapitał finansowy i ludzki, oraz rozwinięcie nowych modeli współpracy skutkujących wzmocnieniem sieci kooperacji, które sprzyjają rozprzestrzenianiu informacji oraz zwiększaniu siły przetargowej ich członków. (s.37) nierozłączność celów wewnątrz obszaru MŚP – związanych z kapitałem ludzkim i kompetencjami (trzeci i piąty kierunek interwencji). (s 38)	Kompetencje i podnoszenie ich poziomu jako narzędzie wzmocnienia konkurencyjności. Włączanie przedsiębiorców w proces kształcenia lub w inne elementy SIB, jako narzędzie do budowania sieci współpracy.
Ekspansja zagraniczna	wybór priorytetowych sektorów eksportowych, instrumenty wsparcia dla MŚP (s.38)	Dla wybranych branż, istotne są kompetencje budowane na etapie średniej edukacji zawodowej i technicznej.
Spójność społeczna	Konieczne jest uzupełnienie interwencji o	Istotność roli kształcenia

⁷⁴ Jeśli nie zaznaczono inaczej, cytaty pochodzą z raportu: Ewaluacja ex ante Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju IBC GROUP Central Europe Holding SA, 2016 r. W nawiasach okrągłych podano numer strony.

Obszar	Uzasadnienie obszaru oddziaływania SOR w odniesieniu do problemu podjętego w projekcie KDK ⁷⁴	Potencjał SIB w obszarze dopasowania kompetencji
	<p>większą liczbę działań NEETs, dotyczących bezrobocia strukturalnego (zwłaszcza na terenach wiejskich), a także mających na celu dostosowanie do rynku pracy edukacji na każdym poziomie, nie tylko szkolnictwa wyższego i zawodowego. (...) większość zadań związanych z rynkiem pracy i polityką społeczną wykonywanych jest na poziomie samorządowym. Dlatego też należy w działania w zakresie spójności społecznej jak najwcześniej i w jak największym zakresie włączyć samorząd terytorialny i jego jednostki organizacyjne (PUP, MOPS, GOPS, PCPR, ROPS). (s.39)</p>	<p>zawodowego i kompetencji pracowników dla zachowania spójności społecznej i przeciwdziałaniu wykluczeniu.</p>
<p>Rozwój zrównoważony terytorialnie</p>	<p>[Działania zorientowane] na pobudzenie aktywności społeczności lokalnych oraz wzmocnienie przedsiębiorczości społecznej na obszarach wiejskich. Dzięki powyższym zmianom można wyżej ocenić szanse na osiągnięcie celów rozwojowych zapisanych w [tym] obszarze. (ss. 39-40)</p>	<p>Lokalny i regionalny wymiar oczekiwań strategicznych możliwy do spełnienia dzięki zróżnicowaniu skali SIB</p>
<p>Prawo w służbie obywatela i gospodarki</p>	<p>W kontekście walki z „pułapką słabości instytucjonalnej” należy zwrócić szczególną uwagę na niską świadomość pracowników administracji w kwestii roli dialogu obywatelskiego w procesie zarządzania rozwojem kraju i – co za tym idzie – małe zaangażowanie urzędników w budowanie relacji administracji publicznej z obywatelami (s.40)</p>	<p>SIB jako narzędzie wymagającego zdobycia nowych kompetencji przez pracowników administracji samorządowej i zespolonej</p>
<p>Kapitał ludzki</p>	<p>Logika ta obejmuje obszary problemowe kapitału ludzkiego, zdrowia i kapitału społecznego, cele dotyczące kapitału ludzkiego i społecznego oraz cztery kierunki interwencji (związane z kształceniem, ochroną zdrowia, kapitałem społecznym i kulturą). (s.43)</p>	<p>Bezpośrednie podniesienie jakości kapitału ludzkiego. Istotne znaczenie dopasowania kompetencji pracowników do potrzeb pracodawców w poczuciu osiągnięcia satysfakcji zawodowej. Stabilne, dobrej jakości miejsca pracy zapewnione dzięki wysokim kompetencjom pracowników i rozwijającym się firmom dysponującym wykwalifikowaną kadrą.</p>

4.3 Wybór branż w kontekście krajowych i regionalnych inteligentnych specjalizacji

Przyjęte założenia i przebieg analiz

Wybieramy Regionalne Inteligentne Specjalizacje (RIS), powiązane z 12 branżami wskazanymi w Strategii na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR).

Działanie to miało zapewnić:

- zgodność naszej interwencji z innymi, podejmowanymi przez różne podmioty na szczeblu regionalnym i krajowym;
- możliwość synergii działań finansowanych ze środków SIB i innych, zgodnych z regionalnymi i krajowymi dokumentami strategicznymi;
- Wpisanie interwencji w cykl edukacyjny tj. zapewnienie uczniom, których kwalifikacje będą podnoszone perspektywy dłuższego zatrudnienia, a nie jedynie wejścia na rynek w okresie chwilowego zapotrzebowania na ich pracę;
- wizerunkowe bezpieczeństwo projektu, związane z oparciem działań na dokumentach rządowych

W 16 województwach ustanowiono łącznie 79 inteligentnych specjalizacji. Ich wybór poprzedzony był analizami na poziomie regionalnym. Metodologia w poszczególnych częściach kraju była zróżnicowana, w efekcie dokumenty, stopień uszczegółowienia specjalizacji i ich liczba różnią się znacznie.

Tabela 5 Liczba inteligentnych specjalizacji w regionach

Województwo	liczba RIS
Kujawsko-pomorskie	8
Małopolskie	7
Świętokrzyskie	7
Dolnośląskie	6
Łódzkie	6
Wielkopolskie	6
Opolskie	5
Zachodniopomorskie	5
Lubelskie	4
Lubuskie	4
Mazowieckie	4
Podlaskie	4
Pomorskie	4
Podkarpackie	3
Śląskie	3
Warmińsko-mazurskie	3

Pod kątem zgodności RIS i branż strategicznych wskazanych w SOR występuje pewne zróżnicowanie. Po analizie opisów zawartych w dokumentach strategicznych, można wnioskować, że nie występują

RIS powiązane z więcej niż trzema branżami. W dwóch przypadkach stwierdzono brak powiązań pomiędzy RIS a branżami SOR.

Planowanym miejscem realizacji działań miały być szkoły zawodowe i technika (w ramach zmian systemu edukacji zaistniała konieczność prób dotarcia do tworzonych szkół branżowych). Oczywiście dopuszczaliśmy możliwość podejmowania interwencji, które nie są realizowane fizycznie w murach szkoły, jednak zakładaliśmy, że zawsze w działaniu jako partner występuje szkoła. Założenie to musiało ulec zmianie wraz ze zmianą modelu.

Jak wspomniano już wcześniej, za szkoły o potencjale do wprowadzenia działań innowacyjnych, na potrzeby tej analizy, uznaliśmy placówki zgłaszające swoje innowacje do konkursu prowadzonego w ramach działań FFW.

Analizom poddano 82 technika i „zawodówki” z całego kraju, przy czym liczebność zgłoszeń w poszczególnych województwach była zróżnicowana, co ma ostatecznie znaczenie również dla wyboru branż. W szkołach istnieje znaczna rozpiętość w liczbie reprezentowanych branż i zawodów, do których przygotowywani są uczniowie. Można wskazać tutaj zarówno „branżowe monokultury”, jak i miejsca wszechstronne. Jak pokazuje poniższa tabela, trudno byłoby doszukać się widocznego wzorca terytorialnego, w zakresie zgłoszonych szkół. Kwestia ta sama w sobie wymagałaby głębszych analiz, jednak dla procesu modelowania obligacji społecznych nie była kluczowa. Co więcej, decyzja o takiej formie selekcji szkół innowacyjnych miała także praktyczny wymiar. Zakładaliśmy, że szkoły, które samodzielnie zgłaszają się do konkursu organizowanego przez Fundację, będą też potencjalnie chętniej uczestniczyły w ewentualnym pilotażu obligacji społecznych na etapie testowania modelu. Jak pokazał czas, założenie to nie ma ostatecznie znaczenia, jednak podkreślamy to, ze względu na intencje, jakie stały za wyborem takiej listy placówek do analizy.

Tabela 6 Liczba szkół konkursowych (ostatnia edycja), w poszczególnych województwach

Województwo	liczba szkół
Mazowieckie	15
Śląskie	9
Małopolskie	8
Świętokrzyskie	8
Podkarpackie	7
Wielkopolskie	6
Podlaskie	5
Kujawsko-pomorskie	4
Pomorskie	4
Dolnośląskie	3
Lubelskie	3
Warmińsko-mazurskie	3
Lubuskie	2
Opolskie	2
Zachodniopomorskie	2
Łódzkie	1

Ostatecznie, spośród 12 branż wskazanych w SOR, a także opierając się na RIS i dostępności szkół o wysokim potencjale innowacyjnym, wybraliśmy trzy branże: samochodową (mechaniczną), budowlaną oraz szeroko rozumianą elektro-energetyczną (w jej ramach mieściły się również zawody

mechatroniczne i automatyka). Metodologię analiz i proces dochodzenia do tego etapu, prezentujemy poniżej, natomiast szczegółowe tabele przypisujące liczbę szkół z odpowiednim potencjałem, i nauczających odpowiednich zawodów, do potencjalnych RIS, zamieszczono w aneksie do niniejszego raportu.

System nauczania, podstawy programowe oraz możliwość (i realna potrzeba) współpracy w ramach tych trzech wskazanych branż, były następnie szczegółowo analizowane podczas prac grup roboczych. W efekcie ich analiz, jako kluczowe, wskazano następujące zawody, które mogłyby objąć pilotaż:

Branża budowlana:

- Monter zabudowy i robót wykończeniowych w budownictwie (szkoła branżowa)
- Technik budownictwa (technikum)

Branża elektryczno – elektroniczna:

- Elektryk (szkoła branżowa)
- Technik mechatronik (technikum)

Branża mechaniczna (samochodowa):

- Mechanik pojazdów samochodowych (szkoła branżowa)
- Technik pojazdów samochodowych (technikum)

5. Ustalenie aktorów i ich role

Model obligacji społecznych dotyczących kształcenia zawodowego, czy też jak doprecyzowano to już wcześniej, dopasowywania kompetencji pracowników do potrzeb pracodawców, zakłada współpracę i zaangażowanie wielu grup interesariuszy. Prace Zespołu Interdyscyplinarnego prowadziły do wniosków, że możliwe jest stworzenie wielu różnorodnych wariantów modelu. To, co tak naprawdę decydowało o tym, jak dane rozwiązanie będzie funkcjonować i co właściwie różni je między sobą, można sprowadzić do sposobu angażowania w mechanizm aktorów, wywodzących się z poszczególnych grup interesariuszy. Jak pokazaliśmy w rozdziale 2 na przykładzie *green bonds*, jeśli z mechanizmu finansowania rezultatu służącego celowi środowiskowemu (rozwiązującego problem publiczny) wyłączymy bezpośredni wpływ niektórych aktorów, a jednocześnie zmienić będziemy udział formuły płatności za rezultat, możemy otrzymać „czyste zielone obligacje” w wydaniu analogicznym do finansowania pozyskanego przez polskie Ministerstwo Finansów, lub skomplikowany, wielowymiarowy model „*blue bonds*” realizowany na Seszelach.

Zatem rozpatrywanie, kto i w jakiej sekwencji może pełnić określone role, jakie działania podjąć i jakie zadania wykonać, będzie stanowiło o kształcie SIB, ale też będzie podstawą do oceny jego wykonalności. ZI już na etapie wczesnych prac rozpatrywał wielowariantowy schemat, w którym kombinacje działań układały się w rozgałęziające się drzewo. W podstawowym modelu, w którym założyliśmy udział samorządów jako płatników oraz realizację interwencji w oparciu o szkoły znajdujące się na terenie tychże JST, założyliśmy pewną pozycję jedynie dwóch działań składających się na realizację obligacji społecznych: zdefiniowanie problemu publicznego oraz zewnętrzną ewaluację rezultatów, która stanowić ma podstawę do wypłaty środków. Punkt pierwszy, czyli odpowiedź na pytanie kto inicjuje wykorzystanie SIB i samo określenie problemu, rozpatrywaliśmy jako osobne zagadnienie, które miało charakter bardziej strategiczny i ostatecznie określało cały model obligacji społecznych. Zanim przejdziemy do tego, warto prześledzić założenia dotyczące aktorów i ról (działań), jakie mogą oni pełnić w podstawowym wariantcie SIB.

5.1 Aktorzy i możliwe do spełnienia role w modelu SIB

Model zakłada obecność 8 etapów (działań) realizacji interwencji publicznej finansowanej ze środków pochodzących z SIB⁷⁵. Dwa z nich zajmują stałe miejsce w procesie (początek i koniec), pozostałe mogą przyjmować różne pozycje. Przeprowadzone dyskusje doprowadziły nas do wprowadzenia czynników wyłączających niektóre następstwa elementów.

⁷⁵ Konieczne jest doprecyzowanie w dalszej perspektywie wszystkich możliwych form pozyskania finansowania.

Tabela 7 Etapy realizacji modelu bazowe SIB. Źródło: opracowanie własne.

Nr	Działanie/etap
1	Określenie problemu – definicja, wskazanie interesariuszy, określenie podstawowych wyzwań wiążących się z problemem.
2	Doprecyzowanie diagnozy – działania prowadzące do szczegółowego ustalenia grup, przestrzeni, przyczyn i konsekwencji występowania problemu. Opis problemu uwzględniający jego wewnętrzną logikę oraz możliwie wiele oddziaływań z otoczeniem.
3	Znalezienie środków – realizowane przy pomocy określonych instrumentów pozyskanie inwestora lub inwestorów, którzy powierzą operatorowi SIB środki na sfinansowanie interwencji rozwiązującej określony problem.
4	Wyłonienie dostawcy usługi/wykonawcy (service provider) – wybór podmiotu, który będzie dostarczycielem usługi lub w innej formie będzie rozwiązywał zdiagnozowany problem (zakładamy możliwość pozostawania w kontakcie z interesariuszami problemu, którzy są istotni dla jego rozwiązania).
5	Opracowanie rozwiązania/znalezienie metody – opracowanie i wybór określonych narzędzi i sposobów rozwiązania problemu, które będą wykorzystane w bezpośredniej pracy z interesariuszami/grupami docelowymi.
6	Wybór terytorium – wskazanie bezpośredniej przestrzeni geograficznej, w jakiej realizowana będzie interwencja finansowana z SIB
7	Wybór szkół/szkoły – w modelu działań adresowanych do szkół, wybór placówek z których będą pochodzić uczniowie, którzy otrzymają wsparcie/w których mierzona będzie zmiana wywołana interwencją. W zależności od przyjętego schematu działania, wybór szkół może odnosić się do konkretnego typu szkół, lub do określonych klas w wielu w szkołach. Może być to wybór oparty na kryteriach wynikających z formalnych aspektów działalności (profil klas lub szkół, udział w określonych programach lub formach działań), lub wynikający z określonego poziomu danej cechy (np. wyników nauczania, składu klas, wyników innych testów lub badań, którymi objęci byli uczniowie danej szkoły lub klasy)
8	Ocena skuteczności rezultatów – ostatni element, czyli badanie osiągnięcia założonego poziomu rezultatów oraz wpływu interwencji na rozwiązanie określonego problemu. Dokonywany zawsze przez zewnętrznego ewaluatora, a co za tym idzie niezależny od aktorów.

Następowanie po sobie poszczególnych elementów w pierwszych etapach realizacji schematu, zakłada możliwość występowania jako drugiego elementu tylko 3 działań:

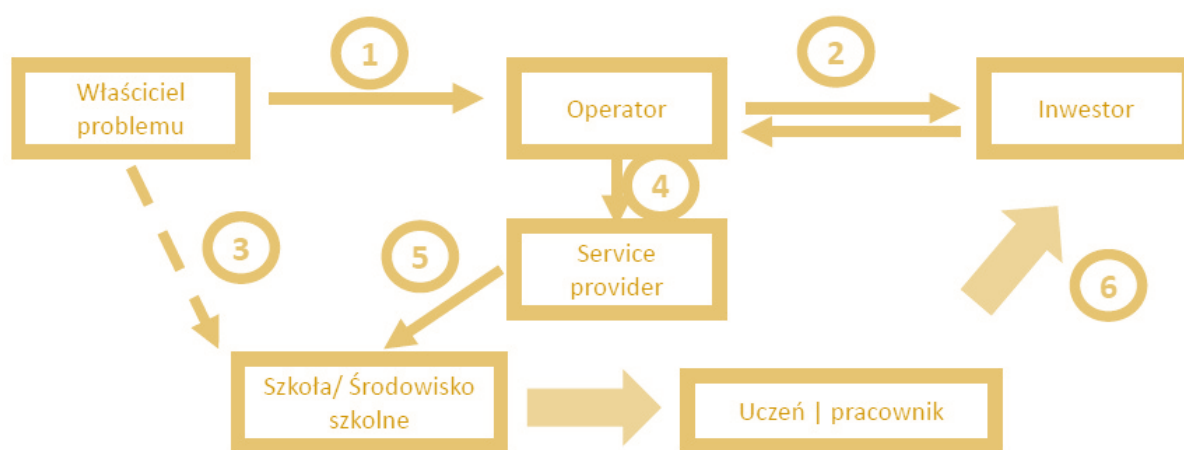
- doprecyzowania diagnozy,
- znalezienia inwestora,
- wybór terytorium.

Kolejne schematy występujące w ramach dopuszczalnego modelu muszą być analizowane również ze względu na potencjalne role, jakie mogą pełnić w nich poszczególni aktorzy. W obrębie dopuszczanego modelu, zakładamy 4 aktorów, którzy mogą pełnić aktywną rolę w modelu. Pozostali interesariusze przyjmują w założeniu rolę odbiorców działań lub ich uczestników, którzy nie mają bezpośredniego wpływu na zakładany kształt interwencji.

Właściciel problemu/ Zarządzający problemem/Płatnik	Podmiot inicjujący interwencję i podejmujący podstawowe decyzje dotyczące jej zakresu i postulowanych rezultatów. Mogą być to przede wszystkim instytucje publiczne, w tym organy administracji rządowej lub samorządowej. Dopuszczalny jest wybór innych podmiotów do tej roli (w tym podmiotów prywatnych)
Operator SIB	Podmiot wybrany przez właściciela problemu, który organizuje proces pozyskania środków, nadzoruje wykonanie zadań przez service providera, a także organizuje proces ewaluacji prowadzony przez zewnętrznych ewaluatorów, którzy weryfikują poziom osiągniętych rezultatów.
Inwestor	Podmiot lub podmioty przekazujące środki na realizację interwencji, oczekujący w zamian otrzymania wypłaty zysku lub osiągnięcia korzyści pozafinansowych wynikających z rozwiązania problemu.
Service Provider/wykonawca	Podmiot wykonujący zleconą usługę, lub dostarczający określony towar/sprzęt, służący do wywołania bezpośredniej zmiany u odbiorców działań, która będzie podstawą do określenia rezultatów interwencji.

5.2 Relacje pomiędzy aktorami występującymi w modelu

W zaproponowanym przez ZI modelu bazowym, rolę inicjatora działań (określającego punkt wyjścia i warunki brzegowe) pełnił samorząd powiatowy. Miało to związek z jego pozycją formalną jako organizatora placówki szkolnej, ale także funkcjonalną. Terytorium na jakim można poszukiwać pracowników nie wrywając ich z lokalnego środowiska, w najmniejszej skali można określić właśnie na poziomie powiatu lub subregionu (kilku sąsiadujących, dobrze ze sobą skomunikowanych powiatów). Wobec takiego zasięgu terytorialnego, oczywistym odbiorcą działań były szkoły zawodowe/branżowe i technika, chociaż rozpatrywano je głównie jako ewentualnych odbiorców części zadań lub w niektórych wariantach wykonawców (service provider). Inwestor mógł być bezpośrednio zainteresowany efektami procesu doskonalenia kompetencji (na przykład wywodząc się z lokalnego rynku lub reprezentując instytucję otoczenia biznesu, regionalną izbę gospodarczą, agencję rozwoju regionalnego lub fundusz rozwoju regionalnego). Zwornikiem pomiędzy nimi, miał być operator: organizacja pozarządowa lub tworzona przez niego spółka celowa, która w zależności od etapu prac miała emitować obligacje przychodowe, wchodzić w partnerstwo innowacyjne z samorządem (zgodnie z mechanizmem przewidzianym w Prawie Zamówień Publicznych), tworzyć kapitał zapasowy, lub też umożliwiać obejmowanie udziałów inwestorowi i płatnikowi. W modelu uczestniczyć mieli także sami uczniowie (jako najważniejsi odbiorcy działań) oraz wyspecjalizowani wykonawcy. W tej roli rozpatrywaliśmy różne podmioty, w zależności od wybranej metody podnoszenia kompetencji: profesjonalne firmy szkoleniowe, Centra Kształcenia Zawodowego, organizacje pozarządowe, a nawet – o czym wspomniano powyżej, same szkoły. Bez względu na różnorodność pomysłów (czasami bardzo ulotnych), model bazowy dążył do poniższego schematu.



Rysunek 4 Schemat modelu bazowego. Źródło: opracowanie własne

Zakładał on następujące relacje pomiędzy aktorami:

1. Zapewnienie środków dla operatora przez właściciela problemu (JST)
2. Przyjęcie od inwestora środków na realizację zadania, a następnie ich zwrot wraz z ewentualną marżą

3. Samorząd gwarantuje spójność działań i koordynację pracy szkoły z interwencją finansowaną w ramach SIB
4. Operator wybiera odpowiedniego do celów interwencji wykonawcę usługi
5. Wykonawca, we współpracy ze szkołą realizuje zadania na rzecz uczniów. W niektórych wariantach tego modelu, zakładano realizację zadania wspólnie z pracodawcami.
6. Uczniowie trafiają na lokalny rynek prac z kompetencjami dopasowanymi do potrzeb pracodawców.

Model ten, dzięki swojej bliskości do wzorcowych rozwiązań brytyjskich, wydawał się optymalny i to na nim skupiony został niemal cały wysiłek prac projektowych.

Niezbędni aktorzy i ważne cechy SIB

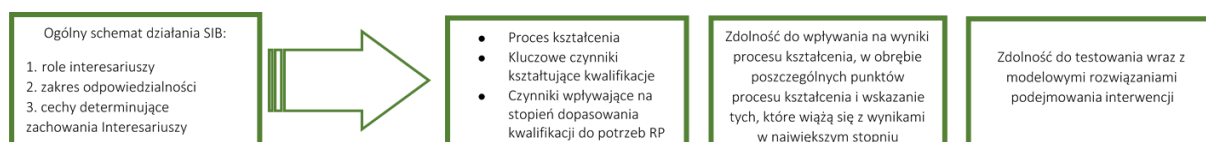
Można wyobrazić sobie różne możliwości funkcjonowania modelu SIB, z ograniczoną liczbą aktorów. Pytaniem, które bardzo szybko pojawiło się w kontekście problemu, z jakim mamy do czynienia, była możliwość wejścia w rolę wykonawcy podmiotu, którzy uzyska korzyść z rozwiązania problemu czyli potencjalnego zakładu pracy. Wszak pracownicy najlepiej będą w stanie dopasować swoje kompetencje ucząc się u pracodawcy (w realnych warunkach zakładu pracy). Co za tym idzie, pojawiło się też pytanie, czy taki przedsiębiorca mógłby być również inwestorem?

Podobnie rzecz ma się z ewentualną rezygnacją z roli operatora. Mógłby wziąć ją na siebie zarządzający problemem/płatnik lub jego jednostka organizacyjna. Czy nadal byłyby to obligacje społeczne?

Szereg wątpliwości, w tym możliwość zaistnienia konfliktu interesów, skłoniła początkowo ZI do odrzucenia przynajmniej części z tych rozwiązań. Jednak na etapie prac nad modelem bazowym, było to bardzo ważne ćwiczenie, w ramach którego można było dostrzec elastyczność narzędzia jakim jest SIB oraz wartość w jego dwóch kluczowych cechach: konieczności współpracy pomiędzy interesariuszami animowanej przez operatora (lub moderowaną przez niego koalicję interesariuszy) oraz precyzji określenia oczekiwanych rezultatów i metod ich pomiaru.

6. Ścieżki działania

Opracowując model bazowy, uwzględniliśmy szereg czynników, które poza technicznym mechanizmem działania SIB, miały wpływ na efekt interwencji. To balansowanie pomiędzy formalną wykonalnością (i pozostaniem w formule płatności za rezultat), a skutecznością w rozwiązywaniu problemu publicznego, było dużym wyzwaniem. Dodatkowo, należało jeszcze mieć na uwadze konieczność przetestowania modelu w specyficznych warunkach projektu finansowanego ze środków europejskich. Powstający tu szereg ograniczeń, był również przedmiotem uwagi ZI. Ramowy schemat postępowania i uwzględniania tych wszystkich czynników prezentuje poniższy schemat.



Rysunek 5 Ramy postępowania i kształtowania ścieżek działania w ramach modelu podstawowego. Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazano już wcześniej, w modelu bazowym wytypowano **8 obszarów działań**, jednak zanim przejdziemy do analizy najważniejszych wariantów i kolejności ich realizacji, warto zatrzymać się na dwóch wątkach.

Identyfikacja problemu

Aby zidentyfikować problem, który mogłyby rozwiązać obligacje społeczne, należałoby odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy problem jest publiczny?
- Czy dokumenty strategiczne odnoszą się do problemu? Na jakim szczeblu?
- Czy prawo wskazuje organ do zajmowania się problemem?
- Czy istnieje podmiot, który może zarządzać problemem?
- Kto w największym stopniu odczuwa skutki problemu?
- Jaki jest zakres odpowiedzialności poszczególnych interesariuszy wobec problemu?

Pierwsze cztery pytania wymagają odpowiedzi twierdzącej aby możliwe było zaimplementowanie rozwiązań opartych o SIB. W pytaniu ostatnim, należy szukać odpowiedzi, w której znajdziemy możliwe wielu partnerów, zaangażowanych w cel społeczny/rozwiązanie problemu publicznego. SIB nie wymaga odpowiedzialności za problem wywodzącej się z przymusu czy funkcji danego podmiotu. Daje dużą elastyczność w kształtowaniu rozwiązań, które mogą pomijać również dotychczas stosowane rozwiązania. To właśnie wymaga uwzględnienia kolejnego wątku.

Rozpoznanie merytorycznych strategii rozwiązywania problemu

Po identyfikacji problemu należy rozpoznać lub ustalić merytoryczne strategie jego rozwiązywania. W tym zakresie mogą pomóc odpowiedzi na poniższe pytania:

- Czy istnieje sprawdzona metoda rozwiązania problemu?
- Czy dostępne rozwiązania niosą za sobą ryzyko utraty środków bez osiągnięcia rezultatu?
- Czy wprowadzone rozwiązania wymagają czasu dłuższego niż rok budżetowy?
- Jak bardzo może być odroczone wprowadzenie rozwiązania?
- Czy istnieje metoda oceny rezultatów?
- Czy jest możliwa ocena stopnia rozwiązania problemu?

W wypadku tych pytań nie ma już tak jednoznacznych odpowiedzi. Liczba kombinacji odpowiedzi twierdzących i zaprzeczeń jest ogromna. A niemal każda z nich będzie powodowała, że ostateczne rozwiązanie będzie przynosiło odmienne ryzyko czy różne poziomy zaangażowania poszczególnych interesariuszy. Bardzo podstawowy schemat ukazujący różne konsekwencje ułożenia zależności i obowiązków pokazuje poniższa tabela.

Tabela 8 Wstępny schemat podziału ról pomiędzy aktorami wraz z konsekwencjami dla potencjalnego wdrożenia. Źródło: opracowanie własne

Interesariusze	Zmienne	Wartości	Konsekwencje
Szkoły	Wybór szkoły	Wybrane przez operatora	- kontrola ze strony op. (jakość szkół, dostępna weryfikacja efektów etc.) - możliwość wyboru szkół o określonym potencjale wejściowym
		Wybrane przez inwestora	- związek inwestora z przedsięwzięciem (potencjalnie większe zainteresowanie)(pojawia się ryzyko braku wiedzy) (Istotna charakterystyka i pozycja inwestora na danym terytorium)
		Wybrane przez SP	- dostępność dla SP, potencjał współpracy
Inwestorzy	Związek inwestora z terytorium	Inwestor lokalny	- powiązanie i znajomość uwarunkowań - znaczenie działania dla społeczności
		Inwestor zewnętrzny	- elastyczność w kształtowaniu procesu (uniezależnienie od terytorium, uniezależnienie od lokalnych powiązań)
	Związek z branżą	Związany z branżą	- wzmocnienie zaangażowania na rzecz efektów - potencjał doświadczenia i znajomości potrzeb
		Niezwiązany z branżą	- koncentracja na efektywności

Interesariusze	Zmienne	Wartości	Konsekwencje
Wykonawca	Związek z inwestorem	Związany z inwestorem	- znajomość potrzeb [przy założeniu, że Inwestor związany jest z branżą]
		Niezwiązany z inwestorem	- niezależność

7. Zaangażowanie inwestora – przegląd analizowanych rozwiązań, jako szczegółowo analizowane rozwiązania modelu

Jak wskazaliśmy wcześniej, spośród znacznej liczby możliwych schematów, w jaki układały się działania i możliwe do przyjęcia w modelu role, już na wstępie wyodrębniliśmy trzy gałęzie ogromnego drzewa, które spełniały podstawowe oczekiwania⁷⁶. Pomimo tego zabiegu, możliwych sposobów na realizację interwencji było 256⁷⁷. Wobec tak wielu możliwości, konieczne było wprowadzenie dodatkowych kryteriów, aby szczegółowej analizie poddać jedynie najbliższe potrzebom warianty.

W toku prac ZI przeanalizowano szczegółowe sekwencje zdarzeń, w obrębie kolejnych elementów ścieżki wdrożenia modelu. Wobec informacji pozyskiwanych dzięki eksperckiemu zaangażowaniu partnera projektu, Black Pearls VC i wstępnych konsultacji modelu z potencjalnymi inwestorami, szczegółowym analizom poddano wariant modelu, który opiera się na dwóch możliwościach zaangażowania inwestora:

- bezpośrednia korzyść dla prowadzonego biznesu (wykorzystanie kadr wykształconych w ramach inwestycji w zakładach inwestora lub podwykonawców)
- korzyść wizerunkowa wynikająca z rozwoju lokalnego/regionalnego rynku pracy (wsparcie rozproszonych firm produkcyjnych/usługowych w określonej branży na rynku lokalnym lub regionalnym)

Z powyższego wynikało:

- konieczne jest wczesne poszukiwanie inwestora, gdyż od zakresu jego zaangażowania uzależnione będą dalsze kroki (schematy: 1-3⁷⁸-x)
- szczegółowa analiza/charakterystyka problemu pozwalająca na sformułowanie różnych możliwych wariantów zaangażowania inwestora (schematy: 1-2⁷⁹-x)
- odrzucamy w dalszych analizach szczegółowych wybór terytorium za pierwotny wobec dalszych kroków (schematy 1-6⁸⁰-x)

⁷⁶ Por. rozdział 5.1

⁷⁷ Pełen wykaz możliwych wariantów znajduje się w aneksie

⁷⁸ Etap pozyskania środków inwestycyjnych

⁷⁹ Etap doprecyzowania diagnozy

Kwestią do decyzji pozostawał wybór pomiędzy ścieżkami

1-3-x jako priorytet, czy też wariantowanie **1-2-x** przy decyzjach na dalszych etapach

Na zielono zaznaczono wybrane rozwiązania spośród wcześniej proponowanych 256 sekwencji, które zdaniem ZI były prawdopodobne do wdrożenia. .

Na pomarańczowo warianty wprowadzone w wyniku bieżących analiz po uwzględnieniu nowych warunków wejścia.

Aspekty poszczególnych etapów – dla schematu 1-3-x – WYBÓR

WNIOSKI:

Istotna rola wizerunku SIB wynikającego z wiarygodności źródła kapitału lub samego inwestora (w sensie podmiotowym). Pojawia się aspekt polityczny po stronie samorządowej (rozbudowanego procesu decyzyjnego oraz zmian w polityce edukacyjnej) oraz aspekt zaufania u odbiorców.

Przyjęcie tego schematu i założeń dotyczących znaczenia i roli inwestora powoduje, że rozszerzone zostają cele interwencji. Związane ze sobą zostają cele publiczne z prywatnymi celami inwestora, przez co logika interwencji musi uwzględniać szerszy kontekst. Nie tylko wypłatę ewentualnej premii, ale także (w niektórych wariantach mocniejsze, w innych słabsze) uzależnienie kształtu interwencji od woli/doświadczeń inwestora.

Tabela 9 Ocena schematów modelu bazowego. Źródło: opracowanie własne

Etap	Etap.	Nr asp.	Aspekt	Wariant	Uwagi decyzyjne
Znalezienie środków finansowych	3	1	powiązanie inwestora z problemem	Związany	Powiązanie jest kluczowe dla uzyskania wiarygodności. Dodatkowo dochodzą kwestie korzyści wynikających z rozwiązania problemu.
				Nie związany	
Znalezienie środków finansowych	3	2	pełnienie przez inwestora innych ról w procesie	Jest właścicielem problemu	
				Jest operatorem	
				Jest SP	Przy założeniu zaangażowania uczniów/nauczycieli w proces bezpośrednio u inwestora zainteresowanego efektami kształcenia
				Jest organem prowadzącym szkołę	
				Powiązanie interesów/odbiorcą rozwiązania problemu	Rozwiązanie problemu leży bezpośrednio w interesie inwestora (przynosi korzyść inwestorowi w postaci kadr)

⁸⁰ Etap wyboru lokalizacji (terytorium)

Etap	Etap.	Nr asp.	Aspekt	Wariant	Uwagi decyzyjne
					LUB Rozwiązanie problemu wpływa na uwiarygodnienie inwestora jako zainteresowanego rozwojem lokalnym/regionalnym LUB Rozwiązanie problemu wpływa na uwiarygodnienie kapitału na poziomie krajowym
Znalezienie środków finansowych	3	3	zależność kształtu interwencji od inwestora	wybór szkoły	Zależność bezpośrednia – czyli sytuacja, w której tworzymy „klasy”, profile, szkoły w modelu „przykładowym” – zamawianym. LUB Wybór uzależniony od interesu wizerunkowego
				wybór terytorium	Wybór oparty na wizerunku na poziomie lokalnym/regionalnym
				wybór metody	Uzależniony bezpośrednio od przyjętego celu interwencji (np. szkolenie kadr - uczniów lub nauczycieli bezpośrednio w zakładzie inwestora)
				wybór SP	Wpływ inwestora na wybór SP, a także na ewentualną metodę LUB powiązanie inwestora z SP LUB Inna forma nadzoru nad sposobem realizacji interwencji przez SP sprawowana przez Inwestora
Znalezienie środków finansowych	3	4	możliwość nadzoru przebiegu interwencji przez Inwestora	Może wymagać zmian w trakcie	Zakładamy wariant intensywnego nadzoru i możliwości oddziaływania Inwestora na interwencję, jako wynik uznania za priorytetowe korzyści wizerunkowych/zaufania do inwestora.
				Nie może wymagać zmian w trakcie	

Aspekty poszczególnych etapów – dla schematu 1-2-x

WNIOSKI

Poziom uszczegółowienia branży/zawodów wymaga ścisłej współpracy pomiędzy inwestorem, a operatorem. Wymaga to zaangażowania specjalistycznego podejścia ze strony operatora i podnoszenia zdolności diagnostycznych po jego stronie. Przyjęcie tego schematu wzmacnia pozycję operatora w modelu, dopuszcza również negocjacje z inwestorami i pozostawia większe pole do wyboru kierunków podejmowanej interwencji. Jednocześnie w nadrzędny sposób traktuje cel publiczny, a dopiero w drugiej kolejności dopasowuje do niego cel prywatny/korzyść inwestora jako podporządkowane rozwiązaniu problemu publicznego.

Tabela 10 Ocena schematów modelu bazowego. Źródło: opracowanie własne

Etap	Etap.	Nr asp.	Aspekt	Wariant	Uwagi decyzyjne
Doprecyzowanie diagnozy	2	1	wybór branży/zawodu	Znana jest branża	Ze względu na powiązanie z inwestorem, konieczna jest znajomość branży/decyzja o jej wyborze.
				Znane są określone zawody	Kwestia ta nie jest warunkiem koniecznym ani warunkiem wystarczającym Jednak może współwystępować z przyjmowanym rozwiązaniem
				Znany jest tylko problem	Po stronie operatora leży zarówno zdefiniowanie poszczególnych aspektów problemu, jego szczegółowa diagnoza, ale także określenie potencjalnych korzyści inwestorów i na tej podstawie próba ich wyboru.
Doprecyzowanie diagnozy	2	2	określenie przyczyny problemu	Znane są przyczyny	Proste działania związane z powiązaniem inwestorów - przejście do schematów 1-2-3-x
				Znane są przyczyny, nie jest znany zasięg	Dalej 1-2-3-x wraz z rozwinięciem roli diagnostycznej operatora.
				Przyczyny nie są znane, znany jest zasięg	j.w, przy czym należy podkreślić rolę operatora przy doborze inwestorów (schemat 1-2-3), lub przejście do schematów 1-2-5-x/1-2-6-x)
Doprecyzowanie diagnozy	2	3	powiązania problemu z terytorium	Problem zależny od terytorium	Schematy 1-2-5-x/1-2-6-x i konieczność wzrostu roli komunikacyjno-marketingowej operatora, który będzie w stanie sformułować opis problemu w sposób, który pozwoli na powiązanie korzyści inwestora z określonym terytorium
				Problem niezależny od terytorium	Schematy oparte na dostępności SP LUB Zainteresowaniu/korzyściach inwestora LUB Identyfikacji właściwej metody
				Problem zależny od terytorium, występujący lokalnie	1-2-5-x/1-2-6-x i istotna rola operatora w poszukiwaniu inwestora na wczesnym etapie procesu poszukiwania rozwiązania.
				Problem zależny od terytorium, występujący powszechnie	

Etap	Etap.	Nr asp.	Aspekt	Wariant	Uwagi decyzyjne
Doprecyzowanie diagnozy	2	4	powiązanie problemu z procesami	Problem zależny od sposobu kształcenia na poziomie szkoły	Przejście w schematach 1-2-5-x/1-2-6-x Ewentualne działania w oparciu
				Problem zależny od sposobu kształcenia na poziomie systemowym	
				Problem zależny od zmian cywilizacyjnych/społecznych	j.w.
				Problem zależny od zmian gospodarczych	j.w.
Doprecyzowanie diagnozy	2	5	powiązanie problemu z działaniami ludzi	Problem zależny od działań uczniów	
				Problem zależny od działań nauczycieli	
				Problem zależny od działań szkół	
				Problem zależny od działań przedsiębiorców	
				Problem zależny od działań instytucji rynku pracy	
Doprecyzowanie diagnozy	2	6	powiązanie problemu z zasobami	Problem zależny od kapitału społecznego ucznia	
				Problem zależny od kapitału społecznego szkoły	
				Problem zależny od kapitału finansowego szkoły	
				Problem zależny od kapitału finansowego ucznia	
				Problem zależny od kapitału kulturowego ucznia	
				Problem zależny od kapitału kulturowego/innowacyjności szkoły	

Wnioski z prac nad schematami

Jak pokazała praktyka i dalsze losy rozwiązań, problem możliwego zaangażowania leżał w zupełnie innej sferze. Postawa inwestora rozpatrywana w powyższej analizie okazuje się oczywiście istotna i wypracowane tu wnioski były pomocne przy formułowaniu ostatecznej wersji modelu w zupełnie innym wariantcie. Jednak przesłaniem wynikającym z pracy nad drzewem schematów dla ewentualnych dalszych działań projektowych, lub prowadzenia podobnych analiz w przyszłości, jest konieczność wykorzystania możliwie dużej liczby konsultacji terenowych na wczesnym etapie. Pozwoli to szybko zawężyć listę potencjalnych wariantów modelu, przez co możliwe będzie bardziej dogłębne analizowanie przypadków.

8. Dopuszczalne modele inicjowania procesu

W przypadku modelu bazowego rozważaliśmy trzy warianty inicjowania procesu wdrażania SIB. Każdy z nich przynosił odrębne wnioski i różnorodny przebieg dalszych etapów. Analiza tej problematyki wykazała szereg zagadnień, które okazały się trudne do przezwyciężenia. Miało to przede wszystkim związek z przyjętą pozycją płatnika i inwestora, a przede wszystkim ich osadzeniem w różnych sektorach. Narodziły się bowiem pytania o to, na jakich zasadach najpierw zagwarantować środki na prawdopodobną wypłatę w budżecie JST, a następnie jak przekazać je podmiotowi trzeciemu. Wyzwaniem było również określenie sposobu na wybranie operatora. Wszak pokrywanie z funduszu jakim dysponuje SIB kosztów jego działalności operacyjnej, również wymaga zabezpieczenia prawnego. Kwestie te okazały się kluczowe dla powodzenia całego modelu bazowego. W jego założeniach dopuściliśmy szereg wariantów inicjowania procesu, które miały również wpływ na to, jak mogłaby przebiegać diagnoza problemu i określenie pożądanych rezultatów, a także jak wybrać podmiot będący operatorem funduszu obligacji.

8.1 Rozważane warianty inicjowania modelu bazowego

Założyliśmy możliwe 3 warianty

- **Odpowiedzialny samorząd** – samorząd dostrzega potrzebę podniesienia jakości usług publicznych/stworzenia nowego instrumentu przyciągania inwestorów.
- **Zaangażowane państwo** – na poziomie centralnym powstaje instrument wsparcia rozwiązywania problemów na poziomie regionalnym wraz z przyznaniem alokacji na określone działania i wskazaniem poziomu rezultatów do osiągnięcia.
- **Partner z inicjatywą** – instytucja/organizacja branżowa lub zajmująca się polityką społeczną/rozwojową identyfikuje problem i wraz z propozycją rezultatów proponuje rozwiązania samorządowi.

W zależności od wariantu inicjatora, możemy mieć do czynienia z różnymi procedurami na etapie 3 (diagnoza) i 4. (wybór operatora)

Tabela 11 Warianty inicjowania modelu bazowego. Źródło: opracowanie własne

Inicjator	Etap diagnostyczny	Wybór operatora
Odpowiedzialny samorząd	<ul style="list-style-type: none">• Samodzielna diagnoza dokonana przez samorząd i jego wydziały (instytucje: np. wydział edukacji, PUP, komórkę ds. rozwoju/finansowania/projektów, biuro/wydział spraw społecznych etc.)• Diagnoza w ramach opracowywania LPR, Strategii, Programów rozwojowych• Diagnoza w ramach Planu rewitalizacji	<ul style="list-style-type: none">• Otwarty przetarg na operatora procesu emisji obligacji, ewaluacji i zarządzania interwencją• Partnerstwo Innowacyjne (w ramach PZP)• Powołanie spółki celowej w ramach procedur z ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym

Inicjator	Etap diagnostyczny	Wybór operatora
	<ul style="list-style-type: none"> Identyfikacja potrzeb inwestorów (negocjacje, udział w targach, SSE, doradztwo) 	<ul style="list-style-type: none"> Powierzenie realizacji zadania publicznego w ramach UDPPiW (możliwość hipotetyczna, trudności w wypłaceniu premii i płatności za rezultaty)
Zaangażowane państwo	<ul style="list-style-type: none"> Dobra identyfikacja problemów na poziomie centralnym Działanie rządowych agend i instytutów we współpracy z odpowiednimi departamentami ministerstw Rządowy program operacyjny lub Strategia sektorowa na poziomie centralnym Ewaluacja dotychczasowych programów/przedsięwzięć 	<ul style="list-style-type: none"> Otwarty przetarg na operatora procesu emisji obligacji, ewaluacji i zarządzania interwencją. Operatorem jest agencja rządowa lub instytucja reprezentująca administrację centralną (np. kuratorium)
Partner z inicjatywą	<ul style="list-style-type: none"> Działania statutowe/misja podmiotu Podmiot działający na rzecz inwestycji sektorowych lub ogólnie tworzenia warunków do działania biznesu (Izby, PAIH, ARP, PFR, Działania w wyniku ewaluacji dotychczasowych programów i projektów W ramach realizacji działań wskazanych w dokumentach strategicznych na poziomie krajowym (SOR, Programy Operacyjne – w tym rządowe) 	<ul style="list-style-type: none"> Otwarty przetarg na operatora procesu emisji obligacji, ewaluacji i zarządzania interwencją Partnerstwo Innowacyjne (w ramach PZP) Powołanie spółki celowej w ramach procedur z ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym

Poszczególne decyzje co do wariantu inicjacji, niosły za sobą także szereg kolejnych wyzwań związanych z prowadzeniem diagnozy i szczegółowego identyfikowania rezultatów oraz prowadzących do ich osiągnięcia metod interwencji. W poniższej tabeli przytoczono pięć kryteriów pod kątem jakich należałoby oceniać proces diagnostyczny.

Tabela 12 Kryteria oceny procesu diagnostycznego. źródło: opracowanie własne

	Wyzwania	Konsekwencje
Identyfikacja problemu	<ul style="list-style-type: none"> Konieczność doprecyzowania problemu głównego, wskazanie problemów szczegółowych i konsekwencji pozostawienia ich bez rozwiązania. Brak zdolności właściciela problemu do precyzyjnej diagnozy 	<ul style="list-style-type: none"> Opis logiki interwencji w sposób umożliwiający jej poprawną ewaluację. Określenie precyzyjnych i mierzalnych rezultatów, akceptowalnych również dla inwestora Zidentyfikowanie wszystkich istotnych dla interwencji obszarów problemowych
Identyfikacja oczekiwań	<ul style="list-style-type: none"> Problem jest zidentyfikowany, ale nieprecyzyjne lub niezdefiniowane są oczekiwania właściciela problemu, co do oczekiwanych rezultatów. Brak zdolności właściciela, do pogodzenia oczekiwań różnych interesariuszy (w tym rozbieżność opinii w organach kolegialnych) 	<ul style="list-style-type: none"> Określenie interesów wszystkich interesariuszy i zgoda co do oczekiwanych rezultatów. Wzmocnienie lokalnych zdolności do kształtowania polityki edukacyjnej, rynku pracy/promocji gospodarczej regionu.

	Wyzwania	Konsekwencje
Identyfikacja zasobów	<ul style="list-style-type: none"> Konieczność określenia potencjału jakim dysponuje właściciel problemu/lokalny system edukacji/lokalny rynek usług edukacyjnych Określenie możliwości finansowych/skali potencjalnej interwencji 	<ul style="list-style-type: none"> Opis aktualnego stanu jakości kształcenia i mapa niedoborów, wraz z koniecznymi inwestycjami (ew. prognoza demograficzna oraz możliwość przyciągnięcia uczniów spoza JST) Opis możliwości finansowych płatnika w perspektywie ewentualnego SIB
Identyfikacja potrzeb rynkowych	<ul style="list-style-type: none"> Określenie właściwego dla lokalnego rynku pracy zakresu i poziomu umiejętności. Wskazanie potencjalnych podmiotów gospodarczych, które skorzystają na rozwiązaniu problemu 	<ul style="list-style-type: none"> Opis luki jakościowej pomiędzy absolwentami, a potrzebami lokalnego rynku Zidentyfikowanie skali potrzeb istniejących zakładów subregionie Identyfikacja ewentualnych inwestycji/zainteresowanych tworzeniem potencjału produkcyjnego/usługowego przedsiębiorców
Możliwość zwiększenia skali działania	<ul style="list-style-type: none"> Poszukiwanie kilku płatników o zbliżonych problemach, aby uzyskać obniżenie kosztów przy zakupie usług SP lub akceptowalną w zarządzaniu skalę inwestycji. 	<ul style="list-style-type: none"> Identyfikacja możliwie wielu płatników o podobnych problemach Identyfikacja SP, dla których skala działania obniża koszty

8.2 Możliwości wdrożenia i dopuszczalności modelu bazowego

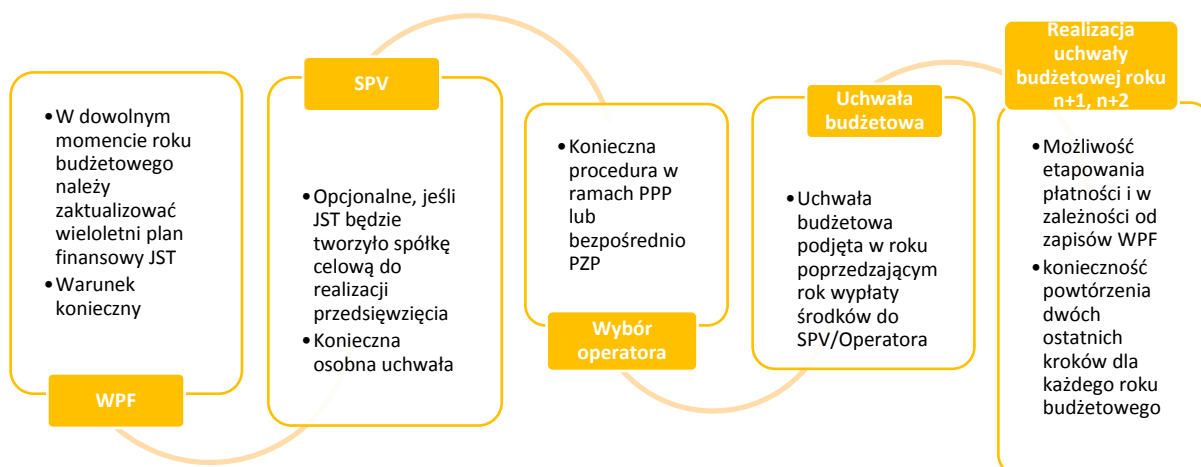
Warunki wstępne dla samorządu terytorialnego

W przypadku instytucji samorządowych, zastosowanie modelu wiąże się z kilkoma obszarami ryzyka. Każdy z nich ma różną naturę. Od sfery politycznej, przez rachunkowość, finanse publiczne czy prowadzoną politykę rozwoju. Uwzględnienie tego splotu czynników w przygotowywanym modelu SIB nie jest zadaniem prostym. Podkreślimy ponownie, że wdrożenie obligacji społecznych to w istocie zadanie pionierskie dla wszystkich interesariuszy. Jednak to samorządowcy mają na sobie największy ciężar i ponoszą znaczne ryzyko prawne. Podsumowując wyniki konsultacji z przedstawicielami administracji oraz głosy eksperckie, możemy wskazać następujące obszary problemowe:

- Wyzwanie musi przekładać się na cele polityczne samorządu – uwzględnienie zarówno organów wykonawczych, jak ewentualnych różnic w organach stanowiących.
- Konieczne jest uwzględnienie interesów samorządów ulokowanych w różnych politykach publicznych:
 - wizerunek, [samorząd, otwarty, nowoczesny, innowacyjny, lider w regionie/kraju]
 - baza techniczna, [stan techniczny budynków, nowy sprzęt, możliwość prezentacji]
 - Prestiż [miejsca w rankingach edukacyjnych, zdawalność egzaminów, liczba uczniów, uznanie dla szkoły]
 - Pozyskanie inwestorów [nowe miejsca pracy na terenie JST]

- Liczba uczniów [wyższa subwencja, popularność szkoły]
- Powstrzymanie negatywnych zjawisk migracyjnych [przyciąganie uczniów, możliwość edukacji w nowych dziedzinach, nowe miejsca pracy]
- Podnoszenie odsetka osób wybierających kształcenie zawodowe [wyższa subwencja na ucznia w szkołach technicznych i zawodowych, zwiększenie dostępności wykwalifikowanych pracowników, rozwój lokalnego rynku pracy]
- Przygotowanie zestawu wskaźników na **poziomach: produktu i rezultatu**, w kontekście poszczególnych aspektów polityki publicznej realizowanej przez samorząd.
- Uwzględnienie oddziaływania pomiędzy poszczególnymi samorządami w danym obszarze funkcjonalnym [możliwość działania na rzecz kilku powiatów/subregionu]
- Określenie wskaźników [realność ich osiągnięcia, weryfikacja ich mierzalności, kosztów pomiaru oraz dostępności danych w chwili, w której oczekiwane jest zrealizowanie wypłat]

Wszystkie te czynniki wpływają na to, w jaki sposób samorząd może wykorzystać swoje środki budżetowe na udział w procesie SIB. Pierwszym krokiem, poza wolą władarzy powiatu (w analizach pozostawiliśmy przy tym szczeblu administracji), jest oczywiście wprowadzenie tego zagadnienia do agendy politycznej. Odbywa się to przede wszystkim przez dyskusję Rady Powiatu, a następnie wprowadzenie odpowiednich zapisów do Wieloletniego Planu Finansowego. Dokument ten określa planowane wydatki w kilkuletniej perspektywie i stanowi podstawę do tworzenia budżetów rocznych. Jak wskazali zarówno eksperci grupy prawnej, jak i praktycy prawa samorządowego, jest to warunek konieczny, aby możliwe było rozważenie wprowadzenia SIB. Kwestią problematyczną są tutaj zarówno potencjalne spory polityczne, jak i tryb opracowywania i modyfikacji WPF, wymagający od kilku tygodni do wielu miesięcy (w zależności od sposobu pracy Rady powiatu). Po tym następować powinny kolejne etapy: utworzenie spółki/mechanizmu finansowego zabezpieczenia środków, wybór operatora, uchwała budżetowa oraz jej realizacja. Pokazuje to poniższy schemat.



Rysunek 6 Kolejne kroki samorządu, do rozpoczęcia realizacji projektu ramach SIB. Źródło: opracowanie własne.

Z perspektywy prac ZI, kluczowe były trzy pierwsze etapy uruchamiania SIB przez samorząd. Pozostaną one takie same, nawet w przypadku gdy z inicjatywą rozpoczęcia działań wyjdzie podmiot zewnętrzny. Niewielkie różnice w szczegółowych aspektach, pojawiać się będą w przypadku zmiany sposobu finansowania przedsięwzięcia na poziomie wykonawczym tzn. formy w jakiej zarządzane będą środki przekazywane wykonawcy usług: czy będzie dokonywać tego bezpośrednio inwestor, operator, czy powołana w tym celu spółka. Konsekwencje dla poszczególnych aktorów modelu ma również kwestia etapowania płatności i uwzględnienia możliwości wypłat częściowych, po osiągnięciu określonej części rezultatów.

Tabela 13 Metody finansowanie i formu współpracy aktorów modelu. źródło: opracowanie własne.

Sposób finansowania	Forma współpracy	Etapowanie płatności
<i>Określenie warunków i zależności pomiędzy aktorami modelu</i>		<i>Określenie poziomu podziału ryzyka</i>
A. Konwencjonalnie	1. Operator któremu udzielono zamówienia na realizację usługi przeprowadza pogłębioną diagnozę problemu i ustala ostateczne wskaźniki rezultatu z właścicielem problemu/płatnikiem → 2. Operator poszukuje Inwestora → 3. Operator wybiera wykonawcę → 4. wykonawca realizuje działania → 5. Operator wypłaca środki inwestorowi → 6. Płatnik wypłaca środki operatorowi	W każdym z wariantów, należy rozważyć możliwość: <ol style="list-style-type: none"> 1. Wypłaty środków w poszczególnych okresach, po osiągnięciu części wskaźników produktu (na określonym poziomie % wartości zrealizowanych działań) 2. Ustalenia poziomów wypłaty dalszych środków w zależności od osiągnięcia określonego poziomu rezultatów
B. Spółka celowa Operator	1. j.w.; → 2. Operator tworzy SPV ze środków własnych → 3a. Operator pozyskuje inwestora, 3b SPV pozyskuje inwestora samodzielnie → 4. SPV wybiera wykonawcę → 5. Wykonawca realizuje zadanie → 6a. Operator ocenia poziom rezultatu, 6b. Operator nadzoruje proces ewaluacji,	

	<p>prorowadzony przez zewnętrznego ewaluatora → 7a. Płatnik wypłaca środki operatorowi, 7b. Płatnik wypłaca środki SPV → 8. Inwestor otrzymuje zwrot środków od SPV lub operatora (7a/7b)</p>	
C. Spółka celowa JST+Operator	<p>1.j.w. → 2. JST i operator tworzą spółkę celową, która zrealizuje interwencję → 3. Operator działając na rzecz spółki poszukuje dla niej inwestorów → 4. Inwestor przekazuje środki SPV → 5a. SPV realizuje działania bezpośrednio, 5b. SPV realizuje działania przy pomocy dodatkowych podmiotów (wykonawca) → 6. Ewaluacja/ocena rezultatów → 7. JST przekazuje dodatkowe środki na działanie SPV → 8. SPV zwraca należne środki inwestorowi</p>	
D. Inwestor jako częściowy wykonawca	<p>Warianty A-C, przy czym inwestor występuje w roli częściowego dostawcy usługi przez realizację części szkoleń/przekazanie sprzętu na rzecz pracowni patronackich/szkoły</p>	

Sposoby płatności i to, w jaki sposób je podzielić, a także komu wypłacać środki w pierwszej kolejności stanowią osobne zagadnienie. W modelu bazowym założyliśmy rozłożenie ryzyka pomiędzy poszczególnych aktorów, w tym również wykonawcę usługi (service providera). W przypadku nieosiągnięcia przez niego określonych produktów, wypłaty mogą zostać zablokowane. Służy to częściowemu zdjęciu obciążenia również z inwestora. Jeśli został wybrany niewłaściwy wykonawca, lub diagnoza problemu okazała się błędna, w wyniku czego dobrano złe metody rozwiązywania problemu publicznego, wtedy wczesne wycofanie się z realizacji zadania może pozwolić na ograniczenie strat. Nie zagwarantuje ich uniknięcia, jednak pozwala na przynajmniej częściową ochronę zainwestowanego kapitału.

Tabela 14 Podział płatności wykonywanych przez poszczególnych aktorów, ze względu na osiągnięte rezultaty. Źródło: opracowanie własne.

Płatności

SP otrzymuje x% środków, gdy osiągnie określony poziom wskaźników produktu (nie więcej niż 50% należności ze środków OP/SPV)

SP otrzymuje 100% jeśli osiągnie wymagane umową produkty

Operator otrzymuje od Płatnika 100% zakontraktowanych środków, po osiągnięciu rezultatów

Operator otrzymuje x% środków, przy osiągnięciu określonych produktów

Inwestor otrzymuje mniej niż 100% w przypadku, gdy nie osiągnięto założonych poziomów rezultatu

Inwestor otrzymuje 100% inwestycji przy osiągnięciu określonego poziomu rezultatu

Inwestor otrzymuje 100% + zysk, przy osiągnięciu określonego poziomu rezultatu

Charakterystyka inwestorów w modelu bazowym

Za zasadne w modelu bazowym, ZI uznał dwie zmienne charakteryzujące potencjalnego inwestora: związek z terytorium, na którym realizowana będzie interwencja, oraz działalność w branży tożsamej lub pokrewnej do profilu szkoły, z której rekrutować się będą uczniowie/pracownicy. W obu przypadkach zwraca uwagę osiągnięcie lub brak osiągania korzyści płynących do inwestora w związku z osiągnięciem sukcesu SIB. Prace konsultacyjne i eksperckie pokazały na doniosłą wagę zatrudnienia przeszkolonych osób (w tym na możliwość ewentualnej rezygnacji z marży), jeśli tylko inwestycja spełniałaby dodatkowe kryteria, takie jak szybkość realizacji, udział w nadzorze nad przebiegiem prac lub wyborem wykonawcy, bezpośrednie zaangażowanie w świadczenie usługi dopasowania kompetencji po stronie inwestora lub możliwość zatrudnienia przeszkolonych osób.

Tabela 15 Typy inwestorów. Źródło: opracowanie własne.

Charakterystyka inwestorów		
Związek inwestora z terytorium	Inwestor lokalny	- powiązanie i znajomość uwarunkowań - znaczenie działania dla społeczności
	Inwestor zewnętrzny	- elastyczność w kształtowaniu procesu (uniezależnienie od terytorium, uniezależnienie od lokalnych powiązań)
Związek z branżą	Związany z branżą	- wzmocnienie zaangażowania na rzecz efektów - potencjał doświadczenia i znajomości potrzeb
	Niezwiązany z branżą	- koncentracja na osiągnięciu wskaźników gwarantujących zwrot z inwestycji

Jak widać w powyższym zestawieniu, każdy z wariantów ma pewne korzyści. Wydaje się jednak, że przynajmniej dla modelu bazowego, w którym istotne jest zaangażowanie w trwałą współpracę ze szkołami, powiązanie korzyści wynikającej z zaangażowania kapitału (marża), z korzyścią kadrową mogą być przeważające. Podkreśliśmy, że przyjęcie wariantu z zaangażowanym (terytorialnie i branżowo) inwestorem rozbudowuje znacząco obowiązki operatora lub innego podmiotu dokonującego diagnozy sytuacji. Aby zaangażowanie przyszłego pracodawcy przełożyło się na faktyczne podniesienie kompetencji uczniów i absolwentów, konieczne jest zdobycie następujących informacji:

- o Potrzebne umiejętności – identyfikacja szczegółowych umiejętności wskazanych przez inwestora
- o Zapotrzebowanie na pracowników w czasie – określenie precyzyjnych terminów, w jakich osoby o odpowiednich kompetencjach powinny trafić do pracodawcy.
- o Dotychczasowy potencjał edukacyjny szkół – zdolność szkół do podnoszenia określonych kompetencji

- o Dotychczasowy poziom zdolności uczniów – specyficzne cechy danej populacji uczniów, wskazujące na ewentualne kierunki działań.

Metody działania, a akceptowalność modelu bazowego

Rozpatrzenie potrzeb inwestora czerpiącego korzyść, prowadzi do kolejnego elementu rozważań Zespołu Interdyscyplinarnego. Planowana metoda interwencji, pomimo że nie wpisuje się bezpośrednio w schemat obligacji, to jednak jej kształt może mieć wpływ na chęć zaangażowania się pracodawców w realizację SIB. Sposobów w jaki zamierzamy podnieść lub zbudować określone kompetencje u uczniów może być wiele. Jak wskazaliśmy we wprowadzającej części raportu, przekłady światowe wskazują na użycie SIB do rozszerzenia wykorzystywanych sposobów o nowe tropy i inspiracje. Wykroczenie poza dotychczasowe schematy postępowania zostało wskazane przez ekspertów grup roboczych jako istotne dla zmniejszania luki kompetencyjnej u pracowników. W przypadku szkolnictwa zawodowego, wpisuje się również w długą dyskusję o potrzebach reformy i dominującym przekonaniu o konieczności kształcenia dualnego. Eksperci pracujący w projekcie zaproponowali szereg metod, które doprecyzowane o szczegółowe rozwiązania, mogą posłużyć zarówno budowaniu kompetencji technicznych, jak i kompetencji miękkich takich jak umiejętność pracy w zespole, podział i hierarchizowanie zadań, bezpieczeństwo i higiena pracy czy wreszcie aspekty etyczne. Co początkowo wydawało się zaskakujące, to właśnie ta druga grupa umiejętności stanowi obecnie większe wyzwanie.

Wśród propozycji ekspertów znalazły się metody odnoszące się do obu zagadnień. Na wyróżnienie, jako że był inspiracją do zasadniczego przewrotu w myśleniu ZI, zasługuje pomysł „Pracowni patronackiej”. Zgłoszony podczas prac eksperckich, opierał się na budowaniu nowoczesnego parku szkoleniowego ze środków i przy wsparciu merytorycznym producentów urządzeń wykorzystywanych przez wiele zakładów na danym terenie. Jak argumentowali eksperci grupy roboczej, w przypadku wybranych umiejętności technicznych, na przykład przy programowaniu sterowników czy niektórych zadaniach związanych z montażem, wybrane elementy linii produkcyjnych są na tyle uniwersalne, że korzystne byłoby praktyczne nauczanie wykorzystywania ich przez uczniów objętych programem podnoszenia kompetencji. Był to jeden z ciekawszych przykładów. Przewagi i warunki brzegowe zastosowania metod omawianych dla modelu bazowego, prezentuje poniższa tabela.

Tabela 16 Metody interwencji proponowane w ramach modelu bazowego. Źródło: opracowanie własne

Mechanizm	Przewagi	Warunki wejścia
Pracownia patronacka	<ul style="list-style-type: none"> • Trwałe zaangażowanie/podniesienie jakości infrastruktury • Możliwość utworzenia ośrodka egzaminacyjnego • Trwała współpraca z określonymi producentami 	<ul style="list-style-type: none"> • Technologia, która umożliwi przeniesienie fragmentu procesu produkcji • Zainteresowanie inwestora/korzystającego z efektów kształcenia daną technologią • Możliwości lokalowe/możliwości płatnika

Mechanizm	Przewagi	Warunki wejścia
Szkolenia miękkie - uczniowie	<ul style="list-style-type: none"> Potencjalne dopasowanie do potrzeb pracodawcy Elastyczność i brak konieczności ponoszenia dużych kosztów na wejściu 	<ul style="list-style-type: none"> Zakres potrzeb o ograniczonym zasięgu w czasie (zmiana potrzebna tylko u wybranej grupy uczniów, przez krótki czas/zdolność do budowania kompetencji nie musi pozostawać w szkole)
Szkolenia miękkie - kaskada	<ul style="list-style-type: none"> Efektywność kosztowa – brak konieczności powtarzania szkoleń Zbudowanie nowych zdolności w szkole Realizacja podstawy programowej (egzekucja prawa) 	<ul style="list-style-type: none"> Odpowiedni nauczyciele w szkole Odpowiednia baza (infrastruktura) Otwartość dyrekcji
Szkolenia przez podmiot zewnętrzny – obecny w danej społeczności	<ul style="list-style-type: none"> Brak ponoszenia kosztów budowania nowych zdolności Synergia działań poszczególnych podmiotów, które dotychczas nie współpracowały/poszerzenie pola współpracy pomiędzy podmiotami lokalnymi Możliwość rozszerzania współpracy na kolejne obszary w zależności od potrzeb 	<ul style="list-style-type: none"> Istnienie w społeczności podmiotu, który posiada określone zdolności (szkoła wyższa, CKP) Zdolność do kooperacji
Podniesienie jakości praktyk	<ul style="list-style-type: none"> Praca nad potencjałem pracodawców Niskie koszty rzeczowe Odpowiedź na systemowy problem (potencjał powielenia) 	<ul style="list-style-type: none"> Otwartość ze strony pracodawców i szkół Chęć zmiany Dostępność pracodawców o określonych profilach praktyk

Dla podmiotów samorządowych, akceptowalne są przede wszystkim te metody, które odnoszą się do inwestycji infrastrukturalnych (widoczne efekty realizacja zadania), lub przejmujące na siebie część dotychczasowych obciążeń budżetowych np. przez doposażenie szkół. Za mniej spektakularne uznawane są interwencje obejmujące umiejętności miękkie. Te z kolei, cenione były przez przedstawicieli przedsiębiorców, którzy wskazywali na długotrwałość budowania niektórych postaw, co w znaczący sposób podnosi koszty pracodawcy. Zanim (jeśli w ogóle) uda się wyrobić w pracowniku określone nawyki konieczne do pełnej efektywności, to pracodawca ponosi koszty braku pełnej produktywności. Chętnie widziane byłoby przeniesienie tych kosztów na inne podmioty, lub w inny okres realizacji przedsięwzięć rekrutacyjnych.

8.3 Rozważane alternatywne modele SIB

Zespół interdyscyplinarny, w ramach prac studyjnych oraz rozszerzania możliwości realizacji zadania w sposób odpowiadający potrzebom zidentyfikowanym w otoczeniu społeczno-gospodarczym, podjął również próby skonstruowania modeli SIB alternatywnych, wobec pierwotnie założonego. Przyczyną takiego podejścia, były zdiagnozowane w toku prac ograniczenia systemowe. W ramach prac, ZI wyróżnił następujące czynniki ryzyka:

- finansowanie zadań płatnika/właściciela problemu – zakres w jakim możliwe jest finansowanie zadania publicznego i jego ewentualnego rozszerzenia o elementy/metody podnoszące efektywność i skuteczność działania. Barierą jest tu wysokość subwencji oświatowej oraz wielkość środków jakie samorzady poświęcają z własnego budżetu.
- prawna możliwość wykorzystania środków pozostających w dyspozycji samorządów – np. ryzyko braku możliwości przekazania środków publicznych podmiotowi, który nie realizuje bezpośrednio usługi na rzecz JST.
- charakter procedur wykorzystania środków pozostających w dyspozycji samorządów – ich niska elastyczność, ryzyko polityczne oraz przewlekłość niektórych procedur. Istotna jest tu również zasada legalizmu działania administracji i brak przepisów mogących stanowić podstawę określonego typu działań.
- skala działania operatora – operator musi dysponować odpowiednim zapleczem finansowym oraz kadrowym, aby możliwe było uzyskanie odpowiedniego efektu skali, który zabezpieczy SIB przed zmniejszeniem jego efektywności ze względu na istotny procent kosztów stałych przy niewielkim zasięgu.
- proceduralna możliwość wprowadzenia innowacyjnych form szkolenia uczniów oraz absolwentów – bariery formalne związane z rozwijaniem bazy szkoleniowej oraz włączaniem uczniów w działania w czasie pozaszkolnym lub w miejscach bez odpowiedniego przygotowania do prowadzenia działań edukacyjnych.
- mentalna możliwość wprowadzenia innowacyjnych form szkolenia uczniów oraz absolwentów – obawy i niespodziewane reakcje środowisk szkolnych na wprowadzanie działań innowacyjnych i wykraczających poza dotychczasowy kanon.
- utrzymanie uczestników w procesie szkoleniowym i kontynuowanie ich współpracy z zaangażowanym w proces pracodawcą – w odniesieniu do procesów społecznych, które wskazują na niechęć młodzieży do utrzymywania stałego miejsca zatrudnienia oraz swobodę podejmowania decyzji o zmianie miejsca pracy i zamieszkania, istnieje trudne do zniwelowania niebezpieczeństwo odpływu osób, które rozpoczęły udział w procesie finansowanym z SIB.
- podejście osób szkolonych/uczestników – zarówno do podnoszenia własnych kwalifikacji jak i sytuacji kształcenia, brak zaangażowania w proces, który prowadzi do obniżenia jego efektywności niekoniecznie z winy pozostałych aktorów SIB.
- Poziom dojrzałości sektora inwestycji wpływu społecznego w Polsce – niewielkie zaplecze inwestorów ukierunkowanych na inwestycje wpływu społecznego na rynku krajowym.

W oparciu o analizę powyższych czynników, ZI wypracował 3 modele alternatywne wobec wersji bazowej akceleratora. Każdy z nich posiada swoje ograniczenia i na aktualnym etapie prac oraz przy obecnym stanie prawnym, nie było możliwe ustalenie modelu, który przewyciężałby wszystkie zidentyfikowane trudności. Za kluczowy obszar wyzwań, uznano te wynikające z wykorzystania

środków samorządowych, co wskazywało na konieczność znalezienia innych płatników, którzy jednocześnie mogliby być beneficjentami procesu ponoszenia jakości kadr.

W ramach prac ZI, rozważano możliwość wykorzystania następujących trzech modeli alternatywnych:

- **model rozproszony „mistrzowski”** – skoncentrowany na wyeliminowaniu trudności związanych z udziałem w przedsięwzięciu podmiotów samorządowych oraz użycia środków publicznych;
- **model rozproszony „lokalny”** – polegający na możliwie szerokim uniezależnieniu procesu interwencji od finansowania samorządowego, ale odgrywający istotną rolę w podnoszeniu jakości współpracy na poziomie lokalnym, pomiędzy przedsiębiorcami, szkołami zawodowymi oraz organizacjami pozarządowymi;
- **model SSE** – oparty na odwróceniu roli właściciela problemu, którym staje się przedsiębiorca, oraz uznaniu, że główną konsekwencją luki kompetencyjnej jest spadek konkurencyjności przedsiębiorców. Przez odpowiedź na zdefiniowany problem, model ma służyć rozwojowi regionalnemu oraz wypełniać założenia dokumentów strategicznych. Przewiduje włączenie finansowania przy pomocy SIB do portfela instrumentów wsparcia dostępnych dla Specjalnych Stref Ekonomicznych w ramach tworzenia miejsc pracy wysokiej jakości.

Model rozproszony – „mistrzowski”

Proces: rolę płatnika przyjmują mikro lub małe przedsiębiorstwa⁸¹, obligacje przeznaczone są na podniesienie kompetencji kluczowej kadry (mistrzów, majstrów etc.) przez specjalistyczne kursy lub wyjazdy studyjne do mistrzów danej dziedziny w innych regionach. Inwestorami są klienci-silnie związania z marką lub osoby zainteresowane inwestycjami z wpływem społecznym. Operator pełni rolę „brokera” pozwalającego na budowanie portfela odpowiedzialnych inwestycji, w oparciu o metodologię „dobrego śladu”⁸².

Założenia:

Dla przedsiębiorców działających w branżach nowatorskich lub organizujących swoje inicjatywy w oparciu o określone wartości, wyzwaniem bywa pozyskanie kapitału na zwiększenie skali działania. Często jest to kluczowa bariera, uniemożliwiająca przetrwanie pomysłu/inicjatywy.

Jedną z kluczowych barier w rozwoju, jest brak czasu/zasobów, które można poświęcić na opracowanie nowych lub ulepszanie istniejących towarów i usług. W efekcie hamowane są impulsy rozwojowe,

a przedsiębiorstwa skupiają się na przetrwaniu, zamiast na rozwoju.

Działające na rynku inicjatywy, opierające swój model biznesowy na wyspecjalizowanych, rzemieślniczych produktach zdobywają nowe rynki: krajowe i eksportowe. Jednocześnie, ze względu

⁸¹ Istotą jest wzmocnienie sektora inicjatyw działających jako manufaktury lub opartych na rewitalizacji marek rzemieślniczych.

⁸² W ramach rozwijanego przez FFW modelu certyfikacji produktów i usług o społecznym oraz środowiskowym pozytywnym oddziaływaniu. Działanie realizowane jest w ramach platformy dobryrynek.pl, autorskiego projektu Fundacji.

na charakter produkcji, to zmiany w kompetencjach pojedynczych pracowników mogą wpływać na skalę działalności, wprowadzanie owych produktów lub podnoszenie jakości dotychczas oferowanych.

Jednocześnie, poziom kompetencji czy potwierdzających je kwalifikacji zawodowych, dla zakładów rzemieślniczych jest stosunkowo łatwy do zmierzenia, również w wymiarze ekonomicznym. Daje to podstawy do wykorzystania płatności za rezultat w oparciu o precyzyjne i mierzalne wskaźniki.

Istotne jest również powiązanie produkcji rzemieślniczej z rynkiem produktów kierowanych do wymagających i posiadających odpowiedni kapitał (finansowy i kulturowy) klientów. Już obecnie realizowane są emisje akcji dedykowane klientom poszczególnych browarów, serowarni czy innych przedsiębiorstw. Społecznościowy wymiar emisji pozwala na zbudowanie silniejszej więzi pomiędzy producentem, a konsumentem. W przypadku obligacji społecznych, może być to istotny argument przemawiający za podziałem ryzyka pomiędzy inwestora a płatnika.

Znaczące różnice w odniesieniu do pozostałych, dotychczas rozpatrywanych modeli:

- a. większa skala inwestycji w odniesieniu do pojedynczego pracownika.
- b. wzrost bezpośredniego przełożenia kompetencji pracownika na całokształt potencjału produkcyjnego przedsiębiorcy.
- c. skierowanie modelu do mniejszych pracodawców.
- d. uniezależnienie modelu od partnerów z sektora finansów publicznych lub quasi publicznych
- e. wprowadzenie kryterium dobrego śladu
- f. rozproszenie ryzyka na kilka inwestycji, w przypadku utrzymania planowanej skali zaangażowania finansowego w pilotażu.
- g. Konieczność współpracy z wieloma partnerami w celu uzyskania interesującej operatora skali działania.

Model rozproszony „lokalny”

Proces: Płatnikiem jest tutaj, zgodnie z aktualnym stanem prawnym, Fundusz Pracy, który zwraca określone środki⁸³ pracodawcom, u których realizowane jest nauczanie praktyczne zawodu. Zwrot kosztów bieżących (składki ubezpieczeniowe, symboliczne wynagrodzenie), pracodawca uzyskuje wraz z przyjęciem ucznia do zakładu. W przypadku zdania przez ucznia egzaminu zawodowego, pracodawca otrzymuje dodatkową, kilkutyśieczną kwotę pokrywającą inne wydatki, w tym przygotowanie miejsca pracy do nauki. Istotnym problemem jest tu jednak nieprzystępowanie uczniów do egzaminów oraz niskie zainteresowanie przedsiębiorców (niska podaż miejsc stażowych), wobec występowania ryzyka

⁸³ por. rozdział 3

nie otrzymania środków jeśli uczeń nie zda/nie przystąpi do egzaminu. W tej koncepcji, operator SIB bierze na siebie wsparcie przedsiębiorcy w procesie skutecznego stworzenia miejsca pracy/nauki oraz utrzymania zaangażowania ucznia. W efekcie, część środków które pracodawca otrzymuje w przypadku sukcesu, zwracane są operatorowi.

Założenia:

Inwestorem w tym modelu mogą być praktycznie wszyscy potencjalni interesariusze (poza tymi, których wyklucza tu proceduralnie ustawa o finansach publicznych, chociaż można wyobrazić sobie scenariusz, w którym zadanie operatora jest zlecone przez samorząd w ramach procedur zawartych w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie): inwestorzy rynkowi, przedsiębiorcy organizujący miejsce pracy, przedsiębiorcy zainteresowani zatrudnieniem ucznia.

Model SSE

Proces: W rolę płatnika wchodzi faktyczny właściciel problemu, czyli przedsiębiorca rozpoczynający nową inwestycję na terenie Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Inwestycja może dotyczyć rozbudowy istniejącego zakładu, zmiany lub rozwinięcia jego profilu produkcyjnego, a także zupełnie nowej instalacji przemysłowej. W tym ostatnim przypadku, użycie instrumentu SIB jest kolejną zachętą inwestycyjną. Inwestorem jest Specjalna Strefa Ekonomiczna (lub inne zainteresowane podmioty). Rolę operatora może przyjąć na siebie zewnętrzny podmiot non-profit lub wydzielona jednostka organizacyjna SSE. Na terenie działalności SSE, w wyniku użycia instrumentu, zostają przeszkoleni ludzie, którzy mają podjąć pracę w nowo tworzonej/rozwijanej jednostce. Aktywizuje to lokalny rynek pracy, a dla samorządów staje się impulsem rozwojowym, przez zwiększenie możliwości przekwalifikowania pracowników z lokalnego rynku lub podniesienie jakości miejsc prac zachęcających do powrotu lub przeprowadzki do danego regionu. Przedsiębiorca (płatnik) na czas krytyczny ze względu na realizację inwestycji, otrzymuje znaczące wsparcie organizacyjne, merytoryczne oraz relacyjne w kontaktach ze społecznością lokalną i samorządami.

Założenia:

Występowanie podmiotu zainteresowanego realizacją nowej, lub rozwojem istniejącej inwestycji przemysłowej, w której wymagane jest lepsze dopasowanie kompetencji absolwentów kształcenia zawodowego lub innych osób w wieku produkcyjnym do potrzeb przyszłego (lub obecnego) pracodawcy. Podmiot taki pełnić będzie ostatecznie rolę płatnika, uzyskując określony rezultat pozwalający na efektywne zarządzanie ryzykiem oraz nie zmniejszając swojej płynności finansowej w trakcie najbardziej kosztownego okresu prowadzenia inwestycji.

Koncentracja działań na wykorzystaniu istniejącego potencjału środowiska lokalnego (zasoby kadrowe, baza szkoleniowa oraz kapitał intelektualny i wiedza dostępna w lokalnych instytucjach) do podniesienia efektywności procesów edukacyjnych i szkoleniowych. Działania te, przed podniesienie jakości i dopasowania efektów kształcenia zawodowego do potrzeb przedsiębiorców,

doprowadzą do wzmocnienia atrakcyjności inwestycyjnej danego obszaru. W efekcie zwiększać się będzie liczba miejsc pracy dobrej jakości, w zaawansowanych technologicznie gałęziach gospodarki⁸⁴.

Skierowanie uwagi na te aspekty podejmowania decyzji o lokalizacji nowych inwestycji, które do tej pory były kwestiami niższej wagi tj. dostępności oferty szkoleniowej oraz potencjału kadrowego pracowników niższego szczebla. Wobec zmian na rynku pracy w Polsce, które dokonały się w ciągu ostatnich 4 lat (skokowy spadek stopy bezrobocia oraz istotnie odczuwalny deficyt pracowników o kwalifikacjach technicznych⁸⁵), rozpatrywany model może być narzędziem do podejmowania punktowych, średniookresowych inwestycji podnoszących atrakcyjność danej lokalizacji, pozwalających na adaptowanie się pracowników i przedsiębiorstw do zmian technologicznych lub organizacyjnych w przedsiębiorstwach.

⁸⁴ Wymagających odpowiednio wysokich kompetencji pracowników produkcyjnych i niższej kadry kierowniczej (na poziomie produkcyjnym).

⁸⁵ wyniki w oparciu o raport przedstawiony przez grupę roboczą ds., branż.

9. Zagrożenia dla wdrożenia modelu bazowego

9.1 Kryteria skuteczności modelu

Od początku prac Zespołu Interdyscyplinarnego, kluczowym i niepodważalnym celem było stworzenie modelu, który przejdzie pomyślnie etap testowania. Aby było to możliwe, poszukiwaliśmy zestawu cech, jakie powinno posiadać takie rozwiązanie. Oczywiście wyniki testu mogą okazać się niepomyślnie, jednak już na etapie projektowania rozwiązań, staraliśmy się wyszukać możliwie pełen katalog zagrożeń

i je wyeliminować. Jak pokazała praktyka, etap koncepcyjny był pierwszą fazą testu dla modelu bazowego, której ten nie przeszedł pomyślnie.

Dla powodzenia wdrożenia, uznaliśmy za kluczowe następujące kryteria, które powinien spełniać model:

Wykonalność – rozumianą przez nas jako techniczna możliwość nawiązania kontaktu z partnerami i zbudowanie z nimi odpowiednich relacji, przygotowania procedur i zgranie odpowiednich terminów.

Legalność – oznaczającą istnienie aktualnej i obowiązującej podstawy prawnej rozwiązań koniecznych do wdrożenia modelu.

Skuteczność – wykorzystanie działań, które w logiczny sposób są powiązane i stanowią ścieżkę od identyfikacji problemu, przez określenie celu działania, wskazania narzędzi, aż po precyzyjny rezultat.

Efektywność – to przede wszystkim ekonomiczna możliwość udźwignięcia działań przez partnerów, w odniesieniu do pożądaných przez nich efektów.

Komplementarność – czyli wpisywanie się proponowanych rozwiązań nie tylko w porządek prawny, ale też w zakresie strategicznego planowania rozwoju oraz realizacji celów polityki publicznej.

9.2 Kryteria powodzenia wdrożenia modelu bazowego

Rozpatrywanie kolejnych wariantów modelu akceleratora, opartego na współpracy samorządów, szkół i przedsiębiorców musiało być oparte na usystematyzowanych kryteriach. Model bazowy powstał w wyniku prac koncepcyjnych oraz dokonanej przez ZI analizy efektów prac grup roboczych. Wraz z jego poszczególnymi wariantami⁸⁶ wymagał wieloaspektowej oceny. Wziąwszy pod uwagę kierunki pracy analitycznej i kreatywnej włożonej w przygotowanie koncepcji, można uznać, że na ewentualne powodzenie wdrożenia modelu istotny był szereg okoliczności.

⁸⁶ por. rozdz. 7 i 8

Po pierwsze, było to zaangażowanie samorządu. Wynikać ono może zarówno z interesu politycznego, realizacji polityki publicznej w różnych obszarach (nie tylko edukacyjnym), jak również z możliwości prawnych i finansowych.

Po drugie, istotne jest zaangażowanie szkół zawodowych i technicznych, w tym obecność placówek dysponujących określonymi zdolnościami do prowadzenia nauczania w wybranych kierunkach na terenie JST. Szkoły te, pomimo podlegania rygorom systemu edukacji kształtowanego na poziomie centralnym, potrafią prowadzić dosyć niezależną politykę programową⁸⁷, w której dokonywane są ruchy dopasowujące program nauczania do potrzeb lokalnych pracodawców.

Po trzecie, wpływ na możliwość wdrożenia modelu w rozważanym wariancie, mieli sami uczniowie. Jest to grupa interesariuszy, którą łatwo pominąć i traktować przedmiotowo, jednak podczas prac grup roboczych i ZI dostrzeżono, że nastawienie uczniów może być kluczowym warunkiem powodzenia interwencji. Zarówno na poziomie oceny rezultatów, ale też na etapie inicjowania i kształtowania metod finansowanych ze środków zgromadzonych dzięki SIB.

Po czwarte, dla oceny możliwości implementacji modelu, istotna była rola i możliwość współpracy z przedsiębiorcami. Tutaj również rozpatrywać należało kilka poziomów. Przede wszystkim ich otwartość na innowację i dopuszczenie koniecznego mocniejszego zaangażowania się w proces. Kolejny poziom to, kwestia możliwości formalnej współpracy i zasady na jakich jest ona zorganizowana. Wskazanie głównych barier wdrożeniowych

Prowadząc analizę, przypatrywaliśmy się właśnie wymienionym wcześniej obszarom i staraliśmy się zweryfikować w ich kontekście przyjęte kryteria powodzenia.

Zaangażowanie samorządu

Istotnym argumentem była przeprowadzona analiza środków na edukację, pozostających w dyspozycji samorządów powiatowych. Budżety przeznaczane na szkolnictwo zawodowe nie są obecnie duże. Nawet w przypadku dużych ośrodków, takich jak Kielce czy Katowice, nie przekraczają 60 milionów złotych w skali roku. Tylko trzy miasta w Polsce w 2016 roku przeznaczyły na ten typ szkół więcej niż 100 milionów złotych. W przypadku powiatów ziemskich, środki te są zdecydowanie mniejsze i tylko w przypadku powiatu wadowickiego przekroczyły 30 milionów. Szczegółowo pokazuje to poniższe zestawienie.

⁸⁷ Wyniki analiz grup roboczych oraz wyniki badania zleconego w ramach projektu.

Tabela 17 Najwyższe wydatki na szkolnictwo zawodowe w powiatach grodzkich i ziemskich w 2016 r. Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Banku Danych Lokalnych GUS, dostęp z dn. 5.01.2018 r.



**15 powiatów grodzkich,
wydających najwięcej na SZ**



**15 powiatów ziemskich,
wydających najwięcej na SZ**

m.st. Warszawa	211 680 949,24 zł	wadowicki	31 612 130,96 zł
m. Kraków	143 495 927,05 zł	limanowski	29 713 543,15 zł
m. Poznań	101 193 384,69 zł	nowotarski	29 595 704,79 zł
m. Wrocław	97 435 670,25 zł	ostrowski	29 421 730,41 zł
m. Łódź	88 328 435,40 zł	oświęcimski	29 006 163,02 zł
m. Bydgoszcz	80 455 160,25 zł	żywiecki	27 488 362,21 zł
m. Gdańsk	76 331 159,47 zł	cieszyński	27 448 086,04 zł
m. Białystok	72 586 134,95 zł	inowrocławski	25 726 728,28 zł
m. Lublin	71 188 813,80 zł	garwoliński	25 212 563,05 zł
m. Radom	67 460 152,89 zł	starogardzki	25 130 504,10 zł
m. Szczecin	67 194 049,83 zł	myślenicki	24 979 693,14 zł
m. Rzeszów	65 377 980,23 zł	dębicki	24 777 203,78 zł
m. Częstochowa	62 312 790,01 zł	stalowowolski	24 355 402,26 zł
m. Kielce	58 968 875,04 zł	wodzisławski	24 032 104,45 zł
m. Katowice	55 591 005,62 zł	stargardzki	23 931 324,00 zł

Przy takiej skali corocznego zaangażowania finansowego, nie można oczekiwać od samorządowców skłonności do przeznaczania części środków na dodatkowe działania.

Zaangażowanie szkół

Jednocześnie trwała także kolejna reforma szkolnictwa zawodowego, co dodatkowo utrudnia możliwość zaangażowania się szkół w przedsięwzięcia o nie znanej do końca skali wymaganego zaangażowania. Dyrektorzy i kadra nauczycielska są zaangażowani w przekształcanie systemu edukacji i stawia się przed nimi nowe wymagania.

Działanie na terenie szkoły nakłada również szereg wymogów proceduralnych związanych z kwestią powstającej lub wykorzystywanej infrastruktury. Dodatkowej uwagi wymaga zabezpieczenie praw szkoły, wykonawcy czy operatora do powstałych w wyniku interwencji nowych obiektów, czy zakupionego sprzętu. Jednocześnie zabezpieczenia wymaga też ewentualne ryzyko powstania uszkodzeń lub trwałych zmian w obiektach szkolnych (będących najczęściej własnością publiczną i podlegającym szczególnym przepisom prawa).

Kolejnym wątkiem jest także dostępność odpowiednich kadr, które można zaangażować do realizacji przedsięwzięcia z zachowaniem odpowiedniej jakości.

Jak zatem widać, szkoły pomimo że są bardzo obiecującym terenem pracy i na pewno jednym z ważniejszych partnerów w rozwiązywaniu problemu niedopasowania kompetencji pracowników, to aktualnie ich angażowanie w nowe przedsięwzięcia generuje dużo dodatkowych wyzwań. Z pewnością

należy z uwagą przyglądać się efektom reformy i poszukiwać możliwości wykorzystania SIB w ewentualnych lukach tworzonego systemu.

Uczniowie

W przypadku uczniów wyzwaniem podstawowym jest dosyć częsta zmienność lub brak sprecyzowanych w ich wieku planów zawodowych. Eksperti analizujący ścieżkę edukacji, zwracali uwagę, że może to powodować niepowodzenie nawet dobrze zaprojektowanej interwencji. Istotnym elementem stabilizującym postawę uczniów bywa szkoła.

W przypadku niektórych branż, aktualny deficyt pracowników skłania młodzież do podejmowania dynamicznych decyzji o zmianie zatrudnienia z dnia na dzień. Proces ten ma miejsce wewnątrz jednej branży, ale w przypadku części specjalistów (np. w branży elektroenergetycznej), uniwersalność ich kompetencji i zapotrzebowanie na nie, pozwala znajdować zatrudnienie w przedsiębiorstwach z różnych branż. Może to skutkować nieufnością pracodawców do najmłodszej grupy pracowników, co także stanowi barierę w ich zatrudnianiu. Ponieważ przedsiębiorcy zakładają konieczność przeszklenia i wdrożenia w specyfikę zakładu, co generuje dodatkowe koszty, traktują zatrudnienie młodych ludzi jako dodatkowe ryzyko.

Obecni uczniowie należą też do grupy społecznej zasadniczo odmiennej od dotychczasowych pracowników. Wspomniane już wcześniej procesy socjologiczne, pojawienie się pokolenia „Millenialsów” i zasadnicze zmiany stylu życia i kształtowania aspiracji wpływają na zachowania podczas poszukiwania pracy i adaptację w nowym środowisku. Czyni to z dzisiejszych uczniów grupę wymagającą podejścia uwzględniającego nowe ryzyka, ale też nowe wartości, które powinny wiązać się z udziałem w życiu przedsiębiorstwa. Długofalowo, te wszystkie kwestie powinny zostać uwzględnione w polityce edukacyjnej, jednak w krótkim okresie mogą być przedmiotem interwencji w ramach projektów finansowanych ze środków SIB. Istotne jednak, aby po stronie przedsiębiorców i samych uczniów wzrosła świadomość potrzeby działań odnoszących się do tego zagadnienia.

Istotnym ograniczeniem po stronie uczniów, jest też konieczność zaspokojenia swoich podstawowych potrzeb życiowych. Nie zawsze w miejscu pracy dostępne są odpowiedniej jakości usługi publiczne, oferta mieszkaniowa czy warunki społeczne lub przyrodnicze, które pozwolą na utrzymanie uczniów zaangażowanych w proces finansowany z SIB w danym powiecie. Ten argument podnosili także samorządowcy, którzy z inwestycji i wydatków rozliczani są lokalnie.

Przedsiębiorcy

Kluczowa przy zaangażowaniu przedsiębiorców jest kwestia gwarancji zatrudnienia. Jak podnoszono już wcześniej, decyzje uczniów są mało stabilne z perspektywy pracodawców i nie zawsze chcą oni podejmować ryzyko zatrudnienia młodych ludzi. Nie zawsze też dostępna jest pełna i jednolita (porównywalna dla wielu przedsiębiorców) wiedza o potrzebach kompetencyjnych, co utrudnia właściwe zaprogramowanie bardziej masowego programu wsparcia. Często informacje te stanowią tajemnicę przedsiębiorstwa.

9.3 Ostateczne przesłanki decyzji o odrzuceniu modelu bazowego

Szczegółowa analiza możliwości praktycznego przetestowania modelu bazowego w dzisiejszych okolicznościach społeczno-gospodarczych wskazywała na jego odrzucenie. Wysiłek włożony w jego przygotowanie i analizę powodował, że Zespół Interdyscyplinarny podejmował szereg starań o modyfikację modelu, jednak z utrzymaniem jego podstawowych założeń. Ostatecznie jednak, po przeanalizowaniu przesłanek powodujących odrzucenie modelu bazowego, podjęto decyzję o ponownym przeanalizowaniu przygotowanych wcześniej modeli alternatywnych, odwołując się zgromadzonej wiedzy i przeprowadzonych analiz. Postanowiono też, aby skierować do dalszych prac i przygotowania do testów ten z modeli alternatywnych, który w swojej formule odpowiadać będzie na największą liczbę przesłanek powodujących odrzucenie modelu bazowego. Jednocześnie dalej w mocy pozostawały kryteria oceny modelu.

Poziom systemowy

Na poziomie systemowym należy ocenić, że model bazowy nie mógłby zostać wdrożony ze względu na kryterium wykonalności. W związku z nastawieniem i deklaracjami samorządowców, wobec trudności związanych ze zmianą systemu kształcenia zawodowego oraz niejasną sytuacją dotyczącą programów wsparcia samorządów w realizacji i zadań z zakresu edukacji zawodowej. W tym zakresie nadal trwają prace programowe i legislacyjne, jednak nieznanym jest termin ich zakończenia.

Duże trudności we wdrożeniu mogły nastąpić również w zakresie legalności działania. Zidentyfikowano szereg mechanizmów, które mogłyby pozwolić na przekazanie środków samorządowych podmiotom niepublicznym, w przypadku sukcesu w realizacji zadań. Najbardziej obiecujący był tu mechanizm Partnerstwa Innowacyjnego zawarty w Prawie zamówień publicznych. Jednak użycie go wymaga przejścia pełnej ścieżki akceptacji zapisów w Wieloletnim Planie Finansowym, a także dodatkowej procedury wyboru partnera partnerstwa innowacyjnego.

Pod względem komplementarności model nie spełnia też oczekiwań polityki publicznej na poziomie lokalnym. Jest ona podzielona na wąskie segmenty ustawowo wskazanych zadań własnych i zleconych samorządu terytorialnego i jednocześnie poddawana centralnym regulacjom Ministerstwa Edukacji Narodowej. Dla uzyskania jego komplementarności, należy rozpatrywać go w kontekście polityki rozwoju gospodarczego. Ta jednak, prowadzona i programowana jest przede wszystkim na szczeblu rządowym (SOR) i regionalnym, a szkoły zawodowe/branżowe i technika, ulokowane są na szczeblu powiatowym.

Wszystkie wymienione wyżej przesłanki, pozwalają poddać w wątpliwość także ocenę modelu pod kątem kryterium skuteczności. Oczywiście powiązanie pomiędzy kolejnymi etapami układu się w logiczny i spójny model, jednak liczba czynników, które musiałyby zostać spełnione w obecnym stanie prawnym powoduje bardzo duży wzrost ryzyka nieosiągnięcia zakładanego celu.

Poziom finansowy

W odniesieniu do kwestii finansowych, trudno znaleźć partnerów po stronie samorządowej dysponujących odpowiednimi środkami oraz swobodą polityczną dysponowania nimi. Paradoksalnie, efektywność modelu mogłaby nie zostać osiągnięta, ze względu na skalę oczekiwań wobec rezultatów innowacyjnych działań w systemie edukacji. Dostępne środki nie są na tyle duże, aby spełnienie upatrywanego wpływu interwencji, było możliwe. Wymagałoby przede wszystkim innej skali finansowej oraz synergii z działaniami legislacyjnymi lub szeroką zmianą postaw uczestników systemu edukacji. Jak argumentowano wyżej, okoliczności te są w dobie reformy systemu trudne do spełnienia, ze względu na jej nieprecyzyjne kierunki.

9.4 Model skierowany do dalszych prac

Ostatecznie zdecydowano, aby w odniesieniu do wskazanych ograniczeń, wybrać do dalszych testów model SSE, polegający na współpracy przedsiębiorcy, wchodzącego w rolę płatnika, ze Specjalną Strefą Ekonomiczną. Strefa pełni rolę inwestora, który wspiera proces tworzenia nowych przedsięwzięć produkcyjnych na swoim terenie, poprzez dopasowywanie kompetencji pracowników na potrzeby nowego przedsięwzięcia. Przemawiały za tym następujące argumenty:

Wykonalność – model został oceniony jako wykonalny, ze względu na potwierdzone zainteresowanie aktorów: specjalnych stref ekonomicznych oraz przedsiębiorców. Jednocześnie rozszerzono zakres uczestników, o osoby w wieku produkcyjnym dążąc tym samym do podniesienia jakości kadr, dopasowania ich kompetencji do potrzeby rynku pracy i zwiększenia zatrudnienia,

Legalność – rozwiązanie zaangażowania przedsiębiorcy prywatnego jako płatnika, wyklucza konieczność używania dodatkowych procedur wiążących się z korzystaniem ze środków publicznych. Są one angażowane jedynie w ograniczonym zakresie i to w dodatku w oparciu o przepisy już teraz pozwalające Specjalnym Strefom Ekonomicznym na inwestycje. Jednocześnie, ze względu na formę działalności Stref, są one zarządzane w oparciu o racjonalny rachunek ekonomiczny. Czyni to proces zaangażowania bardziej przejrzystym.

Skuteczność – model ma założone kolejne, powiązane ze sobą etapy, a jego powodzenie uzależnione jest od przewidywalnych partnerów, którzy mają jasno zidentyfikowany interes w jego realizacji.

Efektywność – model opiera się na precyzyjnym określeniu zapotrzebowania na pewien poziom danych umiejętności, u wskazanej liczby pracowników. Pozwala to programować interwencję w sposób efektywny, z doбором odpowiedniej skali działania (na przykład dzięki uruchomieniu jej tylko po osiągnięciu odpowiednich warunków brzegowych dotyczących synergii wielu przedsiębiorstw w danej SSE)

Komplementarność – jak wspomniano wcześniej, model rozszerza swoje oddziaływanie na obszar włączenia społecznego, przez co staje się komplementarny z szerszym zakresem polityk europejskich i krajowych. Przez bezpośrednie zaangażowanie przedsiębiorców (jako płatników) i SSE jako inwestorów, rozwiązanie wpisuje się w postulaty zawarte w SOR (i opisane w naszym raporcie). Dzięki

koncentracji na podnoszeniu kompetencji i dopasowywaniu ich do potrzeb, osiągnięta zostaje także komplementarność z regionalnymi i krajowymi inteligentnymi specjalizacjami, na przykład poprzez możliwość programowania oferty inwestycyjnej SSE w oparciu o profil działalności lub rozwój branży odpowiadającej inteligentnej specjalizacji regionu.

10. Założenia modelu SSE

Głównymi aktorami modelu SIB w tym wariantcie są Specjalne Strefy Ekonomiczne oraz przedsiębiorcy prowadzący w nich swoją działalność. Wziąwszy pod uwagę rozpoczęte jesienią 2017 roku i uwieńczone przyjęciem ustawy o zasadach wspierania nowych inwestycji⁸⁸ prace nad przemianą i uaktualnieniem formuły działania SSE w Polsce, 14 pełniących tę rolę podmiotów stało bardzo ważnymi instytucjami kształtującymi lokalne warunki rozwoju nie tylko przedsiębiorczości, ale też szerokiego spektrum procesów społeczno-gospodarczych. Między innymi dlatego, że ustawa ta nakłada na Strefy obowiązek aktywnego włączania się w kreowanie warunków rozwoju społeczno-gospodarczego. Rozwiązania legislacyjne kierunkują aktywność SSE w następujących obszarach:

- świadczenie nieodpłatnych usług informacyjnych na rzecz przedsiębiorców ubiegających się o wsparcie oraz korzystających ze wsparcia, a także innych usług, wskazanych w planie rozwoju inwestycji;
- prowadzenie działań promujących działalność gospodarczą i nowe inwestycje;
- udzielanie przedsiębiorcom informacji pozyskanych od powiatowych urzędów pracy oraz partnerów społecznych funkcjonujących w obszarze przypisanym zarządzającemu obszarem, istotnych z punktu widzenia realizacji nowej inwestycji;
- podejmowanie działań przyczyniających się do polepszenia współpracy między przedsiębiorcami, lokalną społecznością oraz partnerami społecznymi;
- pomoc przedsiębiorcom w kontaktach z administracją publiczną;
- współpraca w zakresie uwzględniania w procesie kształcenia potrzeb rynku pracy ze szkołami ponadpodstawowymi, w szczególności ze szkołami prowadzącymi kształcenie zawodowe oraz placówkami kształcenia ustawicznego, placówkami kształcenia praktycznego oraz ośrodkami doksztalcania i doskonalenia zawodowego i z uczelniami wyższymi;
- tworzenie narzędzi na rzecz rozwoju innowacyjnej gospodarki;
- rekomendowanie przedsiębiorcom optymalnej lokalizacji nowych inwestycji.⁸⁹

Wyraźne są trzy główne osie oddziaływania SSE na kształtowanie warunków prowadzenia inwestycji. Po pierwsze to działania informacyjne i koordynacyjne. Strefy mają gromadzić niezbędną wiedzę o potencjałach rozwojowych lokalnych społeczności oraz stawać się platformą do koordynacji wysiłków instytucji rynku pracy oraz systemu edukacji w celu polepszenia warunków inwestycyjnych oraz prowadzenia biznesu. Po drugie, to bezpośrednie wspieranie inwestycji przez współtworzenie planu ich rozwoju, w tym uwzględnienie ewentualnej roli, jaką spełniać mogą w niej pozostali aktorzy z sektora publicznego lub inni przedsiębiorcy. Po trzecie zaś, to proponowanie nowych narzędzi, które będą wspierały działalność inwestycyjną.

⁸⁸ Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji Dz. U. 2018 poz. 1162

⁸⁹ *ibid.* Art. 7 uu. 5-10

Wszystkie te trzy nurty w działalności SSE wymuszanej ustawą, dotyczą aspektów mieszczących się w ramach modelu obligacji społecznych rekomendowanym do testowania przez Zespół Interdyscyplinarny. Poniżej opisujemy szczegółowo poszczególne elementy tego modelu, występujących w nim aktorów i proponowany proces jego wdrażania.

10.1 *Proces inwestycyjny i miejsca pracy dobrej jakości*

Aktorzy modelu SSE

Zarządzający problemem/Płatnik – podmiot chcący rozpocząć działalność w SSE i dopiero wybierający lokalizację, lub rozwijający swoją działalność w rozumieniu ustawy o nowych inwestycjach. Przedsiębiorstwo aktualnie poszukujące wykwalifikowanych pracowników lub planujące zwiększenie zatrudnienia w określonej perspektywie czasowej.

Inwestor – Specjalna Strefa Ekonomiczna, która zachęca inwestorów o największym potencjale długofalowej współpracy do ulokowania inwestycji na jej terenie, a także spełnia ustawowe kryteria tworzenia nowych miejsc pracy.

Operator – podmiot odpowiedzialny za połączenie potencjałów wszystkich stron, moderowanie procesu i gwarancję sprawnego wdrożenia modelu.

Potencjalni pracownicy – osoby chcące podnosić swoje umiejętności w sposób praktyczny i umożliwiające podjęcie pracy w zawodzie.

Założenia modelu

Model adresowany do SSE zakłada innowacyjne finansowanie rozwoju kształcenia ustawicznego. Opiera się na konieczności poznania precyzyjnych oczekiwań pracodawców oraz ich zbieżności z kompetencjami potencjalnych pracowników. Ważny jest także aspekt korzyści dla lokalnej społeczności. Są one wymierne, powiązane z potencjałem gospodarczym danej lokalizacji, choćby przez ograniczenie problemów demograficznych (takich jak depopulacja), czy poziom fluktuacji zatrudnienia (z perspektywy pracowników, oznacza to również jakość miejsc pracy). Jak bowiem pokazują badania, nowe inwestycje umiejscawiane są przede wszystkim tam, gdzie już obecnie istnieje duży potencjał społeczno-ekonomiczny. Wynika to między innymi, ze stosunkowo wysokich kosztów pozyskiwania jednego z najważniejszych zasobów, czyli pracy wykwalifikowanych kadr. Aspekty te można podsumować jako rozpoznany w naukach społecznych „efekt aglomeracji”.⁹⁰

⁹⁰ Efekt aglomeracji to pojęcie wprowadzone przez Alfreda Webera w 1910 r. następnie rozwijane przez badaczy podejmujących zagadnienie decyzji o lokalizacji inwestycji przemysłowych. Wskazuje na korzyści wynikające z koncentracji przedsiębiorstw produkcyjnych w jednym regionie. W pierwotnym rozumieniu, dotyczyło także bliskości rynków zbytu, jednak obecnie jest to uznawane za czynnik o niskim znaczeniu, w odróżnieniu od możliwości pozyskiwania kooperantów, ale przede wszystkim dostępności kapitału ludzkiego. por. Pastuszka, S., [Uwarunkowania rozwoju regionalnego. Przegląd koncepcji teoretycznych](#) WROCLAWSKIE STUDIA POLITOLOGICZNE Nr 10/2009

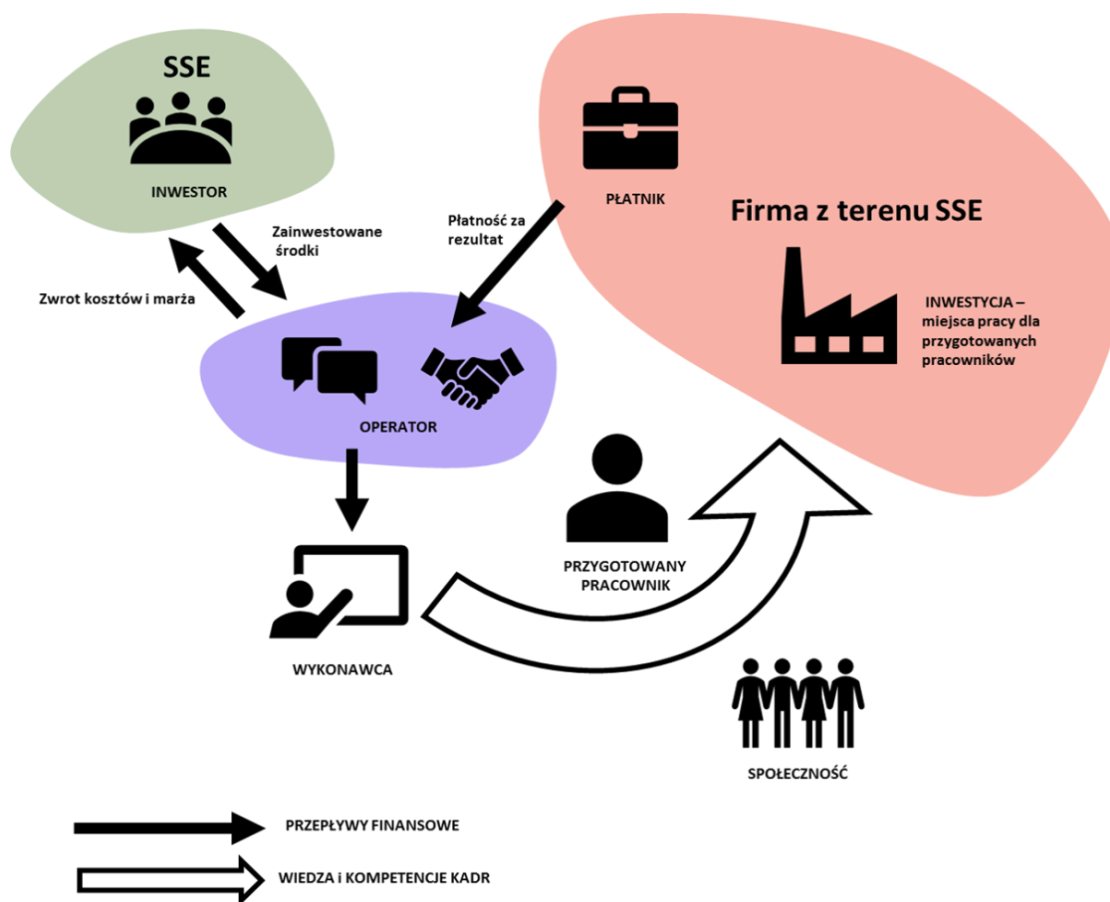
Model SSE zakłada więc poszukiwanie takich rozwiązań, których realizacja przyczyni się do osiągnięcia jak największych korzyści społecznych, przy jednoczesnym bezpieczeństwie i użyteczności ekonomicznej przedsięwzięcia.

Dla realizacji modelu, poszukujemy więc specjalnych stref ekonomicznych posiadających dostępne lokalizacje pod nowe inwestycje, oraz inwestorów, którzy planują rozpoczęcie budowy nowego zakładu lub przebudowy/modernizacji istniejącego. Przedsięwzięcie to powinno być związane z koniecznością zatrudnienia pewnej liczby nowych pracowników, o kwalifikacjach zawodowych wiążących się z edukacją w szkole branżowej lub w oparciu o inne narzędzia.

W ramach modelu należy założyć występowanie współzależności pomiędzy wieloma czynnikami: sytuacją gospodarczą, planami inwestycyjnymi przedsiębiorstwa, potencjałem demograficznym lokalizacji oraz możliwym do zaangażowania kapitałem finansowym.

W efekcie prowadzonych analiz, Zespół Interdyscyplinarny wypracował propozycję rozwiązania, które uwzględniając cele społeczne, jest atrakcyjnym narzędziem wspierania SSE w pozyskiwaniu nowych inwestorów.

W przyjętym modelu SSE jest investorem finansującym interwencję, której odbiorcą i płatnikiem jest przedsiębiorstwo funkcjonujące na jej terenie. Funkcję operatora może pełnić oddzielny podmiot lub, jednostka powołana w ramach struktury organizacyjnej SSE. Operator negocjuje planowane rezultaty odpowiadające wszystkim zaangażowanym stronom (inwestorowi - SSE, oraz płatnikowi – przedsiębiorstwu) W tym celu, operator dobiera najbardziej adekwatnych dostawców usług (wykonawców) oraz dba o rzetelną realizację całego przedsięwzięcia. Zadanie finansowane jest we wstępnym okresie przez inwestora, któremu w przypadku osiągnięcia założonych rezultatów wypłacany jest zwrot zaangażowanych środków oraz premia. O wypłacie środków decyduje wynik ewaluacji przeprowadzonej przez niezależnego ewaluatora, który potwierdza stopień osiągnięcia założonych wyników.



Rysunek 7 Schemat modelu SSE. Źródło: opracowanie własne.

Z zastosowania modelu SSE dla Inwestora wynika szereg korzyści, wśród których można wskazać na:

- podniesienie jakości warunków funkcjonowania firm podejmujących działalność na terenach zarządzanych przez SSE. Dostarczane jest im konkretne wsparcie przy budowaniu kadr na potrzeby inwestycji;
- budowanie wizerunku nowoczesnej instytucji wsparcia biznesu;
- możliwość uzyskania premii finansowej, w przypadku osiągnięcia założonego poziomu rezultatów;
- niewielkie zaangażowanie operacyjne, dzięki działalności wyspecjalizowanego operatora, który organizuje cały proces.

Model daje także korzyści właścicielowi problemu (płatnikowi):

- jest sposobem na szybkie rozwiązanie problemu niedoborów kadrowych w odpowiedzi na występujące problemy w pozyskaniu pracowników o odpowiednich kompetencjach;
- bezpieczną i wygodną formę finansowania inwestycji rozwojowej opartej o zasadę „pay for success” i mechanizm swego rodzaju kredytowania przez SSE;

- niewielkie zaangażowanie operacyjne;
- Obiektywna ocena rezultatów poprzez zaangażowanie niezależnego ewaluatora weryfikującego rezultaty interwencji.

10.2 Korzyści SSE uzyskiwane w ramach realizacji polityki publicznej

Jak wskazano wyżej, w 2018 r. na SSE nałożono szereg zadań ustawowych, które rozszerzają możliwości (czy raczej zakres odpowiedzialności) podmiotów realizujących zadanie Strefy. Podkreślimy więc, że koncepcja wprowadzenia obligacji społecznych jako elastycznego narzędzia łączącego potencjał i doświadczenia różnych sektorów, a przede wszystkim działania na pograniczu sfery i zadań publicznych, z realizacją projektów o charakterze inwestycyjnym, wpisuje się w założenia ustawy o nowych inwestycjach. Szczegółowy zakres powiązań modelu z taką koncepcją przedstawia poniższa tabela.

Tabela 18 SIB a zadania ustawowe SSE w zakresie wspierania nowych inwestycji. Źródło: opracowanie własne

Ustawowe działanie SSE ⁹¹	Sposób realizacji zadania w ramach SIB
Świadczenie nieodpłatnych usług informacyjnych na rzecz przedsiębiorców ubiegających się o wsparcie oraz korzystających ze wsparcia, a także innych usług, wskazanych w planie rozwoju inwestycji,	Uzupełnienie planu rozwoju inwestycji o elastyczny instrument finansowy oparty na precyzyjnym systemie wskaźników rezultatu
Prowadzenie działań promujących działalność gospodarczą i nowe inwestycje	Bezpośrednie zachęcenie do lokalizacji nowych inwestycji
Udzielanie przedsiębiorcom informacji pozyskanych od powiatowych urzędów pracy oraz partnerów społecznych funkcjonujących w obszarze przypisanym zarządzającemu obszarem, istotnych z punktu widzenia realizacji nowej inwestycji;	Tworzenie lokalnej koalicji interesariuszy, w ramach której współpracują przedstawiciele różnych sektorów pozwala na koordynację wysiłków, ale także założonych rezultatów tak, aby odpowiadały one zarówno celom biznesowym przedsiębiorcy (płatnika), założeniom programowym SSE (inwestora), a także polityce edukacyjnej i rynku pracy prowadzonej przez lokalne i regionalne samorządy.
Podejmowanie działań przyczyniających się do polepszenia współpracy między przedsiębiorcami, lokalną społecznością oraz partnerami społecznymi;	
Pomoc przedsiębiorcom w kontaktach z administracją publiczną;	
Współpraca w zakresie uwzględniania w procesie kształcenia potrzeb rynku pracy ze szkołami ponadpodstawowymi, w szczególności ze szkołami prowadzącymi kształcenie zawodowe oraz placówkami kształcenia ustawicznego, placówkami kształcenia praktycznego oraz ośrodkami dokształcania i doskonalenia	Bezpośrednia interwencja podejmowana w ramach finansowania pozyskanego z SIB uzupełnia lokalną ofertę edukacyjną. Jednocześnie, przy założeniu obniżonego lub zerowego udziału środków z EFS można rozpatrywać również interwencje realizowane bezpośrednio w placówkach kształcenia formalnego. Miałyby one

⁹¹ Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji Dz. U. 2018 poz. 1162, art. 7, ust. 5-10

zawodowego i z uczelniami wyższymi;	długotrwały charakter i wykorzystywałyby SIB jako mechanizm powiązania efektów kształcenia konkretnych kompetencji w szkołach z zapotrzebowaniem pracodawcy i jego długookresowej strategii rozwoju kadr. ⁹²
Tworzenie narzędzi na rzecz rozwoju innowacyjnej gospodarki;	Kształcenie ustawiczne oraz precyzyjne wzmacnianie wybranych kompetencji pracowników pozwala na zachowanie na rynku doświadczonych pracowników oraz przekwalifikowanie osób, które mogą wykorzystać swoje umiejętności w interdyscyplinarnym środowisku pracy.
Rekomendowanie przedsiębiorcom optymalnej lokalizacji nowych inwestycji.	Wykorzystanie środków SSE (i EFS w początkowej fazie testów) oraz podział ryzyka inwestycyjnego pomiędzy poszczególnych aktorów, stanowi wzbogacenie oferty instrumentów promujących daną lokalizację. Jednocześnie, dzięki dopasowaniu umiejętności kadr pod kątem określonej inwestycji, następuje optymalizacja danej lokalizacji.

10.3 Etapy wdrażania modelu SSE

Wdrożenie modelu SSE składa się z 9 następujących po sobie etapów, w których każdy z aktorów ma precyzyjnie przypisaną rolę, a kolejne czynności i decyzje muszą spełniać określone warunki brzegowe. Schemat postępowania określony jest sekwencją: spełnienie warunków brzegowych, podjęcie działań, weryfikacja osiągnięcia w ich efekcie warunków brzegowych dla kolejnego etapu, rozpoczęcie kolejnego etapu.

Tabela 19 Kolejne etapy wdrożenia modelu SSE. Źródło: opracowanie własne

	Etap	Warunki brzegowe	Działania
1	Formułowanie oferty inwestycyjnej przez SSE	<ul style="list-style-type: none"> SSE stara się o pozyskanie nowych inwestycji. SSE dysponuje środkami finansowymi, które może wykorzystać do inwestycji w SIB 	<ul style="list-style-type: none"> Uzupełnienie oferty dla inwestorów w strefie o możliwość zainwestowania w działania doszkalające i podnoszące kompetencje kadr, potrzebnych do rozruchu nowego zakładu
2	Negocjacje i oferta dla zainteresowanego przedsiębiorcy	<ul style="list-style-type: none"> Przedsiębiorca zainteresowany inwestycją w SSE Zapotrzebowanie na określone kompetencje pracowników ze strony przedsiębiorcy 	<ul style="list-style-type: none"> Ukonstytuowanie się koalicji interesariuszy Sformułowanie ostatecznej oferty w oparciu o harmonogram inwestycji Określenie zapotrzebowania na konkretne kompetencje i grupy pracowników Ustalenie ram finansowych inwestycji
3	Wybór operatora	<ul style="list-style-type: none"> Zewnętrzny podmiot lub powołanie jednostki w ramach struktury SSE 	<ul style="list-style-type: none"> Określenie zadań dla Operatora Przygotowanie dokumentacji Decyzja o wyborze Operatora

⁹² Taki wariant modelu mógłby być rozpatrywany przy wykorzystaniu prywatnych środków płatnika, ze względu na długotrwały okres wykonywania zadania związany z cyklem edukacyjnym i brakiem możliwości względnie szybkiej weryfikacji rezultatów. Przekroczenie okresu realizacji projektu, uniemożliwiłoby zweryfikowanie wyników w ramach testowania SIB.

	Etap	Warunki brzegowe	Działania
4	Proces diagnostyczny	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wybrany operator ▪ Sprecyzowane oczekiwania (pkt. 2) ▪ Współpraca ze strony przedsiębiorcy 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identyfikacja potencjału dostępnych kadr ▪ Określenie kluczowych wskaźników
5	Wybór metody interwencji	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Określony katalog wskaźników rezultatu działania ▪ Określony katalog możliwych działań 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocena kosztów i korzyści konkretnych metod ▪ Ustalenie ostatecznej ścieżki postępowania ▪ Akceptacja metody przez Płatnika i metod oceny osiągnięcia wskaźników
6	Wybór dostawcy usług	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ustalenie ścieżki postępowania w zakresie dojścia do wybranych rezultatów 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Przygotowanie dokumentacji potrzebnej do wyboru wykonawcy ▪ Przeprowadzenie procedury wyboru wykonawcy
7	Realizacja usługi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wybrano wykonawcę ▪ Wybrano ewaluatora ▪ Sprecyzowano oczekiwania wobec procesu ▪ Uruchomiono środki finansowe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ustalenie ostatecznych metod i technik ewaluacji ▪ Ustalenie procedur kontrolnych i rewizji przebiegu realizacji zadania ▪ Realizacja interwencji
8	Ewaluacja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rozpoczęcie realizacji zadania ▪ Ustalone i potwierdzone przez zainteresowanych metody i techniki ewaluacji 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ewaluacja bieżąca (okresowy przegląd postępów realizacji) ▪ Ewaluacja na potrzeby oceny stopnia osiągnięcia rezultatu
9	Rozliczenie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Przeprowadzenie ewaluacji końcowej potwierdzającej osiągnięte wskaźniki 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Akceptacja wyników ewaluacji ▪ Wypłata środków

Szczegółowa procedura, ze względu na specyfikę modelu, a w szczególności jego ścisłe powiązanie z dynamicznie zmieniającym się środowiskiem biznesowym oraz koniecznością dostosowania się do planów inwestycyjnych przedsiębiorstw będzie musiała być każdorazowo analizowana. Przebieg procedury będzie dostosowywany do zmieniających się warunków i potrzeb danej SSE oraz przedsiębiorcy, tworzących zręby koalicji interesariuszy danego SIB. Oznacza to, że to właśnie ta grupa podmiotów, a nie akcelerator, pełnić będzie fundamentalną rolę w testowaniu modelu, ale także we wczesnych etapach jego wdrażania. Rola akceleratora SIB będzie stopniowo zmieniać się od inicjatora działań, do asystenta (doradcy), aż wreszcie jedynie do instytucji obserwującej przebieg wdrożenia i dzielącej się doświadczeniem i pogłębiającej refleksje nad stosowaniem obligacji społecznych jako skutecznego narzędzia realizacji polityki publicznej.

Formułowanie oferty inwestycyjnej przez SSE

SSE w oparciu o swoje doświadczenia przygotowuje nową, lub do istniejącego portfolio włącza ofertę wykorzystania mechanizmu SIB do procesu lokalizowania nowego przedsięwzięcia biznesowego lub rozwijania (przez nową inwestycję) istniejących na terenie strefy, zakładów. W ramach wstępnej współpracy konieczne jest rozpoznanie potencjału i ramowych potrzeb zainteresowanych stron, w szczególności:

- szacunkowej skali inwestycji;

- szacunkowych, planowanych do poniesienia przez przedsiębiorcę nakładów na rekrutację, selekcję, szkolenie kadr;
- planowanych terminów realizacji inwestycji.

W tym celu, przedstawiciel SSE reprezentujący dział lub sekcję odpowiedzialną za współpracę z nowymi inwestorami oraz przedstawiciel odpowiedzialny za współpracę z instytucjami sektora publicznego powinni przeprowadzić rozmowę z reprezentantem przedsiębiorcy, w celu ustalenia ramowego zakresu prac koalicji interesariuszy oraz wstępnego harmonogramu. Ustalenia te mogą przybrać formę listu intencyjnego.

Negocjacje i oferta dla zainteresowanego przedsiębiorcy

Po zatwierdzeniu listu intencyjnego przez zainteresowane strony, konieczne jest zorganizowanie spotkania roboczego, na którym ustalona zostanie pełna lista interesariuszy. Zaleca się zrealizowanie spotkania w formule warsztatowej i przeprowadzenie mapowania zasobów i obszarów ryzyka dla realizacji inwestycji finansowej z SIB w oparciu o uwarunkowania lokalne. W oparciu o taką bazę zasobów i zagrożeń, należy dobrać lokalnych interesariuszy, którzy mogliby wejść do koalicji poza bezpośrednio zaangażowanymi stronami (płatnik, inwestor oraz docelowo operator, jeśli zostanie wybrany w tym celu podmiot inny niż SSE). Każdorazowo decyzja powinna opierać się na identyfikacji lokalnego lub regionalnego otoczenia inwestycyjnego, jednak można wymienić przykładowych interesariuszy mogących wesprzeć proces. Mogą być to samorządy lokalne i zawodowe, instytucje otoczenia biznesu (w tym towarzystwa funduszy inwestycyjnych lub banki), ale także przedstawiciele strony społecznej, reprezentujący środowiska potencjalnych pracowników: lokalne organizacje pozarządowe lub organizacje pracownicze czy związki zawodowe. Model zakłada w tym zakresie pełną otwartość na interesariuszy, których zaangażowanie będzie konieczne dla zapewnienia skutecznego funkcjonowania koalicji. Na etapie testowania oczywistym członkiem koalicji będzie akcelerator SIB.

W oparciu o wstępny harmonogram i propozycje celów, koalicja musi ustalić „mapę drogową” wraz ze szczegółowym harmonogramem inwestycji (realizowanej przez przedsiębiorców). Powinna ona określać kolejność działań, zakres odpowiedzialności poszczególnych interesariuszy, a przede wszystkim precyzyjnie określać oczekiwania dotyczące celów interwencji. W tym prezentować zapotrzebowanie płatnika na konkretne grupy pracowników i potrzebne im kompetencje. Wszyscy zaproszeni interesariusze powinni zgodzić się co do zakresów odpowiedzialności i przyjąć zapisy mapy drogowej, jako wytycznych do sformułowania umów zawieranych pomiędzy płatnikiem i inwestorem oraz opcjonalnie, innymi podmiotami przystępującymi do umowy.

Jednym z podstawowych zadań koalicji będzie również wyznaczenie ram ewaluacji, doboru kryteriów ewaluacyjnych, a także określenie procedury wyłonienia operatora.

W umowie określone powinny zostać: zobowiązania stron, w tym określenie ewentualnej marży, podziału ryzyka niepowodzenia inwestycji oraz wariantowanie płatności w zależności od stopnia uzyskanych rezultatów.

Wybór operatora

W przypadku, w którym strony ustalą na etapie tworzenia mapy drogowej, że za realizację działań na poziomie operacyjnym odpowiadać będzie dodatkowy podmiot, konieczne będzie wyłonienie go zgodnie z procedurą, która powinna zostać określona w umowie dwustronnej pomiędzy płatnikiem i inwestorem. Dodatkowo, do wyboru właściwego operatora można zaprosić innych członków koalicji interesariuszy, aby zadbać o partycypacyjny charakter procesu, a tym samym zadbać o głębsze osadzenie całej interwencji, SIB oraz ostatecznego rezultatu w lokalnym środowisku.

Sposób wyboru operatora musi uwzględniać wewnętrzne procedury wszystkich stron umowy. Konieczne jest precyzyjne określenie zakresu odpowiedzialności operatora oraz procedur sprawowania nadzoru nad jego działalnością, zasad reprezentacji stron umowy wobec zewnętrznych podmiotów (w tym wykonawców oraz potencjalnych pracowników), a co najważniejsze, precyzyjne wskazanie sposobu rozliczania pracy operatora i weryfikowania osiągniętych rezultatów.

Zakładany jest również wariant, w którym rolę operatora bierze na siebie wydzielona komórka SSE.

Proces diagnostyczny

Po wskazaniu operatora należy niezwłocznie przeprowadzić pełen proces diagnostyczny, obejmujący szczegółowe potrzeby przedsiębiorcy oraz potencjał kadrowy i zakres kompetencji, jakimi dysponują potencjalni pracownicy. Po stronie pracodawcy najważniejszymi aspektami diagnozy są:

- precyzyjne wskazanie umiejętności i zakresu ich wykorzystywania na stanowiskach pracy, na jakie poszukiwani będą pracownicy,
- w jakim czasie (od kiedy) planowane jest zatrudnienie nowych pracowników,
- określenie warunków zatrudnienia w tym: płacowych, socjalnych, z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy,
- zakres szkoleń wewnętrznych i symulacji/okresu próbnego, który z punktu widzenia pracodawcy pozostanie niezbędny (ze względu na know-how, tajemnicę przedsiębiorstwa, czy względy gwarancyjne urządzeń i technologii oraz ewentualną certyfikację produkcji)

W oparciu o te informacje należy skonstruować oczekiwane profile pracowników, wraz ze specyfikacją minimalnego poziomu umiejętności, aby możliwe było przygotowanie właściwych programów budowania kompetencji. Profile kompetencyjne posłużą do określenia wskaźników (poziom danej umiejętności), potencjalnego zwrotu z inwestycji (pomagającego oszacować koszty rzeczywiste i alternatywne) i w efekcie zbadać efektywność interwencji w perspektywie pojedynczego pracodawcy, regionu czy branży.

Drugim niezwykle ważnym aspektem diagnozy jest dostępność kadr spełniających minimalne wymagania pozwalające na budowanie oczekiwanych kompetencji.

Wybór metody interwencji

W oparciu o przygotowaną diagnozę, zostanie przeprowadzona analiza wykonalności interwencji poszczególnymi metodami. W zależności od oczekiwanych rezultatów, operator przedstawi koalicji interesariuszy możliwe warianty realizacji interwencji, których rezultaty powinny wpisywać się w założenia wskazane w mapie drogowej, a przede wszystkim umowie pomiędzy inwestorem i płatnikiem. Metody powinny być ocenione pod kątem kosztów i korzyści, a wybór powinien odpowiadać wcześniej ustalonym kryteriom.

Możliwe jest zastosowanie innych metod oceny proponowanych rozwiązań, na przykład przez analizę kosztów zaniechania podnoszenia kompetencji, jednak rozwiązanie to byłoby zasadne przede wszystkim, gdyby w proces finansowania SIB włączyły się inne podmioty publiczne np. państwowe instytucje rynku pracy lub inny gestor dysponujący możliwością wykorzystania środków Funduszu Pracy na przykład w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego.

Wybór dostawcy usług (wykonawcy)

Po określeniu metody interwencji, operator jest zobowiązany do wyboru właściwego usługodawcy lub usługodawców. Postępowanie musi być zgodne z zawartymi umowami, a sposób nadzoru nad sposobem realizacji usługi powinien zapewnić jej terminową realizację i osiągnięcie założonych rezultatów.

Jeśli na poziomie prac koalicji interesariuszy zostanie to postanowione, można nadać priorytetowe znaczenie w realizacji usługi podmiotom lokalnym, których potencjał pozostanie w zasięgu oddziaływania Inwestora i Płatnika, co pozwoli na wykorzystanie tych możliwości w przyszłości. W tym na rzecz innych podmiotów w SSE.

Niezależnie od praktyk stosowanych przez strony postępowania, dla właściwego odegrania roli, jaka w procesie inwestycyjnym pełni SIB, wybór dostawcy powinien zostać podany do publicznej wiadomości. Koalicja interesariuszy powinna także mieć możliwość nadzorowania przebiegu procesu wyłaniania wykonawcy.

Realizacja usługi

Usługę należy realizować w oparciu o kolejne etapy ustaleń pomiędzy interesariuszami. Od założeń listu intencyjnego, przez mapę drogową i szczegółowe umowy. Nadzór nad realizacją usługi powinien sprawować Operator i raportować o postępach i ewentualnych trudnościach koalicji interesariuszy. Jednocześnie konieczne jest monitorowanie ryzyka niepowodzenia, aby możliwe było wprowadzenie działań naprawczych.

Usługi muszą być realizowane w oparciu o ustalenia diagnozy i opis ocenionych metod, wraz z zachowaniem zaakceptowanych przez wszystkie strony wskaźników. Dla każdego procesu realizacji usługi, konieczne jest także wskazanie mapy ryzyka, w której uwzględnione będą okoliczności, w których wykonanie danej usługi nie będzie możliwe bez winy wykonawcy.

Elementem realizacji usługi będzie także zbieranie danych koniecznych do monitoringu i ewaluacji całego procesu, wraz z udostępnieniem materiałów szkoleniowych, miejsc realizacji usług czy dostępu do uczestników oraz kadry szkolącej ewaluatorom.

Ewaluacja

Proces ewaluacji przebiegać powinien dwutorowo. Podstawowym celem jest weryfikacja osiągnięcia założonych rezultatów, zgodnie z kryteriami i wskaźnikami ustalonymi przez koalicję interesariuszy. Drugim aspektem ewaluacji będzie bieżąca ocena możliwości zakończenia procesu usługowego sukcesem oraz identyfikowanie występujących zagrożeń.

Wybór metod i technik ewaluacji powinien uwzględniać:

- wykonalność kosztową ewaluacji, tak aby potrzebne na nią środki nie zagrażały efektywności kosztowej całego przedsięwzięcia finansowanego ze środków SIB;
- dostępność kadr ewaluacyjnych z odpowiednim przygotowaniem i doświadczeniem oraz dysponujących odpowiednimi narzędziami,
- obciążenie badaniem ewaluacyjnym osób uczestniczących w interwencji.

W ramach ewaluacji procesu należy rozróżnić wskaźniki produktu, dotyczące efektów działania wykonawców usługi (bezpośrednie oddziaływanie na poziom umiejętności osób szkolonych), na które nie ma wpływu płatnik. Ponadto, zgodnie z zapisami mapy drogowej i umów dwustronnych, poddawane będą ewaluacji wskaźniki rezultatu, monitorowane po wyjściu uczestników z procesu szkoleniowego i trafieni na stanowiska pracy/okres próbny/stanowiska pracy symulowanej.

Rozliczenie

Rozliczenie operatora z wykonawcą nastąpi po realizacji usługi, czyli osiągnięciu odpowiednich wskaźników produktu przez wykonawcę. Realizację wskaźników potwierdza Ewaluator w raporcie, którego wyniki powinna zatwierdzać okresowo koalicja interesariuszy. Zakłada się etapowanie płatności, w oparciu o założony w umowie pomiędzy wykonawcą, a operatorem harmonogram osiągnięcia wybranych wskaźników produktu.

Po potwierdzeniu przez Ewaluatora oraz koalicję interesariuszy realizacji wskaźników rezultatu, następuje wypłacenie środków przez Płatnika Inwestorowi oraz oficjalne zamknięcie SIB.

11. *Planowany przebieg testów modelu SSE*

Podstawowym czynnikiem wpływającym na planowanie, przygotowanie i przeprowadzenie testu modelu opartego na potencjale SSE, jest natura procesów inwestycyjnych uzależnionych od cyklu koniunkturalnego oraz dynamicznej potrzeby rozwoju przedsiębiorstw rozpoczynających lub rozwijających działalność w strefach. O ile proces inwestycyjny jest planowany z wyprzedzeniem, o tyle szczegółowe zasady dotyczące zatrudnienia pracowników i przygotowania ich do pracy, muszą być oparte na aktualnej sytuacji na rynku pracy, dostępnych kadrach oraz uwzględniać ewentualne opóźnienia lub przesunięcia czasowe w innych aspektach inwestycji. Na planowanie testu modelu, który opiera się na ścisłej współpracy interesariuszy zaangażowanych w proces inwestycyjny, wpływa to w zasadniczy sposób.

Przebiegu testu wymaga ustalenia specyfikacji oczekiwań zaangażowanych stron oraz precyzyjne określenie kompetencji, których poszukiwać będzie realizujący nową inwestycję przedsiębiorca. Wymóg ponawianego diagnozowania oczekiwań oraz lokalnych uwarunkowań wdrożeniowych, jest elementem koniecznym dla każdego zastosowania obligacji w proponowanym modelu.

Wskazać można także drugą kategorię zagadnień, które wynikać będą z pilotażowych zastosowań modelu i będą realizowane podczas testu. Zasadniczy wpływ na przebieg będzie miała rola akceleratora oraz proporcje, w jakich do realizacji zadania wykorzystywane będą środki publiczne, pochodzące z EFS i środki prywatne, angażowane przez inwestora. W bezpośredni sposób będzie to również związane z rozkładem ryzyka utraty zaangażowanych środków pomiędzy partnerów.

Uwzględniając powyższe uwarunkowania, można wskazać zadania, jakie powinny być zrealizowane podczas testów:

- Weryfikacja wykonalności procedury realizacji modelu na poziomie działalności SSE w przynajmniej dwóch przypadkach wdrożenia; [WYKONALNOŚĆ PROCEDURY]⁹³
- Identyfikacja korzyści i strat płynących z praktycznego zastosowania modelu dla jego głównych interesariuszy, z uwzględnieniem wpływu warunków koniunktury gospodarczej i innych zjawisk społecznych; [SWOT MODELU]
- Ocena możliwości zastosowania modelu bez udziału środków publicznych; [MODEL BEZ EFS]
- Ocena przebiegu testu pod kątem występujących obszarów ryzyka oraz czynników maksymalizujących szanse na pomyślne wdrożenie wraz z analizą ich wagi dla osiągnięcia rezultatów założonych w danym SIB; [BADANIE OKOLICZNOŚCI]

⁹³ Dla ułatwienia pracy ewaluacyjnej na etapie testów, postanowiono nadać kryteriom „etykiety”, które będą wykorzystane w przyszłości w pracach nad materiałami ewaluacyjnymi. Propozycja tej praktyki wynika ze scharakteryzowanego w dalszej części rozdziału wielostronnego prowadzenia ewaluacji, obejmującej zarówno działania na rzecz badania osiągnięcia rezultatów danego funduszu SIB, zbierania danych do ewaluacji całego modelu, a wreszcie do szerszej refleksji nad systemowymi rozwiązaniami wplatającymi obligacje społeczne jako instrument realizacji polityki publicznej.

- Zebranie zestawu dobrych praktyk i inspiracji dla podmiotów podejmujących się wykorzystania obligacji społecznych w realizacji polityki publicznej, w szczególności w zakresie edukacji, kształcenia ustawicznego oraz wsparcia inwestycji i rynku pracy. [HISTORIE SUKCESU]

Przebieg testu, prace ewaluacyjne oraz dodatkowa refleksja teoretyczna prowadzona w dalszych etapach projektu będą oparte na powyższych założeniach. Projektowanie szczegółowego planu badawczego będzie możliwe dopiero po określeniu kolejnych funduszy SIB, tak aby zapewnić triangulację, technik i metod ich zbierania danych, a także kosztowej efektywności (i zasadności) zbierania ich w określonym zakresie dla realizacji wymienionych zadań badawczych.

11.1 *Założenia brzegowe testu*

Przebieg testu będzie wymagał spełnienia kilku niezbędnych warunków. Bez ich wskazania, a także uznania przez uczestników pilotażu, nie będzie możliwe przeprowadzenie zaplanowanych działań.

1. Każde powtórzenie testu obejmie pojedynczy fundusz SIB. Przez fundusz SIB rozumiemy wyodrębniony zestaw zadań, finansowanych w określonych proporcjach ze środków EFS lub prywatnych, w ramach którego realizowana jest współpraca pomiędzy Płatnikiem, Inwestorem, Operatorem/Akceleratorem, odbywająca się w ramach umowy partnerskiej, zmierzająca do osiągnięcia w oznaczonym czasie założonych rezultatów w zakresie dopasowania kompetencji pracowników do potrzeb pracodawcy. Definicja ta będzie w miarę konieczności aktualizowana w oparciu o wnioski wynikające z kolejnych powtórzeń testu.
2. Zakłada się możliwość realizacji kilku testów na terenie tej samej SSE.
3. Testowanie modelu rozpocznie się po zaakceptowaniu założeń modelu przez Instytucję Pośredniczącą. Ze względu na istotę podejmowanego do rozwiązania problemu i charakterystykę zidentyfikowanych wyzwań, ostateczny czas trwania pojedynczego testu będzie określany każdorazowo wraz z koalicją interesariuszy. W oparciu o dotychczas przeprowadzone konsultacje modelu, można jednak stwierdzić, że okres trwania testu powinien obejmować od kilku miesięcy do maksymalnie roku. Podkreślić jednak należy, że mechanizm służyć powinien przede wszystkim interwencjom trwającym do sześciu miesięcy, wpisującym się w proces inwestycyjny na etapie przygotowania kadr.
4. Zakłada się przeprowadzenie przynajmniej dwóch testów w przypadku interwencji trwających ponad 8 miesięcy. Przy założeniu optymalnego czasu trwania testu jako około pół roku, należy dążyć do realizacji co najmniej 4 testów, aby maksymalnie wykorzystać czas trwania projektu do zbudowania właściwego potencjału wiedzy i dobrych praktyk, pozwalających na skalowanie i upowszechnianie modelu po zakończeniu działań finansowanych z EFS. .
5. Jeśli wnioski po pierwszym teście nie podważą ogólnego mechanizmu wykorzystania funduszy z EFS i prywatnych, w kolejnych testach proporcja środków w ogólnej wartości

inwestycji powinna maleć, zgodnie z przewidzianym ramowym harmonogramem (por. rozdz. Podział ryzyka)

6. Dopuszcza się testowanie modelu w sytuacji, w której usługi na rzecz pracowników świadczone są zarówno w oparciu o zewnętrzne ośrodki szkoleniowe, jak i wykorzystanie infrastruktury przyszłego pracodawcy (np. w innych zakładach danego przedsiębiorcy).
7. Określenie metod interwencji może odbywać się na dwa sposoby. Decyzję podejmie każdorazowo koalicja interesariuszy (KI) powołana przy realizacji danego funduszu SIB. Drugie rozwiązanie, to pozostawienie wyboru metody w gestii zakontraktowanego wykonawcy, przy jednoczesnym szczegółowym wyspecyfikowaniu produktów i rezultatów interwencji przez KI.
8. Podczas testów, ewaluacja funduszy SIB odbywać się będzie na dwóch płaszczyznach. Nadzór nad ewaluacją weryfikującą osiągnięcie rezultatu wyznaczonego dla danego funduszu, sprawować będzie KI. Jednocześnie prowadzone będą prace ewaluacyjne i badawcze zmierzające do ewentualnych bieżących zmian w modelu oraz zbierania informacji na temat jego działania w perspektywie upowszechniania wypracowanych rozwiązań.
9. Podczas testu, płatnik (przedsiębiorca) oraz inwestor (SSE) będą musieli przystąpić jako partnerzy do realizacji projektu. Jednocześnie ewentualna marża dla inwestora, wypłacana w przypadku osiągnięcia założonego poziomu wskaźników rezultatu pochodzić będzie ze środków prywatnych i wypłacana będzie na podstawie niezależnych od projektu umów pomiędzy stronami.
10. Nadzór nad warunkami ustalonymi dla każdego z testów we współpracy z Koalicją Interesariuszy, sprawować będzie Zespół Interdyscyplinarny, badając: zgodność z założonym schematem modelu oraz spójność wypracowanej dla danego Funduszu koncepcji interwencji.
11. Maksymalna kwota przewidziana na realizację jednego funduszu SIB nie przekroczy 1 miliona złotych.

11.2 *Udział środków publicznych i zaangażowanie środków prywatnych*

Prezentowane poniżej założenia są hipotetycznym rozważaniem możliwych wariantów. Ostateczna decyzja co do wielkości zaangażowanych środków, czasu realizacji oraz proporcji zaangażowanych środków będzie wynikała z negocjacji i szczegółowych ustaleń pomiędzy akceleratorem, SSE i przedsiębiorcą. Proponowany poniżej podział i założona ścieżka obniżania udziału środków publicznych w ogólnej wartości realizowanej interwencji, obrazują intencje Zespołu Interdyscyplinarnego, do wykorzystywania środków EFS o tyle, o ile będzie to konieczne do rozpowszechnienia rozwiązań opartych na obligacjach społecznych. W miarę budowania wiarygodności modelu oraz nabywania doświadczeń przez SSE, podczas testów powinno dążyć się do

maksymalizacji udziału środków prywatnych. W opinii Zespołu Interdyscyplinarnego, ze względu na ograniczony czas testów i niską rozpoznawalność stosowanych instrumentów, w pilotażu będzie trudno obniżyć udziału środków EFS poniżej 50%. Wariant ten jednakże również jest dopuszczalny tj. finansowanie interwencji w 100% ze środków prywatnych, o ile możliwe będzie pozyskanie inwestora/SSE. Wówczas ze środków EFS finansowana byłaby jedynie działalność akceleratora.

Tabela 20 Proporcje udziału środków publicznych i prywatnych w hipotetycznych wariantach funduszy SIB. Źródło: opracowanie własne

Test – Fundusz SIB	Udział środków prywatnych	Udział środków EFS	Zakładany poziom ewentualnej marży dla inwestora	Finansowanie marży ze środków prywatnych
SIB 1	5%	95%	0%	Nd.
SIB 2	15-30%	85-70%	5%	100%
SIB 3	20-40%	80-60%	7%	
SIB 4	30-50%	70-50%	10%	

11.3 Podział ryzyka utraty środków

Realizacja interwencji finansowanych ze środków SIB wiąże się z wieloma wymiarami ryzyka. Zarówno wynikającymi z kwestii strukturalnych, takich jak zmiana rozwiązań prawnych, cykl koniunkturalny w gospodarce, wydarzenia geopolityczne mające wpływ na rynek pracy etc., jak i kwestii bezpośrednio związanych z realizacją określonego modelu inwestycji. Podobnie jak w przypadku zakresu odpowiedzialności, wyboru partnerów czy metod działania, tak i przy ocenie możliwych strat finansowych, każdy test należy planować i oceniać w oparciu o jego indywidualną charakterystykę. W zakresie zarządzania ryzykiem i szczegółowej mapy oraz planu zarządzania ryzykiem, nad kwestią tą powinna pochylić się koalicja interesariuszy danego funduszu SIB, a rolą Zespołu Interdyscyplinarnego powinno być zweryfikowanie efektów działania KI.

Podczas testów rozróżnić trzeba także dwa osobne procesy, w ramach których określane będzie ryzyko finansowe dla stron. W rozpatrywanym globalnie modelu, istotą będzie osiągnięcie określonych rezultatów, i to od stopnia ich uzyskania zależna będzie wypłata zaangażowanych środków w części, w całości lub z dodatkową marżą. Określenie tych poziomów zależne będzie od decyzji KI. Także pod kątem ewentualnego zabezpieczenia przynajmniej części środków inwestora, w przypadku nie uzyskania zakładanego poziomu rezultatów.

Drugim procesem jest kontraktowanie usługi u wykonawcy. Również w tym przypadku, w zależności od specyfiki danego funduszu SIB, jest możliwy do wyobrażenia szeroki katalog ryzyka. Centralnym wyzwaniem staje się tu jednak osiągnięcie i rozliczenie wskaźników produktu. Możemy bowiem wyobrazić sobie sytuację, w której wykonawca zakontraktowany przez operatora uzyskuje założony efekt, jednak ostateczne uzyskanie rezultatu na poziomie całego funduszu nie będzie możliwe. Słusznym wydaje się więc rozpatrywanie relacji pomiędzy wykonawcą i operatorem (bez względu na to, czy jego rolę pełni SSE, akcelerator czy osobny, powołany w tym celu podmiot) jako niezależnego zadania, i nie obarczanie ryzykiem za nie osiągnięcie ostatecznego rezultatu wykonawcy.

Na poziomie ogólnego planowania testów, można pokusić się o rozpatrzenie ewentualnego poziomu strat finansowych poszczególnych aktorów modelu, w odniesieniu do skali zaangażowanych środków. Taka symulacja będzie mogła być wykorzystana do ewentualnego przybliżenia mechanizmu obligacji społecznych potencjalnym partnerom podczas negocjacji zmierzających do utworzenia kolejnych funduszy SIB.

11.4 Rola i zadania akceleratora obligacji społecznych na poszczególnych etapach testowania

Poza przetestowaniem proponowanych rozwiązań, prowadzone będą działania zmierzające do upowszechnienia dobrych praktyk oraz sprawdzonych wariantów modelu. Służyć temu będzie szereg działań akceleratora, które w pierwszej fazie będą polegały na wspieraniu poprawnej i skutecznej realizacji działań koalicji interesariuszy oraz na budowaniu szerokiego środowiska i rozpoznawalności obligacji społecznych jako narzędzia do realizacji zadań publicznych i współpracy międzysektorowej. Drugą fazę działania akceleratora, będzie stanowiło upowszechnianie wiedzy oraz refleksja nad mechanizmami działania wraz ze sformułowaniem ewentualnych wniosków i rekomendacji do powielania modelu. Tak, aby mógł posłużyć rozwiązywaniu innych problemów publicznych.

Cel działania akceleratora

Celem działania Akceleratora, jest zainicjowanie i wsparcie testowego wdrożenia modelu obligacji społecznych przynajmniej w dwóch funduszach SIB, do końca realizacji projektu oraz zebranie informacji na temat możliwości dalszego wykorzystania obligacji społecznych do rozwiązywania problemów publicznych.

Działania publiczne i horyzontalne realizowane przez akcelerator

Akcelerator powinien prowadzić działania w sferze publicznej, zmierzające do rozpowszechnienia wiedzy na temat głównego, zidentyfikowanego problemu (niedopasowanie kompetencji pracowników do potrzeb pracodawców w kontekście funkcjonowania systemu kształcenia), a także prezentujące korzyści płynące z zastosowania modelu obligacji społecznych do odpowiedzi na zidentyfikowane wyzwania.

Jednocześnie, w celu osiągnięcia zakładanych celów, akcelerator przez cały okres prowadzenia testów modelu powinien wspierać wszystkie utworzone fundusze SIB, a także świadczyć pomoc i doradztwo podmiotom zainteresowanym wdrożeniem modelu. W związku z tym konieczne będą działania promocyjno-informacyjne skierowane do wszystkich SSE: rozestanie teasera, udział w konferencjach i kongresach gospodarczych, nawiązanie i utrzymywanie relacji z instytucjami otoczenia biznesu z poszczególnych regionów.

Ponadto, do zadań akceleratora musi należeć prowadzenie działań badawczych, zmierzających do określenia słabych i mocnych stron modelu, a także monitorowanie otoczenia legislacyjnego potencjalnie oddziaływującego na możliwości jego wdrożenia.

Zaangażowanie akceleratora w poszczególnych elementach realizacji testów

W ramach testu akcelerator jest podmiotem odpowiedzialnym za przygotowanie procesu, jego nadzorowanie oraz opracowanie wniosków. Oznacza to udział w szeregu działań, z których wiele będzie powtarzanych podczas testu w ramach każdego z funduszy SIB, a część będzie odnosiła się do rozwoju środowiska sprzyjającego rozwojowi obligacji społecznych i rozwiązywania zidentyfikowanego problemu publicznego.

Formułowanie oferty inwestycyjnej przez SSE

Akcelerator będzie pracował bezpośrednio ze wszystkimi zainteresowanymi SSE, w celu przygotowania projektów funduszu SIB. Oznacza to pełną otwartość i możliwość rozpatrywania wszystkich propozycji płynących ze strony instytucji otoczenia biznesu, aby do oferty inwestycyjnej dołączyć możliwość wykorzystania modelu SIB. W tym celu pracownicy akceleratora, a w szczególności Zespół Interdyscyplinarny, podejmować powinni kontakty z przedstawicielami stref i udzielać pełnych informacji na temat zaprojektowanych rozwiązań.

Inicjowanie spotkania stron

Niezależność od stron inwestycji zapewni akceleratorowi możliwość wchodzenia w rolę inicjatora i animatora koalicji interesariuszy, po zidentyfikowaniu wstępnego zainteresowania po stronie SSE i rozpoczynających inwestycję przedsiębiorców. Informacje na temat potencjalnych projektów będą zbierane podczas kontaktów z SSE, natomiast akcelerator może z powodzeniem pełnić rolę moderatora współpracy na jej początkowych etapach.

Wsparcie

Akcelerator dysponując środkami EFS umożliwi przeprowadzenie pierwszych wdrożeń, co powinno pozwolić na przekonanie podmiotów gospodarczych do wykorzystania własnych zasobów w kolejnych tworzonych funduszach SIB. Wykorzystanie środków EFS do wsparcia inicjatywy, ma za zadanie zbudowanie wiarygodności przedsięwzięcia i wykazanie realności poczynionych założeń.

Negocjacje i oferta dla zainteresowanego przedsiębiorcy

Na etapie realizacji testu, odpowiedzialnym za animowanie działania koalicji powinien być akcelerator. Jednocześnie prowadzone będzie szczegółowe badanie ewaluacyjne pokazujące, które z czynników sprzyjają, a które zagrażają temu etapowi wdrażania modelu. Ze strony akceleratora konieczne będzie również prowadzenie dalszych analiz prawnych w miarę pojawiania się ewentualnych dalszych zagadnień związanych z różnymi formami prowadzenia działalności gospodarczej lub różnego zakresu przedmiotowego produkcji (w tym możliwości pojawienia się konieczności zapewnienia ochrony praw własności intelektualnej, tajemnicy handlowej etc. w przypadku niektórych potencjalnych form interwencji)

Wybór operatora

Na etapie wyboru operatora, akcelerator może spełnić rozmaite funkcje. Od doradcy w zakresie przeprowadzenie procedury wyłonienia stosownego podmiotu, przez wsparcie zorganizowania stosownej komórki w strukturze SSE, aż po wzięcie na siebie tej roli.

Proces diagnostyczny

Istotą diagnozy realizowanej na potrzeby koalicji interesariuszy i danego funduszu SIB, będzie połączenie kompetencji do prowadzenia badań wewnątrz organizacji (przedsiębiorstwa rozpoczynającego proces inwestycyjny) z badaniem lokalnego i regionalnego rynku pracy. Dodatkowo konieczne będzie identyfikowanie potencjałów i ewentualnych pomysłów na rozwiązywanie problemów społeczności, co mogłoby podnosić szansę na uzyskanie właściwego poziomu życia w danym środowisku. To zaś, pozwoliłoby na zapewnienie trwałości interwencji przez podnoszenie szans na przywiązanie pracowników do danej społeczności.

Wybór metody interwencji

W zakresie wyboru stosowanych metod, akcelerator powinien dysponować bazą ekspertów i firm, oraz zbiorem dobrych praktyk w zakresie dopasowywania kompetencji pracowników. W celu zapewnienia efektywności wydatkowania środków publicznych, materiały te powinny być gromadzone w odpowiedzi na potrzeby identyfikowane podczas budowania koalicji i w etapie diagnostycznym.

Wybór dostawcy usług

Akcelerator będzie wspierał proces wyboru, doradzając i konsultując procedury wyboru zgodne z wytycznymi podmiotu pełniącego rolę operatora podpisującego kontrakt z wykonawcą. W przypadku gdy to akcelerator będzie pełnił tę rolę, konieczna będzie szczególna dbałość o zapewnienie partycypacyjnego udziału członków koalicji w wyborze.

Realizacja usługi

Akcelerator powinien prowadzić bieżącą ocenę zagrożeń wynikających z jakości realizowanych w ramach funduszu SIB usług na rzecz pracowników. Ewentualne wypadki lub nieprawidłowości mogą zaważyć nad powodzeniem testowania i wdrażania całego modelu. Przy innowacyjnym i zupełnie nowym na rynku projekcie, zdarzenia kładące się cieniem na wizerunku, mogą doprowadzić do niepowodzenia całego projektu pomimo uzyskania zakładanych rezultatów. Jak wykazały dotychczas przeprowadzone konsultacje modelu, kwestie wizerunkowe są jednymi z istotniejszych czynników zachęcających do włączenia się w testowanie modelu. Nie można przekreślić tego potencjału przypadkowymi zaniedbaniami.

Ewaluacja

Publicznym zadaniem akceleratora w zakresie ewaluacji, będzie w szczególności komunikowanie o jej wynikach i zapewnienie bezstronności na etapie weryfikacji rezultatów, w oparciu o które następować będzie wypłata środków w ramach funduszu SIB.

Rozliczenie

Akcelerator zadba o poprawność wszystkich rozliczeń kończących testowanie, wraz z przekazaniem wniosków płynących z testu wszystkim zainteresowanym stronom.

11.5 *Rekomendacje dla testowania*

1. Zespół Interdyscyplinarny rekomenduje przyjęcie stopniowego zmniejszania udziału środków EFS w testach modelu. Mało prawdopodobne wydaje się, aby na obecnym etapie prac udało się pozyskać partnerów do testów, którzy zdecydują się na znaczące zwiększeni udziału środków prywatnych.
2. Należy poświęcić możliwie dużo uwagi promowaniu uzyskanych efektów interwencji oraz stworzyć spójny system komunikacji o modelu obligacji dla SSE, w którym testowanie zostanie wpisane w szerszy kontekst zmian w tych podmiotach. Budowa wizerunku jest konieczna dla ewentualnego zmniejszania udziału środków EFS w kolejnych testach.

12. Wnioski dotyczące prac ZI i funkcjonowania opracowanego modelu

Proces tworzenia modelu akceleratora, który Zespół Interdyscyplinarny postanowił rekomendować do testu był czasem intensywnych prac analityczno-koncepcyjnych. Dotyczy to sfery przedmiotowej, a w tym mechanizmu obligacji społecznych, płatności za rezultat czy w ogóle inwestycji wpływu społecznego. Rozwinęła się także sfera podmiotowa, czyli zbudowanie określonych zdolności analitycznych, decyzyjnych w obrębie organizacji oraz relacji w otoczeniu społeczno-gospodarczym. Oznacza to, że wnioski płynące z pracy zespołu, poza omówionymi wyżej rekomendowanymi rozwiązaniami modelowymi w zakresie SIB, dotyczą również kwestii metodologii pracy nad modelem oraz problematyki dopasowywania kompetencji pracowników, do potrzeb pracodawców.

Istotnym elementem prowadzonych rozważań, było łączenie nowych instrumentów finansowych ukierunkowanych na osiąganie wpływu społecznego, z działalnością podmiotów publicznych. Zmiana ról pełnionych przez poszczególnych aktorów w modelu, w szczególności zaś wskazanie jako płatnika i właściciela problemu podmiotu niepublicznego tj. przedsiębiorcę, służyła nadaniu właściwej elastyczności i dynamiki procesowi decyzji, projektowania i wdrożenia obligacji społecznych.

Przeprowadzone prace prowadzą do wniosków, które można więc podzielić na kilka głównych grup. Jak wskazano wyżej, dotyczyć będą: przygotowywania pracowników, finansowania rozwiązywania problemów publicznych oraz metodologii prac.

W obrębie tych grup można natomiast wyróżnić wnioski na poziomie systemowym, dotyczące strukturalnych przeobrażeń polityki publicznej lub jej instrumentów, a także wnioski na poziomie operacyjnym, odnoszące się do sposobu rozwiązywania problemu publicznego i jego lokalnych lub regionalnych wymiarów.

Wnioski dotyczące metodologii prac nad modelem podzielić zaś można na te dotyczące przeprowadzonych prac oraz te, odnoszące się do planowanego testowania modelu obligacji społecznych dla kształcenia zawodowego.

12.1 Przygotowywanie kadr

Poziom systemowy

- Aktualnie prowadzone reformy mogą utrudniać włączenie się placówek szkolnych w kolejne nowe inicjatywy i testowanie nieznanymi wcześniej rozwiązań.
- Przygotowanie potencjalnych pracowników nie jest funkcją zarezerwowaną jedynie dla systemu oświatowego. Zadanie to wykonują również pracodawcy, którzy szkolą swoich pracowników, wypełniając lukę kompetencyjną w przedsiębiorstwie, ale też w znaczący sposób podnosząc umiejętności pracowników.
- Podnoszenie kompetencji pracowników to wielostronny proces, wymagający solidarności, a przynajmniej współodpowiedzialności wielu interesariuszy. Instytucje otoczenia biznesu,

takie jak fundusze inwestujące w instrumenty odpowiedzialne społecznie (lub z wpływem społecznym) czy Specjalne Strefy Ekonomiczne, mają do odegrania znaczącą rolę w budowaniu bardziej zrównoważonego rozwoju regionalnego.

Poziom operacyjny

- SSE mogą realizować swoje ustawowe zadania, a także przyciągać nowe inwestycje dzięki wzbogaceniu swojej oferty wsparcia przy pomocy SIB.
- Przedsiębiorcy prowadzący inwestycje, mogą ująć w swoich harmonogramach zaangażowanie inwestycyjne SSE i zdjąć część zadań ze swoich działów rekrutacyjnych, jednocześnie nie obciążając się ryzykiem niepowodzenia w poszukiwaniu pracowników.
- Samorządy potrzebują przekonujących przykładów, aby przekonać wszystkich swoich interesariuszy do podjęcia nieznanych wcześniej działań.

12.2 *Metody finansowania*

Poziom systemowy

-
- Zmiana formuły działania Specjalnych Stref Ekonomicznych była kluczowa dla pozytywnego zweryfikowania modelu SSE. Jak pokazały analizy prawne prowadzone w ramach projektu, wprost umożliwia ustalenie szczegółowego zakresu współpracy, w tym finansowej, pomiędzy Zarządcą Strefy, a przedsiębiorcą.

Poziom operacyjny

- Najważniejszym usprawnieniem, które pozwoliło ocenić model SSE jako wykonalny, jest przeniesienie ról płatnika i inwestora pomiędzy podmiotami prywatnym i publicznym. Uznanie prywatnego przedsiębiorcy za potencjalnego płatnika, zniwelowało większość trudności proceduralnych.

12.3 *Metodologia*

Etap koncepcyjny

- Kluczowe dla powodzenia tego etapu projektu okazało się podjęcie przez ZI decyzji o stworzeniu kilku modeli alternatywnych na początkowym etapie prac. Projektując różnorodne modele, sprawdzono odmienne sposoby myślenia o obligacjach społecznych, a także rozszerzenia obszaru inspiracji poszukiwanych rozwiązań. Sięgnięto dzięki temu również do prac legislacyjnych znajdujących się na wczesnym etapie (wstępne projekty ustawy zmieniającej pozycję SSE pojawiły się we wrześniu 2017 r., kiedy ZI miał już przygotowane ogólne założenia modeli alternatywnych. Były one wtedy jedynie teoretycznym ćwiczeniem w celu testowania możliwych rozwiązań modelowych. Jak się okazało, dynamika zmian prawnych odegrała tu pozytywną rolę)

- Znaczącą rolę w rozwijaniu ostatecznego modelu miały wstępne konsultacje prowadzone przez ZI z przedstawicielami Stref Ekonomicznych. Pozwoliło to nawiązać wstępne relacje oraz doprecyzować formułę modelu. Następnie przeprowadzone pełne badanie konsultacyjne, było możliwe dzięki takiemu pilotażowi, który odbywał się w mniej ustrukturyzowany sposób.
- Opracowane metody interwencji oraz baza danych referencyjnych, odnoszą się na tym etapie do teoretycznych przykładów, mając przede wszystkim poglądowy charakter. Są to jednak narzędzia⁹⁴, które szczegółowo przygotowują ZI do faktycznego testowania modelu. Dzięki przeprowadzonym analizom i opracowanej metodologii pomiaru poziomu kompetencji, możliwe jest weryfikowanie rezultatów osiągniętych podczas interwencji finansowanej ze środków SIB.

Etap testowania i wdrażania poprawek do modelu

Należy pamiętać, że dopiero pilotażowe wdrożenie modelu w rzeczywistych warunkach pozwoli na zweryfikowanie przyjętych założeń i sformułowanie rekomendacji dla jego ostatecznej wersji. Dlatego etap testowania modelu powinien zostać przygotowany ze szczególnym uwzględnieniem wniosków z dotychczasowych prac ZI, ale przede wszystkim opierać się na specyfice lokalnego rynku i oczekiwaniach interesariuszy stających się aktorami danej edycji SIB.

⁹⁴ Szczegółowo opisane w raportach podsumowujących przygotowanych w ramach projektu przez zewnętrznych wykonawców.

13. Rekomendacje

1. Prawdopodobnie kluczowym argumentem za wdrożeniem SIB jest zrozumienie idei skalowalności rozwiązań innowacyjnych. Jeśli bowiem Państwo, dla uruchomienia działań systemowych musi najczęściej zmieniać prawo lub długoterminowe plany finansowania (w tym zakładając nowe rozwiązania, musi stwarzać dla nich osobne podstawy prawne, regulacje, akty wykonawcze etc.), to w przypadku testowania rozwiązań, które dopiero w przypadku skutecznego wdrożenia, powinny zostać przyjęte jako systemowe, SIB wydaje się atrakcyjnym instrumentem.
2. SIB mógłby być zatem narzędziem do testowania nowych rozwiązań, a początkowe koszty płatnika, powinny być obliczane w odniesieniu do potencjalnych strat, które wynikałyby z wprowadzenia nieskutecznych rozwiązań lub zaniechania wprowadzenia rozwiązań.
3. Problem niedopasowania kompetencji pracowników do potrzeb rynku pracy nie jest jedynie jednowymiarową dysfunkcją systemu edukacji, a splotem wielu okoliczności, w tym procesów niezależnych od interesariuszy takich jak zmiany technologiczne, czy kulturowe. W efekcie odpowiedzialność za jego rozwiązanie, chociaż spoczywa na państwie, jako kreatorze polityki publicznej, powinna uwzględnić także odpowiedzialność innych interesariuszy. Są wśród nich podmioty, które bezpośrednio cierpią na nasilaniu się luki kompetencyjnej, czyli: bezpośrednio – przedsiębiorcy, oraz pośrednio – sami pracownicy. Wspólny wysiłek i zaangażowanie powinno być ukierunkowane na osiągnięcie mierzalnych rezultatów, w celu optymalizacji wydatkowania środków pozostających w obiegu gospodarczym.
4. Testowanie będzie wymagało włączenia zainteresowanych podmiotów tj. SSE i przedsiębiorców z jej terenu jako partnerów projektu i przeprowadzenia testowej realizacji obligacji zgodnie z opisanymi procedurami.

Aneks 1. Pierwotna koncepcja akceleratora obligacji społecznych

Aneks przedstawia najważniejsze założenia pierwotnej koncepcji modelu akceleratora obligacji społecznych, jaka została złożona w 2016 r. wraz z wnioskiem o dofinansowanie projektu „Kapitał dla kształcenia zawodowego”, w ramach konkursu na makro-innowacje: ścieżka A - akcelerator.

W ramach akceleratora obligacji społecznych „Kapitał dla kształcenia zawodowego” zamierzamy wypracować oraz przetestować model funkcjonowania narzędzia „obligacji społecznych” dla problemu związanego z brakiem lub też niską jakością praktycznych umiejętności i nie dopasowania ich do potrzeb rynku pracy wśród absolwentów/ek szkół zawodowych i techników. Kluczowe problemy i potrzeby w tym zakresie określone zostały we wniosku o dofinansowanie. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że tradycyjne narzędzia i mechanizmy stosowane w tym obszarze od wielu lat nie przynoszą znaczącej zmiany, a z każdym rokiem pogłębiają się dysproporcje pomiędzy potrzebami rynku pracy a jakością kształcenia. Stąd też jest to obszar w szczególności sposób predystynowany do stosowania mechanizmów z zakresu innowacji społecznych.

W ramach koncepcji akceleratora zakładamy trzy działania: analityczno-koncepcyjne, pilotażowo-wdrożeniowe oraz podsumowujące działanie akceleratora – zbudowanie na bazie pierwszych dwóch działań, replikowalnego i efektywnego modelu funduszu obligacji społecznych w obszarze edukacji zawodowej.

W ramach funkcjonowania mechanizmu obligacji wyodrębniliśmy przede wszystkim:

Zarządca – „właściciel” problemu – w tej roli docelowo występować będzie Ministerstwo Edukacji Narodowej lub/i (w zależności od efektów analiz w pierwszym etapie realizacji projektu) organy prowadzące szkołę (starostwa powiatowe i urzędy miast – przy powiatach grodzkich)

Zadania: Głównym zadaniem zarządcy jest inicjacja procesu realizacji zadań w formule obligacji społecznych, określenie przedmiotu i podmiotu dla obligacji, zdefiniowanie celów (wskaźników) oraz ich wycena w odniesieniu do bieżących kosztów i potrzeb (na bazie danych referencyjnych). Zarządca jest również płatnikiem końcowym – w ramach nowych mechanizmów w edukacji – planowanych w obszarze reformy edukacji i kształcenia zawodowego – w Funduszu Rozwoju Edukacji Zawodowej lub też w ramach algorytmów podziału części oświatowej subwencji ogólnej, którą otrzymują jednostki samorządu terytorialnego.

Wsparcie akceleratora: Wsparcie akceleratora dotyczyć będzie wszystkich faz i etapów pracy z potencjalnymi zarządcami. Zarówno kwestie edukacji i informacji dot. mechanizmu obligacji społecznych, wsparcia od strony prawnej i formalnej, analiz dot. efektywności mechanizmu w odniesieniu do konkretnych branż i wskaźników, określenie wskaźników i wartości referencyjnych, wycena świadczeń na bazie mechanizmów tradycyjnych i w ramach obligacji społecznej. Dodatkowo

fundusz (SIB) wspierany przez akcelerator zapewni finansowanie zewnętrznej ewaluacji oraz raporty z ewaluacji i monitoringu prowadzonego przez akcelerator.

Pośrednik/operator – podmiot odpowiedzialny za funkcjonowanie funduszu obligacji, powołuje wydzieloną spółkę do obsługi obligacji i w całości procesu funkcjonuje w formule spółki SPV, podmiot o charakterze non-profit.

Zadania: Zadaniem operatora jest zarządzanie procesem wdrażania obligacji, tj. od momentu decyzji o realizacji mechanizmu obligacji w danym obszarze, aż po rozliczenie rezultatów z Zarządcą. Operator negocjuje z Zarządcą przedmiot obligacji, wskaźniki i system płatności (wycenę rezultatów) oraz harmonogram wdrażania. Na tej podstawie Operator przygotowuje prospekt emisyjny, powołuje spółkę – fundusz SIB i pozyskuje inwestorów prywatnych, którzy obejmą obligacje. W formule SPV - zarządza budżetem (inwestycyjnym i operacyjnym), dokonuje wyboru wykonawców, podpisuje z nimi umowy, monitoruje i rozlicza. Po potwierdzeniu przez ewaluatora – wypłaca środki i dokonuje rozliczenia końcowego z wykonawcą. Otrzymuje płatności od Zarządcy i rozlicza się z Inwestorami.

Wsparcie akceleratora: Wsparcie akceleratora obejmuje zarówno przygotowanie podstaw formalno-prawnych funkcjonowania SPV (w tym podatkowe), jak również kwestie proceduralne związane z przepływami finansowymi. W ramach akceleratora opracowane zostaną wzory i przykłady prospektów emisyjnych, nawiązane kontakty z potencjalnymi inwestorami, prezentacje dla inwestorów pokazujących mechanizm obligacji społecznych. Wsparcie obejmować będzie również kwestie przygotowania dokumentacji i wyboru wykonawców, specyfiki konstrukcji kontraktu i warunków płatności.

Inwestor – podmiot/osoba inwestująca w fundusz obligacji, jeden lub kilku w ramach jednego funduszu, w szczególności podmioty i osoby inwestujące na rynku funduszy VC/Catalyst/NewConnect, aniołowie biznesu, a także pracodawcy (średnie i duże przedsiębiorstwa) zainteresowane wynikiem obligacji (z zapotrzebowaniem na wykwalifikowanych pracowników z danej branży).

Zadania: Dostarczają kapitał dla realizacji zadań przez wykonawców, przyjmując na siebie część ryzyka. W szczególnych przypadkach (inwestor branżowy-pracodawca) mogą dostarczać również innych zasobów (know how, przestrzeń, networking) przydatnych dla wykonawców i operatora w realizacji zadań i wdrażaniu obligacji.

Wsparcie akceleratora: W szczególności edukacja i informacja w zakresie mechanizmu obligacji społecznych, informacja o ryzyku i mechanizmach jego niwelowania w funduszu obligacji społecznych. Wsparcie przy dyskontowaniu zarówno na poziomie finansowym jak i niefinansowym (w szczególności w zakresie zysków pozafinansowych – przełożenie ich na elementy które są mierzalne i raportowalne).

Wykonawcy/usługodawcy: podmioty prywatne i publiczne, realizujące usługi / zadania w ramach kształcenia zawodowego, w szczególności w odniesieniu do wybranych branż dla których powstanie fundusz (zidentyfikowane w etapie pierwszym), zadaniem tych podmiotów będzie realizacja działań w oparciu o przedstawione stawki jednostkowe/za rezultat. Wybierani będą w oparciu o przejrzyste, otwarte i konkurencyjne procedury naboru.

Zadania: Realizacja usług/działań na rzecz grupy docelowej w oparciu o specyfikacje przekazaną przez Operatora. Głównym zadaniem Wykonawcy jest dostarczenie uzgodnionych w kontrakcie z Operatorem – rezultatów.

Wsparcie akceleratora: Wsparcie w realizacji zadań, w szczególności współpracy ze szkołami i pracodawcami, wsparcie w zakresie rozwiązywania konfliktów, wsparcie rekrutacji GD.

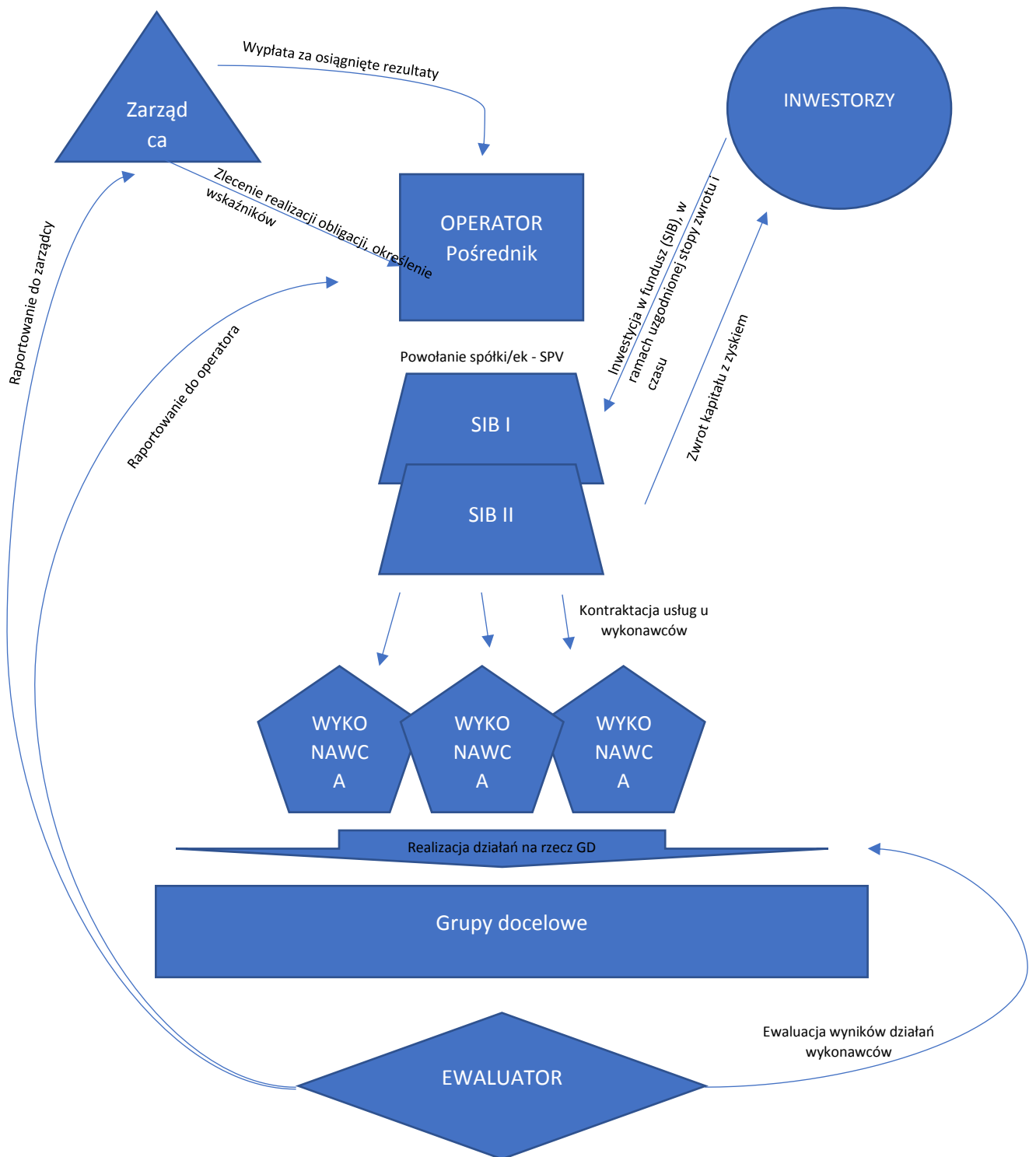
Grupy docelowe – uczniowie/ce szkół zawodowych lub techników, przygotowujący się do egzaminu zawodowego. W ramach fazy pilotażowej przeprowadzone zostaną dwie edycje funduszu obligacji – jedna skierowana do uczniów/nic szkół zawodowych, druga do uczniów/nic techników. Branże, szkoły i rozmieszczenie geograficzne zostanie określone na podstawie analiz w ramach etapu pierwszego projektu. Liczba uczestników/ek zależna będzie od wycen i wskaźników określonych w etapie pierwszym, przy czym założenie jest takie, aby w ramach jednego funduszu objąć wsparciem tylu uczniów/nic, aby wykorzystać kwotę 800 tys. PLN na płatności za rezultaty do wykonawców.

Ewaluator zewnętrzny – ewaluator zewnętrzny w stosunku do funduszu obligacji (poza strukturą SPV), finansowany ze środków funduszu, którego zadaniem jest potwierdzenie uzyskania rezultatów podlegających płatności ze strony zarządcy na rzecz SPV. Wybór ewaluatora odbywać się będzie z udziałem zarządcy (akceptacja).

Zadania: Dostarczenie dowodów na osiągnięcie rezultatów przez Wykonawcę. Raportowanie do Operatora (realizacja kontraktu SIB-Wykonawca) oraz do Zarządcy (realizacja kontraktu Zarządca-Operator)

Wsparcie akceleratora: W ramach akceleratora wypracowane zostaną mechanizmy oceny oraz sposób weryfikacji rezultatów, ewaluator pracował będzie w oparciu o metodologię przygotowaną w ramach akceleratora.

Wybór poszczególnych podmiotów odbywać się będzie w szczególności spośród podmiotów uczestniczących w etapie pierwszym projektu. W zakresie wykonawców – oprócz działań podejmowanych w ramach etapu pierwszego (budującego zainteresowanie) – ogłoszony zostanie otwarty dla wszystkich podmiotów i transparentny konkurs na realizację ww. zadań. Podobnie w zakresie pozyskiwania inwestora/ów – planowane jest dotarcie do szerokiego spektrum podmiotów – również spoza bezpośrednich i pośrednich uczestników etapu pierwszego.



W ramach działań projektowych dążyć będziemy do wypracowania takiego modelu funkcjonowania obligacji, który będzie mógł funkcjonować niezależnie do wsparcia akceleratora i środków wspierających zewnętrznie cały proces. Aby to było możliwe niezbędne jest z jednej strony dobre zaprojektowanie procesu oraz przygotowanie wszelkich możliwych elementów natury technicznej (od wzorów dokumentów – np. spółki SPV, prospektu emisyjnego, umów i porozumień o współpracy,

systemu wyboru wykonawców i metodologii oceny itp., poprzez analizy prawno-podatkowe dot. przepływów finansowych, jak również baz referencyjnych i zestawów wskaźników i systemu ich określania i wyceny) ale przede wszystkim konieczne będzie przełamanie barier nieufności (i nieznajomości) względem nowego narzędzia ze strony potencjalnych zarządców jak i w szczególności inwestorów. Możliwe to będzie wyłącznie przy kontrolowanym przeprowadzeniu pilotaży i sukcesie, który następnie może być pokazywany jako dobra praktyka wdrożeniowa.

Schemat realizowany w formie pilotażu uwzględniającego wsparcie akceleratora na każdym etapie jego realizacji, a także przy udziale środków zewnętrznych (spoza budżetu zarządcy) będzie nieznacznie różnił się od schematu i modelu docelowego, uproszczonego pod wzgl. mniejszej liczby zaangażowanych osób i mniejszego nacisku na monitorowanie każdego procesu).

Punktem wyjścia dla procesu wdrożenia obligacji już na etapie wdrożeniowym jest decyzja zarządcy (Z) o realizacji mechanizmu obligacji i określenie w pierwszym kroku (1) wartości referencyjnych dla danego obszaru/branży. W ramach tej czynności zarządca musi określić jakie są aktualne wskaźniki referencyjne dla danego zadania (np. zdawalność egzaminów x na poziomie 20%). Na podstawie wartości wskaźników, w kolejnym kroku (2) zarządca określa koszty realizacji danego wskaźnika (np. koszt przypadający na jednego ucznia, który zdał egzamin). Dane te stanowią punkt wyjścia dla wyceny poszczególnych rezultatów i stanowią bazę do negocjacji z operatorem (O) przy decyzji o realizacji danego zagadnienia w formule obligacji społecznych.

Wskaźniki i bazy referencyjne zostaną opracowane w ramach zadania pierwszego projektu, jednakże będą to jedynie referencje dla kilku wybranych branż i lokalizacji oraz innych cech szczególnych wpływających na wartości i koszty wskaźnika. W ramach projektu wypracowane zostaną schematy określania wartości referencyjnych i ich wyceny wraz z zestawem czynników wpływających na możliwe odchylenia.

Następnie (3) operator (O) powołuje spółkę – SPV - odpowiedzialną za zarządzanie funduszem obligacji (SIB), przygotowuje dokumentację, w tym prospekt emisyjny, negocjuje z potencjalnymi inwestorami i pozyskuje inwestorów (I). Określa wartości wskaźników, ich wycenę oraz warunki dla wykonawców (W), w tym zasady rozliczeń, KPI, profil wykonawcy, itp.

W kolejnym kroku (4) w otwartym i konkurencyjnym naborze wybierani są wykonawcy usług oraz zawierane kontrakty. Usługi/działania realizowane są przez wykonawcę (W) na rzecz grup docelowych (GD). Operator może wypłacić zaliczkę na poczet realizacji zadań. W zależności od specyfiki funduszu i charakterystyki działań rezultaty są rozliczane stopniowo lub też po zakończeniu realizacji całego cyklu. Poszczególne elementy oraz całość działań (5) podlega walidacji i ewaluacji przez zewnętrznego ewaluatora (E) – który weryfikuje osiągnięte rezultaty, raportując zarówno do operatora (O) – umożliwiając końcowe rozliczenie przez SIB rezultatów względem wykonawcy. Przedstawia również raport dla Zarządzającego stanowiący podstawę do wypłaty środków dla funduszu (SIB). PO wypłacie środków Z-SIB, SIB wypłaca środki do inwestora, następuje zamknięcie funduszu i rozliczenie kosztów operacyjnych. Spółka SPV – jest „zerowana” i przygotowana do kolejnej edycji obligacji.

Kompleksowość oferty zakłada że mechanizm obligacji społecznych zostanie „zwodowany” przez akcelerator i będzie posiadał cechy replikowalności – tj. możliwe będzie zastosowanie przyjętej formuły działania dla innych podmiotów uczestniczących, innych branż oraz na innym obszarze geograficznym. Akcelerator w przypadku projektu ma być elementem, dzięki któremu zostaną wypracowane podstawy mechanizmu oraz stworzona zostanie cała mechanika funkcjonowania obligacji co z kolei stanowić będzie platformę do samodzielnego działania funduszu obligacji w formule SPV.

W formule docelowej (funkcjonowaniu w sytuacji pozaprojektowej – bez znaczącego wsparcia dodatkowymi środkami pomocowymi) wsparcie akceleratora ma mieć wymiar minimalny lub też nie występować w ogóle (jako wsparcie ciągłe i w każdej fazie realizacji obligacji).

W ramach drugiego etapu realizacji projektu zaplanowano U utworzenie dwóch funduszy obligacji społecznych (SIB I i SIB II) realizowanych jeden po drugim z lekko zmienionymi parametrami (czas trwania, czas rozpoczęcia i końca, grupa docelowa), tak aby przetestować efektywność i racjonalność realizacji narzędzia w odniesieniu do dwóch zmiennych, a jednocześnie mieć możliwość wyciągnięcia wniosków z edycji I, zastosowania ich w edycji II i ponownego zewaluowania. Zakładamy funkcjonowanie akceleratora, który pełnił będzie funkcję monitorująco-ewaluacyjną całego procesu. Jego zadaniem będzie również wspieranie SIB w realizacji obligacji poprzez doradztwo, wsparcie eksperckie, wsparcie w zakresie marketingu, prawnym, rozwiązywania konfliktów, itp. Docelowo chcielibyśmy, aby SIBy funkcjonowały bez wsparcia akceleratora i środków EFS.

Całość działań w ramach akceleratora została zaplanowana jako działania projektowe do sfinansowania w ramach projektu.

Zaplanowano dwie edycje obligacji – nazwane roboczo SIB I i SIB II. Fundusze mają działać w formie wydzielonej spółki – SPV, podobnie jak ma to miejsce np. w przypadku funkcjonowania funduszy VC/SC.

Wartość każdego z funduszy określono na 1 mln PLN. Z tego 80% to środki inwestycyjne (środki z przeznaczeniem na zakup usług/rezultatów) a 20% to środki – koszty operacyjne funduszu (środki przeznaczone na uruchomienie funduszu, emisję prospektu, zebranie inwestorów, wybór wykonawców i ich rozliczenie, a następnie kontraktacje ewaluatora i rozliczenie z zarządcą i inwestorami). Całość środków na działanie funduszu (środki inwestycyjne) pochodzić będzie ze środków inwestorów (zakładamy od 1 do 5 inwestorów). Natomiast koszty operacyjne stanowiąc będą wkład/inwestycję operatora/pośrednika.

W modelu docelowym, w ramach funkcjonowania narzędzia obligacji społecznych nie zakładamy udziału środków EFS czy też innych mechanizmów o charakterze projektowym, z uwagi na brak trwałości takich rozwiązań. W modelu docelowym – płatnikiem końcowym będzie podmiot w ramach systemu finansowania oświaty – MEN i ew. planowany fundusz centralny lub też organy prowadzące szkoły w ramach algorytmu subwencji oświatowej (w dużej mierze zależy to od wyników działania etapu 1 oraz planowanych aktualnie zmian w systemie edukacji).

W ramach pilotażu zakładamy przetestowanie funkcjonowania obligacji – z pełnym odzwierciedleniem realiów modelu docelowego, tj. zaangażowaniem finansowym inwestorów, pośrednika – w tym ryzyka z tym związanego, z tą różnicą względem modelu docelowego, że finalna płatność za obligacje wraz z wypłatą ew. zysków nastąpi ze środków EFS w ramach projektu.

Kwestia rozłożenia ryzyka – opisana w pkt. 1 wpływa również na system dystrybucji kosztów w przypadku nie osiągnięcia zakładanych efektów. Należy jednak mieć na uwadze, że system zabezpieczeń m.in. płatności częściowe i wyznaczanie KPI zabezpieczają środki funduszu przed ryzykiem dla całości środków.

Dla całości funduszu ryzyko rozkłada się w proporcjach – zarządzający – 0%; inwestor – 24%, pośrednik/operator – 20% oraz wykonawca 56% i to na poziomie wykonawcy następuje rozwarstwienie ryzyka i jego stopniowalność które mogą być kontrolowane w ramach współpracy operator-wykonawca.

Powyższe uzasadnione jest szeregiem czynników.

Po pierwsze – mając na uwadze, że projektowany mechanizm ma być narzędziem zbliżonym do modelu obligacji i jednocześnie zapewniać bezpieczeństwo nie tyle inwestorom (jak w obligacjach) ale zarządcy obligacji (płatnikowi – poprzez mechanizm płacenia wyłącznie za osiągnięte rezultaty, nie za działania) – należy rozłożyć ryzyka na pozostałe podmioty: operatora/pośrednika, wykonawców i częściowo również na inwestora.

Po drugie – w ramach etapu pierwszego wypracowany zostanie model i koncepcja działania, a także zbudowana koalicja na rzecz wdrażania obligacji, jednakże wprowadzanie nowego instrumentu będącego ponadto innowacją społeczną, nie tylko nieznaną w Polsce, ale nawet wciąż z niewielkimi doświadczeniami z Europy zachodniej, obarczone jest dużym ryzykiem. W takim otoczeniu niezbędne jest zapewnienie w pierwszych pilotażowych edycjach funduszu – udziału środków projektu (EFS).

Aneks 2. Zaktualizowana koncepcja akceleratora obligacji społecznych

Aneks zawiera wyciąg najważniejszych, merytorycznych kwestii związanych z modelem akceleratora, przedstawiony w zaktualizowanym wniosku o dofinansowanie projektu. Pełny opis został załączony w ramach aktualizacji wniosku dokonanej w dniu 20 lipca 2018 r. za pośrednictwem systemu SOWA

1. Założenia koncepcji akceleratora obligacji społecznych planowanej do wypracowania

W ramach akceleratora obligacji społecznych „Kapitał dla kształcenia zawodowego” zamierzamy wypracować oraz przetestować pilotażowo model „obligacji społecznych” ukierunkowany na podwyższenie kompetencji zawodowych absolwentów szkolnictwa zawodowego oraz innych osób w wieku produkcyjnym i dopasowanie ich do potrzeb pracodawców – przedsiębiorstw inwestujących w Specjalnych Strefach Ekonomicznych. Problem niedopasowania kompetencji rekrutowanych pracowników do potrzeb pracodawcy jest powszechny i pojawia się już w momencie, kiedy absolwenci szkół zawodowych i techników dołączają do rynku pracy. Wyraźnie widoczne są dysproporcje pomiędzy potrzebami rynku pracy i jakością kształcenia, a problem niedopasowania kompetencji pracowników do potrzeb przedsiębiorców jest odczuwalny w różnych branżach. Stąd też jest to obszar, w którym szczególnie uzasadnione jest zastosowanie mechanizmów z zakresu innowacji społecznych.

W ramach koncepcji akceleratora zakładamy trzy działania: analityczno-koncepcyjne, pilotażowo-wdrożeniowe oraz podsumowujące działanie akceleratora. Ostatnie z nich polega na zbudowaniu na bazie dwóch pierwszych zadań replikowalnego i efektywnego modelu funduszu obligacji społecznych w obszarze edukacji zawodowej i kształcenia ustawicznego.

W ramach funkcjonowania mechanizmu obligacji wyodrębniliśmy przede wszystkim następujących aktorów:

Płatnik – „właściciel” problemu kadrowego – w tej roli docelowo występować będą przedsiębiorstwa inwestujące w Specjalnych Strefach Ekonomicznych.

Zadania: Głównym zadaniem Płatnika jest określenie potrzeb kadrowych i kompetencyjnych związanych z realizowanymi w SSE inwestycjami, wstępne zdefiniowanie celów (wskaźników) oraz ich dopuszczalnej wyceny w odniesieniu do bieżących kosztów i potrzeb (na bazie danych referencyjnych). W przypadku osiągnięcia założonych rezultatów Płatnik pokrywa koszty interwencji wraz z premią dla Inwestora.

Wsparcie akceleratora: Wsparcie akceleratora dotyczyć będzie wszystkich faz i etapów pracy z potencjalnymi Płatnikami. Zarówno kwestie edukacji i informacji dot. mechanizmu obligacji społecznych, wsparcia od strony prawnej i formalnej, analiz dot. efektywności mechanizmu w odniesieniu do konkretnych branż/stanowisk/kompetencji zawodowych i wskaźników, określenie wskaźników i wartości referencyjnych, wycena działań opartych na dotychczasowych (tradycyjnych) metodach i działań podjętych w ramach obligacji społecznych. Dodatkowo fundusz (SIB) wspierany

przez akcelerator zapewni finansowanie zewnętrznej ewaluacji oraz raporty z ewaluacji i monitoringu prowadzonego przez akcelerator. Akcelerator będzie również odpowiadał za inicjowanie współpracy pomiędzy Płatnikiem i Inwestorem (SSE) w początkowej fazie procesu i nakłonienie stron do wykorzystania mechanizmu SIB do rozwiązania występującego na lokalnym i regionalnym rynku pracy problemu społecznego (niedopasowania kierunków kształcenia i deficytu potrzebnych kompetencji)

Pośrednik/Operator – podmiot odpowiedzialny za funkcjonowanie funduszu obligacji społecznych, powołuje wydzieloną spółkę do obsługi obligacji i w całości procesu funkcjonuje w formule spółki SPV⁹⁵, podmiot o charakterze non-profit.

Zadania: Zadaniem Operatora jest zarządzanie procesem wdrażania obligacji, tj. od momentu decyzji o realizacji mechanizmu obligacji w danym obszarze, aż po rozliczenie rezultatów z Płatnikiem. Operator negocjuje z Płatnikiem oraz Inwestorem (Specjalną Strefą Ekonomiczną) przedmiot obligacji, wskaźniki i system płatności (wycenę rezultatów) oraz harmonogram wdrażania. Na tej podstawie Operator powołuje spółkę SPV – fundusz SIB i w tej formule zarządza budżetem (inwestycyjnym i operacyjnym), dokonuje wyboru Wykonawców, podpisuje z nimi umowy, monitoruje i rozlicza. Po potwierdzeniu przez Ewaluatora – wypłaca środki i dokonuje rozliczenia końcowego z Wykonawcą. Otrzymuje środki od Płatnika i rozlicza się z Inwestorem.

Wsparcie akceleratora: Wsparcie akceleratora obejmuje zarówno przygotowanie podstaw formalno-prawnych funkcjonowania SPV (w tym podatkowe), jak również kwestie proceduralne związane z przepływami finansowymi. W ramach akceleratora opracowane zostaną wzory i przykłady dokumentów, prezentacje dla Inwestorów pokazujące mechanizm obligacji społecznych, podtrzymywane będą kontakty pomiędzy wszystkimi grupami interesariuszy. Wsparcie obejmować będzie również kwestie przygotowania dokumentacji i wyboru Wykonawców, specyfiki konstrukcji kontraktu i warunków płatności.

Inwestor – Specjalna Strefa Ekonomiczna; Skupia na swoim terenie przedsiębiorstwa różnej wielkości, reprezentujące różne branże. Wpiera je w procesie pozyskiwania wykwalifikowanych pracowników poprzez zapewnienie środków na usługi, które pomogą w ich pozyskaniu i/lub podniesieniu oraz dopasowaniu kompetencji potencjalnych pracowników do potrzeb danej firmy.

Zadania: Dostarcza kapitał dla realizacji zadań przez Wykonawców, przyjmując na siebie część ryzyka. Może dostarczać również innych zasobów (know how, przestrzeń, networking) przydatnych dla Wykonawców i Operatora w realizacji zadań i wdrażaniu obligacji.

Wsparcie akceleratora: W szczególności edukacja i informacja w zakresie mechanizmu obligacji społecznych, informacja o ryzyku i mechanizmach jego niwelowania w funduszu obligacji społecznych.

⁹⁵ W oparciu o dotychczasowe konsultacje z SSE oraz prowadzone analizy, formuła ta wydaje się jedną z kilku możliwości w docelowym modelu. Podczas pilotażu można rozważyć również przetestowanie wariantu z bezpośrednim zleceniem usług Wykonawcy przez Operatora lub Inwestora. Kwestia ta będzie podlegała dalszej refleksji oraz poruszona będzie w trakcie prowadzonych konsultacji z interesariuszami.

Wsparcie przy dyskontowaniu zarówno na poziomie finansowym jak i niefinansowym (w szczególności w zakresie zysków pozafinansowych – przełożenie ich na elementy które są mierzalne i raportowalne).

Wykonawcy/usługodawcy: podmioty prywatne i/lub publiczne, realizujące usługi/zadania w ramach szkoleń zawodowych lub innych form podnoszenia kompetencji, w szczególności w odniesieniu do potrzeb zgłoszonych przez Płatnika. Zadaniem tych podmiotów będzie realizacja działań w oparciu o przedstawione stawki jednostkowe/za rezultat. Wybierani będą w oparciu o przejrzyste, otwarte i konkurencyjne procedury naboru.

Zadania: Realizacja usług/działań na rzecz Grupy Docelowej w oparciu o specyfikacje przekazaną przez Operatora. Głównym zadaniem Wykonawcy jest dostarczenie – uzgodnionych w kontrakcie z Operatorem – rezultatów.

Wsparcie akceleratora: Wsparcie w realizacji zadań, w szczególności współpracy z osobami objętymi programem podnoszenia kompetencji i pracodawcami, wsparcie w zakresie rozwiązywania konfliktów, wsparcie rekrutacji GD.

Grupy Docelowe – osoby w wieku produkcyjnym (absolwenci szkół branżowych, ale także pracownicy 50+), których kompetencje wymagają dopasowania do potrzeb pracodawcy (Płatnika). W ramach fazy pilotażowej przeprowadzone zostaną dwie edycje funduszu obligacji, w ramach których możliwe jest przeprowadzenie kilku cykli wdrożeniowych. Liczba uczestników/czek zależna będzie od wycen i wskaźników określonych w etapie pierwszym, przy czym założenie jest takie, aby w ramach jednego funduszu objąć wsparciem tyle osób, aby wykorzystać kwotę 800 tys. PLN na płatności za rezultaty dla Wykonawców.

Ewaluator zewnętrzny – Ewaluator zewnętrzny w stosunku do funduszu obligacji (poza strukturą SPV), finansowany ze środków funduszu, którego zadaniem jest potwierdzenie uzyskania rezultatów podlegających płatności ze strony zarządcy na rzecz SPV. Wybór Ewaluatora odbywać się będzie z udziałem Płatnika (akceptacja).

Zadania: Dostarczenie dowodów na osiągnięcie rezultatów przez Wykonawcę. Raportowanie do Operatora (realizacja kontraktu SIB-Wykonawca) oraz do Płatnika (realizacja kontraktu Płatnik - Operator)

Wsparcie akceleratora: W ramach akceleratora wypracowane zostaną mechanizmy oceny oraz sposób weryfikacji rezultatów, Ewaluator pracował będzie w oparciu o metodologię przygotowaną w ramach akceleratora.

Wybór poszczególnych podmiotów odbywać się będzie w szczególności spośród podmiotów uczestniczących w etapie pierwszym projektu. W zakresie Wykonawców – oprócz działań podejmowanych w ramach etapu pierwszego (budującego zainteresowanie) – ogłoszony zostanie otwarty dla wszystkich podmiotów i transparentny konkurs na realizację ww. zadań.

Kwestie dostępności w tym w szczególności dostępności dla osób z niepełnosprawnościami, a także kwestie równości szans i niedyskryminacji zostały przedstawione we wniosku o dofinansowanie.

W ramach działań projektowych dążyć będziemy do wypracowania takiego modelu funkcjonowania obligacji, który będzie mógł docelowo funkcjonować niezależnie od wsparcia akceleratora i środków wspierających zewnętrznie cały proces. Aby to było możliwe niezbędne jest z jednej strony dobre zaprojektowanie procesu oraz przygotowanie wszelkich możliwych elementów natury technicznej (od wzorów dokumentów – np. spółki SPV, prospektu emisyjnego, umów i porozumień o współpracy, systemu wyboru Wykonawców i metodologii oceny itp., poprzez analizy prawno-podatkowe dot. przepływów finansowych, jak również bazy referencyjnej i zestawów wskaźników i systemu ich określania i wyceny), ale przede wszystkim konieczne będzie przełamanie barier nieufności (i niezajomości) względem nowego narzędzia ze strony potencjalnych Płatników jak i, w szczególności, Inwestorów. Możliwe to będzie wyłącznie przy kontrolowanym przeprowadzeniu pilotaży i sukcesie, który następnie może być pokazywany jako dobra praktyka wdrożeniowa.

Schemat realizowany w formie pilotażu uwzględniającego wsparcie akceleratora na każdym etapie jego realizacji, a także przy udziale środków zewnętrznych (spoza budżetu Płatnika), będzie nieznacznie różnił się od schematu i modelu docelowego, uproszczonego pod względem mniejszej liczby zaangażowanych osób i mniejszego nacisku na monitorowanie każdego procesu.

Punktem wyjścia dla procesu wdrożenia obligacji już na etapie wdrożeniowym jest decyzja Płatnika o realizacji mechanizmu obligacji i określenie w pierwszym kroku wartości referencyjnych dla dotychczasowych kosztów związanych z rekrutacją i doszkalaniami pracowników. W ramach tej czynności Płatnik musi określić, jakie są aktualne wskaźniki referencyjne dla danego zadania (np. samodzielność nowo zatrudnionego pracownika na stanowisku X wynosi 70%, czas konieczny na osiągnięcie pełnej wydajności pracy na danym stanowisku wynosi 20 dni). Na podstawie wartości wskaźników w kolejnym kroku Płatnik określa koszty realizacji danego wskaźnika (np. koszt doszkolenia nowego pracownika do 100% samodzielnej pracy na danym stanowisku lub osiągnięcia pełnej wydajności po 15 dniach). Dane te stanowią punkt wyjścia dla wyceny poszczególnych rezultatów i stanowią bazę do negocjacji z Operatorem przy decyzji o realizacji danego zagadnienia w formule obligacji społecznych.

Wskaźniki i baza referencyjna zostaną opracowane w ramach zadania pierwszego projektu, jednakże będą to jedynie referencje dla wybranych kosztów związanych z dopasowywaniem kompetencji pracowników do potrzeb pracodawców. W ramach projektu wypracowane zostaną schematy określania wartości referencyjnych i ich wyceny wraz z zestawem czynników wpływających na możliwe odchylenia.

Następnie Operator powołuje spółkę – SPV (lub, w przypadku wypracowania tego w toku konsultacji, inną formę zarządzania przepływami finansowymi) – odpowiedzialną za zarządzanie funduszem obligacji (SIB), przygotowuje dokumentację, negocjuje z Inwestorem. Określa wartości wskaźników, ich wycenę oraz warunki dla Wykonawców (W), w tym zasady rozliczeń, KPI, profil Wykonawcy, itp.

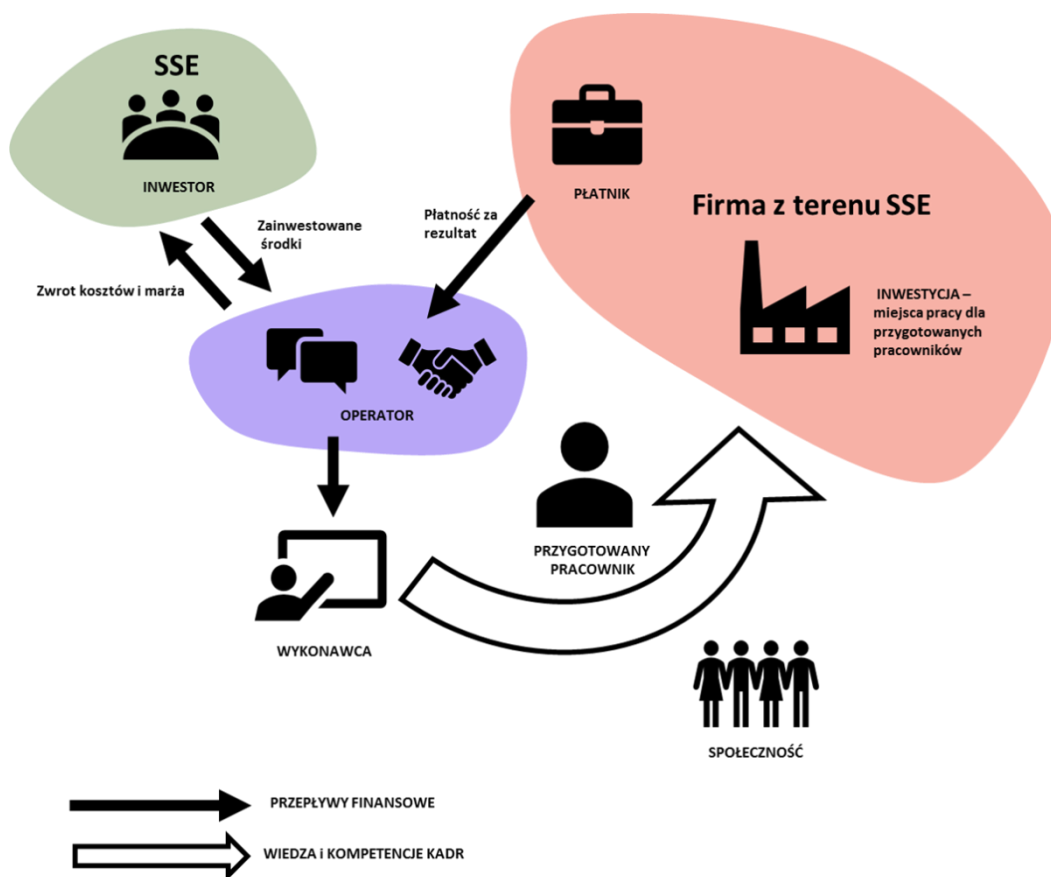
W kolejnym kroku w otwartym i konkurencyjnym naborze wybierani są Wykonawcy usług oraz zawierane kontrakty. Usługi/działania realizowane są przez Wykonawcę na rzecz Grup Docelowych. Operator może wypłacić zaliczkę na poczet realizacji zadań. W zależności od specyfiki funduszu

i charakterystyki działań rezultaty są rozliczane stopniowo lub też po zakończeniu realizacji całego cyklu. Poszczególne elementy oraz całość działań podlega walidacji i ewaluacji przez zewnętrznego Ewaluatora. Weryfikuje on osiągnięte rezultaty, raportując do Operatora, co umożliwi końcowe rozliczenie usługi z Wykonawcą. Przedstawia również raport dla Płatnika stanowiący podstawę do wypłaty środków dla funduszu (SIB). Po otrzymaniu środków fundusz wypłaca Inwestorowi zainwestowaną kwotę (z ewentualną marżą), następuje zamknięcie funduszu i rozliczenie kosztów operacyjnych. Spółka SPV – jest rozliczana i przygotowana do kolejnej edycji obligacji.

Kompleksowość oferty zakłada, że mechanizm obligacji społecznych zostanie przetestowany, a jego założenia zweryfikowane i zaktualizowane przez akcelerator i będzie posiadał cechy replikowalności – tj. możliwe będzie zastosowanie przyjętej formuły działania dla innych podmiotów funkcjonujących na obszarze innej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, dla innych przedsiębiorstw rekrutujących pracowników. Akcelerator w przypadku projektu ma być elementem, dzięki któremu zostaną wypracowane podstawy mechanizmu oraz stworzona zostanie cała mechanika funkcjonowania obligacji, co z kolei stanowić będzie platformę do samodzielnego działania funduszu obligacji w formule SPV.

W formule docelowej (funkcjonowaniu w sytuacji pozaprojektowej – docelowo bez znaczącego wsparcia dodatkowymi środkami pomocowymi) wsparcie akceleratora ma mieć wymiar minimalny lub też nie występować w ogóle (jako wsparcie ciągłe i w każdej fazie realizacji obligacji).

Uproszczony schemat działania systemu obligacji w modelu docelowym



1. Opis proponowanych źródeł finansowania schematu obligacji społecznych w ramach 2 etapu.

W ramach drugiego etapu realizacji projektu zaplanowano utworzenie różnych funduszy obligacji społecznych (np. SIB I i SIB II) realizowanych z różnymi parametrami modyfikowanymi w zależności od efektów i wniosków z wdrożenia pierwszego z nich (czas trwania, czas rozpoczęcia i końca, inny Płatnik (lub grupa Płatników), forma zarządzania i zabezpieczenia wkładu Inwestora), tak aby przetestować efektywność i racjonalność realizacji narzędzia. Zakładamy funkcjonowanie akceleratora, który pełnił będzie funkcję monitorująco-ewaluacyjną całego procesu. Jego zadaniem będzie również wspieranie SIB w realizacji obligacji poprzez doradztwo, wsparcie eksperckie, wsparcie w zakresie marketingu, prawnym, rozwiązywania konfliktów itp. Docelowo chcielibyśmy, aby SIBy funkcjonowały bez wsparcia akceleratora i środków EFS.

Całość działań w ramach akceleratora została zaplanowana jako działania projektowe do sfinansowania w ramach projektu.

Fundusze SIB mają działać w formie wydzielonej spółki – SPV (lub innej formy zabezpieczenia środków, jeśli okaże się to optymalne w wyniku konsultacji modelu z Inwestorami i Płatnikami), podobnie jak ma to miejsce np. w przypadku funkcjonowania funduszy VC/SC.

Wartość każdego z funduszy określono na 1 mln PLN. Z tego 80% to środki inwestycyjne (środki z przeznaczeniem na zakup usług/rezultatów), a 20% to środki – koszty operacyjne funduszu - Operatora (środki przeznaczone na uruchomienie funduszu, emisję prospektu, wybór Wykonawców i ich rozliczenie, a następnie kontraktację Ewaluatora i rozliczenie z Płatnikiem i Inwestorem).

W modelu docelowym, w ramach funkcjonowania narzędzia obligacji społecznych, nie zakładamy udziału środków EFS czy też innych mechanizmów o charakterze projektowym, z uwagi na brak trwałości takich rozwiązań. W modelu docelowym Płatnikiem końcowym będzie przedsiębiorstwo inwestujące w Specjalnej Strefie Ekonomicznej rekrutujące pracowników.

W ramach pilotażu zakładamy przetestowanie funkcjonowania obligacji próbując odzwierciedlić realia modelu docelowego np. pozyskując chociaż częściowe finansowanie od Inwestorów – przy czym finalna płatność za podjęte działania wraz z wypłatą ewentualnych zysków nastąpi ze środków EFS posiadanych w projekcie – w modelu docelowym koszty interwencji pokryje Płatnik.

Kwestia rozłożenia ryzyka wpływa również na system dystrybucji kosztów w przypadku nieosiągnięcia zakładanych efektów. Należy jednak mieć na uwadze, że system zabezpieczeń, m.in. płatności częściowe i wyznaczanie KPI, zabezpieczają środki funduszu przed ryzykiem dla całości środków.

Dla całości funduszu ryzyko może rozkładać się w proporcjach: Płatnik – 0%, Inwestor – 24%, pośrednik/Operator – 20% oraz Wykonawca 56%; i to na poziomie Wykonawcy następuje rozwarstwienie ryzyka i jego stopniowalność, które mogą być kontrolowane w ramach współpracy Operator-Wykonawca.

Powyższe uzasadnione jest szeregiem czynników.

Po pierwsze – mając na uwadze, że projektowany mechanizm ma być narzędziem zbliżonym do modelu obligacji i jednocześnie zapewniać bezpieczeństwo nie tyle Inwestorom (jak w obligacjach), ale Płatnikowi obligacji (poprzez mechanizm płacenia wyłącznie za osiągnięte rezultaty, nie za działania) – należy rozłożyć ryzyka na pozostałe podmioty: Operatora/pośrednika, Wykonawców i częściowo również na Inwestora.

Po drugie – w ramach etapu pierwszego wypracowany zostanie model i koncepcja działania, a także dojdzie do konsultacji jego poszczególnych aspektów z różnorodnymi grupami interesariuszy. Jednakże wprowadzanie nowego instrumentu, będącego ponadto innowacją społeczną nie tylko nieznaną w Polsce, ale nawet wciąż z niewielkimi doświadczeniami z Europy Zachodniej, obarczone jest dużym ryzykiem i nieufnością potencjalnych uczestników. W takim otoczeniu niezbędne jest zapewnienie w pierwszych pilotażowych edycjach funduszu udziału środków projektu (EFS).

Aneks 3. Lista Krajowych Inteligentnych Specjalizacji branż pod uwagę przy wyborze branż

Poniższa lista prezentuje wykaz Krajowych Inteligentnych Specjalizacji analizowanych na potrzeby wyboru 3 branż dedykowanych do pilotażowego wdrożenia modelu SIB.

19 KIS zgrupowanych w 5 kategorii

I. ZDROWE SPOŁECZEŃSTWO

KIS 1. Technologie inżynierii medycznej, w tym biotechnologie medyczne

KIS 2. Diagnostyka i terapia chorób cywilizacyjnych oraz w medycynie spersonalizowanej

KIS 3. Wytwarzanie produktów leczniczych

II. BIOGOSPODARKA ROLNO - SPOŻYWCZA, LEŚNO - DRZEWNA I ŚRODOWISKOWA

KIS 4. Innowacyjne technologie, procesy i produkty sektora rolno-spożywczego i leśno-drzewnego

KIS 5. Żywność wysokiej jakości

KIS 6. Biotechnologiczne procesy i produkty chemii specjalistycznej i inżynierii środowiska

III. ZRÓWNOWAŻONA ENERGETYKA

KIS 7. Wysokosprawne, niskoemisyjne i zintegrowane układy wytwarzania, magazynowania, przesyłu i dystrybucji energii

KIS 8. Inteligentne i energooszczędne budownictwo

KIS 9. Rozwiązania transportowe przyjazne środowisku

IV. SUROWCE NATURALNE I GOSPODARKA ODPADAMI

KIS 10. Nowoczesne technologie pozyskiwania, przetwórstwa i wykorzystywania surowców naturalnych oraz wytwarzanie ich substytutów

KIS 11. Minimalizacja wytwarzania odpadów, w tym niezdalnych do przetworzenia oraz wykorzystanie materiałowe i energetyczne odpadów (recykling i inne metody odzysku)

KIS 12. Innowacyjne technologie przetwarzania i odzyskiwania wody oraz zmniejszające jej zużycie

V. INNOWACYJNE TECHNOLOGIE I PROCESY PRZEMYSŁOWE (W UJĘCIU HORYZONTALNYM)

KIS 13. Wielofunkcyjne materiały i kompozyty o zaawansowanych właściwościach, w tym nanoproceny i nanoproducty

KIS 14. Sensory (w tym biosensory) i inteligentne sieci sensorowe

KIS 15. Inteligentne sieci i technologie geoinformacyjne

KIS 16. Elektronika oparta na polimerach przewodzących

KIS 17. Automatyzacja i robotyka procesów technologicznych

KIS 18. Optoelektroniczne systemy i materiały

KIS 19. Inteligentne technologie kreatywne

Aneks 4. Tabela odniesień warunków brzegowych do wariantu sekwencji działań dla modelu bazowego

Etap wyjściowy procesu	Etap	Aspekty	Aspekty	Warianty
Doprecyzowanie diagnozy	2	1	wybór branży/zawodu	Znana jest branża
				Znane są określone zawody
				Znany jest tylko problem
Doprecyzowanie diagnozy	2	2	określenie przyczyny problemu	Znane są przyczyny
				Znane są przyczyny, nie jest znany zasięg
Doprecyzowanie diagnozy	2	3	powiązania problemu z terytorium	Problem zależny od terytorium
				Problem niezależny od terytorium
				Problem zależny od terytorium, występujący lokalnie
				Problem zależny od terytorium, występujący powszechnie
Doprecyzowanie diagnozy	2	4	powiązanie problemu z procesami	Problem zależny od sposobu kształcenia na poziomie szkoły
				Problem zależny od sposobu kształcenia na poziomie systemowym
				Problem zależny od zmian cywilizacyjnych/społecznych
				Problem zależny od zmian gospodarczych
Doprecyzowanie diagnozy	2	5	powiązanie problemu z działaniami ludzi	Problem zależny od działań uczniów
				Problem zależny od działań nauczycieli
				Problem zależny od działań szkół
				Problem zależny od działań przedsiębiorców
				Problem zależny od działań instytucji rynku pracy
Doprecyzowanie diagnozy	2	6	powiązanie problemu z zasobami	Problem zależny od kapitału społecznego ucznia
				Problem zależny od kapitału społecznego szkoły
				Problem zależny od kapitału finansowego szkoły

Etap wyjściowy procesu	Etap	Aspekty	Aspekty	Warianty
				Problem zależny od kapitału finansowego ucznia
				Problem zależny od kapitału kulturowego ucznia
				Problem zależny od kapitału kulturowego/innowacyjności szkoły
Doprecyzowanie diagnozy	2	7	stopień złożoności problemu	Problem do rozwiązania przy pomocy interwencji w jednym punkcie (jeden czynnik)
				Problem do rozwiązania przy pomocy interwencji w wielu punktach (wiele czynników)
				Problem zależny od jednej instytucji/podmiotu
				Problem zależny od wielu instytucji/podmiotów
Znalezienie środków finansowych	3	1	powiązanie inwestora z problem	Związany
				Nie związany
Znalezienie środków finansowych	3	2	pełnienie przez inwestora innych ról w procesie	Jest właścicielem problemu
				Jest operatorem
				Jest SP
				Jest organem prowadzącym szkołę
Znalezienie środków finansowych	3	3	zależność kształtu interwencji od inwestora	wybór szkoły
				wybór terytorium
				wybór metody
				wybór SP
Znalezienie środków finansowych	3	4	możliwość nadzoru przebiegu interwencji przez Inwestora	Może wymagać zmian w trakcie
				Nie może wymagać zmian w trakcie
Wyłonienie SP	4	1	charakter podmiotu będące SP	komercyjny
				społeczny/non-profit
				publiczny
Wyłonienie SP	4	2	liczba SP dostarczających rozwiązanie	Jeden SP dostarcza rozwiązanie do jednej szkoły
				Jeden SP dostarcza rozwiązanie do wielu szkół
				Wielu SP dostarcza rozwiązanie jednocześnie do jednej szkoły

Etap wyjściowy procesu	Etap	Aspekty	Aspekty	Warianty
				Wielu SP dostarcza rozwiązanie jednocześnie do wielu szkół
				Wielu SP dostarcza rozwiązanie równoległe do wielu szkół w ramach tej samej interwencji
Wyłonienie SP	4	3	powiązanie SP z I	SP powiązany/zależy od I
				SP niepowiązany/niezależny od I
Wyłonienie SP	4	4	współpraca SP z I w trakcie realizacji	SP współpracuje z I w trakcie interwencji
				SP nie współpracuje z I w trakcie interwencji
Wyłonienie SP	4	5	formuła rozliczania środków/budżetowania interwencji	Zaliczka i dalej w transzach
				Transze wyłącznie po zrealizowaniu kolejnego etapu (bez zaliczki)
				Płatność z góry w oparciu o preliminarz
				Płatność całości po zakończeniu działań
				Płatność transz + płatność końcowa uzależniona od rezultatów
Wyłonienie SP	4	6	czy SP dysponuje zasobami, czy musi je kupować	Ma infrastrukturę, ma sprzęt
				Ma infrastrukturę, nie ma sprzętu
				Nie ma infrastruktury, ma sprzęt
				Nie ma infrastruktury, nie ma sprzętu
				Potrzebuje wyłącznie sprzęt i go ma
				Potrzebuje wyłącznie sprzęt i go nie ma
Wyłonienie SP	4	7	W oparciu o jakie kryteria wyłoniono SP	Cena
				Rezultaty
				Innowacje
				Doświadczenie
Wyłonienie SP	4	8	Czy SP jest związany z terytorium, na jakim prowadzona jest interwencja	lokalny
				obojętny
Wyłonienie SP	4	9	zdolność finansowa/konieczne formy	Prefinansowanie

Etap wyjściowy procesu	Etap	Aspekty	Aspekty	Warianty
			zabezpieczeń	
				Transze
Wyłonienie SP	4	10	Sposób monitorowania/ewaluacji działań	Okresowy
				on-going
Metoda	5	1	Zależność od SP	Wtórna
				Pierwotna (innowacje)
Metoda/rozwiązanie	5	2	Uzależnienie od diagnozy	Metoda wynika wprost z diagnozy
				Metoda musi zostać opracowana w oparciu o diagnozę
				Metoda wymaga dodatkowych prac
Metoda/rozwiązanie	5	3	Mierzalność metody/zdolność do wyceny	Metoda wymaga oceny jakościowej
				Metoda wymaga oceny ilościowej
				Metoda jest prosta w wycenie
				Metoda wymaga dodatkowych badań, aby można ją było wycenić
Metoda/rozwiązanie	5	4	Szanse powodzenia metody	Metoda opiera się na prostych działaniach, które łatwo zweryfikować (np. uzupełnienie określonych zasobów)
				Metoda opiera się na prostych działaniach, jednak szanse na osiągnięcie rezultatu nie są oczywiste/są trudne do oszacowania
				Metoda opiera się na działaniach złożonych, niosących ryzyko niepowodzenia
Metoda/rozwiązanie	5	5	Ryzyko użycia danej metody	Użycie metody może przynieść skutki odwrotne
				Użycie metody nie może przynieść skutków odwrotnych
Wybór terytorium	6	1	Powiązanie z problemem	Wskazane przez właściciela problemu
				Wybrane w oparciu o diagnozę
Wybór terytorium	6	2	powiązanie Inwestora z terytorium	Związany
				Niezwiązany

Etap wyjściowy procesu	Etap	Aspekty	Aspekty	Warianty
Wybór terytorium	6	3	Zasięg działania (wielkość środków)	Lokalnie
				Regionalnie
				Na szczeblu krajowym
				Wszystkie szkoły określonego typu
				Wybrane szkoły określonego typu
Wybór szkół	7	1	Powiązanie z problemem	wskazana przez właściciela problemu
				wskazana przez Inwestora
				wskazana w oparciu o diagnozę
Wybór szkół	7	2	Charakterystyka szkoły	Szkoła o określonym poziomie danej cechy
				Szkoła określonego typu
				Szkoła o określonym profilu/klasach

Aneks 5. Dopuszczone w analizie schematy wariantów ścieżki realizacji

Aneks prezentuje wszystkie rozpatrywane przez Zespół Interdyscyplinarny schematy ewentualnych ścieżek interwencji w ramach modelu SIB, w których symulowano różną kolejność działań (1-8) składających się na proces wdrożenia obligacji. Dwa ekspercko wybrane schematy zostały poddane szczegółowej analizie, co zostało szerzej opisane w rozdziale 7 niniejszego Raportu.

Nr	Działanie/etap
1	Określenie problemu – definicja, wskazanie interesariuszy, określenie podstawowych wyzwań wiążących się z problemem.
2	Doprecyzowanie diagnozy – działania prowadzące do szczegółowego ustalenia grup, przestrzeni, przyczyn i konsekwencji występowania problemu. Opis problemu uwzględniający jego wewnętrzną logikę oraz możliwie wiele oddziaływań z otoczeniem.
3	Znalezienie środków – realizowane przy pomocy określonych instrumentów pozyskanie inwestora lub inwestorów, którzy powierzą operatorowi SIB środki na sfinansowanie interwencji rozwiązującej określony problem.
4	Wyłonienie dostawcy usługi/wykonawcy (service provider) – wybór podmiotu, który będzie dostarczycielem usługi lub w innej formie będzie rozwiązywał zdiagnozowany problem (zakładamy możliwość pozostawania w kontakcie z interesariuszami problemu, którzy są istotni dla jego rozwiązania).
5	Opracowanie rozwiązania/znalezienie metody – opracowanie i wybór określonych narzędzi i sposobów rozwiązania problemu, które będą wykorzystane w bezpośredniej pracy z interesariuszami/grupami docelowymi.
6	Wybór terytorium – wskazanie bezpośredniej przestrzeni geograficznej, w jakiej realizowana będzie interwencja finansowana z SIB
7	Wybór szkół/szkoły – w modelu działań adresowanych do szkół, wybór placówek z których będą pochodzić uczniowie, którzy otrzymają wsparcie/w których mierzona będzie zmiana wywołana interwencją. W zależności od przyjętego schematu działania, wybór szkół może odnosić się do konkretnego typu szkół, lub do określonych klas w wielu w szkołach. Może być to wybór oparty na kryteriach wynikających z formalnych aspektów działalności (profil klas lub szkół, udział w określonych programach lub formach działań), lub wynikający z określonego poziomu danej cechy (np. wyników nauczania, składu klas, wyników innych testów lub badań, którymi objęci byli uczniowie danej szkoły lub klasy)
8	Ocena skuteczności rezultatów – ostatni element, czyli badanie osiągnięcia założonego

poziomu rezultatów oraz wpływu interwencji na rozwiązanie określonego problemu. Dokonywany zawsze przez zewnętrznego ewaluatora, a co za tym idzie niezależny od aktorów.

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	3	4	6	5	7	8
1	2	3	4	7	5	6	8
1	2	3	4	5	7	6	8
1	2	3	4	6	7	5	8
1	2	3	4	7	6	5	8
1	2	3	5	4	7	6	8
1	2	3	5	4	6	7	8
1	2	3	5	6	4	7	8
1	2	3	5	6	7	4	8
1	2	3	5	7	6	4	8
1	2	3	5	7	4	6	8
1	2	3	6	4	5	7	8
1	2	3	6	4	7	5	8
1	2	3	6	5	4	7	8
1	2	3	6	5	7	4	8
1	2	3	6	7	4	5	8
1	2	3	6	7	5	4	8
1	2	3	6	7	5	4	8
1	2	3	7	4	5	6	8
1	2	3	7	4	6	5	8
1	2	3	7	5	4	6	8
1	2	3	7	5	6	4	8
1	2	3	7	6	4	5	8
1	2	3	7	6	5	4	8
1	2	3	7	6	5	4	8
1	2	4	3	5	6	7	8
1	2	4	3	5	7	6	8
1	2	4	3	6	5	7	8
1	2	4	3	6	7	5	8
1	2	4	3	7	5	6	8
1	2	4	3	7	6	5	8
1	2	4	5	3	6	7	8
1	2	4	5	3	7	6	8
1	2	4	5	6	3	7	8
1	2	4	5	6	7	3	8
1	2	4	5	7	3	6	8
1	2	4	5	7	6	3	8
1	2	4	6	3	5	7	8
1	2	4	6	3	7	5	8

1	2	4	6	5	3	7	8
1	2	4	6	5	7	3	8
1	2	4	6	7	3	5	8
1	2	4	6	7	5	3	8
1	2	4	7	3	5	6	8
1	2	4	7	3	6	5	8
1	2	4	7	5	3	6	8
1	2	4	7	5	6	3	8
1	2	4	7	6	3	5	8
1	2	4	7	6	5	3	8

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	2	5	3	4	6	7	8
1	2	5	3	4	7	6	8
1	2	5	3	6	4	7	8
1	2	5	3	6	7	4	8
1	2	5	3	7	4	6	8
1	2	5	3	7	6	4	8
1	2	5	4	3	6	7	8
1	2	5	4	3	7	6	8
1	2	5	4	6	3	7	8
1	2	5	4	6	7	3	8
1	2	5	4	7	3	6	8
1	2	5	4	7	6	3	8
1	2	5	6	3	4	7	8
1	2	5	6	3	7	4	8
1	2	5	6	4	3	7	8
1	2	5	6	4	7	3	8
1	2	5	6	7	3	4	8
1	2	5	6	7	4	3	8
1	2	5	7	3	4	6	8
1	2	5	7	3	6	4	8
1	2	5	7	4	3	6	8
1	2	5	7	4	6	3	8
1	2	5	7	6	3	4	8
1	2	5	7	6	4	3	8

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	2	6	3	4	5	7	8
1	2	6	3	4	7	5	8
1	2	6	3	5	4	7	8
1	2	6	3	5	7	4	8
1	2	6	3	7	4	5	8
1	2	6	3	7	5	4	8
1	2	6	4	3	5	7	8
1	2	6	4	3	7	5	8
1	2	6	4	5	3	7	8
1	2	6	4	5	7	3	8

1	2	6	4	7	3	5	8	
1	2	6	4	7	5	3	8	
1	2	6	5	3	4	7	8	
1	2	6	5	3	7	4	8	
1	2	6	5	4	3	7	8	
1	2	6	5	4	7	3	8	
1	2	6	5	7	3	4	8	
1	2	6	5	7	4	3	8	
1	2	6	7	3	4	5	8	
1	2	6	7	3	5	4	8	
1	2	6	7	4	3	5	8	
1	2	6	7	4	5	3	8	
1	2	6	7	5	3	4	8	
1	2	6	7	5	4	3	8	
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
1	3	2	4	5	6	7	8	
1	3	2	4	5	7	6	8	
1	3	2	4	6	5	7	8	
1	3	2	4	6	7	5	8	
1	3	2	4	7	5	6	8	
1	3	2	4	7	6	5	8	
1	3	2	5	4	6	7	8	
1	3	2	5	4	7	6	8	
1	3	2	5	6	4	7	8	
1	3	2	5	6	7	4	8	
1	3	2	5	7	4	6	8	
1	3	2	5	7	6	4	8	
1	3	2	6	4	5	7	8	
1	3	2	6	4	7	5	8	
1	3	2	6	5	4	7	8	
1	3	2	6	5	7	4	8	
1	3	2	6	7	4	5	8	
1	3	2	6	7	5	4	8	
1	3	2	7	4	5	6	8	
1	3	2	7	4	6	5	8	
1	3	2	7	5	4	6	8	
1	3	2	7	5	6	4	8	
1	3	2	7	6	4	5	8	
1	3	2	7	6	5	4	8	
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
1	3	4	2	5	6	7	8	
1	3	4	2	5	7	6	8	
1	3	4	2	6	5	7	8	
1	3	4	2	6	7	5	8	
1	3	4	2	7	5	6	8	
1	3	4	2	7	6	5	8	

1	3	4	5	2	6	7	8	
1	3	4	5	2	7	6	8	
1	3	4	5	6	2	7	8	
1	3	4	5	6	7	2	8	
1	3	4	5	7	2	6	8	
1	3	4	5	7	6	2	8	
1	3	4	6	2	5	7	8	
1	3	4	6	2	7	5	8	
1	3	4	6	5	2	7	8	
1	3	4	6	5	7	2	8	
1	3	4	6	7	2	5	8	
1	3	4	6	7	5	2	8	
1	3	4	7	2	5	6	8	
1	3	4	7	2	6	5	8	
1	3	4	7	5	2	6	8	
1	3	4	7	5	6	2	8	
1	3	4	7	6	2	5	8	
1	3	4	7	6	5	2	8	
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
1	3	6	2	4	5	7	8	
1	3	6	2	4	7	5	8	
1	3	6	2	5	4	7	8	
1	3	6	2	5	7	4	8	
1	3	6	2	7	4	5	8	
1	3	6	2	7	5	4	8	
1	3	6	4	2	5	7	8	
1	3	6	4	2	7	5	8	
1	3	6	4	5	2	7	8	
1	3	6	4	5	7	2	8	
1	3	6	4	7	2	5	8	
1	3	6	4	7	5	2	8	
1	3	6	5	2	4	7	8	
1	3	6	5	2	7	4	8	
1	3	6	5	4	2	7	8	
1	3	6	5	4	7	2	8	
1	3	6	5	7	2	4	8	
1	3	6	5	7	4	2	8	
1	3	6	7	2	4	5	8	
1	3	6	7	2	5	4	8	
1	3	6	7	4	2	5	8	
1	3	6	7	4	5	2	8	
1	3	6	7	5	2	4	8	
1	3	6	7	5	4	2	8	
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
1	3	7	2	4	5	6	8	
1	3	7	2	4	6	5	8	

1	3	7	2	5	4	6	8
1	3	7	2	5	6	4	8
1	3	7	2	6	4	5	8
1	3	7	2	6	5	4	8
1	3	7	4	2	5	6	8
1	3	7	4	2	6	5	8
1	3	7	4	5	2	6	8
1	3	7	4	5	6	2	8
1	3	7	4	6	2	5	8
1	3	7	4	6	5	2	8
1	3	7	5	2	4	6	8
1	3	7	5	2	6	4	8
1	3	7	5	4	2	6	8
1	3	7	5	4	6	2	8
1	3	7	5	6	2	4	8
1	3	7	5	6	4	2	8
1	3	7	6	2	4	5	8
1	3	7	6	2	5	4	8
1	3	7	6	4	2	5	8
1	3	7	6	4	5	2	8
1	3	7	6	5	2	4	8
1	3	7	6	5	4	2	8
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	6	2	3	4	5	7	8
1	6	2	3	4	7	5	8
1	6	2	3	5	4	7	8
1	6	2	3	5	7	4	8
1	6	2	3	7	4	5	8
1	6	2	3	7	5	4	8
1	6	2	4	3	5	7	8
1	6	2	4	3	7	5	8
1	6	2	4	5	3	7	8
1	6	2	4	5	7	3	8
1	6	2	4	7	3	5	8
1	6	2	4	7	5	3	8
1	6	2	5	3	4	7	8
1	6	2	5	3	7	4	8
1	6	2	5	4	3	7	8
1	6	2	5	4	7	3	8
1	6	2	5	7	3	4	8
1	6	2	5	7	4	3	8
1	6	2	5	7	4	3	8
1	6	2	7	3	4	5	8
1	6	2	7	3	5	4	8
1	6	2	7	4	3	5	8
1	6	2	7	4	5	3	8
1	6	2	7	5	3	4	8

	1	6	2	7	5	4	3	8
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
1	6	3	2	4	5	7	8	
1	6	3	2	4	7	5	8	
1	6	3	2	5	4	7	8	
1	6	3	2	5	7	4	8	
1	6	3	2	7	4	5	8	
1	6	3	2	7	5	4	8	
1	6	3	4	2	5	7	8	
1	6	3	4	2	7	5	8	
1	6	3	4	5	2	7	8	
1	6	3	4	5	7	2	8	
1	6	3	4	7	2	5	8	
1	6	3	4	7	5	2	8	
1	6	3	5	2	4	7	8	
1	6	3	5	2	7	4	8	
1	6	3	5	4	2	7	8	
1	6	3	5	4	7	2	8	
1	6	3	5	7	2	4	8	
1	6	3	5	7	4	2	8	
1	6	3	7	2	4	5	8	
1	6	3	7	2	5	4	8	
1	6	3	7	4	2	5	8	
1	6	3	7	4	5	2	8	
1	6	3	7	5	2	4	8	
1	6	3	7	5	4	2	8	
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
1	6	4	2	3	5	7	8	
1	6	4	2	3	7	5	8	
1	6	4	2	5	3	7	8	
1	6	4	2	5	7	3	8	
1	6	4	2	7	3	5	8	
1	6	4	2	7	5	3	8	
1	6	4	3	2	5	7	8	
1	6	4	3	2	7	5	8	
1	6	4	3	5	2	7	8	
1	6	4	3	5	7	2	8	
1	6	4	3	7	2	5	8	
1	6	4	3	7	5	2	8	
1	6	4	5	2	3	7	8	
1	6	4	5	2	7	3	8	
1	6	4	5	3	2	7	8	
1	6	4	5	3	7	2	8	
1	6	4	5	7	2	3	8	
1	6	4	5	7	3	2	8	
1	6	4	7	2	3	5	8	

1	6	4	7	2	5	3	8	
1	6	4	7	3	2	5	8	
1	6	4	7	3	5	2	8	
1	6	4	7	5	2	3	8	
1	6	4	7	5	3	2	8	
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	
1	6	7	2	3	4	5	8	
1	6	7	2	3	5	4	8	
1	6	7	2	4	3	5	8	
1	6	7	2	4	5	3	8	
1	6	7	2	5	3	4	8	
1	6	7	2	5	4	3	8	
1	6	7	3	2	4	5	8	
1	6	7	3	2	5	4	8	
1	6	7	3	4	2	5	8	
1	6	7	3	4	5	2	8	
1	6	7	3	5	2	4	8	
1	6	7	3	5	4	2	8	
1	6	7	4	2	3	5	8	
1	6	7	4	2	5	3	8	
1	6	7	4	3	2	5	8	
1	6	7	4	3	5	2	8	
1	6	7	4	5	2	3	8	
1	6	7	4	5	3	2	8	
1	6	7	5	2	3	4	8	
1	6	7	5	2	4	3	8	
1	6	7	5	3	2	4	8	
1	6	7	5	3	4	2	8	
1	6	7	5	4	2	3	8	
1	6	7	5	4	3	2	8	

Aneks 6 Cel powołania i przebieg prac eksperckich grup roboczych

1. Cele działania grup roboczych

Organizacja pracy grup roboczych

Jednym z podstawowych założeń projektu, było stworzenie środowiska pracy eksperckiej, w której połączone zostanie podejście praktyków i teoretyków. Wspólna refleksja nad pytaniami postawionymi przez Zespół Interdyscyplinarny, miała prowadzić do wypracowania gotowych rozwiązań i kompletnej propozycji wdrożenia modelu bazowego. Powołano do życia trzy grupy robocze. Dwie z nich zajmowały się istotnymi kwestiami merytorycznymi związanymi z rozwiązaniem problemu publicznego i uwarunkowaniami, w jakich model będzie wdrażany. Trzecia grupa, poświęcona była pracy nad zagadnieniami prawnymi i możliwością wdrożenia SIB w kontekście finansów publicznych, prawa oświatowego oraz prawa zamówień publicznych.

Praca pierwszej grupy dotyczyła analizy sytuacji branż wybranych w wyniku przeprowadzonej przez ZI analizy. Objęła ona zagadnienia związane ze specyfiką uwarunkowań rynkowych (np. sezonowość, typy produktów i usług, perspektywiczne aspekty prowadzonej działalności), ale także naturę pracy w danej branży. Podział na zawody i specjalizację, a przede wszystkim zapotrzebowania na konkretne umiejętności. Zależało nam, aby „grupa branżowa” ukazała nam prawdziwy, aktualny obraz niedopasowania kompetencji w konkretnej sytuacji rynkowej. W tym celu do udziału zaprosiliśmy przedstawicieli pracodawców z wybranych branż (szefowie działów odpowiedzialnych za rekrutację i szkolenia), a także nauczycieli i dyrektorów szkół przygotowujących absolwentów właśnie w tych branżach. Skład uzupełniono o osoby zajmujące się naukowo analizą rynku pracy.

Druga grupa otrzymała zadanie skoncentrowania się na przebiegu kariery edukacyjnej uczniów. Istotą tego wyzwania było wskazanie krytycznych punktów, które mają wpływ na los jakości uzyskanej edukacji. Uczestnikami prac byli nauczyciele i metodycy, dyrektorzy szkół, doradca zawodowy. Grupa „ds. punktów krytycznych” kierowała się perspektywami różnych środowisk szkolnych, aby odpowiedzieć na pytanie o optymalne metody podnoszenia jakości kształcenia. Tutaj też uzyskaliśmy bardzo dużo informacji i wiedzy na temat uwarunkowań pracy szkół w społeczności lokalnej.

Prace w ramach ostatniej grupy, były poświęcone kwestiom prawnym. Zadania postawione przed nią były bardziej przekrojowe i w założeniu miały pełnić funkcję uzupełniającą i wspomagającą realizację zadań dwóch pozostałych grup, ale także ZI. Pracowali w niej prawnicy specjalizujący się prawie oświatowym, doświadczeni dyrektorzy, znający praktykę stosowania prawa oświatowego, przedstawiciele samorządów oraz kuratorium. Istotnym brakiem kadrowym, którego nie udało się przezwyciężyć, była nieobecność eksperta do spraw finansów publicznych. Pomimo wielokrotnych prób, nie udało się pozyskać do współpracy odpowiedniego eksperta.

Spotkania eksperckie odbywały się w cyklu miesięcznym, jesienią 2017 roku. Każda z grup odbyła 4 całodniowe posiedzenia, w trakcie których prezentowano wyniki pracy ZI, ustalenia ekspertów

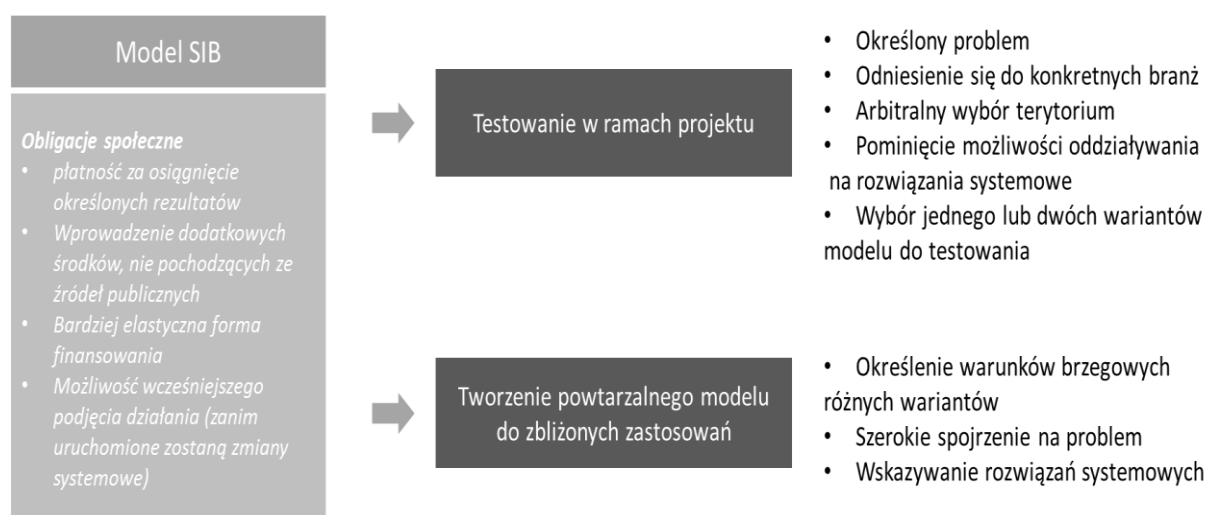
odpowiadających na pytania badawcze i rzecz najcenniejszą, czyli długie dyskusje nad proponowanymi rozwiązaniami. Łącznie było to 12 dni wyętej pracy i dyskusji.

Każda z grup posiadała wskazaną liderkę-moderatorkę, której zadaniem było opracowanie we współpracy z ZI agendy spotkania i jego poprowadzenie, moderowanie współpracy ekspertów pomiędzy spotkaniami, a na końcu przygotowanie raportu podsumowującego pracę grupy.⁹⁶ Liderki grup, uczestniczyły w pracach każdego z zespołów. zabieg ten służył zabezpieczeniu właściwego przepływu informacji, uzyskaniu efektu synergii w pracy pomiędzy grupami, a wreszcie poszerzeniu grona osób przygotowanych do zajmowania się tematyką obligacji społecznych dla kształcenia zawodowego.

Cel działania grup

Projekt KDKZ, ze względu na źródło finansowania stwarza specyficzne warunki do testowania obligacji społecznych. Wykorzystanie środków EFS, nakłada na realizatorów szereg obostrzeń, a także wymusza w fazie testowania symulowanie pewnych działań, choćby przez włączenie innych aktorów modelu jako partnerów do projektu. W związku z tym, cele działania grup musiały zostać podzielone na dwie frakcje. Tę odnoszącą się do projektowania modelu na potrzeby testowania, oraz wybrane elementy, które odróżniać będą wersję docelową, realizowaną bez środków europejskich.

Prezentując grupom roboczym założenia projektu i modelu bazowego, odnieśliśmy się tak do kwestii modelu do testów, jak i wersji docelowej. Miało to wpływ na zakres merytoryczny dyskusji grup, jak i ostateczny efekt prac. Wskazanie na tę dwoistość, podkreśliło rolę badania możliwości wdrożenia modelu.



Rysunek 8 Schemat oczekiwań wobec prac analitycznych grup roboczych. Źródło: opracowanie własne.

⁹⁶ Powstały następujące opracowania: *Raport dotyczący pomiaru efektów interwencji i bazy danych porównawczych na potrzeby modelu obligacji społecznych* oraz *Opracowanie przykładowych metod interwencji, które mogą być zastosowane w ramach modelu obligacji społecznych*

Do celów poszczególnych grup, można zatem było dopisać wyzwanie horyzontalne, polegające na poszukiwaniu możliwie wielu niespójności i niekonsekwencji w założeniach modelu, a także w kolejnych wersjach prezentowanych przez przedstawicieli i przedstawicielki ZI obecnych na spotkaniach grup.

Podstawowe wnioski z pracy grup roboczych

Z przeprowadzonych dyskusji wynikał szereg szczegółowych kwestii opisanych obszernie w raportach z prac grup roboczych. Możliwe było także sformułowanie szczegółowych założeń modelu bazowego⁹⁷, które w dużej mierze opierały się na informacjach i ocenie dokonywanej przez ekspertów. Dla przebiegu prac projektowych, kluczowa okazała się możliwość sformułowania pewnych wniosków horyzontalnych.

1. **Niedopasowanie języków/narracji** – podstawowa trudność, jaką mogliśmy obserwować zarówno na poziomie pracy eksperckiej, jak i prezentowanych ustaleń to kwestia nieprzystawalności języków opisu zarówno procesu kształcenia jak i jego efektów. Przedstawiciele systemu edukacji posługują się opisem rzeczywistości wywodzącym się z rozbudowanych charakterystyk kompetencji i kwalifikacji zawodowych, które są podstawą organizacji systemu nauczania, odpowiadają podstawie programowej. Jednocześnie pracodawcy posługują się językiem swoich branż, nie mając pełnej świadomości tego, jakie dokumenty i sposób opisu kompetencji ucznia wchodzącego na rynek pracy oferuje system edukacji formalnej. Ostatecznie ma to również wpływ na losy uczniów, których wiedza i umiejętności porządkowane są wedle jednej (szkolnej) struktury, natomiast wchodząc na rynek pracy, weryfikowani są w oparciu o odmienne kryteria. Porozumienie jest możliwe i często praktykowane, jednak wymaga uważności obu stron w zakresie komunikacji. Dla dobra uczniów, rynku pracy i systemu szkolnictwa.
2. **Głębokie osadzenie w zbiorze oczekiwań systemowych** - istotą systemu edukacyjnego, jest realizacja założonych podstaw programowych oraz wypełnienie celu, materializującego się w opisie kwalifikacji uzyskiwanych wraz z ukończeniem szkoły. Oczekiwania rynku pracy zmieniają się bardzo dynamicznie, w szczególności w zakresie kreowania nowych zawodów. Wobec tego system edukacji oparty właśnie na kształceniu do konkretnego zawodu i podporządkowujący mu opisywane przez siebie kwalifikacje, nie obejmuje wszystkich potrzebnych kompetencji czy też nie przygotowuje ucznia do praktycznego wypełnienia danej roli zawodowej. Szkoły dążą do wypełnienia nałożonych na nich obowiązków edukacyjnych.
3. **Szkoły mają szerokie możliwości** – co najbardziej zaskakujące, wyniki prac grup eksperckich potwierdziły, że szkoły mają prawne możliwości zorganizowania spójnej i kompleksowej edukacji przygotowującej do wejścia na rynek pracy z niezbędnymi umiejętnościami. O ile podstawy programowe są nienaruszalne, o tyle dobór metod ich realizacji i szczegółowe zapisy programów nauczania organizowane są na poziomie pojedynczej placówki.

⁹⁷ por. rozdz. 3

Zorganizowanie procesu tak, aby był możliwie bliski potrzebom regionalnego czy lokalnego rynku pracy jest zatem możliwe.

4. **Szkoły mają poważne ograniczenia** – niestety pomimo ogromnych możliwości, szkoły blokowane są szeregiem innych zapisów, odnoszących się między innymi do: formy i możliwości doboru kadr. Uzależnione budżetowo od organu prowadzącego, mają ograniczoną samodzielność w decyzjach i kierunkach inwestycyjnych. Te możliwości uzależnione są od decyzji na szczeblu zarządczym.
5. **Szkolnictwo to element polityki finansowej samorządu** - na to, jak zorganizowane będą szkoły i jakie kierunki kształcenia będą pojawiać się w placówkach, mają wpływ także demografia i ruchy migracyjne przekładające się na wy wysokość środków uzyskanych dzięki subwencji oświatowej. Dla niektórych JST, jest to finansowa korzyść (jeśli mają niewielkie budżety, a subwencja stanowi ich istotną część), natomiast inne, które do subwencji przeliczonej na jednego ucznia dokładają własne środki, traktują taką sytuację jako obciążenie.

Obraz jaki pojawił się dzięki pracy grup roboczych, to z jednej strony duże możliwości działań programowych i teoretycznego zaangażowania wszystkich interesariuszy w ciekawy proces, faktycznie rozwiązujący nie jeden, a wiele problemów publicznych. Z drugiej zaś, to mapa barier i realny tor przeszkód, w których kwestie świadomości jednostek (uczniów, nauczycieli, polityków samorządowych czy przedsiębiorców) przecina się z wyzwaniem systemowymi i finansowymi.

Wobec ustaleń grup roboczych, model bazowy został skierowany do dalszych prac w ramach Zespołu Interdyscyplinarnego. Dopiero wówczas, mając w rękach dosyć szczegółowy plan jak wdrożyć SIB w takim rozwiązaniu, mogliśmy zadać sobie szereg pytań odnoszących się do praktyki działania i tego, czy faktycznie znajdziemy samorządy zainteresowane wykorzystaniem tego mechanizmu. Takie, które podjęłyby ryzyko formalne, ale jednocześnie dysponowały odpowiednimi środkami, aby nawet jeśli nie bezpośrednio podczas testów, to przynajmniej w założeniu mogły wejść w rolę płatnika.

Aneks 7. Zadania eksperckich grup roboczych

Aneks zawiera opis zakresu zadań i oczekiwań wobec prac analityczno-opiniujących prowadzonych w ramach każdej z trzech grup roboczych.

GRUPA ROBOCZA – BRANŻE

Oczekiwania w szerokim kontekście:

- Podsumowanie informacji o funkcjonujących klasyfikacjach zawodów i kwalifikacji,
- Podsumowanie możliwości uzyskiwania określonych kwalifikacji w obrębie systemu szkolnictwa branżowego lub przy pomocy innych dostępnych na rynku narzędzi. Analiza aktualnych różnic w obrębie branż oraz czynników sprzyjających/przeszkadzających w dopasowaniu kwalifikacji absolwentów do potrzeb pracodawców.

Oczekiwania w ramach przygotowania testów:

- Zestaw kwalifikacji potrzebnych w obrębie wskazanych branż (zestawienie, wraz z przesłankami wyboru określonej klasyfikacji do dalszych prac)
- Zestaw kwalifikacji aktualnie przekazywanych w ramach systemu szkolnictwa
- Ustalenie rangi kwalifikacji deficytowych, ze wskazaniem tych, które są kluczowe ze względu na wykonywanie określonego zawodu w krótkiej perspektywie czasowej oraz tych, które są istotne dla potencjalnego dalszego rozwoju absolwenta w całej branży/zmiany branży (potencjał adaptacyjny)
- Określenie mierników danych kwalifikacji
- Wskazanie dostępności oraz ewentualnych kosztów związanych z uzyskaniem danych potrzebnych do pomiaru poziomu poszczególnych kwalifikacji istotnych z punktu widzenia branży.
- Wskazanie ewentualnych kosztów działań zmierzających do nabycia określonych kwalifikacji po stronie pracodawców i po stronie szkoły (możliwość porównania efektywności interwencji z udziałem pracodawcy/szkoły/obu stron)

GRUPA ROBOCZA – PUNKTY KRYTYCZNE

Oczekiwania w szerokim kontekście:

- Opis przebiegu procesu kształcenia w szkolnictwie branżowym (na ogólnym poziomie: elementy procesu, etapy, charakterystyka poszczególnych etapów z perspektywy uczniów, szkoły, nauczycieli, pracodawcy)
- Typologia zależności pomiędzy przebiegiem procesu kształcenia, a profilem szkoły (branża/zróżnicowanie zawodów wewnątrz branży)
- Szczegółowy opis procesu kształcenia w trzech branżach, uwzględniający punkty krytyczne, w których decyduje się, czy absolwent opuści szkołę z określonymi kwalifikacjami.
- Wskazanie głównych obszarów różnicujących branże.

Oczekiwania w ramach przygotowania testów:

- Określenie punktów krytycznych, na które można oddziaływać w celu osiągnięcia zmiany poziomu kwalifikacji (lub uzyskania dodatkowych kwalifikacji) wskazanych przez grupę roboczą ds. branż za kluczowe.
- Określenie potencjalnych metod podniesienia poziomu tych kwalifikacji lub metod uzyskania nowych.
- Wskazanie potencjalnych podmiotów stosujących te metody (typ podmiotu, ogólna charakterystyka rynku)
- Wskazanie potencjalnych kryteriów doboru podmiotów stosujących określone metody.

GRUPA ROBOCZA – ASPEKTY PRAWNE

Oczekiwania w szerokim kontekście:

- Opis aktualnych ram prawnych w jakich funkcjonują szkoły branżowe pod kątem głównych barier rozwoju tego segmentu szkolnictwa.
- Podsumowanie możliwości finansowania zmian/działań realizowanych w szkołach, a finansowanych przez podmioty niepubliczne
- Opis możliwości wprowadzania zmian w procesie kształcenia/budowania określonych kwalifikacji. Kto i w jakich okolicznościach może wpłynąć na zakres kształcenia?

- Opisanie ram prawno-podatkowych pracy wykonywanej przez uczniów w czasie praktyk lub innych form współpracy na linii szkoła-uczeń-pracodawca
- Przewidywalne zmiany środowiska prawnego funkcjonowania szkół branżowych

Oczekiwania w ramach przygotowania testów:

- Weryfikacja prawnej możliwości zastosowania metod wskazanych przez grupę ds. Punktów krytycznych
- Weryfikacja prawnej możliwości realizacji zadań w ramach interwencji (użycie metod podnoszenia kwalifikacji)
- Przewidywalne zmiany środowiska prawnego funkcjonowania podmiotów, które realizować będą zadania finansowane ze środków SIB

Aneks 8. Konsultacje modelu obligacji społecznych z przedstawicielami specjalnych stref ekonomicznych – raport

Spis treści

WPROWADZENIE	155
I. DZIAŁANIA SSE W OBSZARZE KADROWO-ROZWOJOWYM	157
1.1. WSPÓŁPRACA ZE SZKOŁAMI	157
1.1.1. <i>Omówienie materiału z badań</i>	157
1.1.2. <i>Wnioski</i>	160
1.2. FIRMY W SSE	161
1.2.1. <i>Omówienie materiału z badań</i>	161
1.2.2. <i>Wnioski</i>	163
1.3. WSPÓŁPRACA Z FIRMAMI W STREFIE	163
1.3.1. <i>Omówienie materiału z badań</i>	163
1.3.2. <i>Wnioski</i>	165
1.4. ANGAŻOWANIE SSE W DZIAŁANIA KADROWE	165
II. MODEL WSPÓŁPRACY SSE I FIRM DZIAŁAJĄCYCH W SSE	168
2.1. MODEL WSPÓŁPRACY Z FIRMAMI W OBSZARZE POZYSKANIA PRACOWNIKÓW	168
2.1.1. <i>Omówienie materiału z badań</i>	168
2.1.2. <i>Wnioski</i>	170
2.2. SWOT USŁUGI	171
2.2.1. <i>Omówienie materiału z badań</i>	171
2.2.2. <i>Wnioski</i>	172
III. MODEL OBLIGACJI SPOŁECZNYCH	174
3.1. PREZENTACJA MODELU	174
3.1.1. <i>Omówienie materiału z badań</i>	174
3.1.2. <i>Wnioski</i>	178
3.2. MODYFIKACJA MODELU	179
3.3. SWOT MODELU OBLIGACJI SPOŁECZNYCH	180
3.3.1. <i>Omówienie materiału z badań</i>	180
3.3.2. <i>Wnioski</i>	182
3.4. POZIOM INWESTYCJI W OBLIGACJE	183
3.5. ZAINTERESOWANIE MODELEM	184
3.5.1. <i>Omówienie materiału z badań</i>	184
3.5.2. <i>Wnioski</i>	184
IV. PODSUMOWANIE I REKOMENDACJE DOTYCZĄCE WDROŻENIA MODELU	186
4.1. PODSUMOWANIE	186
4.2. REKOMENDACJE	188

1. Wprowadzenie

Niniejszy raport przedstawia wyniki badania przeprowadzonego wśród przedstawicieli spółek zarządzających specjalnymi strefami ekonomicznymi. Celem badania było rozstrzygnięcie kilku problemów badawczych:

Weryfikacja założeń modelu obligacji społecznych, w którym specjalne strefy ekonomiczne występują jako inwestor finansujący działania na rzecz dopasowania kompetencji kadr do potrzeb firm zlokalizowanych ich terenie;

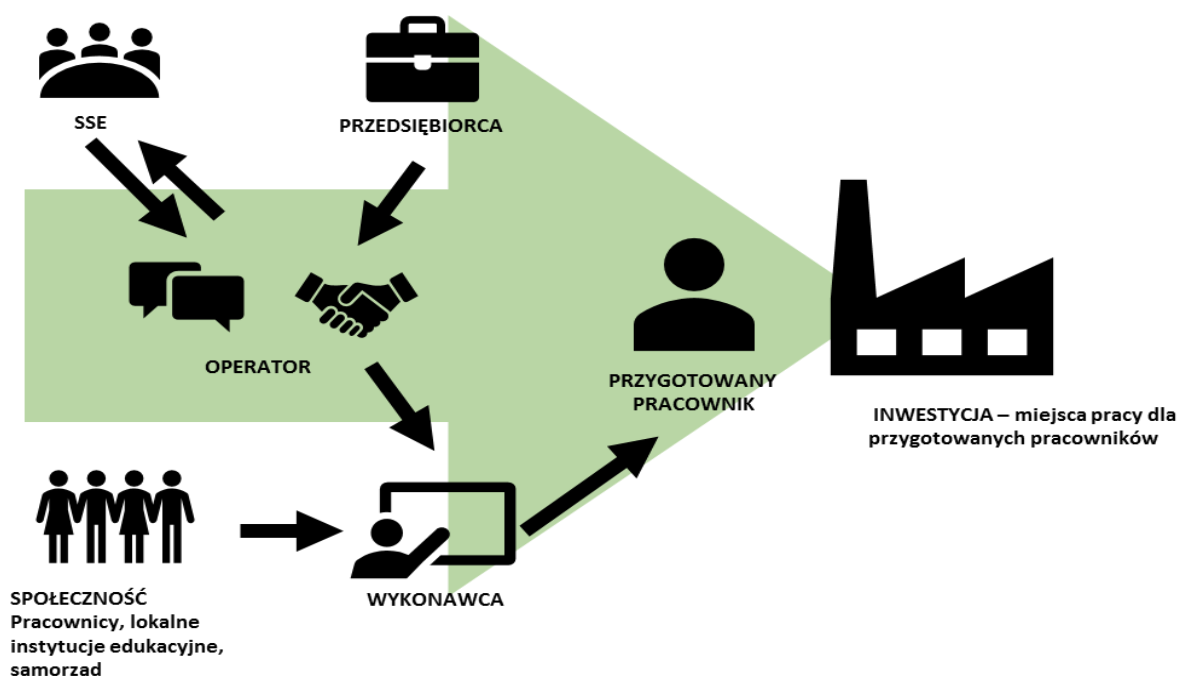
Wskazanie barier i uwarunkowań, które muszą zostać spełnione, lub ewentualnych modyfikacji, aby możliwe było wdrożenie modelu z udziałem Strefy jako inwestora;

Korzyści, jakie w modelu widzą strefy;

Zebranie informacji dotyczących ewentualnych działań SSE na rzecz dopasowywania kompetencji absolwentów szkolnictwa zawodowego lub innych osób już obecnych na rynku pracy do potrzeb pracodawców lokujących swoje inwestycje na terenie stref

Zbadanie zainteresowania SSE udziałem w pilotażowym wdrożeniu modelu we współpracy z Fundacją Fundusz Współpracy

Schemat ilustrujący istotę obligacji społecznych



Model obligacji społecznych bazuje na założeniu, że przedsiębiorca rozpoczynający działalność w strefie lub już działający w strefie potrzebuje wykwalifikowanych pracowników. Strefa ze swojej strony gwarantuje zrekrowanie takich pracowników lub podnoszenie kompetencji do określonego

poziomu obecnych, jak i potencjalnych pracowników. Całe to przedsięwzięcie posiada operator, który zajmuje się koordynacją wszystkich działań związanych z wdrażaniem tego modelu. Przedsiębiorca zamawia w strefie usługę pozyskania pracowników posiadających wskazane przez niego kompetencje. Operator w porozumieniu ze strefą znajduje wykonawcę – przeważnie firmę szkoleniową – odpowiedzialnego za nabór osób bądź też przeszkolenie gwarantujące maksymalne dopasowanie kompetencji do potrzeb danego przedsiębiorcy. Operator w porozumieniu ze strefą oraz przedsiębiorca ustalają wskaźniki, których osiągnięcie będzie świadczyło o sukcesie danej interwencji: zrekrutowaniu i przeszkoleniu pracowników zgodnie z potrzebami przedsiębiorcy. Czyli o sukcesie będzie przesądzało rozstrzygnięcie, czy pracownik jest zdatny do pracy w przedsiębiorstwie, czyli czy posiada odpowiednie kwalifikacje i umiejętności. Strefa finansuje proces szkolenia. Inwestuje w tę interwencję poprzez przekazanie odpowiedniej sumy operatorowi, który monitoruje działania wykonawcy oraz rozlicza z nim poszczególne etapy.

Następnie prowadzona jest ewaluacja – czyli kontrola inwestycji – na podstawie której wypłacana jest marża dla strefy. Po zakończeniu procesu rekrutacji i szkoleń przedsiębiorca za pośrednictwem operatora wypłaca środki finansowe strefie, czyli inwestorowi. Jeśli ustalone wskaźniki zostaną osiągnięte, czyli jeśli potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie pozyskania odpowiednio wykwalifikowanych pracowników zostaną zaspokojone, strefa otrzymuje zwrot kosztów, które poniosła na szkolenia, oraz marżę od zainwestowanej kwoty. Jeśli jednak wskaźniki są osiągnięte tylko częściowo, czyli jeśli zapotrzebowanie przedsiębiorcy nie zostanie zaspokojone, to zwrot kosztów i przekazanie marży inwestorowi, czyli strefie, odbywa się według wcześniej ustalonych progów. Koszt usługi świadczonej przez strefę na rzecz przedsiębiorcy ponosi przedsiębiorca. Ryzyko powodzenia interwencji jest – wedle założeń – rozłożone, a wszelkie szczegółowe ustalenia doprecyzują zapisy zawarte w umowie pomiędzy wszystkimi zaangażowanymi podmiotami.

2. I. Działania SSE w obszarze kadrowo-rozwojowym

3. 1.1. Współpraca ze szkołami

1.1.1. Omówienie materiału z badań

Przedstawiciele stref potwierdzają, że podmioty te stale współpracują z instytucjami edukacyjnymi, by zapewnić im wsparcie w procesie kształcenia uczniów, którzy będą mogli uzyskać zatrudnienie w przedsiębiorstwach usytuowanych na terenie stref. Wsparcie to przybiera różnorodne formy. Może się ono sprowadzać do wyszukiwania w szkołach kandydatów do odbywania praktyk i staży w przedsiębiorstwach, lecz wskazywane są też takie formy wsparcia jak pomoc w wyposażeniu szkolnej pracowni komputerowej czy przygotowywanie publikacji prezentującej wyniki badań dotyczących współpracy szkolnictwa zawodowego z firmami, które – zdaniem jednego z rozmówców – jest jednym z elementów misji strefy ekonomicznej wiążącej się z rozwojem lokalnej gospodarki. Inny rozmówca wymienił szerokie spektrum działań, jakie strefa podejmuje, by wesprzeć zacieśnianie współpracy między placówkami edukacyjnymi i przedsiębiorstwami. Opisy te wskazują, że przyjęła ona na siebie rolę nie tyle wykonawcy pojedynczych inicjatyw, ile raczej animatora lokalnego dialogu pomiędzy środowiskami związanymi ze szkolnictwem i przemysłem, który pozwoli każdemu z tych środowisk na jak najlepsze dostosowanie się do drugiego z partnerów w ramach już podejmowanej, jak i przyszłej współpracy.

Przedstawiciel SSE nr 1:

Tak. (...) To za dużo nie będzie do powiedzenia, no generalnie chodzi o szukanie pracowników dla przedsiębiorstw, tak, znaczy pracowników, przyszłych pracowników. Czyli produkcja... Tak uczenie tych uczniów szkół, żeby oni się przydali dla firmy, tak. No i jakieś tam porozumienia były podpisywane, no jakoś tak.

Przedstawiciel SSE nr 2:

Nasze działanie, jeśli chodzi o współpracę ze szkołami zawodowymi, czyli m.in. współpraca z Centrum Kształcenia Ustawicznego, Nowoczesnych Technologii w Łodzi, Uliczna Szkoła Zawodowa dla Dorosłych, organem prowadzącym jest Województwo Łódzkie. Szkoła ma trzy oddziały: w Piotrkowie Trybunalskim, Radomsku oraz Kutnie. Jako Specjalna Strefa Ekonomiczna współdziałamy z placówkami, by wspierać je m.in. w wyposażenie sali komputerowej w szkole zawodowej. W tej tematyce się udzielamy.

Przedstawiciel SSE nr 3:

Nasza instytucja jest jedną z instytucji odpowiedzialnych za rozwój szkolnictwa zawodowego, także prowadzimy różnego typu działania. (...) Teraz na przykład kończymy i będzie publikacja na początku września, takie duże badanie na temat współpracy szkolnictwa zawodowego z firmami, bo to jest jakby ta płaszczyzna, która nas najbardziej interesuje ze względu na to, że jako jakby spółka strefowa mamy za zadanie taką misję rozwój gospodarki, no i jakby...

Przedstawiciel SSE nr 4:

Staramy się organizować różnego rodzaju spotkania i przyjmujemy różne formy tej współpracy. Między innymi organizowaliśmy spotkania kadry HR-owców, tak zwanych specjalistów od zatrudnienia. [niezrozumiałe 00:02:02] ich z uczniami, z na... z szkół, które przynależą do strefy, więc tych spotkań odbyło się kilka. Również przed... ci przedstawiciele HR-u z firm strefowych organizowali takie spotkania w zakresie doradztwa zawodowego – jak się uczeń powinien przygotować do pierwszych rozmów kwalifikacyjnych w zakładzie pracy, jakie są wymagania wobec uczniów i absolwentów szkół, którzy chcieliby podjąć pracę i to były jedne takie z form współpracy. Inną formą współpracy jest to, że kontaktujemy pracodawców ze szkołami, którzy chcieliby podjąć współpracę z zakresu partnerstwa i pa... objęcia patronatem klas. I te rozmowy często owocują tym, że pracodawcy chętnie przystają na to, kiedy potrzebują pracownika, przystają na taką formę współpracy. Również uczestniczymy na przykład w forach zawodowych, gdzie pojawiają się pracodawcy, przedstawiciele szkół, uczniowie, absolwenci szkół. Szczególnie odbywa się to w okresie, kiedy to absolwenci kończą szkołę i wtedy wszyscy dyskutują o tym, kto jest potrzebny na rynku pracy, zaproponują pracę młodym uczniom. W

międzyczasie organizowaliśmy również takie spotkanie i sami my we wszystkich spotkaniach uczestniczymy, które związane są z promocją szkół w zakresie szkolnictwa zawodowego. Wspieramy tym samym te szkoły, bo promujemy zawody, które są najbardziej potrzebne na rynku pracy. Inną formą jeszcze takiej współpracy to było to, że na przykład do szkoły przychodziły firmy, te, które potrzebują uczniów na staże i one proponowały uczniom klas trzecich i czwartych podjęcie staży wakacyjnych i zorganizowania tych staży na terenie zakładu pracy i to są płatne staże wakacyjne dla takiego ucznia uczestniczącego w tym stażu. Również w ramach takich spotkań odbywały się spotkania z gimnazjalistami. Pracodawcy spotykają się z gimnazjalistami, ci gimnazjaliści dowiadują się, że powinni na przykład podjąć kształceniu w tym zawodzie, w tej branży, bo jest niezbędna na rynku pracy. Organizowaliśmy wyjazdy stu... takie wizyty studyjne w zakładach, czyli uczniowie jeździli do zakładu pracy strefowego i zwiedzali ten zakład pracy. Inną formą jeszcze, którą przyjmuje i ona już wykracza jak gdyby poza firmy strefowe, to są tak zwane szkolenia produktowe, które organizujemy przy współudziale firm. Firma przyjeżdża do szkoły, promuje jakieś nowoczesne rozwiązanie, pokazuje, jak to zastosować. Taką współpracę podejmowaliśmy z firmą [niezrozumiałe 00:05:00] Berger, czy z firmą FAGO, która przywoziła swój na przykład pojazd z narzędziami i pokazywała, do czego to się stosuje, i jak to zastosować, i jak to przełożyć na podniesienie tych kwalifikacji, umiejętności ucznia. Współpracujemy również, bierzemy udział przy takich współpracach, gdzie mówi się o tym, że uczniowie mogą wziąć udział na przykład w wyjazdach zagranicznych. No i tutaj to z Urzędem Pracy Dolnośląskim we Wrocławiu współpracujemy. Rozpowszechnialiśmy informacje o wyjazdach na przykład do Salzburga, że uczennice, które kształcą się w dziedzinie gastronomii, czy hotelarstwa, mogą wyjechać tam na praktykę zawodową. Współpracujemy też z no takim powiązaniem między uczelniami, szkołami, pracodawcami i organizują na przykład konferencje z zakresu ochrony środowiska, szkolenia dla tych... dla uczniów i no staramy się w jak najszerszym zakresie to realizować.

Plusem współpracy – wedle opinii rozmówców – jest realne przyuczanie uczniów do zawodu. Wskazywanym minusem jest natomiast niewysoka efektywność tego procesu, wynikająca z faktu, że młodzi ludzie nie dostrzegają atrakcyjności zawodów związanych z przemysłem. W wypowiedziach objętych badaniem przedstawiciele specjalnych stref ekonomicznych przejawia ten sam element, który wyraźnie się zaznaczył w postulatach formułowanych przez kierowników działów reprezentujących przedsiębiorstwa produkcyjne: najdonioślejszym celem współpracy pomiędzy szkołami a przedsiębiorstwami jest rozwinięcie i ugruntowanie w Polsce modelu kształcenia dualnego. Model ten zakłada, że najlepsze efekty daje podejście, w myśl którego placówka edukacyjna oraz zakład pracy są względem siebie dwoma komplementarnymi elementami procesu kształcenia. Szkoła powinna mieć więc za zadanie zapewnienie podstawy teoretycznej czy też – najszerzej rzecz ujmując – wiedzy ogólnej, zaś to przedsiębiorstwo powinno rozwinąć i udoskonalać u uczniów praktyczne umiejętności wykonywania zawodu. Nie jest więc wskazane ani deprecjonowanie wiedzy teoretycznej czy książkowej oraz wypieranie jej ze szkół, ani narzucanie szkołom roli miejsc przyuczania do zawody, ponieważ placówki te – ze względu na złożony układ czynników – i tak nie będą w stanie nadążyć za dynamicznie rozwijającym się przemysłem.

Przedstawiciel SSE nr 1:

No plusy, że teoretycznie chcą, a minusy to wszystko pozostałe, czyli generalnie, że to ciężko idzie. Uczniowie nie chcą. Generalnie chyba w całym kraju jest problem taki, że generalnie uczniowie nie chcą się uczyć w szkołach zawodowych, czy tam branżowych, jak teraz się je nazywa, no i tyle. Drugi chyba minus to taki, że nauczyciele w tych szkołach też starej daty powiedzmy, używając eufemizmu.

Przedstawiciel SSE nr 2:

Więc najpierw w takiej powinno być łącznikiem między edukacją a biznesem, żeby coraz bardziej spójni wobec oczekiwań kandydaci wychodzili na rynek, i żeby jak najszybciej mogli też być przysposobieni do organizacji, które teraz na rynku się pojawiają, do stanowisk pracy, żeby biznes mógł jak najprężniej funkcjonować.

Przedstawiciel SSE nr 3:

B: A właśnie coś takiego, takie plusy takiej współpracy?

O: Znaczący, moim osobistym zdaniem kluczowym aspektem jest edukacja w systemie dualnym, tak?

B: To znaczący?

O: Czyli w takim, w którym uczeń część teoretyczną odbywa w szkole, a część praktyczną w całości u pracodawcy. Nie na zasadzie miesięcznych praktyk, tylko tego, że 2-3 dni w tygodniu od pierwszej klasy spędzał w zakładzie pracy. I w tym momencie jakby poziom tej edukacji, no wzrasta na poziom niebotyczny, co więcej mamy praktycznie stuprocentową gwarancję przełożenia absolwenta na pracownika.

Oceniając efekty współpracy ze szkołami zawodowymi przedstawiciele stref dostrzegają albo niesatysfakcjonujący poziom efektywności tej współpracy, albo znaczną skalę wyzwań, przed jakimi stoją instytucje podejmujące taką współpracę. Z części wypowiedzi płynie wniosek sprowadzający się do stwierdzenia, że aby wystąpiły wyraźne pozytywne zmiany, potrzebny jest czas – potrzebny na porzucenie starych utartych schematów myślenia i działania, by możliwe było wdrażanie nowych rozwiązań i odkrywanie nowych obszarów współdziałania. Jeden z rozmówców wskazał na zagrożenie, jakie niosą ze sobą wyjazdy młodych ludzi do państw, w których omawiane procesy wykazują znacznie większy stopień zaawansowania: jest to kolejny czynnik, który sprawia, że zachodnioeuropejskie rynki są w przeświadczeniu polskich uczniów i absolwentów zdecydowanie atrakcyjniejsze.

Przedstawiciel SSE nr 1:

Ciężko powiedzieć, no jakieś super efektywności nie ma.

Przedstawiciel SSE nr 2:

(...) myślę, że jeszcze jest długa droga przed nami w łączeniu biznesu z edukacją. Myślę, że potrzeba dużej otwartości ze strony edukacji, wychodzenia ze schematów, takiego spojrzenia out of the box, przyjęcia nowoczesnego, otwartego modelu szkoły, tak, jak chociażby współpraca ze Start Up'ami, czy bezpośrednio jeszcze większe angażowanie uczniów w takie projekty i warsztaty, jednak mocno osadzone bezpośrednio u pracodawcy.

Przedstawiciel SSE nr 4:

No minusy są takie, że no po prostu brakuje pracowników i w związku z tym firmy się otwierają, ale jednak zawsze cały czas brak tego przepływu informacji takiego o tych potrzebach. No uczeń kończy szkołę i on do końca też nie wie, co ma ze sobą zrobić. Jemu trzeba jakby pokazywać możliwości, gdzie on mógłby podjąć tą pracę, za ile. On chce się dowiedzieć konkretnie, jak to wygląda. Jak wyjeżdża na zagraniczne staże, to on jest w stanie porównać to między tym, co się dzieje u nas, a co się dzieje za granicą no i jak gdyby wyciąga z tego wnioski. Tamte umiejętności często przekłada na to, co tutaj może zrobić. (...) No właśnie efekty. Mamy w tej chwili sytuację taką, że szczególnie w Bolestawcu są szkoły, które podpisały umowę o partnerstwie. Są szkoły, które realizują dużo tych właśnie spotkań, są chętne do współpracy i zorganizowaliśmy te wycieczki, no to są... my mamy konkretną ilość tego wszystkiego zorganizowaną.

Idealny model, opisany przez jednego z rozmówców, musiałby się cechować systemowym charakterem rozwiązań. Działania incydentalne, na małą skalę nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. Opisy idealnych rozwiązań ponownie prowadzą – implicite lub explicite – do postulowania wdrażania i umacniania modelu kształcenia dualnego. W wywiadach wyrażany jest pogląd, że po stronie każdego z potencjalnych partnerów takiej współpracy w pewnej mierze już daje się zauważyć zainteresowanie jej zacieśnianiem.

Przedstawiciel SSE nr4:

Więc tych form jest wiele, a no też jest na przykład organizowanie wyjazdów studyjnych do firm strefowych, nie jest prostą sprawą, żeby uczeń zobaczył, jak taka firma funkcjonuje, bo nie każda firma też chce no jak gdyby zajmować się czymś takim, jak oprowadzanie wycieczek.

Przedstawiciel SSE nr 1:

Jakby ktoś znał idealny model, to pewnie już dawno on by działał. Generalnie potrzeba chyba systemowych rozwiązań, a nie kwestii takiej, że jedna szkoła dogada się z jednym pracodawcą i... No i zazwyczaj nic z tego nie wynika tak naprawdę. Klasa patronacka jest tworzona, no i czasami ci uczniowie idą do tej firmy, czasami nie idą.

Przedstawiciel SSE nr 4

No ja powiem tak – ja już z punktu widzenia powiem osoby, która kiedyś kierowała wielką placówką i szkołą. I taka współpraca i model współpracy, każda szkoła chce mieć takich pracodawców i chce widzieć, że kształci pod

potrzeby tego pracodawcy, ale żeby kształcić pod potrzeby, to się kończy tym, że na przykład uczeń, który jest... kończy w zawodzie elektryka, on powinien mieć uprawnienia SEP-owskie. Uczeń, który chce się zatrudnić w firmie, a często potrzebują pracowników do utrzymania ruchu, takich, którzy są produkcyjnymi, no to on na przykład musi mieć kurs na wózki widłowe. Jeśli potrzebni są na Dolnym Śląsku kierowcy autobusów, samochodów ciężarowych, a jest zawód mechanik-kierowca, no to w tym momencie on potrzebuje mieć tak – prawo jazdy, ale nie kategorii B, bo szkoły mają obowiązek te, które kształcą w tych zawodach takie prawo jazdy dać, ale muszą kształcić prawo... na prawo jazdy w kategorii C, D, czy E. W związku z tym...

Z drugiej jednak strony jeden z rozmówców zasygnalizował trudność związaną ze sprzecznymi interesami szkół i przedsiębiorstw: szkoły w miarę możliwości dążą do realizowania wszelkich zadań dydaktycznych z wykorzystaniem własnych kadr. Wprawdzie w zebranych materiale przeważa bardziej optymistyczny punkt widzenia na potencjał tkwiący w kadrach instytucji edukacyjnych, lecz warto odnotować zaprezentowane tu stanowisko jako głos sygnalizujący możliwość występowania bariery istotnej dla podejmowania działań ukierunkowanych na zacieśnianie współpracy pomiędzy szkołami i przedsiębiorstwami. Ponadto źródłem potencjalnych trudności czy sporów może być kwestia finansowania pewnych działań z zakresu szkolenia czy doskonalenia zawodowego – jako że stanowisko przedstawicieli szkolnictwa sugerowałoby – wedle wiedzy jednego z rozmówców – by koszty ponosiło jedynie przedsiębiorstwo.

Przedstawiciel SSE nr 1:

No i generalnie system jest teoretycznie prosty, no bo firma chce pracownika o konkretnych, określonych kompetencjach, no i szkoła powinna go przygotować. No, ale w teorii okay, ale w praktyce już trochę gorzej, bo nie ma kto uczyć, potem z praktykami ciężko, nie każda firma wpuści, bo musi produkcję mieć cały czas, nie każda firma ma jakiegoś mistrza, którego może oddelegować do szkoły i tak dalej i tak dalej. A w szkole chcą zarabiać nauczyciele, a nie inne osoby, no i problemów jest mnóstwo, no i generalnie na nic nie ma pieniędzy.

Przedstawiciel SSE nr 4:

O2: I to są... i tak samo jest z tym kursem SEP-owskim. Tak samo jest z wózkami widłowymi, z kursem spawania, czy innymi. I tego brakuje w szkołach, a szkołę by chciały, żeby pracodawca, jak gdyby no wyszedł naprzeciw takim oczekiwaniom. I teraz mamy na przykład od przyszłego roku będzie taka możliwość, bo Ministerstwo Edukacji zapowiada takie zmiany, że szkoła będzie mogła organizować kursy specjalistyczne potrzebne i tak zwane uzupełniające w ramach swojej... swoich działań. Do tej pory nie było takiej mowy, a teraz będzie mogła prowadzić taki kurs dający takie umiejętności. Ale kto – pytanie jest cały czas – kto sfinansuje? Oczywiście pracodawca. I jaki jest teraz punkt widzenia szkoły? Żeby to pracodawca sfinansował, żeby to pracodawca na przykład wspierał tego ucznia, który do niego idzie, żeby ten uczeń dostawał odzież ochronną, żeby ten uczeń no nie czuł się zagubiony w tym zakładzie pracy. I teraz wie pan – no trudno jest znaleźć całkowicie pracodawcę, gdzie jest większość pracodawców tak zwanych średnich i małych, żeby on chciał przyjąć 12-tu, 15-tu, czy 20-tu uczniów na praktyki. Ogromny zakład nawet tego nie jest w stanie zrobić. On przyjmie kilku, a są takie firmy, które przyjmą dwóch.

1.1.2. Wnioski

Przedstawiciele stref ekonomicznych podejmują różne formy współpracy z placówkami edukacyjnymi. Wśród tych form szczególnie znacznie w kontekście niniejszych rozważań mają wszelkie zabiegi mające za zadanie wejście SSE w rolę lokalnych animatorów współpracy pomiędzy szkołami i uczelniami a przedsiębiorstwami lokującymi swą działalność w strefach. Działaniom tym przyświeca nadrzędny cel w postaci chęci rozwijania w przestrzeni lokalnej kształcenia dualnego, czyli takiego modelu kształcenia zawodowego, w myśl którego placówki edukacyjne oraz przedsiębiorstwa pełnią względem siebie rolę komplementarną. Zadaniem szkoły powinno być zatem zapewnienie uczniom teoretycznej czy też książkowej podstawy wiedzy, zaś praktyczne umiejętności byłyby rozwijane na terenie przedsiębiorstwa, które byłoby docelowym miejscem pracy osoby przyuczanej do zawodu.

Niektóre z objętych badaniem osób dostrzegają już wprowadzić pewne pozytywne przykłady współpracy, która odpowiadałaby opisanym powyżej założeniom, lecz zdecydowanie przeważa pogląd, że skala podejmowanej współpracy jest bardzo mała, a można też wskazać wiele barier, które będą utrudniać wdrażanie pożądanych rozwiązań. Współpraca placówek edukacyjnych z przedsiębiorstwami ma charakter incydentalny, nie ma wypracowanych rozwiązań o charakterze systemowym. Wśród barier można wymienić pewne elementy mentalności osób – głównie po stronie instytucji oświatowych. Jednym z kluczowych wyzwań jest ustalenie zasady finansowania programów przyuczania do zawodu. Rozmówcy w wywiadach sugerują, że należy uwolnić potencjał tkwiący w środkach finansowych pozostających w dyspozycji systemu edukacji. Jeśli zostaną one skierowane tam, gdzie przyniosą największy pożytek, to w połączeniu z możliwościami przedsiębiorstw możliwe będzie wypracowanie odpowiedniej skali działania. Błędem jest natomiast dublowanie zadań, czyli utrzymywanie anachronicznych form przyuczania zawodowego w murach szkół przy jednoczesnym formułowaniu oczekiwań, by pracodawcy wzięli na siebie cały koszt organizowania praktyk i staży na terenie zakładów pracy.

4. 1.2. Firmy w SSE

1.2.1. Omówienie materiału z badań

Przedsiębiorstwa usytuowane w SSE wedle spostrzeżeń przedstawicieli stref w różnorodny sposób realizują zadania związane z rekrutacją: wykorzystują w tym celu zarówno własne jednostki organizacyjne powołane do tego celu, jak i zlecają te zadania zewnętrznym podmiotom, takim jak agencje zatrudnienia czy publiczne służby zatrudnienia. Wskazywane są też przykłady współpracy przedsiębiorstw z placówkami edukacyjnymi różnych szczebli. W niektórych przypadkach charakter takiej współpracy jest ujmowany jako modelowy przykład wdrażania koncepcji dualnego kształcenia. Aktywną formą działania działów kadr podmiotów gospodarczych ulokowanych w strefach jest udział w targach pracy lub organizacja własnych wydarzeń tego rodzaju.

Przedstawiciel SSE nr 1:

No różny, różny, też nie wszystko wiem o tych firmach, albo te firmy nie chcą o wszystkich mówić, bo jeżeli firma sobie dobrze radzi na rynku pracy, to nie będzie zdradzać, w jaki sposób to robi, żeby inne firmy też nie podejmowały takich samych działań, bo teraz już trochę jest walka o pracowników. Jest współpraca z uniwersytetem, jest współpraca ze szkołami, z powiatowymi urzędami pracy, z kuratorium oświaty.

Przedstawiciel SSE nr 2:

Myślę, że działają bardzo wielotorowo, czyli korzystają i z agencji doradztwa personalnego, i na szeroką skalę starają się współpracować z jednostkami nie-edukacyjnymi, ze szkołami.

Przedstawiciel SSE nr 3:

Na pewno to też. To było widać, mieliśmy w Krakowie w marcu bodajże taką dużą imprezę organizowaną przez portal Pracuj.pl o nazwie Jobicon. To były takie targi pracy, ale takie z mocnym naciskiem na to, że pracodawcy się tam wystawiali konkretni i szukali konkretnych osób. I widać było, że niektóre firmy naprawdę jakby bardzo mocno odczuwają ten problem, bo byli dyrektorzy działów HR, osoby z zarządów i praktycznie Pani dyrektor działu HR łapała każdego, tak, od kierowcy przez informatyka, księgowego, więc jakby to nie jest tak, że nawet są jakieś tylko branże czy jakiś zawód.

Przedstawiciel SSE nr 1:

B: No właśnie chciałem zapytać, czy same sobie radzą w tym zakresie, czy raczej korzystają z pomocy zewnętrznych instytucji, tak jak pan tu wspominał o tych jednostkach, jak uniwersytet.

O: Różnie.

B: Urząd pracy, jakieś zewnętrzne agencje zatrudnienia.

O: Też, oczywiście.

B: Firmy rekrutujące pracowników.

O: Też, z wszystkich możliwych form korzystania.

Przedstawiciel SSE nr 3:

O: Nie prowadziliśmy akurat jakichś konkretnych badań, ale biorąc [niezrozumiale 00:18:58], nawet takie pytanie, które mieliśmy w raporcie o kosztach właśnie działań HR-owych poszukiwania.

B: Ja tutaj mówię o tej strefie, tak?

O: Tak, to jest to już znaczące. To znaczy, praktycznie była jedna firma, która wskazała, że uważa, że koszty poszukiwania pracowników i szkolenia pracowników są dla niej nieznaczącym wydatkiem. Dla większości jest to znaczący już punkt w budżecie firmy. No więc jakby to wskazuje, że jednak muszą też korzystać z narzędzi zewnętrznych albo z bardzo mocno rozbudowanych działów HR wewnątrz firmy, co oczywiście jest łatwiejsze przy dużym, no bo wiadomo, że ktoś zatrudnia 100-120 osób to pewnie...

Przedstawiciel SSE nr 4:

(...) robią targi pracy na... w ramach których... i to na przykład firma Dr. Schneider nas informowała, gdzie robiła te targi pracy. Cały czas się ogłaszają na stronach internetowych oprócz urzędów pracy, bo na każdej stronie internetowej można sprawdzić. My również promujemy nasze firmy strefowe na naszej stronie, informując, w jakich zawodach, która firma kogo potrzebuje. We wszystkich mediach. Teraz dodatkowo, na przykład, to podam przykład naszej współpracy. Szkoła-uczelnia i strefa. Jak to wyglądało? Na przykład Wyższa Szkoła Bankowa zaproponowała studia dualne na drugim stopniu kształcenia, czyli już ktoś jest po licencji tym tak zwanym i ten drugi stopień, czyli proponują współpracę, bo myśmy to aranżowali między innymi, że osoba, która już studiuje.....będzie pracować i będzie od drugiego semestru zatrudniona w zakładzie pracy, część tego szkolenia dualnego będzie realizowana w tym zakładzie pracy. Zakład pracy będzie dofinansowywał studia, czyli będzie częściowo pokrywał koszty studiów tego studenta, który już pracuje. On zarabia, związany jest z firmą pracy, czyli mamy tu taki łańcuch powiązań, który powstaje już między studentem. Podobnie jest, kiedy mam ucznia na praktykach. Ten uczeń jest na praktyce w firmie. Są już firmy, które płacą za tą praktykę. Dodatkowo jeszcze, jeśli uczeń chce – może skorzystać z wakacji i pracować w tej firmie w wakacje na stażu.

By zmniejszyć proces rotacji pracowników przedsiębiorstwa z SSE podejmują różnorodne działania: zarówno płacowe, jak i pozapłacowe. Warto też podkreślić, że – wedle spostrzeżeń przedstawiciela jednej ze stref – firmy niekiedy mogą się bardzo różnić pod względem inwestowania w pracownika, w tym we wszelkie czynniki motywacyjne. Inny z rozmówców podkreślił, że zapobieganie rotacji pracowników w przypadku zakładów produkcyjnych wytwarzających wyroby precyzyjne jest czynnikiem krytycznym z perspektywy utrzymania pozycji firmy na rynku. Dlatego też przedsiębiorstwa takie wiele inwestują w swoich pracowników, by utrzymać zarówno pożądaną poziom produkcji, jak i oczekiwany poziom jakości produkowanych wyrobów.

Przedstawiciel SSE nr 1:

Są na pewno jakieś prowadzone działania, żeby utrzymać tych pracowników, jakoś bardziej rozbudowana jest opieka socjalna w niektórych firmach, jakieś inne profity oprócz pieniędzy, tak, czy stołówka, czy przedszkole, różnie, ale to żadnej zasady nie ma, każda firma ma inne.

Przedstawiciel SSE nr 2:

Jak najbardziej tak. To się opiera na bardzo różnej skali, bo od takich firm, które zupełnie nie inwestują w rozwój pracownika, po bardzo wysoce już poukładane plany szkoleniowe, plany, badające przez cały rok postępy szkoleniowe pracownika, oceny kompetencji zarówno przed szkoleniem i też wartościujące to szkolenie po pół roku, roku od ukończenia takiego szkolenia.

Przedstawiciel SSE nr 3:

To znaczy, głód jest taki, że w tym momencie bardziej myślę, to też pokazuje, że bardziej zwraca się uwagę na kompetencje miękkie, na chęć do nauki, chęć do pracy, do rozwoju niż nawet na konkretne twarde umiejętności. W tym sensie, że firma zdaje sobie sprawę, że z jednej strony zapotrzebowanie, a z drugiej również obiektywne problemy z jakością części pracowników, którzy się obecnie na rynku pojawiają, są tak duże, że i tak ona musi długofalowo zakładać, że tego pracownika musi przeszkolić.

Przedstawiciel SSE nr 4:

O1: Tutaj mamy zakłady i firmy, w których byliśmy. Firma Autocam w Kamiennej Górze, która szkoli uczniów i po prostu... no w jak największym stopniu chce zdobyć pracownika, ale ten pracownik musi umieć obsługiwać obrabiarkę, a szczególnie taką, żeby później to przeniosło się na obrabiarkę CNC. I wszystkie kursy, które on

organizuje, to on robi to za swoje pieniądze, a i szkoli tych uczniów, którzy są w szkole, bo oni tego nie mają w programie nauczania. (...) To są dwa etapy. Mówimy o firmach, które przychodzą tu do nas do strefy, po wydanie zezwolenia, czyli to jest ten pierwszy etap, kiedy powstaje firma – od zera. Czyli pozyskują tych pracowników. No inwestują w środki trwałe, czyli budują to. I tu są jak gdyby poszukiwanie od początku. I druga ścieżka to jest taka, gdzie firma już działa – no jest rotacja tych pracowników. Są niedobory i w ten czas pozyskuje, żeby uzupełnić, żeby utrzymać produkcję. Bo jest i taka, i taka sytuacja.

B: A jeśli chodzi o szkolenie, czy według państwa wiedzy firmy w tej strefie prowadzą szkolenia, które mają na celu dokształcanie potencjalnych pracowników? Czy są stosowane inne działania mające zmniejszyć proces rotacji?

O1: Tu znowuż sytuacja nie jest taka jednoznaczna, bo no znowuż – w strefach nie tylko w kamiennogórskiej my mówimy na tych pracodawców „inwestorzy”. Mamy inwestorów z kapitałem różnego pochodzenia. (...) No i w takiej na przykład Toyocie, którą mamy – Boshoku jest u nas w strefie, to oni takie swoje wewnętrzne jak najbardziej organizują szkolenia, bo to jest w ich interesie podnoszenie kwalifikacji. Czy w jakimś tam Automo... Autocamie, gdzie jest kapitał amerykański, gdzie oni ma... ponoszą... mogliby ponieść ogromne straty, gdyby utracili jakość tych części. I te wewnętrzne szkolenia...

1.2.2. Wnioski

Wedle spostrzeżeń przedstawicieli stref przedsiębiorstwa lokujące swoją działalność na ich terenie korzystają z różnorodnych form rekrutacji oraz szkoleń mających za zdanie wdrożyć pracowników w ich przyszłe obowiązki zawodowe. Strefy ze swojej strony zapewniają przedsiębiorstwom wsparcie poprzez udostępnianie im kontaktów do takich sprawdzonych podmiotów prowadzących działalność w zakresie rekrutacji i szkoleń, których profil najlepiej odpowiada potrzebom przedsiębiorstw. Rozmówcy w wywiadach zauważają jednak, że preferowanymi w przedsiębiorstwach formami rekrutacji i szkoleń jest wykonywanie tych zadań przy wykorzystaniu własnych środków. Oznacza to, że na ile okoliczności na to pozwalają, rekrutacje przeprowadzają działy kadr przedsiębiorstw, zaś szkolenia nowych pracowników przeprowadzają na terenie zakładu doświadczeni pracownicy.

Fakt, że przedsiębiorstwa działające na terenie stref korzystają z usług firm świadczących usługi w zakresie rekrutacji lub szkoleń wiąże się – wedle spostrzeżeń objętych badaniem osób – ze szczególnie trudną dla pracodawców sytuacją na rynku pracy. Stały dialog pomiędzy tymi przedsiębiorstwami a przedstawicielami spółek prowadzących strefy pozwala rozmówcom na przywoływanie w wywiadach całego szeregu prawidłowości istotnych z perspektywy niniejszych rozważań. Jeśli zatem większość przedsiębiorstw korzystanie z usług podmiotów zewnętrznych uznaje za realny koszt, to decyzja o zleceniu zadań rekrutacyjnych czy szkoleniowych podyktowana jest kalkulacją, u podstaw której leży założenie, że większym błędem byłoby niedopasowywanie skali produkcji do bieżącej koniunktury gospodarczej. Jednak dla wielu przedsiębiorstw wytwarzających wyroby precyzyjne kwestia obsadzania wakatów w działach produkcji jedynie odpowiednio wykwalifikowanymi pracownikami ma kluczowe znaczenia dla utrzymania pozycji rynkowej. Spadek jakości wytwarzanych produktów w krótkim czasie mógłby bowiem bardzo negatywnie odbić się na tej pozycji. Stwierdzenie to stanowi podstawę, by sformułować ogólną diagnozę, że obecnie jest wyraźne zapotrzebowanie na działania wspierające przedsiębiorstwa w zakresie rozszerzania ich zasobów wykwalifikowanych kadr.

5. 1.3. Współpraca z firmami w strefie

1.3.1. Omówienie materiału z badań

Jeśli strefy współpracują z ulokowanymi na ich terenie przedsiębiorstwami w kwestii rekrutacji pracowników, to taka współpraca sprowadza się zwykle do działań polegających na wskazywaniu

przedsiębiorcom odpowiednich podmiotów, które mogłyby wykonać na ich rzecz dany rodzaj usługi. Wskazywanie takie określone zostało mianem „matchowania”, czyli dopasowywania usługobiorcy do najodpowiedniejszego usługodawcy. Strefy, organizując różnorodne szkolenia, skupiają się głównie na – jak określił to jeden z rozmówców – bardzo przekrojowych obszarach, związanych z działaniem różnorodnych przedsiębiorstw na rynku, nie zaś na szkoleniach bezpośrednio rzutujących na zdolności produkcyjne przedsiębiorstwa. Bezpośrednie wsparcie procesów rekrutacji czy zapewnianie wyspecjalizowanych szkoleń pracowniczych dla pracowników działów produkcji to działania, które – wedle wiedzy części rozmówców – są sprzeczne z ramami prawnymi, które regulują zasady działania stref. Strefy są bowiem podmiotami, które wydają przedsiębiorstwom zezwolenia na prowadzenie działalności w swoim obrębie, co wiąże się z uzyskiwaniem przez podmioty prywatne uprawnień do korzystania z pomocy publicznej. Zezwolenia takie wynikają ze spełnienia ściśle określonych warunków, takich jak konieczność poniesienia określonych nakładów inwestycyjnych oraz utworzenia określonej liczby miejsc pracy. Na pewnym etapie strefa nie może więc ingerować w wywiązywanie się przedsiębiorstwa z tych wymogów.

Przedstawiciel SSE nr 1:

Nie, nie, no jakby to nigdy strefa nie... w takie wąskie kompetencje, jak rekrutacja pracowników, nie wchodzi.

Przedstawiciel SSE nr 2:

(...) my jako Strefa prowadzimy taki projekt Strefa Partnera – zrzeszamy organizacje i firmy, które nie są bezpośrednio inwestorami, ale też chcą w tej naszej społeczności tutaj uczestniczyć, więc też są to firmy, które pomagają tutaj rekrutacyjnie, to są HR-owe firmy, i wtedy pomagamy matchować te firmy rekrutacyjne z inwestorami, lub też odwrotnie.

Przedstawiciel SSE nr 3:

O: Znaczący mamy to, tu widać trochę jakby tę działalność parkową, w ramach której prowadzimy bardzo dużo różnego rodzaju szkoleń.

B: Dla wszystkich, tak?

O: Dla wszystkich, tak. No oczywiście różno-etapowo. Mamy takie, które mamy dla jakby firm, które korzystają z naszej infrastruktury, z naszych budynków. Mamy szkolenia dla firm strefowych. Mamy szkolenia po prostu dla firm funkcjonujących w Małopolsce, z bardzo przekrojowych obszarów, tak, czyli zarówno z jakichś takich umiejętności bardziej marketingowych, prawnych, finansowych, funkcjonowania, prowadzenia biznesu.

Przedstawiciel SSE nr 4:

O1: To jeszcze musi pan wiedzieć, bo my, jako strefa, wydajemy zezwolenie na prowadzenie działalności. To zezwolenie uprawnia do korzystania z pomocy publicznej. To są ogromne pieniądze pod warunkiem, że inwestor, czyli ten pracodawca wywiąże się z dwóch rzeczy do dzisiaj. Czyli jakich? Wywiąże się z zainwestowaniem deklarowanych nakładów inwestycyjnych, a często to są miliony potężne. I drugie – on deklaruje ilość osób zatrudnionych. I rola strefy na tym etapie nie polega, żeby, że tak powiem, szukać tych pracowników na tym pierwszym etapie. (...) I my takie informacje dostajemy i my te informacje publikujemy.

Natomiast przedsiębiorstwa działające w SSE komunikują przedstawicielom stref swoje problemy związane z zapotrzebowaniem kadrowym, lecz raczej nie odnotowuje się zapytań o możliwość bezpośredniego wsparcia przedsiębiorców w tym zakresie. Jeden z rozmówców zainteresowanie strefy tymi zagadnieniami tłumaczy chęcią pozyskiwania informacji, które będą użyteczne w trakcie realizowania przez strefy działań o zupełnie innym charakterze – w tym wypadku związanych z pogłębianiem współpracy pomiędzy instytucjami edukacyjnymi a przedsiębiorstwami.

Przedstawiciel SSE nr 1:

Pewnie, że każda firma pewnie w całej Polsce ma potrzeby kadrowe, to nie jest... Jakby to było takie proste do rozwiązania, że siądzie sobie osoba albo dwie i wymyślą, to już dawno by to było wymyślone. Za dużo jest zmiennych, za dużo jest czynników lokalnych.

Przedstawiciel SSE nr 2:

Jeżeli chodzi o spotkania HR-owe, to myślę, że zapotrzebowanie jest bardzo duże, takiego networkingu, do takiej wymiany biznesowej. (...) Tak, jak powiedziałam później my ostatnio odwiedzaliśmy i mieliśmy dosyć duży kontakt z inwestorami, bo też staraliśmy się jak najlepiej zbadać firmy funkcjonujące w Strefie pod kątem właśnie zapotrzebowania edukacyjno-szkoleniowego, dotyczącego kompetencji konkretnych pracowników. To był taki projekt realizowany właśnie też w obrębie tego Technikum Automatyki i Robotyki, które planujemy otworzyć, jako Strefa Ekonomiczna.

Przedstawiciel SSE nr 3:

Do nas, jako do nas raczej nie. Myślę, że to mówię, to zakładam, że to się może pojawić, teraz, gdy my też wyraźniej zaakcentujemy, że mamy możliwości, tak, to myślę, że to bardziej w tę stronę będzie szło.

Przedstawiciel SSE nr 4:

B: A firmy zgłaszają do państwa swoje potrzeby kadrowe?

O2: No na przykład byłam w firmie Toyota... w tym w WEBER-HYDRAULIK i pani rozdała mi informacje, ulotki. Pani z Remy rozdała mi informacje, kogo potrzebuje.

1.3.2. Wnioski

W kontrze do głosów wyrażających entuzjazm względem pomysłu, by strefy bezpośrednio wspierały przedsiębiorstwa w zakresie rekrutacji i szkoleń, pojawiły się głosy całkowicie poddające w wątpliwość dopuszczalność takiego rozwiązania. Stanowisko to wynika z formalnego statusu spółek prowadzących specjalne strefy ekonomiczne. Spółki te są bowiem jednym z podmiotów zaangażowanych w procedurę udzielania pomocy publicznej prywatnym przedsiębiorstwom. W przypadku lokowania działalności w specjalnych strefach ekonomicznych przesłankami do udzielenia pomocy publicznej jest poniesienie przez przedsiębiorstwo określonych nakładów inwestycyjnych oraz utworzenie określonej liczby miejsc pracy. Wywiązanie się z tych zobowiązań jest kluczowe dla utrzymania uprawnień do uzyskiwania tego rodzaju wsparcia. Spółka zarządzająca strefą ekonomiczną – w opinii części objętych badaniem osób – nie może w żaden sposób ingerować w działania przedsiębiorstw ukierunkowane na wywiązanie się ze zobowiązań wobec strefy. Zupełnie inaczej przedstawiałoby się natomiast wzmocnienie roli strefy jako animatora współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, placówkami edukacyjnymi czy innymi aktorami życia gospodarczego na poziomie lokalnym. W tym wypadku przedstawiciele SSE podkreślają, że rola ta odpowiada misji, która została formalnie przypisana strefom.

6. 1.4. Angażowanie SSE w działania kadrowe

Przedstawiciele stref pozytywnie oceniają pomysł stworzenia modelu, który w większym stopniu zaangażowałby reprezentowane przez nich podmioty w proces poszukiwania pracowników dla skupionych w strefie przedsiębiorców. Jeden z rozmówców wskazał jednak na konieczność wypracowania mechanizmów prawnych stanowiących podstawę dla ścisłej współpracy strefy, przedsiębiorców i instytucji edukacyjnych. W tym kontekście warto podkreślić, że większość objętych badaniem przedstawicieli stref w ramach modelu wsparcia procesów rekrutacyjnych przedsiębiorstw dostrzega rolę placówek edukacyjnych. Angażowanie się stref nie stanowiłyby więc formy pośrednictwa zatrudnienia, ile raczej wiązałyby się z usprawnieniem i znacznym rozszerzeniem skali współpracy pomiędzy szkolnictwem i biznesem, co wiązałyby się z wspomnianym już rozwojem i ugruntowaniem pozycji dualnego modelu kształcenia.

Przedstawiciel SSE nr 1:

Jeżeli zostałby opracowany system, który działa i jest efektywny, to oczywiście, że tak, to wszyscy by byli zadowoleni, i firmy, i strefa, i mieszkańcy, tak, mieszkańcy, którzy są potencjalnymi pracownikami, także...

Przedstawiciel SSE nr 2:

Tak, zdecydowanie. Nawet dzisiaj mieliśmy okazję o tym w departamencie rozmawiać, i uważam, że to była bardzo słuszną koncepcją, żeby jeszcze lepiej poznać inwestorów, jeszcze mocniej zgłębić te ich potrzeby. Myślę, że na ten moment, jedyne co nas ogranicza mocno to są zasoby ludzkie, bo w grupie inwestorów ponad 165 i takiego kompleksowego zbadania potrzeb to na pewno większe zasoby są potrzebne osobowe. Przygotowanie się do tego, to moim zdaniem jest najbardziej słuszną koncepcją, żeby inwestorom też takie usługi dostarczać.

Przedstawiciel SSE nr 3:

(...) jest bardzo duży potencjał do tego, z tego powodu, że tak jak mówię, uważam, że bardzo duże znaczenie będzie miała systemowa współpraca ze szkolnictwem zawodowym w długofalowym rozwoju firm, a ona się nie odbędzie bez instytucji otoczenia biznesu takich jak nasza spółka, które trochę powiedzą... trochę podziałają jak tłumacz, trochę jak pośrednik, tak?

Przedstawiciel SSE nr 4:

O1: To są już [niezrozumiałe 00:26:53] wsparciem. Jakkolwiek to rozumiemy, to tak rozumiemy, bo to jest zapis ustawy. Z ustawy o strefach i my chcemy to robić, tylko to, co żeśmy powiedzieli wcześniej – brakuje tego mechanizmu, tego modelu powiązania szkoły, strefy, inwestora, czyli pracodawcy, aspektów prawnych, ekonomicznych. My pośrednio cały czas, że tak powiem, w jakiś sposób uczestniczymy, bo my zabiegamy o tego inwestora. Jeżeli on widzi, że na przykład jest dobry potencjał, może szkolić, chociaż teraz jest coraz trudniej – nie będziemy ukrywali, bo ta stopa bezrobocia jest niska. To on szybciej przyjdzie, że tak powiem, do miejscowości, gdzie jest ten potencjał kadrowy, niż, że tak powiem, tam, gdzie [niezrozumiałe 00:27:33]...

O2: Ale jeśli chodzi o szkoły i absolwentów szkół, to wspieramy w pełni. To się wiąże z tym, że my też uczestniczymy, jeśli są jakieś targi, jako strefa. Jeśli były organizowane na przykład na jakieś tam promocje do naboru do szkół, to we wszystkich braliśmy udział. W szkołach, które nas tam zaprosiły i chciały, żebyśmy wspomagały, ale jeśli chodzi o pracodawców – w momencie, kiedy pracodawcy trafiają do szkół i proponują uczniom pracę, my mówimy, że to jest nasz... nasza firma, nasza strefowa i że my ich wspieramy, żeby oni podejmowali tę pracę. I tak w Bolestawcu na przykład wielokrotnie uczestniczyliśmy też w takich działaniach. Oprócz tego, jeśli dostajemy informacje, że firma potrzebuje pracownika, to tą informację umieszczamy na stronie internetowej strefy.

Działania takie – wedle przypuszczeń rozmówców – zwiększyłyby atrakcyjność strefy w odczuciu obecnych i potencjalnych inwestorów. Odnosi się to w szczególności do bieżącego okresu, w którym pracodawcy borykają się z poważnymi trudnościami związanymi z pozyskiwaniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników.

Przedstawiciel SSE nr 1:

No, jeżeli strefa miałaby usługę, która działa i polega na tym, że zapewnia się dla firm strefowych pracowników lub doszkala się pracowników, no to jakby jest logiczne, że pozycja jest dużo, dużo mocniejsza, no i firmy mają jeden z problemów, dużych problemów, bo teraz jakby pracownicy to spory problem, z głowy. Więc jakby to super sprawa by była, gdyby to wszystko działało.

Przedstawiciel SSE nr 2:

Myślę, że bardzo mocno. Jak rozmawiamy z inwestorami, chociaż, tak jak mówiłam, ja nie jestem z departamentu, który się bezpośrednio tą komunikacją zajmuje, ja też nie pozyskuje inwestorów, więc nie biorę udziału w takich spotkaniach, gdzie temat Strefy i możliwości inwestowania jest poruszany, to jednak jednym z pierwszych takich głównych tematów, który słyszymy, kiedy firmy się zastanawiają, to jest jednak zatrudnienie pracowników i możliwości pozyskiwania tych pracowników na rynku i myślę, że to nie jest tylko temat, który dotyczy naszej Strefy.

Przedstawiciel SSE nr 3:

Na pewno, oczywiście. No to jest logiczne, że jeżeli...

Prognozują oni, że jeśli strefy zaproponowałyby takie usługi, to spotkałoby się to z pozytywnym odbiorem wśród przedsiębiorców.

Przedstawiciel SSE nr 1:

Podstawową korzyścią, to jest, że firma nie traci czasu na szukanie i szkolenie pracowników, tylko ma podmiot, który za nią to robi.

Przedstawiciel SSE nr 2:

Tak, spodziewam się, że tak. Tak, jak sama Pani powiedziała ten rynek pracownika jest w tym momencie na tyle intensywny, że spodziewam się, że każda pomoc dla inwestorów, w zakresie dostarczania im ludzi, o odpowiednich kompetencjach pracowników byłaby na plus. Jak spotykaliśmy się z inwestorami w ramach tego badania, to ten projekt spotkał się z bardzo dużą przychylnością.

Przedstawiciel SSE nr 3:

Na pewno. Myślę, że to nie podlega dyskusji. No po prostu brak pracowników jest tak duży, że firmy będą szukać każdego narzędzia, które może to rozwiązywać i to właśnie nawet niekoniecznie tylko ze względu na to, że są tak mądre, myślące i perspektywiczne, tylko po prostu to już będzie widać, tak.

Dostrzegane są też jednak różnorodne potencjalne bariery. Problemem mogą być bariery mentalne potencjalnych kandydatów do pracy i przeszkolenia czy też ogromna różnorodność obszarów aktywności strefowych przedsiębiorstw. Odrębna grupa potencjalnych problemów wynikać może z faktu, że strefy ekonomiczne nie były pierwotnie ściśle przygotowywane do wykonywania zadań związanych z wspieraniem procesu rekrutacji przedsiębiorstw. Fakt ten skutkuje wątpliwościami związanymi pozyskaniem źródeł finansowania, które umożliwiłyby wykonywanie takich zadań. Ponadto musiałyby się to też wiązać z koniecznością zatrudniania przez strefy odpowiednio wykwalifikowanych pracowników lub przekwalifikowywaniem części ich obecnych kadr.

Przedstawiciel SSE nr 1:

Wszelkie możliwe – mentalne, finansowe, organizacyjno-prawne, wszystko. No jesteśmy specyficznym krajem, a nasze województwo jest specyficznym terenem, gdzie mamy bliskość granicy na przykład rosyjskiej, ludzie czasami nie chcą iść do pracy, dużo jest terenów po-PGRowskich, gdzie ta mentalność jest zupełnie inna, także no jest to problem do rozwiązania systemowo i przez wiele lat. Tak, no bo ciężko wytłumaczyć osobie, która mieszka gdzieś tam na terenie po-PGRowskich i wszystko miała podstawiane pod nos, że teraz musi na przykład szkolić się, dojechać do pracy, ktoś ma jakieś do niej, w stosunku do niej wymagania.

Przedstawiciel SSE nr 2:

Myślę, że w tym momencie byłoby to dosyć trudne, żeby jednocześnie badać tych inwestorów na tyle solidnie, by te modele bardzo personalizowane dla nich tworzyć.

Przedstawiciel SSE nr 3:

No zawsze barierą są środki techniczne, tak. No wiadomo, że dla każdej firmy, w tym również dla spółek strefowych, każde dodatkowe zadanie oznacza, że ktoś je musi wykonywać, tak, więc to oznacza dodatkowe środki. Tu jest pytanie jakby takie systemowe, jak widzi państwo i ustawodawca źródło finansowania spółek strefowych, czy one się właśnie mają utrzymywać ze sprzedaży tego typu usług, czy mają dostać jakieś środki centralne, tak. No rozumiem, że środki związane z funkcjonowaniem stref będą się zmniejszać w związku ze zmianami przepisów, no więc to też pojawia się takie [00:30:00] pytanie. Oczywiście jakimś problemem może być to, co jest jakby pochodną tego, czyli kompetencje, no bo jeżeli część spółek tego typu działań nie prowadziła, no to siłą rzeczy do nowych zadań musi zatrudnić osoby o określonych kompetencjach lub przeszkolić obecny personel w tym zakresie. No praca taka o charakterze HR-owym, no to jednak wymaga pewnych określonych umiejętności.

7. II. Model współpracy SSE i firm działających w SSE

8. 2.1. Model współpracy z firmami w obszarze pozyskania pracowników

2.1.1. Omówienie materiału z badań

Rozmówcy na różne sposoby wyobrażaliby sobie idealną usługę dla firm położonych w SSE w obszarze działań rekrutacyjnych. Z jednej strony podkreśla się konieczność zacieśniania współpracy pomiędzy strefą a przedsiębiorcami, z drugiej zaś – idealny model musiałby zakładać jak największe zaangażowanie instytucji edukacyjnych. Ponownie należy podkreślić, że objęci badaniem przedstawiciele stref bardzo silnie akcentowali pożądaną rolę ścisłej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami i instytucjami edukacyjnymi. Jeden z rozmówców podkreślał, że bardzo ważnym celem do zrealizowania jest niedublowanie środków inwestowanych w rozwój kompetencji zawodowych. Wiązałoby się to z wykorzystywaniem publicznych środków przeznaczanych na edukację zawodową w taki sposób, by wspierać założenia kształcenia dualnego.

Przedstawiciel SSE nr 1:

O: No, to jest właśnie takie pytanie, na które ciężko odpowiedzieć, między innymi po to są te badania i te pilotażowe programy, projekty. Powtórzę, że nie da się wymyślić na pewno z za biurka czegoś, co od razu zacznie działać.

Przedstawiciel SSE nr 2:

Przede wszystkim myślę tutaj o bardzo bliskim kontakcie z inwestorami. To jest kwestia bieżącej komunikacji pomiędzy działami HR, bardzo dogłębnego poznania struktury organizacyjnej każdej firmy, tak? Bo teraz bardzo mocno stawiamy na personalizację, i tak jak rozmawialiśmy z inwestorami, i właściwie w bardzo wielu zakładach pracy jednak te maszyny są personalizowane pod produkt. Nie da się wykształcić ucznia, który będzie miał ogólną wiedzę robotyczną czy automatyczną to on i tak potrzebuje takiego przysposobienia w konkretnych zakładzie, w zależności od tego, czy to będzie produkcja pralek, bo tam też czasem produkcja pralki jednej marki czy drugiej marki będzie od siebie oddzielona.

Przedstawiciel SSE nr 3:

Pośrednictwo w tym sensie, że być może spółki strefowe powinny... znaczy, nie być może, na pewno powinny i być może to byłoby rozwiązanie, mieć bardzo dobrą wiedzę na temat tego, jakie dokładnie szkoły funkcjonują, w jakich zawodach kształcą, gdzie są umiejscowione na mapie, jakie mają możliwości współpracy, bo to trzeba pamiętać, że jakby to, że szkoła kształci w danym zawodzie, nie zawsze oznacza, że jest gotowa personalnie, fizycznie do tego, żeby z daną firmą nawiązać współpracę, bo być może już współpracuje z innymi firmami albo być może z jakichś powodów technicznych [niezrozumiałe 00:31:33]. Więc jakby takie dobre mapowanie zasobów szkolnictwa, tak, żeby przedsiębiorca nie musiał już poświęcać czasu na wykonywanie tego samego. [niezrozumiałe 00:31:44] i mówił – słuchajcie, jestem firmą o takim i takim typie, poszukuję ludzi z takich i takich branż, jestem gotów na współpracę ze szkolnictwem, jakie szkoły mi możecie polecić, jakie tam są możliwości i jakie są możliwości współpracy. Drugie to takie właśnie trochę przeprowadzenie proceduralne, informacyjne. Tu jest jeszcze sporo do zrobienia na poziomie centralnym. Ministerstwo oczywiście robi dużo bardzo fajnych rzeczy, edukacji, tutaj mówię, widać bardzo mocne nastawienie na rozwój tego szkolnictwa, ale wciąż jeszcze na przykład moim zdaniem brakuje takiego dużego ogólnopolskiego portalu, który kumulowałby całą wiedzę o szkolnictwie.

Przedstawiciel SSE nr 4:

B: Czyli czego w zasadzie oczekiwałaby pani od... w takiej sytuacji? Żeby jak to było rozwiązane?

O2: No wie pan – no pracodawca za chwilę powie, że to ponosi koszty i pracodawca niekoniecznie będzie chciał ponieść wszystkie koszty kształcenia tego młodego człowieka. Powinna być jakaś pula pieniędzy, która by była przeznaczona na szkolenie tej osoby i on [niezrozumiałe 00:11:37], żeby ten pracodawca miał pie... te pieniądze, ale ten beneficjent też, żeby ich też nie wykladał.

B: [niezrozumiałe 00:11:42] pula pieniędzy?

O2: No właśnie – skąd?

O1: Ale tutaj... tu musi być...

O2: No.

O1: ...opracowany model. Bo to, o czym mówiła przed chwilą pani Wanda – strefy ekonomiczne mają rolę do spełnienia wynikającą wprost z ustawy. To w strefie są te firmy, a firmy potrzebują absolwenta ze szkoły. Czyli strefa ma być tą platformą, która stworzy dobrą ofertę dla szkoły, dla ucznia, dla absolwenta, czyli co to dobra? Atrakcyjną finansowość i że znajdzie pracę. Na dobrym stanowisku. A dla inwestora, że my mu, że tak powiem, pośrednio zabezpieczymy tego dobrego absolwenta, którego on oczekuje. Dla niego modelu nie ma. Drugie – to, o czym też tutaj mówimy...

Przedstawiciel SSE nr 4:

O1: Trzeba by zacząć zastanawiać się, kto na tym uzyskuje największe korzyści. No kto? Pracodawca no bo dostarczymy mu dobrego pracownika, no ale ten pracownik, który będzie dużo zarabiał i się spełniał zawodowo, no również, bo jesteśmy w takiej samej sytuacji. I teraz trzeba wymyśleć mechanizm partycypacji finansowej z uwzględnieniem tych podmiotów, które są najbardziej zainteresowane, żeby nie dublować finansowania, bo pamiętajmy, że mówimy o sferze na przykład edukacji, gdzie już jest pieniądź publiczny na szkolnictwa zawodowe, branżowe i tak dalej, bliższą uczelnię. Są i szkoły prywatne. Dalej – pracodawca, który otrzymuje tego pracownika, no potem ma fabrykę, żeby wypracować zysk i on na tym zarabia. Zarabia w zależności od już [niezrozumiałe 00:13:52] mówić o ekonomii i ten... tego mechanizmu nie ma, czyli na styku uczeń-szkoła-inwestor w strefie i strefa. I często jest tak, że przychodzi dyrektor szkoły do prezesa czy do zarządu i nie wie jak, pyta. Pyta o mechanizmy finansowe, pyta też podmiot zewnętrzny, który uzyskał środki na przykład z Unii Europejskiej. Ale to my teraz mówimy tak samo wszyscy. Tego mechanizmu nie ma. Gdyby on był opracowany, byłoby dużo, dużo łatwiej. Pyta pan skąd pieniądze? My pośrednio odpowiadamy – te pieniądze już są w systemie. Bo jest pieniądź publiczny, to jest pieniądź komercyjny i pieniądź nasz. Tylko musi być jakiś mechanizm. Nie może być tak, że jeden daje te pieniądze i nie ma z tego żadnych korzyści, jak gdyby mówi się, że a priori ma wykonać to zadanie, a drugi mówi, że: „dajcie mi, bo jam mam komercyjny”. No to nie jest dobry mechanizm. Mówi moż... no według mnie powinno wyglądać coś na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego.

Większe zaangażowanie stref w procesy rekrutacyjne przedsiębiorstw wymagałoby – zdaniem rozmówców – powołania w obrębie struktur organizacyjnych stref specjalnych zespołów, które byłyby w stanie realizować nowe zadania. Jeden z rozmówców bardzo sceptycznie odniósł się do możliwości wdrożenia się strefy w realizację takich zadań. Liczba przedsiębiorstw działających w strefie jest bowiem tak duża, że generowane przez nie zapotrzebowanie kadrowe oznaczałoby powołanie w ramach struktury organizacyjnej strefy bardzo dużej jednostki organizacyjnej – której skalę można odnieść do powiatowego urzędu pracy.

Przedstawiciel SSE nr 1:

B: A czy wprowadzanie tego typu usług wymagałoby od Państwa zatrudnienia dodatkowych osób?

O: Myślę, że tak.

Przedstawiciel SSE nr 2:

Pewnie warto byłoby wystartować od kilkuosobowego zespołu no i zobaczyć jak to będzie sobie funkcjonować w tej komunikacji.

Przedstawiciel SSE nr 3:

Ciężko mi powiedzieć, to już jest bardziej pytanie do zarządu. (...) Znaczący, spodziewam się, że kogoś trzeba by zatrudnić, nie wiem, czy to byłaby jedna, dwie osoby, o tyle, że... Przynajmniej krótkoterminowo o tyle, że potrzebna byłaby na pewno jakaś osoba, która już posiada taką jakby empiryczną wiedzę na temat funkcjonowania samego systemu szkolnictwa zawodowego, czyli kogoś, kto w jakiś sposób być może pracował, czy to w kuratorium czy w jakiejś szkole i jakby ma taką wiedzę o technicznych problemach i barierach ze strony szkoły, tak.

Przedstawiciel SSE nr 4:

O1: Pytanie jak? Na zasadzie kontraktu dla zewnętrznej firmy, czy, że tak powiem, koszt na poniesienie na wynagrodzenie własnych pracowników? Już powiedzieliśmy panu – bez... że chcemy wykonywać swoje zadania. Wyobraźmy sobie, że na przykład w 50-ciu firmach naszych są niedobory pracownicze. I musimy pozyskać kadre, przeprowadzić tak – najpierw analizę stanu, szkolenia i tak dalej. No ktoś to musi zrobić w firmie. (...) Musielibyśmy zatrudnić, bo to jest kwestia skali – to jest niemożliwe, że wykonać jedną, dwoma osobami. Niech sobie pan wyobrazi, ilu ludzi pracuje w urzędach pracy, o to, co pan pyta. Albo na przykład fundacji przy, że tak powiem, realizowaniu projektów. Czy jest w stanie to zrobić jedna, dwie osoby? No nie.

Strefy byłyby więc uzależnione od pomocy firm zewnętrznych: firm szkoleniowych, agencji zatrudnienia, czy takich instytucji jak PUP. Jeden z rozmówców ponownie wyraził swą wątpliwość dotyczącą źródeł finansowania oraz dopasowania modelu do bardzo zróżnicowanych potrzeb ulokowanych w strefach pracodawców.

Przedstawiciel SSE nr 1:

No na pewno, jeżeli firma ma jakieś zapotrzebowanie i zgłasza to komuś, a ten ktoś jest w stanie rozwiązać te problemy, czy to w doszkoleniu, czy w znalezieniu pracowników, no to firma może zająć się produkcją, natomiast na firma, która miałaby się tym zająć, czyli strefa, nie ma aktualnie możliwości, czyli nie ma dostępu do bazy osób, które są dostępne na rynku i chętne do pracy, nie ma narzędzi marketingowych i jakichś HR-owych, żeby skutecznie pozyskać tych pracowników i nie ma również możliwości bazy trenerów, którzy mogliby na przykład przeszkolić z twardych umiejętności, ale coraz częściej pracodawcy mówią, że też miękkie umiejętności, typu praca w zespole, systematyczność, komunikacja, że też coraz mniej ludzi to potrzebuje, więc generalnie usługa, która miałaby być świadczona dla tej firmy przez strefę jest tak szeroka, że pewnie dziesiątek, setek tysięcy potrzeba by, żeby zbudować system wokół strefy, czyli generalnie strefa jest jakby pośrednikiem pomiędzy firmą, a innymi instytucjami, czy to urząd pracy, PUP, WUP, kuratorium, trener indywidualny, Techpal, inna firma szkoleniowa, inna firma HR-owa, inna firma do pozyskiwania pracowników, no taka sieć chyba mogłaby być rozbudowana w nieskończoność.

Przedstawiciel SSE nr 2:

Myślę, że na etapie stworzenia projektu byśmy byli w stanie sobie taki projekt stworzyć, przygotować, natomiast jeśli chodzi o tematy rekrutacyjne to już kwestia pewnie zagłębienia się w jakiś biznes plan dla jednostki zewnętrznej czy dogodnie byłoby dla nas czy inwestorów, jeśli to my byśmy przejęli temat rekrutowania czy też w ramach tych naszych powiązań i kontaktów biznesowych część rzeczy dobrze byłoby oddelegować dla zaufanych nam partnerów, z którymi i tak w jakiś sposób współpracujemy i mamy z nimi dobre doświadczenie.

Przedstawiciel SSE nr 3:

Myślę, że tak. Znacząco, szkoleniowe jakby cały czas robimy, więc to jest kwestia, co najwyżej pewnego poszerzenia portfela, tak, usług, które oferujemy.

Przedstawiciel SSE nr 4:

O1: Jak nie wiadomo, o co chodzi, to chodzi o pieniądze. Czyli pierwsze rozważanie – na szkolenie tego ucznia z tą dobrą ofertą oświatową, skąd mają pochodzić środki finansowe? Raz to są środki publiczne, które idą za uczniem przy szkoleniu, teraz pytanie – czy to wystarcza, żeby uzyskać taką jakość, [niezrozumiałe 00:31:46] mówi przyszły pracodawca-inwestor. Być może nie. Możemy sobie wyobrazić, że to jest chłopak, który chodzi do technikum. Dyrektor dostaje subwencje, która wynika z zapisów ustawowych. No, ale oczekiwania tego przyszłego pracodawcy na przykład producenta samolotów są wyższe, niż to, co może uzyskać od absolwenta szkoły standardowej. No i w ten czas ja mówię o swoich – fantazjuję sobie.

B: No tak.

O1: W ten czas taki dyrektor, producent samolotów mówi tak: „pani dyrektor – ja pani dopłacam do każdego ucznia na przykład 5 000, ale ja za to chcę to, to, i to”. I gwarantuję pani to i jeszcze jest na tym zapis prawny umowy. I w ten czas jest super. (...) jeden z pomysłów, no bo są różni pracodawcy. Różne oczekiwania, natomiast nie sprowadzimy wszystko... wszystkiego do wspólnego mianownika. Czyli to, co dla mnie jest najważniejsze, to tak – żeby dostarczyć, przepraszam za „dostarczenie” tego wykształconego, wysoko kwalifikowanej kadry dla firmy, która jest w strefie i drugie równorzędne, żeby ten absolwent, który kończy szkołę, on był właściwie przygotowany, żeby ta praca była dla niego pracą marzeń, wynikającą ze współcześnie wiedzy, wysoko płatną, żeby nie był niewolnikiem.

2.1.2. Wnioski

Przedstawiciele SSE, rozważając możliwości współpracy z firmami w zakresie pozyskiwania pracowników, przeważnie skupiają się na takim wariantcie współpracy, który uwzględnia włączenie instytucji edukacyjnych w ramy proponowanego modelu. Pozyskiwanie pracowników stanowiłoby więc zwieńczenie płynnego procesu przyuczania uczniów do zawodu. Podkreślić należy, że wśród objętych badaniem osób pojawia się wiele wątpliwości dotyczących możliwości wspierania przedsiębiorców w zakresie rekrutowania wykwalifikowanych pracowników. Poza opisanymi już wątpliwościami

dotyczącymi ograniczeń implikowanych poprzez prawne uwarunkowania funkcjonowania spółek zarządzających strefami, artykułowane są też wątpliwości wynikające ze zdolności tych spółek do wywiązania się z tak dużych zadań. Odpowiadanie na zapotrzebowanie kadrowe licznych przedsiębiorstw lokujących swą działalność na terenie stref wymagałoby bowiem utworzenia i rozbudowywania w ramach strefowych spółek wyspecjalizowanych działów zajmujących się kwestiami kadrowymi: zarówno zadaniami z zakresu rekrutacji, jak i szkoleń. Trudność wynikałaby również z różnorodności działalności przedsiębiorstw działających na terenie stref. W świetle wszystkich tych wątpliwości na znaczeniu zyskuje zgodność rozmówców co do zainteresowania partycypowaniem w działaniach ukierunkowanych na budowanie i umacnianie modelu kształcenia dualnego. Jak już zostało to zasygnalizowane, SSE postrzegają siebie jako sprawnego animatora współpracy na poziomie lokalnym – w tym wypadku pomiędzy instytucjami edukacyjnymi i przedsiębiorstwami.

9. 2.2. SWOT usługi

2.2.1. Omówienie materiału z badań

Rozważając kwestie szans i zagrożeń dla pomyślnego rozwoju omawianego modelu współpracy, przedstawiciele stref zwracają uwagę na kilka czynników. Po pierwsze, konieczne jest stworzenie dostatecznie rozbudowanej sieci współpracujących ze sobą podmiotów. Po drugie, o powodzeniu przesądzi cały splot czynników niezależnych od projektowanego modelu, między innymi – stan rynku pracy, sytuacja gospodarcza czy preferencje edukacyjno-zawodowe samych uczniów i absolwentów.

Przedstawiciel SSE nr 1:

O: Wszystko zależy od rozbudowania tej sieci i czy ta sieć będzie działała. Jak jedna firma skorzysta i będzie to działać, tak, skutecznie pozyska pracowników, czy tam ich doszkoli, no to na pewno będziemy widzieć sens, ta firma będzie widzieć sens i gdzieś tam w eter pójdzie wydźwięk, że jest taka usługa, działa to, firma ma oszczędność teoretycznie, tak, no bo kwestia, jak to będzie działało – czy koszty, które firma będzie ponosić na tą usługę, nie będą wyższe od tych, które by poniosła firma, działając sama.

Przedstawiciel SSE nr 2:

Myślę, że przede wszystkim naszym zadaniem musiałoby być stworzenie takiej bardzo solidnej podstawy tego, jak to w danej strukturze i też kulturze organizacyjnej wygląda, bo to są to też organizacje międzynarodowe, różne przesłanie, różne wartości niosą te organizacje wewnątrz i sądzę, że też różnych ludzi w nawiązaniu do tego potrzebują do swoich celów.

Przedstawiciel SSE nr 3:

Brak pracowników, potrzeba podnoszenia kwalifikacji, rozwój gospodarki, przechodzenie coraz bardziej właśnie na branże, gdzie zwiększa się zapotrzebowanie na jednak pracownika, który posiada konkretne kompetencje. Oczywiście, tak jak mówię, głód w tym momencie jest taki, że pracodawcy są bardzo często gotowi brać każdego, jeżeli tylko ma właśnie te umiejętności miękkie, w sensie, jest w stanie pracować w zespole i się uczyć, to zakładają, że dobra, jak chcesz pracować i się uczyć, to my cię nauczymy, tak, ale oczywiście, że z punktu widzenia gospodarki dużo lepiej by było, gdyby można było wybierać między tymi pracownikami, którzy już posiadają jakieś umiejętności, no bo to siłą rzeczy zmniejsza koszty, które firmy muszą poświęcać...

Przedstawiciel SSE nr 1:

Czynniki zewnętrzne... No nie, chyba jakichś takich mocnych nie ma. No migracja ludzi, tak, ciężko kogoś szkolić, nawet jakby były pieniądze, jakby nie było kogo. Czyli generalnie no muszą być ludzie, czyli też można się zastanowić, czy rozszerzyć te usługi o obcokrajowców, tak, no bo za chwilę się okaże, że Polaków nie ma, no to trzeba, tak jak niektóre firmy, zatrudnić Ukraińców, czy jakieś inne narodowości. No.

Przedstawiciel SSE nr 3:

No oczywiście. No może być kryzys gospodarczy, to jest pierwsze, tak, zarówno w tym sensie, że firmy będą miały mniejsze zapotrzebowanie, a nie w tym sensie, że być może to się będzie wiązało z kolejnym odpływem młodych ludzi za granicę, w związku z poszukiwaniem lepiej płatnej pracy i w związku z tym będzie znowu

jeszcze większy problem, tak. Mogą być jakieś zmiany na poziomie centralnym znowu z kierunkiem. Oczywiście zakładam, że to byłoby bardzo nieracjonalne, no ale zdarzają się w polityce również działania nieracjonalne...

Przedstawiciel SSE nr 4:

No takie zagrożenie by było, gdyby nie było tych absolwentów i tych pracowników, którzy chcieliby się szkolić. No to jest największe zagrożenie.

Rozmówcy raczej nie dostrzegają potencjalnie niekorzystnych efektów współpracy dla stref. Warto jednak przywołać spostrzeżenie jednego z nich, który wskazał na problem leżący w rozpowszechnionym wizerunku stref jako podmiotów państwowych. W myśl takiego sposobu myślenia oferta strefy może być traktowana jako mniej wiarygodna od oferty profesjonalnych i wyspecjalizowanych agencji zatrudnienia. Ponadto powtórzyć należy zastrzeżenie przedstawicieli stref dotyczące potencjalnych barier wynikających z prawnego statusu specjalnych stref ekonomicznych, które są podmiotami mającymi wpływ na rozstrzygnięcie kwestii przyznania prywatnym przedsiębiorstwom pomocy publicznej.

Przedstawiciel SSE nr 1:

B: Jeżeli chodzi o ten cały proces, usługę rekrutacji dla firm ze strefy, czy według pana mogą pojawić się jakieś niekorzystne efekty dla działalności stref ekonomicznych?

O: Chyba nie.

Przedstawiciel SSE nr 2:

Nie spodziewam się. Myślę, że to jest tylko kwestia stworzenia odpowiednio wykwalifikowanego zespołu, o odpowiednich kompetencjach zarówno tych twardych, jak i miękkich i raczej spodziewam się, że mogłoby to zadziałać dla Strefy, dla relacji pomiędzy inwestorami na plus jako wartość, jako zainteresowanie inwestycjami późniejszymi.

Przedstawiciel SSE nr 3:

(...) zawsze może być tak, że firma jest niezadowolona, tak, że zaczyna, co więcej jakby trzeba pamiętać, że jesteśmy odbierani, jako jednak instytucja jakoś trochę takie, no nie do końca ludzie odbierają czym ta strefa jest, że trochę reprezentujemy Państwo, więc zawsze jest większa szansa przy takiej sytuacji, że ktoś niezadowolony z czegoś, co zawsze może wystąpić przy pracowniku, bo ja, no właśnie, wziąłem państwowe, więc jest gorsze. Jakbym sobie wziął firmę z rynku, to pewnie by mi znaleźli. Co oczywiście jest absurdalne, bo jakby sami wiemy, że te problemy są tak duże.

Przedstawiciel SSE nr 4:

O2: Wie pan – mogło to by być też tak, by brane pod uwagę, że taka strefa może byłaby wtedy bardziej atrakcyjna dla kogoś innego, bo jeżeliby w międzyczasie jeszcze angażowała się w rekrutację, albo wspomagała ją, bo samo zmobilizowanie kogoś, że on ma to na pewno zrobić, to nijak jest w zadaniach i jak gdyby w oczekiwaniach strefy. Tu mogłoby to być tak, że my możemy wesprzeć i to może być jeden z argumentów, że mogłoby ewentualnie coś takiego wystąpić, że kogoś tam wspieramy i wtedy chętniej by ktoś inwestował, bo rynek pracy jest taki, że jest pracownika.

2.2.2. Wnioski

Poniższy schemat stanowi rekonstrukcję postaw przedstawicieli SSE wpisaną w schemat SWOT, czyli analizę mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń. Postawy te odnoszą się do podejmowania współpracy z przedsiębiorstwami w zakresie wsparcia ich w ramach zadań rekrutacyjnych i szkoleniowych.

Współpraca SSE z przedsiębiorstwami w zakresie wsparcia rekrutacji

(Analiza SWOT: strengths – weaknesses – opportunities – threats)

	<p>Szanse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utrzymywanie się wysokiego zapotrzebowania przedsiębiorstw na wsparcia w tym zakresie ▪ Zmiany w regulacjach prawnych dotyczących funkcjonowania spółek zarządzających SSE ▪ Utworzenie rządowych źródeł finansowania nowych zadań wyznaczonych SSE 	
<p>Mocne strony</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bieżące potrzeby kadrowe przedsiębiorstw ▪ Potencjał SSE w zakresie posiadania licznych kontaktów ▪ Wzmocnienie wizerunku SSE jako instytucji wspierającej lokalny rozwój gospodarczy ▪ Większe zainteresowania przedsiębiorstw lokowaniem działalności w strefach 	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+ Współpraca -</p> <p style="text-align: center;">-</p>	<p>Słabe strony</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wątpliwości czy SSE mogą wpływać na wywiązywanie się przez przedsiębiorców ze zobowiązań dotyczących zatrudnienia ▪ Obciążenie przekraczające możliwości finansowe SSE ▪ Brak specjalizacji SSE w zakresie proponowanych zadań ▪ Preferowanie w przedsiębiorstwach wewnętrznych rekrutacji i szkoleń
	<p>Zagrożenia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zmiany na rynku pracy: koniec rynku pracy pracownika, wysokie bezrobocie ▪ Negatywne rozstrzygnięcie prawne kwestii dopuszczalności angażowania się SSE w nowe zadania ▪ Brak źródeł finansowania dla nowych zadań wyznaczonych SSE 	

Schemat ten przyporządkowuje wskazane i omówione już problemy do czterech zbiorów: mocnych stron, słabych stron, szans i zagrożeń. Mocne strony i szanse są czynnikami potencjalnie skłaniającymi do włączenia się spółek zarządzających strefami w omawiany rodzaj współpracy, zaś słabe strony i zagrożenia będą stanowiły bariery. Ponadto mocne i słabe strony należy ujmować jako czynniki wewnętrzne, czyli leżące w gestii SSE, zaś szanse i zagrożenie są czynnikami zewnętrznymi, czyli znajdującymi się poza bezpośrednim wpływem władz spółek zarządzających strefami.

10. III. Model obligacji społecznych

11. 3.1. Prezentacja modelu

3.1.1. Omówienie materiału z badań

Przedstawiciele stref ekonomicznych nie mieli raczej trafnych skojarzeń z pojęciem obligacji społecznych. Jedynie jeden z rozmówców trafnie zrekonstruował istotę modelu na podstawie nazwy.

Przedstawiciel SSE nr 1:

Jak pierwszy raz usłyszałem: nic. Jest to jakby, nie wiem, złe tłumaczenie, w ogóle... Sugerowałbym zupełnie zaprzestanie używania, bo ani firmie ani... Raczej wprowadza podejrzenia.

Przedstawiciel SSE nr 2:

Przyznam szczerze, że nie wiem.

Przedstawiciel SSE nr 3:

Z jakimiś bonami na jakieś usługi społeczne, tak, bon edukacyjny, nie wiem, bon zdrowotny, być może tego typu, tak, czyli jakaś forma pokrycia jakichś usług ważnych z punktu widzenia społecznego i...

Przedstawiciel SSE nr 4:

O2: No to może być no jakieś, bo to mi obligacja kojarzy się z konkretną kwotą za coś. No bo to... a teraz jak dotyczy to społeczeństwa, czy to będzie kwota, że ktoś wpłaca na rzecz podniesienia zasobów... czy zdobycia większych zasobów ludzkich, czy kompetencji tych zasobów ludzkich?

Dla jednego z rozmówców niejasne jest źródło kapitału, jaki strefa musiałaby wygospodarować w celu realizacji zleconych jej zadań rekrutacyjnych i szkoleniowych. Ponownie została też sformułowana wątpliwość dotycząca możliwości włączania się strefy ekonomicznej w działania, które dotyczą kwestii warunkujących przyznanie prywatnym przedsiębiorstwom pomocy publicznej.

Przedstawiciel SSE nr 1:

No i tu też jest takie jakieś zagrożenie, tak, że się wyłoży pieniądze w przyszłości, przeszkoli się, a firma powie: nie, ja już ich nie potrzebuję.

Przedstawiciel SSE nr 2:

Na pewno potrzebowałabym tutaj więcej informacji konkretnych, bo sam model wygląda w porządku, ja go rozumiem, natomiast zastanawiam się kto mógłby być tym operatorem czy administratorem.

Przedstawiciel SSE nr 3:

Po pierwsze, czy strefa w tym założeniu ma to inwestować ze środków, które już spółki mają obecnie, czy też to będzie jakiś program, że ministerstwo przewiduje, że jakieś dofinansowanie spółki dostaną na to, to jest ważne, no bo tutaj jest bardzo duża różnica między poszczególnymi strefami. (...) czy to miałyby pochodzić już ze środków obecnych w spółkach, czy też po prostu ministerstwo przewiduje, nie wiem, że damy tam 100 milionów czy 500 milionów, czy miliard na taki program i po prostu spółki strefowe miałyby być tym. (...)

I drugie mi się pojawia takie bardziej systemowe pytanie. Znaczą, mam trochę wrażenie, że tu się dubluje pewne rzeczy i jest pytanie po co. No bo po za tym, że jakby strefa ma te pieniądze zainwestować, to trochę się pojawia pytanie, jaka jest rola tej strefy. No bo tak jak troszkę rozmawialiśmy, po co tworzyć tu jeszcze operatora, czy nie lepiej byłoby ministerstwu w strefie powiedzieć – słuchajcie, dostajecie jakieś tam dodatkowe środki, macie otworzyć zespół do spraw obsługi, czy tam pracownika zatrudnić, bo nie wiem jaka to skala jest wyobrażona przez ministerstwo, jakie to ma być...

Przedstawiciel SSE nr 4:

O1: I teraz tu jest kolizja. To, co panu powiedziałem wcześniej – bo jak my biorąc na siebie to, co firma, która przechodzi na [niezrozumiałe 00:44:14], to jest jej ryzyko, ale ona podejmuje to ryzyko, bo będzie miała ogromny zysk. To jest na przykład kapitał amerykański, który przychodzi, zakłada sobie swoje biznesplany, że zatrudni sto osób i na przykład sto milionów euro. I teraz liczy sobie, ja z tego, jeżeli mi to przedsięwzięcie się uda, ja na tym zarobię na przykład pięć milionów, bo tyle będzie wynosiła pomoc publiczna. I my teraz nie chcemy go wyręczyć, bo my z jednej strony jesteśmy kontrolującym, czyli my go będziemy rozliczali z deklarowanych założeń. Pod mocnym rygorem utraty tego zezwolenia. Bo tutaj to jest rola strefy. Strefy do tego powstały. Czy my powinniśmy, jako strefy – 14 stref w Polsce, przychodzi, jest pan firmą i mówi pan tak: „ja

sobie zainwestują sto milionów, są kłopoty, że tak powiem, z naborem pracowników i pan, panie prezesie podpisze mi pan umowę, zagwarantuje mi pan, że pan mi dostarczy stu przeszkolonych pracowników”. Czy ja się na to zgodzę? Nie. A uważam, że do tej pory jest tak, jak na cały świecie – no to ryzyko no bierze sobie ktoś, kto zakłada przedsięwzięcie gospodarcze, z którego ma odnieść korzyści. Czy my pośrednio powinniśmy uczestniczyć dla takiego ogólnego rozwoju? Tak, no bo jakoś miękko tak, ale sztywno na takiej zasadzie, że podpisujemy umowę i ryzyko z inwestora jest przeniesione na zarząd spółki – absolutnie nie.

Rozmówcy rozumieją, że rolę inwestora pełni strefa ekonomiczna, lecz ponownie wyartykułowana została obawa, że strefa z prawnego punktu widzenia nie może pełnić takiej roli. Inny rozmówca podkreśla natomiast, że lepsze rozwiązania przyniosłoby zaspakajanie zapotrzebowania pracodawców w oparciu o rozwój kształcenia dualnego. Wówczas strefa mogłaby wnieść swój wkład w działanie systemu skonstruowanego o te założenia.

Przedstawiciel SSE nr 1:

B: Tak, czyli strefa, jakby tutaj w tym wypadku, czy jest dla pana jasna rola strefy?

O: No pewnie.

Przedstawiciel SSE nr 2:

Nie umiem odpowiedzieć na to pytanie kto powinien być inwestorem. (...) Na pewno byłaby to nowa rola dla Strefy, jeśli chodzi o współtworzenie i wsparcie przy projektach rekrutacyjnych. To jest też takie pytanie, które warto by zadać Zarządowi Strefy jak on to postrzega, bo to Zarząd ostateczne decyzje wobec takich koncepcji podejmuje.

Przedstawiciel SSE nr 3:

O: Znaczący, ja uważam, że tak – powinien być taki system łączony, co wynika z takiego prostego życiowego doświadczenia, że jak coś jest za darmo to jest mniejsze zainteresowanie, mniejszy szacunek do tego...

B: Czyli po prostu musi przedsiębiorca tutaj partycypować?

O: To może być rozłożone, że tak powiem nieproporcjonalnie, tak, w sensie, że może być osiem do dwóch, siedem do trzech, to nie muszą, że to musi być fifty-fifty, ale powinien być jakiś wkład przedsiębiorcy i to nie może być też wkład taki stricte symboliczny, o tyle, żeby on rzeczywiście poczuł, że za coś płaci, w związku z czym czegoś oczekuje też, ale też sam się angażuje w chociażby dobre definiowanie swoich potrzeb, dobre opisanie, jakich konkretnie umiejętności od pracownika potrzebuje, tak, otwartość na nie wiem, być może jakąś współpracę, no bo jeżeli zakładamy, że to miałyby, no tak jak rozmawialiśmy, że szkolnictwo dualne jest najlepsze, no to być może w jakiś sposób część tych szkoleń powinna się odbywać u przedsiębiorcy lub we współpracy z nim, tak, no bo jakby w sensie takim, że operator czy strefa może mu załatwić trenera, może mu załatwić firmę, ale jednak na przykład lepiej, żeby to szkolenie odbywało się u niego w zakładzie, ze względu na to, że od razu uwzględnia specyfikę jego zakładu.

Przedstawiciel SSE nr 4:

O1: Ale na pewno nie strefa. Jest to sprzecznie z prawem. Jakby... jak my byśmy pomylili siebie z inwestorem, to by nas z pracy wyrzucili.

Przedstawiciele stref rozumieją rolę operatora, lecz niektórzy spośród nich nie widzą potrzeby wprowadzania tego elementu do proponowanego modelu. Pojawił się głos, że wprowadzenie do modelu operatora skutkowałoby nadmiernym poziomem skomplikowania modelu oraz niepotrzebnym zwiększeniem kosztów jego funkcjonowania.

Przedstawiciel SSE nr 1:

No ja rozumiem, że operator, to jest no firma, która w tym pilotażu jest właścicielem projektu i go realizuje, tak?

Przedstawiciel SSE nr 2:

Mogłyby to być organy częściowo wydelegowane ze Strefy – czyli Operator, Zespół, który typowo zajmowałby się właśnie działaniem na rzecz rekrutacji dla inwestorów. Myślę, że mogłby być to częściowo zespół Strefy też w powiązaniu z firmami, które rekrutacjami się zajmują.

Przedstawiciel SSE nr 3:

No bo tu zakładamy, że przedsiębiorca coś zgłasza do strefy, strefa operatorowi, operator szuka wykonawcy, no i jakby trochę robimy taki głuchy telefon, nie, a w tym momencie byłoby tak – przedsiębiorca zgłasza do strefy, która ma w ramach swojej, jako taką komórkę, no i wydaje mi się, że każda spółka jest w stanie znaleźć na rynku wykonawcę usługi szkoleniowej, tak, no bo sami chociażby to robimy w różnych zakresach, więc trochę

jest takie dla mnie pytanie – po co ten operator się ma pojawić? To jest takie dublowanie dla mnie pewnych rzeczy, komplikujące i też pewnie podrażające całe koszty programu, no bo ten operator z czegoś też musi żyć.

Jeśli jednak sens powołania operatora nie jest kwestionowany, to bywa on wymieniany jako odpowiedni adresat zleceń płynących od przedsiębiorców. Podobnie jak miało to miejsce w przypadku innych ocen i opinii dotyczących elementów modelu, ponownie pojawił się głos poddający w wątpliwość możliwość partycypowania przez specjalną strefę ekonomiczną w przedsięwzięciu o charakterze komercyjnym.

Przedstawiciel SSE nr 1:

Każdy może inaczej, może przyjechać albo napisać...

Przedstawiciel SSE nr 2:

To znowu jest pytanie o to, jak wyglądałby ten system operatora i kim byłby ten operator. Bo być może byłaby to komunikacja pomiędzy operatorem a specjalną strefą ekonomiczną, natomiast jeżeli operatorem byłby częściowo też zespół z strefy plus firmy zewnętrzne np. partnerskie, to przedsiębiorca mógłby zgłaszać takie zapotrzebowanie oczywiście bezpośrednio do operatora.

Przedstawiciel SSE nr 3:

Więc jakby poprzez kontakt, na pewno musi być kontakt bezpośredni, bo nie...

Przedstawiciel SSE nr 4:

O1: Dla mnie... ale to jest bardzo ważne, kto to będzie robił. My ten przykład, jeżeli miałyby być to stowarzyszenie, czy jakaś fundacja, to my nie możemy.

B: Rozumiem – nie mogą państwo w takich sytuacjach.

O1: No tajemnica, [niezrozumiałe 00:48:01].

B: Dobrze.

O1: Poza tym to jest w ten czas przedsięwzięcie komercyjne. My przy udziale pieniędzy publicznych nie możemy przysparzać podmiotowi prywatnemu zysków.

Wykonawcami – wedle opinii rozmówców – powinny zostać odpowiednio dobrane firmy szkoleniowe, lecz również wskazywane były wszelkie instytucje edukacyjne: szkoły zawodowe, centra kształcenia ustawicznego oraz placówki szkolnictwa wyższego. Jeden z rozmówców zwrócił uwagę na fakt, że potrzeby kadrowe różnych branż niosą ze sobą bardzo silnie zróżnicowany koszt szkolenia lub kształcenia przyszłych pracowników.

Przedstawiciel SSE nr 1:

No firmy szkoleniowe, rekrutacyjne, firmy, które zajmują się, nie wiem, zatrudnianiem obcokrajowców, trenerzy indywidualni, inne firmy może ze strefy, bo też mogą chcieć wziąć udział w jakiś sposób.

Przedstawiciel SSE nr 2:

Myślę, że firmy partnerskie, które są z rynku HR-owego, które w jakiś sposób byłyby przefiltrowane i przebadane byłyby ich potencjał jako kompatybilny z potrzebami chociażby właśnie Specjalnej Strefy Ekonomicznej.

Przedstawiciel SSE nr 3:

Szkoły zawodowe, uczelnie, centra kształcenia zawodowego. Również firmy rynkowe z jakichś dziedzin, tak, no bo to jest pytanie, jakie będą te oczekiwania przedsiębiorców. Ja na pewno zakładam, że pojawią się umiejętności miękkie i to jest jakiś aspekt, który bardziej rynek w tym momencie dostarcza niż jakieś instytucje stricte szkolnictwa czy różnych [niezrozumiałe 00:54:26] państwowych. Być może jakieś firmy w zakresie jakichś bardzo specjalistycznych właśnie umiejętności czy przez specjalistycznych kursów, które mogą być po prostu też drogie, tak. To jest też na przykład ważna rzecz, żeby ten program uwzględniał jakąś pewną skalowalność, tak, że wyszkolenie dla firmy x może być dużo droższe, dużo bardziej trwać niż dla firmy y, tak, no bo w zależności od zawodu i od kompetencji, które są potrzebne.

Proces inwestowania jest dla większości przedstawicieli SSE jasny, choć u niektórych rozmówców ujawniła się pewna trudność związana z rozgraniczeniem pojęcia inwestora w myśl założeń modelu z pojęciem inwestora rozumianego jako przedsiębiorstwo lokujące swą działalność na obszarze specjalnej strefy ekonomicznej.

Przedstawiciel SSE nr 1:

*B: Czy ten proces inwestowania jest dla pana jasny? Czy on jest w ogóle warty jakby tego wszystkiego, działań?
O: Tak, tak.*

Przedstawiciel SSE nr 2:

Trudno mi się do tego odnieść, nie czuję się kompetentna by odpowiadać na takie pytania. Wydaję mi się, że model jest ciekawy, natomiast kwestia wglębnienia się i uzyskania większej ilości szczegółowych danych np. jaka miałyby to być marża, w jakim procencie ten projekt, na potrzeby inwestora, czy też przedsiębiorcy jak miałyby być zrealizowany. Wydaję mi się, że na razie jest za mało danych.

Przedstawiciel SSE nr 3:

Raczej tak. Oczywiście zawsze są pytania bardziej dla mnie o to, w jaki sposób mamy oceniać, że to zostało dobrze przeprowadzone. Czy to ma się odbywać na zasadzie, nie wiem, rozmowy rekrutacyjnej przedsiębiorcy, czy po pół roku pracy czy po roku pracy, tak? Co ma być podstawą jakiegoś zwrotu tej inwestycji, tak?

Przedstawiciel SSE nr 4:

O1: ...z tego schematu ma dostarczać przygotowanego pracownika dla inwestora, a gdzie tu się ma strefa, szkoła, dyrekcja i tak dalej?

O2: To jest model daleko odbiegający...

O1: Wykonawca to jest podmiot komercyjny. Czyli co on chcesz... no nie.

Przedstawiciel SSE nr 4:

O1: Dla mnie najbardziej nieczytelne, bo tu proszę zwrócić uwagę – brak tego związku strefy z tym przedsiębiorcą, ale drugie. To jest pytanie właściwie – jest ten przedsiębiorca i jest na końcu wyjście z systemu – inwestycja.

O2: Inwestycja – i co to jest?

O1: Co to jest? Przecież inwestycja jest do tego przedsiębiorcą. Po to do nas przychodzi.

O2: Może, by realizować...

O1: To jest w ogóle nielogiczne. Do nas przychodzi inwestor, który stanie się pracodawcą, dostaje od nas zezwolenie, a tu na tym tego nie widać. To w ogóle jest odwrotnie – to jest sprzeczne...

B: Czyli ten model w ogóle jakby nie odpowiada sytuacji, jaka jest...

O2: [niezrozumiałe 00:57:36].

O1: Nie odpowiada stanowi faktycznemu, ani nie jest to model na przyszłość

Rozmówcy na tym etapie nie potrafią określić, jaki poziom powinna mieć marża inwestora. Należy również ponownie zasygnalizować wątpliwość, jaką u niektórych przedstawicieli strefy wywołuje samo założenie, że reprezentowany przez nich podmiot mógłby uczestniczyć w tak nakreślonym procesie inwestowania.

Przedstawiciel SSE nr 1:

O: Ciężko powiedzieć, bo to... Najpierw by trzeba sprawdzić, czy w ogóle to będzie działać, to jest pierwsza sprawa. To jest pierwsza sprawa, bo może się okazać, tak jak już powiedziałem, że strefa zainwestuje, przeszkoli pracowników, a firma się rozmyśli albo upadnie, już nie ma firmy, i co wtedy? Nagle pieniądze są stracone.

Przedstawiciel SSE nr 2:

W ogólnym brzmieniu mogę powiedzieć, że jest ciekawy, ale nie jestem w stanie na ten moment określić tak zupełnie na świeżo jaka to mogłaby być marża, aby mogła być atrakcyjna. Myślę, że to jest coś, co moglibyśmy zbadać, wypracować w większej grupie roboczej.

Przedstawiciel SSE nr 3:

Ciężko mi powiedzieć, bo to... tu jest tak dużo niewiadomych, nie wiadomo jakie miałyby to być kwoty, nie wiadomo na podstawie czego oceniane, w związku z czym ja nie wiem, czy to jest inwestycja na miesiąc, na pół roku, na rok, tak, czy na kilka lat.

Przedstawiciel SSE nr 4:

No powiem tak – co do takich zapisów ogólnych – tak. Bo my nie odzegnujemy się od tego, że my chcemy partycypować w szkoleniu dualnym, że my chcemy być partnerem i dla szkoły, i dla inwestora, przedsiębiorcy. My chcemy to robić, tylko w ramach fajnego modelu – już też nie będę powtarzał – co rozumiemy pod tym dobrym modelem. Nas [niezrozumiałe 01:01:15] zasada, żeby nie chodzić, że tak powiem, w kolizje...

3.1.2. Wnioski

Objęte badaniem osoby po zapoznaniu się z założeniami modelu przeważnie potwierdzały, że rozumieją jego założenia. Jednak niezależnie od kwestii rozumienia tych założeń rozmówcy już na wstępie formułowali swoje uwagi czy wątpliwości. Można je podzielić na trzy grupy: związane z odbiorem ról przypisanych uczestnikom procesu inwestowania, dotyczące wchodzenia SSE w rolę inwestora w ramach modelu oraz związane z preferowaną formą zaangażowania SSE w ramach modelu alternatywnego.

W obrębie pierwszej grupy reakcji na model przede wszystkim wskazać należy wątpliwości co do zasadności wprowadzania roli operatora. Wśród objętych badaniem osób pojawiają się głosy, że jest ona zbędna, a w konsekwencji wprowadzić może chaos i niepotrzebnie podnieść koszt całego planowanego procesu zapewniania przedsiębiorcom pracowników.

W odniesieniu do wchodzenia SSE w rolę inwestora artykułowane są dwie wątpliwości. Obydwie zostały już omówione przy okazji ogólnego rozważania możliwości angażowania się stref w działania kadrowe przedsiębiorstw. Pierwsza z nich dotyczy barier prawnych związanych z możliwością ingerowania spółek zarządzających strefami w wywiązywanie się przez przedsiębiorców ze zobowiązań, które stanowiły warunek otrzymywania pomocy publicznej. Druga odnosi się do kwestii źródeł finansowania nowych zadań, które miałyby być realizowane przez SSE.

Trzecia grupa reakcji na zaprezentowany rozmówcom model dotyczy preferowanych form zaangażowania stref w myśl formułowanych *ad hoc* alternatywnych modeli współpracy pomiędzy SSE a przedsiębiorcami. Jeden z przedstawicieli stref zasugerował, by po usunięciu operatora to właśnie struktury organizacyjne spółek strefowych wzięły na siebie rolę podmiotu poszukującego odpowiednich wykonawców do zadań rekrutacyjnych i szkoleniowych. Popularniejsze było jednak postulowanie przekształcenia modelu w takim sposób, by rolą SSE było wspieranie rozwoju kształcenia dualnego w przestrzeni lokalnej otaczającej strefę. Wprawdzie rozmówcy nie formułowali bardzo precyzyjnych sugestii, lecz podkreślenia wymaga konsekwencja, z jaką w trakcie wywiadów akcentowali swoje zainteresowanie uczestnictwem w takich działaniach.

Poza omówionymi powyżej kwestiami warto również zasygnalizować dwa problemy związane z nazewnictwem stosowanym w ramach proponowanego modelu. Pierwszym z nich jest brak entuzjazmu dla obydwu zaproponowanych nazw modelu. Terminy „obligacje społeczne” i „płatność za rezultat” nie spotykają się z entuzjazmem objętych badaniem osób – niekiedy wręcz wywołują jawną krytykę. Drugim potencjalnym problemem jest przywiązanie się przedstawicieli SSE do takiego rozumienia słowa „inwestor”, które wskazywałoby na przedsiębiorstwo lokujące swoją działalność w strefie. Nawet jeśli rozmówcy wprost nie wyartykułowali tej wątpliwości, zdarzają się przypadki, że używają tego słowa zarówno w odniesieniu do roli w ramach modelu obligacji społecznych, jak i do roli, jaką sami przypisują przedsiębiorstwom działającym na terenie stref.

12. 3.2. Modyfikacja modelu

By model stał się atrakcyjniejszy, konieczne jest – zdaniem rozmówców – znalezienie źródeł finansowania podejmowanych w jego ramach działań oraz doprecyzowanie ostrych kryteriów powodzenia tych działań. Podobnie jak miało to miejsce w przypadku objętych badaniem kierowników działów przedsiębiorstw, rozmówcy reprezentujący specjalne strefy ekonomiczne wyrażają obawy, że problemem będzie brak ostrych wskaźników rozstrzygających czy usługa została należycie wykonana. Ponadto, co jest troską właściwą dla omawianej w niniejszym dokumencie grupy, konieczne byłoby wyeliminowanie problemu zamrożenia znacznych środków finansowych strefy – pomijając samą kwestię rozstrzygnięcia tego, z jakiego źródła strefa-inwestor miałaby takie środki uzyskać. Rozmówcy zdają sobie bowiem sprawę, że w przypadku przedsiębiorstw ulokowanych w strefie pojedyncze zamówienie może dotyczyć specjalistycznego przeszkolenia nawet kilkuset osób, więc samo takie pojedyncze zlecenie może wygenerować koszt przekraczający możliwości finansowe strefy. Odrębną kwestią są uwarunkowania prawne, które skłaniają rozmówców do sformułowania postulatu, by założenia modelu nie stały w sprzeczności z ramami prawnymi, które wyznaczają zakres inicjatyw, w jakie mogą włączać się specjalne strefy ekonomiczne.

Przedstawiciel SSE nr 1:

Wydaje się sensowne... Na papierze większość, znaczy część rzeczy wydaje się czasami sensowna, usprawnienie zazwyczaj wychodzi w realizacji, więc jakby na tym etapie to ciężko mi powiedzieć.

Przedstawiciel SSE nr 1:

Pieniądze.

Przedstawiciel SSE nr 3:

To są bardzo ważne rzeczy, no bo mówię, jeżeli miało być założenie, jak duży miał być ten program, żeby to w ogóle się opłacało, tak, czy to dla spółki miałyby być inwestycja rzędu pięćdziesięciu, stu tysięcy czy dziesięciu milionów, tak, no to mrożenie różnych środków na różne okresy. Im dłuższy okres, im więcej środki, no to siłą rzeczy ta marża musi być większa, żeby była opłacalna, tak, no bo jakby, przynajmniej nie wiem, z naszego doświadczenia jest tak, że raczej pieniędzy brakuje. Pomysłów na to, jakie programy robić, jakie projekty robić nie brakuje, zwłaszcza tak jak mówię, ciężko mi powiedzieć, bo nie pracowałem w strefie, w której nie ma części parkowej, więc jest tylko jakby zarządzanie stricte strefą. My dzięki strefie parkowej mamy milion pomysłów i projektów, które realizujemy, więc jakby bardziej mamy problem z tym skąd brać środki...

Przedstawiciel SSE nr 1:

Jakość szkoleń i finanse.

Przedstawiciel SSE nr 3:

No zasady, to jest podstawa określenia tego. W sensie czas, ilość środków, które trzeba zainwestować, marża i jakby sposób ewaluacji i oceny, bo tu jest mówię, no bardzo moim zdaniem przynajmniej na tę chwilę może to być bardzo uznaniowe czy ten pracodawca jest zadowolony z pracownika.

Przedstawiciel SSE nr 4:

O1: Teraz, co jest takiego ważnego? No jeszcze dlaczego to ryzyko jest rozłożone w taki sposób, jak państwo proponujecie? Jeżeli wchodzimy w projekt, to oczekujecie od nas pieniędzy, a zwrot po realizacji.

Przedstawiciel SSE nr 4:

O1: Brak relacji pomiędzy strefą a investorem-przedsiębiorcą. Brak relacji strefy ze społeczeństwem i samorządem terytorialnym, który jest organem prowadzącym. To, co jest... wynika z ustawy o strefach. Czyli on w ogóle w moim odczuciu teraz subiektywnie, to on jest, że tak powiem, daleki, daleki od...

O2: Tak.

O1: ...od, że tak powiem, jakiegoś takiego przyzwoitego standardu, a nie do... od modelu.

O2: Bo jeżeli ma to dotyczyć na przykład uczniów, to zgody i czy jakiejś szkoły konkretnej, w ramach której byśmy organizowali na przykład dodatkowe szkolenia dla tych absolwentów przyszłych szkoły, to jednostka samorządu musi wydać zgodę na przystąpienie do projektu na przykład. Czyli czy na przykład miejscowościach niektórych prezydent, czy burmistrz, to oni muszą wydać zgodę i teraz to nie jest takie proste, bo trzeba przekonać teraz tego... tą grupę społeczną, żeby ona chciała wziąć udział w takim szkoleniu. Wiemy o tym, że

kiedy by to dotyczyło jakichś osób, czy pracowników, no to też nie rozumiemy tego, czy pracodawca ma już pracownika i my... może go przeszkolić w ramach tych pieniędzy i on na niego będzie nadal pracował, no bo kim jest ten pracownik tu na tym wykresie napisany? To może być osoba poszukująca pracy na rynku.

Przedstawiciel SSE nr 4:

O1: Jest nieczytelne, no podmioty tego schematu nie są do końca zdefiniowane. Nie znamy roli operatora, wykonawcy. Nie wiemy, dlaczego nie ma związku strefy z przedsiębiorcą. Dlaczego przedsiębiorca w ogóle nie ma związku z inwestycją.

O3: Dlaczego strefa nie ma z instytucjami, z samorządem.

O1: Samorządem. Przecież u nas samorząd to są nasi udziałowcy.

Przedstawiciel SSE nr 4:

Umiejscowienie strefy zgodnie, że tak powiem, z prawem, czyli ustawie o strefach. Tam jest zapis ustawowy, co należy do obowiązków strefy. Czyli doprowadzenie do takiej sytuacji, gdzie uwzględniony będzie interes ucznia w tym szkoły, absolwenta z interesem pracodawcy. Opracowanie dobrego modelu finansowania ze szczególnym uwzględnieniem, że tak powiem, potrzeb inwestora. Dalej – szacowanie ryzyka w inny sposób.

13. 3.3. SWOT modelu obligacji społecznych

3.3.1. Omówienie materiału z badań

Według przedstawicieli specjalnych stref ekonomicznych wdrożenie modelu mogłoby podnieść atrakcyjność inwestowania w strefach, które by się na ten krok zdecydowały. Ponadto – jak podkreśla to jeden z rozmówców – byłby to wkład w rozwój gospodarki regionu, co stanowi jeden z celów, jakie stawia się SSE.

Przedstawiciel SSE nr 1:

No na pewno jest bardziej atrakcyjna strefa posiadająca usługę zapewnienia pracowników dla firm, dla inwestorów.

Przedstawiciel SSE nr 3:

No oczywiście. No jakby kolejne narzędzie do realizacji zadań, które są stawiane przed spółkami, czy to na poziomie, który rozumiemy makro, czyli no jeżeli firmy strefowe odpowiadają za rozwój gospodarki czy rozwój regionu, no to tak jakby rozwój kadry pracowniczej jest tutaj tak jak mówiliśmy, kluczowym znaczeniem. Czy w kontekście samej spółki, jako spółki, no rozwój kolejnej usługi, który spółka może oferować, może na tym uzyskiwać środki, jest zawsze dobry, no bo pozwala dywersyfikować jakieś źródła przychodów.

Przedstawiciel SSE nr 1:

No to, że będziemy bardziej atrakcyjni.

Dostrzegane zagrożenia są związane z kwestią różnorodnych gwarancji: zarówno odzyskania przez strefę wyłożonych środków pieniężnych, jak i gwarancji utrzymania pracownika w miejscu pracy lub w ramach cyklu szkoleniowego. Jak już zostało to wcześniej zasygnalizowane, problematyczną kwestią jest to, czy możliwości finansowe stref pozwalają na pokrycie kosztów specjalistycznych szkoleń, które byłyby jednocześnie zapewniane dla kilkuset czy nawet kilku tysięcy osób. Nawet dopasowanie skali realizowanych zadań do możliwości stref lub – alternatywnie – subsydiowanie ich w stopniu umożliwiającym ich realizację oznaczałoby dla stref zamrażanie środków oraz ponoszenie ryzyka związanego z ich nieodzyskaniem w określonym w umowie terminie. Ryzyko takie wynikać może zarówno z możliwości wejścia w stan upadłości spółki, która wcześniej przekazała strefie zlecenie, jak i z zaistnienia sporu dotyczącego rozstrzygnięcia czy usługa szkoleniowa została należycie wykonana.

Przedstawiciel SSE nr 1:

Chodzi o to, żeby zapewnić tych pracowników przedsiębiorcy, natomiast na pewno będzie dyskusyjne, jeżeli przyjdzie przedsiębiorca i stwierdzi, że chce przeszkolić pięćdziesiąt osób i kurs dla tej osoby kosztuje, czy tam znaleźć pięćdziesiąt osób, i koszt jednej osoby to będzie pięć tysięcy i zrobimy pięćdziesiąt osób razy pięć, no to... Każdy będzie się zastanawiał, czy w ogóle podjąć jakiekolwiek kroki, żeby wyłożyć takie pieniądze. Mając na

uwadze, że nigdy nikt nie zmusi tego przedsiębiorcy, żeby on zwrócił te koszty. Nikt nigdy nie zwróci, a walka w sądzie to jest jakby... Latami może się ciągnąć, więc to jest jedyna rzecz, która w tym systemie słabo działa, może jakiś fundusz powinien być stworzony, tak, jak jest fundusz pracy, gdzie będą pieniądze zagwarantowane na jakieś takie, nie wiem, czy niepowodzenia, czy właśnie za pośrednictwem strefy inwestowane te pieniądze, żeby ktoś kontrolował, ale w takim układzie, że strefa ma inwestować dziesiątki i setki tysięcy w szkolenia pracowników dla firm, gdzie one teoretycznie są zobowiązane tylko umową, którą będzie można egzekwować w sądzie przez ileś tam lat, no to jest upadek strefy, tak, spółki, więc sensowność, czy jakaś strefa, czy wszystkie strefy będą w przyszłości3 chciały w oparciu o taki system działać, to myślę, że nie. Myślę, że nie, więc tutaj na gwarancję trzeba będzie się zastanowić nad tym elementem.

Przedstawiciel SSE nr 3:

(...) jeżeli byśmy zakładali, że jest pula ludzi, którzy rzeczywiście poszukują pracy i nie mogą znaleźć, to być może to powinno być w jakimś systemie, w którym oni się zobowiązują, że jeżeli przejdą to szkolenie, to w jakichś tam widełkach finansowych, które znają wcześniej, tę pracę podejmą, tak, czyli nie powiedzą po szkoleniu, że kurczę, w sumie nauczyliście mnie tyle, ten facet daje trzy tysiące, ale obok jest firma, która w sumie robi to samo i daje trzy dwieście, tak.

Przedstawiciel SSE nr 4:

O1: Tak? To, co jest zaproponowane, jak gdyby w naszym odczuciu główne ryzyko jest w strefie. Dalej – brak, że tak powiem, w tym schemacie zależności takiej wynikających też z prawa...

Trudno jest, zdanie rozmówców, oszacować średni koszt szkolenia pracownika ze względu na specyfikę poszczególnych zawodów, która przekłada się na zupełnie inne oczekiwania co do zakresu szkolenia i kosztów, jakie się z tym procesem wiążą.

Przedstawiciel SSE nr 1:

B: Też zupełnie nie da rady, nawet żadnych widełek?

O: Nie, firma może chcieć przeszkolić sekretarkę, a może chcieć przeszkolić...

B: Kierowcę.

O: Pracownika obrabiarki CNC i to są zupełnie inne koszty. Albo pilota, śmigłowca. I mówimy od tysiąca złotych do, nie wiem, stu, dwustu tysięcy. A firmy są... Rozrzut firm, tego, czym się zajmują i jakie mają potrzeby jest totalny.

Przedstawiciel SSE nr 4:

O1: Oni mają pieniądze i teraz, czy my jesteśmy w stanie to zrobić? Jakiś na pilotażowych zasadach, czy współpracy tak, ale to nie jest twarde tak, jak wynika z pytania. To od tego są szkoły, od tego są władze powiatowe, gminne

Wyodrębniona rola operatora wydaje się niektórym z rozmówców zbędna.

Przedstawiciel SSE nr 1:

B: Czy wprowadzenie takiego modelu do działalności stref wymagałoby, według pana, korzystania z usługi jakiegoś administratora odpowiedzialnego za cały proces?

O: Nie.

Przedstawiciel SSE nr 2:

Jeżeli chodzi o Operatora? Nie wiem, mogę tylko odpowiedzieć, że pewnie z firmami, z którymi mamy jakieś dobre doświadczenia, czyli firmami, które partnerowały Strefie, współpracują z naszymi inwestorami, które mają dobre rekomendacje z rynku.

Przedstawiciel SSE nr 3:

Myślę, że wszystkie spółki, jako że są pod nadzorem ministerstwa, to najłatwiej w ramach ministerstwa współpracować. Znane są w obie strony wszystkie procesy decyzyjne, informacyjne, więc...

Alternatywna nazwa modelu – „płatność za rezultat” – nie została przychylnie przyjęta przez objętych badaniem przedstawicieli SSE.

Przedstawiciel SSE nr 1:

Ja nie wiem, czy nazwa jest aż tak istotna, natomiast nie wiem czy no firma, jak też jakaś tam płatność usłyszy, no to to będzie myślała, że ktoś chce wyciągnąć jakieś pieniądze z firmy, więc o płatnościach bym chyba nie wspominał. Też jakieś negatywne mam skojarzenia.

Przedstawiciel SSE nr 3:

Znaczy, nie widzę w tej sekundzie nazwy, bo to oczywiście praca koncepcyjna wymaga, żeby chwilę się, ale na pewno troszkę do mnie nie przemawia to społeczne. Społeczne byłoby dla mnie, gdyby było tak, że istnieje jakiś mechanizm, w którym ludzie lub firmy mogą masowo w taki program wchodzić, wkładać środki, jakby no wtedy byłoby to społeczne, tak, no to jest to bardziej państwowe, publiczne. Jest to jakiś program, nie widzę tutaj tego elementu społecznego w samym nazewnictwie, więc to może być trochę mylące, tak.

3.3.2. Wnioski

Poniższy schemat stanowi kolejną rekonstrukcję postaw przedstawicieli SSE wpisaną w schemat SWOT, czyli analizę mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń. W tym wypadku postawy te odnoszą się do proponowanego modelu obligacji społecznych. W pewnym zakresie są one podobne do postaw względem podejmowania współpracy z przedsiębiorstwami w zakresie wsparcia ich w ramach zadań rekrutacyjnych i szkoleniowych, lecz rozważanie założeń modelu spowodowało zwiększenie liczby uwzględnionych elementów.

Model obligacji społecznych (Analiza SWOT: strengths – weaknesses – opportunities – threats)		
	Szanse <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utrzymywanie się wysokiego zapotrzebowania przedsiębiorstw na wsparcia w tym zakresie ▪ Zmiany w regulacjach prawnych dotyczących funkcjonowania spółek zarządzających SSE ▪ Utworzenie rządowych źródeł finansowania nowych zadań wyznaczonych SSE ▪ Utworzenie funduszu gwarancyjnego na wypadek trudności z wyegzekwowaniem należnych SSE środków 	
Mocne strony <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bieżące potrzeby kadrowe przedsiębiorstw ▪ Potencjał SSE w zakresie posiadania licznych kontaktów ▪ Wzmocnienie wizerunku SSE jako instytucji wspierającej lokalny rozwój gospodarczy ▪ Większe zainteresowania przedsiębiorstw lokowaniem działalności w strefach ▪ Kolejne źródło dochodów SSE 	+ + Obligacje społeczne – —	Słabe strony <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wątpliwości czy SSE mogą wpływać na wywiązywanie się przez przedsiębiorców ze zobowiązań dotyczących zatrudnienia ▪ Obciążenie przekraczające możliwości finansowe SSE ▪ Brak specjalizacji SSE w zakresie proponowanych zadań ▪ Preferowanie w przedsiębiorstwach wewnętrznych rekrutacji i szkoleń ▪ Ryzyko zamrożenia znacznych środków na wypadek trudności z wyegzekwowaniem należności ▪ Niejasne kryteria rozstrzygające czy zlecenie zostało wykonane
	Zagrożenia	

- Zmiany na rynku pracy: koniec rynku pracy pracownika, wysokie bezrobocie
- Negatywne rozstrzygnięcie prawne kwestii dopuszczalności angażowania się SSE w nowe zadania
- Brak źródeł finansowania dla nowych zadań wyznaczonych SSE
- Przewlekłość postępowań sądowych na wypadek trudności z wyegzekwowaniem środków należnych SSE

Założenia schematu zostały już omówione w poprzednim rozdziale. W tym miejscu warto podkreślić, że wcześniejszy schemat uległ modyfikacji głównie poprzez skupienie uwagi objętych badaniem osób na dwóch dodatkowych kwestiach. Pierwszą z nich jest kwestia należności finansowych: zarówno w aspekcie źródła dochodów, jak i potencjalnego obszaru generującego czynniki ryzyka. Drugą jest kwestia kryteriów rozstrzygających o prawidłowym wykonaniu zlecenia, która może stanowić pole ewentualnych sporów pomiędzy SSE a zlecającym usługę przedsiębiorcą.

14. 3.4. Poziom inwestycji w obligacje

Nawet jeśli rozmówcy akceptowali same założenia modelu i wyrażali wstępne zainteresowanie udziałem w pilotaż, nie udzielali konkretnych odpowiedzi na pytanie o wysokość inwestycji, jakie byliby gotowi poczynić, czy okres, w jakim oczekiwaliby, by inwestycje te się zwróciły.

Przedstawiciel SSE nr 1:

Nie, to jest... To jest nie do oszacowania, bo nie wiadomo, co będą firmy chciały i ile. To jest jakby pierwsza sprawa i druga sprawa, o czym mówiłem, to jest to ryzyko. Czyli jeżeli to będą miały być setki tysięcy zainwestowane, wyłożone bez gwarancji, no to będzie ciężko.

Przedstawiciel SSE nr 3:

To jest pytanie do zarządu.

Przedstawiciel SSE nr 1:

Czyli generalnie właśnie chciałem powiedzieć, że nie chodzi o zwrot, jedynie o zapewnienie tego, że te pieniądze firma lub ktoś inny zwróci, tak, te, które są zainwestowane. A jaki okres? Wiadomo, że im szybciej, tym lepiej, bo będzie można dalej szkolić inne firmy, innych pracowników.

Przedstawiciel SSE nr 4:

To pracodawca powinien zainwestować pieniądze, bo on chce pracownika. To on chce go przeszkolić, przygotować sobie, żeby go zrekrutować. My możemy pośredniczyć tylko, że nawiążemy współpracę i pomożemy znaleźć takich absolwentów czy takie osoby, ale od tego są urzędy pracy, od tego są instytucje, które poszukują. Wie pan – OHP, ostatnio realizuje projekt, w którym to o taki wojewódzki w ogóle, w którym to próbuje zaangażować ileś i oni mają wskaźniki, że to na przykład 60 procent muszą zrealizować minimum, to...

Rozmówcy wskazywali, że konieczne jest ustanowienie jakiejś formy zabezpieczenia środków na wypadek, gdyby SSE – będąca inwestorem – nie mogła ich wyegzekwować na mocy ustalonych zobowiązań. W myśl koncepcji wskazanej przez jednego z przedstawicieli SSE odpowiednim rozwiązaniem byłoby ustanowienie odpowiedniego funduszu, który zapewniałby strefie pełną rekompensatę należnych jej niewyegzekwowanych środków. Drugim elementem zabezpieczającym interes strefy byłoby ustanowienie klarownych i jednoznacznych kryteriów ewaluacyjnych, czyli rozstrzygających czy zleczone strefie zadanie zostało wykonane należycie.

Przedstawiciel SSE nr 1:

No właśnie tak, jak powiedziałem, że... I najlepiej, jakby istniał jakiś fundusz, który w razie czego będzie te pieniądze pokrywał, zwracał, nie wiem, bo że to tak wszystko będzie idealnie działać, to raczej bym był bardzo sceptyczny.

Przedstawiciel SSE nr 2:

Zapewne tak, ale to już by wynikało z jakiegoś szczegółowo przygotowanego modelu współdziałania, bo jeżeli Strefa inwestuje środki to jaką ma możliwość, czy ma możliwość zabezpieczenia, i co, jeśli te zainwestowane środki się nie zwracają pod postacią dostarczonego kandydata, lub zrealizowanej rekrutacji. Myślę, że warto pomyśleć o takiej sytuacji. (...) Tak, jeśli są jakieś finanse, które my mamy ponieść, jako Strefa w inwestycji to spodziewamy się, że jakiś model zabezpieczenia tych środków będzie funkcjonował.

Przedstawiciel SSE nr 3:

[śmiejch] Zabezpieczenia zawsze powinny być, no bo to... (...) Łatwość pewnej oceny i ewaluacji, która jest dla mnie teraz problematyczna.

15. 3.5. Zainteresowanie modelem

3.5.1. Omówienie materiału z badań

Jeśli rozmówcy wykazują zainteresowanie modelem, to artykułują to w formie warunkowej. Jeden z nich widziałbym dla reprezentowanego przez siebie podmiotu rolę merytorycznego realizatora projektu, inny zaś wskazał, że konieczne byłoby odpowiednie dofinansowanie podmiotów prowadzących strefy ekonomiczne. Wyrażanie stanowiska poddającego w wątpliwość możliwość wchodzenia SSE w rolę inwestora w ramach modelu obligacji społecznych skutkuje jednoznacznym zanegowaniem możliwości uczestnictwa strefy w pilotażu programu.

Przedstawiciel SSE nr 1:

No generalnie możemy być również realizatorem projektu, czyli merytorycznie jakieś tam podejmować działania projektowe, a nie tylko zbieranie zapotrzebowania od firm i no... pośrednictwa w tym doszkalanu.

Przedstawiciel SSE nr 2:

Pytanie do zarządu.

Przedstawiciel SSE nr 3:

Dla nas, plus no ja zakładam, że przynajmniej tak na tyle, na ile miałbym go oceniać, to wymagałoby to dofinansowania spółek. Ciężko mówić, jak wygląda w innych spółkach.

Przedstawiciel SSE nr 4:

O1: Dlatego że proszę pana – my mamy instytucjonalnych partnerów, których nas rozliczają nawet nie partnerów, bo my jesteśmy instytucją. W jakiś sposób jesteśmy spółką prawa handlowego z udziałem skarbu państwa i to nie są miękkie rzeczy. Poza tym działamy pod rządami kodeksu handlowego. Czyli pewne rzeczy musimy wykonać obligatoryjnie zgodnie z prawem, a inna rzecz to jest obligatoryjna, co jest miękkie, co jest w naszej gestii.

B: No rozumiem.

O1: I teraz my nie możemy tworzyć mechanizmów albo popierać, które są sprzeczne z prawem.

Przedstawiciel SSE nr 4:

O1: Na określonych zasadach.

B: Gdyby byli państwo... znali więcej informacji...

O3: Tak.

O1: Tak.

3.5.2. Wnioski

Warunki dotyczące ewentualnego przystąpienia objętych badaniem SSE do programu obligacji społecznych można podzielić na kilka grup. Po pierwsze, stawiane są warunki niezawierające argumentu rzeczowego, lecz odnoszące się do formalnego procesu decyzyjnego. Rozmówcy zastrzegają więc, że będą mogli dokonać rozstrzygnięcia, jeśli poznają więcej szczegółów na temat modelu obligacji społecznych. Mogą oni też jednak odcinać się od możliwości ocenienia, na ile model

jest interesujący, jako że decyzja w tej kwestii podjęta może być jedynie przez zarząd spółki zarządzającej strefą.

Po drugie, stawiane są warunki odnoszące się do kwestii regulacji prawnych. Dotyczą one trzech omówionych już kwestii. Pierwszą z nich jest dopuszczalność angażowania się spółek zarządzających strefami w działania przewidziane dla nich w modelu. Drugą z nich jest kwestia ustanowienia gwarancji na wypadek trudności z wyegzekwowaniem przez strefę należnych jej środków finansowych. Trzecim z nich jest natomiast wypracowanie formalnych kryteriów rozstrzygających czy zlecenie zostało wykonane – co oznaczałoby, na przykład, utworzenie zestawu wskaźników użytecznych do rozstrzygnięcia każdej spornej kwestii.

Trzecią grupę warunków można określić mianem warunków finansowych, czyli związanych z zapewnieniem możliwości oraz opłacalności angażowania się stref w proponowany proces inwestowania. Czwarta grupa warunków jest w pewnej mierze powiązana z trzecią – odnosi się ona bowiem do zainteresowania przedsiębiorców modelem obligacji społecznych, co miałyby głównie wynikać z kosztów oferowanych im usług.

Piąta grupa warunków uczestniczenia w procesie inwestowania leży na styku z zanegowaniem możliwości partycypowania w omawianym programie – dotyczy ona bowiem formułowania założeń alternatywnych, które stanowiłyby warunek wyrażenia przez SSE zainteresowania współpracą z przedsiębiorstwami. O ile powyższa uwaga nie odnosi się do postulatu, by w ramach modelu złączyć role inwestora i operatora, to w przypadku formułowania warunku przekierowania współpracy na zagadnienia związane z rozwojem kształcenia dualnego można mówić o postulacie, który sugerowałby raczej zaprojektowanie alternatywnego modelu.

16. IV. Podsumowanie i rekomendacje dotyczące wdrożenia modelu

17. 4.1. Podsumowanie

Objęte badaniem osoby wielokrotnie podkreślają potencjał SSE jako lokalnych animatorów współpracy pomiędzy szkołami i uczelniami a przedsiębiorstwami lokującymi swą działalność w strefach. Działaniom tym przyświeca nadrzędny cel w postaci chęci rozwijania w przestrzeni lokalnej kształcenia dualnego, czyli takiego modelu kształcenia zawodowego, w myśl którego placówki edukacyjne oraz przedsiębiorstwa pełnią względem siebie rolę komplementarną.

Obecnie strefy zapewniają też przedsiębiorstwom wsparcie poprzez udostępnianie im kontaktów do takich sprawdzonych podmiotów prowadzących działalność w zakresie rekrutacji i szkoleń, których profil najlepiej odpowiada potrzebom przedsiębiorstw. Rozmówcy w wywiadach zauważają jednak, że preferowanymi w przedsiębiorstwach formami rekrutacji i szkoleń jest wykonywanie tych zadań przy wykorzystaniu własnych środków. Okoliczności na to pozwalają, rekrutacje przeprowadzają więc działy kadr przedsiębiorstw, zaś szkolenia nowo zatrudnionych osób prowadzą na terenie zakładu doświadczeni pracownicy.

W opozycji do głosów wyrażających entuzjazm względem pomysłu, by strefy bezpośrednio wspierały przedsiębiorstwa w zakresie rekrutacji i szkoleń, pojawiły się głosy całkowicie poddające w wątpliwość dopuszczalność takiego rozwiązania. Stanowisko to wynika z formalnego statusu spółek prowadzących specjalne strefy ekonomiczne. Spółki te są bowiem jednym z podmiotów zaangażowanych w procedurę udzielania pomocy publicznej prywatnym przedsiębiorstwom. W przypadku lokowania działalności w specjalnych strefach ekonomicznych przesłankami do udzielenia pomocy publicznej jest poniesienie przez przedsiębiorstwo określonych nakładów inwestycyjnych oraz utworzenie określonej liczby miejsc pracy. Wywiązanie się z tych zobowiązań jest kluczowe dla utrzymania uprawnień do uzyskiwania tego rodzaju wsparcia. Spółka zarządzająca strefą ekonomiczną – w opinii części objętych badaniem osób – nie może w żaden sposób ingerować w działania przedsiębiorstw ukierunkowane na wywiązanie się ze zobowiązań wobec strefy.

Przedstawiciele SSE, rozważając możliwości współpracy z firmami w zakresie pozyskiwania pracowników, przeważnie skupiają się na takim wariantcie współpracy, który uwzględnia włączenie instytucji edukacyjnych w ramy proponowanego modelu. Pozyskiwanie pracowników stanowiłoby więc zwieńczenie płynnego procesu przyuczania uczniów do zawodu. W kwestii zapewniania przedsiębiorstwu wykwalifikowanych pracowników – poza opisanymi już wątpliwościami dotyczącymi ograniczeń implikowanych poprzez prawne uwarunkowania funkcjonowania spółek zarządzających strefami – artykułowane są też wątpliwości wynikające ze zdolności tych spółek do wywiązania się z tak dużych zadań.

W reakcji na przedstawiony model obligacji społecznych przedstawiciele SSE wyrażają wątpliwości co do kilku kwestii. U podstaw jednej z nich leży zasadność wprowadzania roli operatora. Wśród objętych

badaniem osób pojawiają się głosy, że jest ona zbędna, a w konsekwencji wprowadzić może chaos i niepotrzebnie podnieść koszt całego planowanego procesu zapewniania przedsiębiorcom pracowników. Bardzo istotna wątpliwość dotyczy barier prawnych związanych z możliwością ingerowania spółek zarządzających strefami w wywiązywanie się przez przedsiębiorców ze zobowiązań, które stanowiły warunek otrzymywania pomocy publicznej. Kolejna odnosi się natomiast do kwestii źródeł finansowania nowych zadań, które miałyby być realizowane przez SSE. Warto również podkreślić te reakcje, które wyrażają się w artykułowaniu postulatu przekształcenia modelu w takim sposób, by rolą SSE było wspieranie rozwoju kształcenia dualnego w przestrzeni lokalnej otaczającej strefę.

Na podstawie wypowiedzi objętych badaniem osób można stworzyć następującą typologię najistotniejszych warunków, jakie musiałyby być spełnione, by spółki zarządzające strefami wyraziły zainteresowanie proponowanym modelem:

I. Warunki odnoszące się do kwestii regulacji prawnych:

- dopuszczalność angażowania się spółek zarządzających strefami w działania przewidziane dla nich w modelu;
- kwestia ustanowienia gwarancji na wypadek trudności z wyegzekwowaniem przez strefę należnych jej środków finansowych;
- wypracowanie formalnych kryteriów rozstrzygających czy zlecenie zostało wykonane.

II. Warunki finansowe, czyli związane z zapewnieniem możliwości oraz opłacalności angażowania się stref w proponowany proces inwestowania.

III. Stwierdzenie zainteresowania przedsiębiorców modelem obligacji społecznych – wynikającego głównie z kosztów oferowanych im usług.

IV. Przeformułowanie założeń modelu lub sformułowanie założeń alternatywnych:

- złączenie roli inwestora i operatora w ramach modelu;
- przekierowania współpracy na zagadnienia związane z rozwojem kształcenia dualnego.

18. 4.2. Rekomendacje

Trzy główne rekomendacje przedstawicieli SSE		
Nr	Obawa, diagnoza, wyzwanie	Rekomendacja
Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:		
1	Istnieje ryzyko, że pomimo pomyślnego wykonania zleconego strefie zamówienia, przedsiębiorstwo z różnych względów nie wypłaci SSE należnej jej kwoty	Należy rozważyć ustanowienie gwarancji finansowych na wypadek, gdy strefa rzetelnie wykona zamówienie, a przedsiębiorstwo nie uiszczy należnej z tego tytułu kwoty
2	W przypadku wielu przedsiębiorstw preferowaną formą pozyskiwania wykwalifikowanych kadr mogą być nadal działania z wykorzystaniem zasobów własnych	Należy zdiagnozować zainteresowanie modelem wśród przedsiębiorstw działających w SSE
3	Jakość wykonawców przesądzi o zainteresowaniu proponowanymi rozwiązaniami	Należy wyłonić zbiór pewnych i rzetelnych firm pełniących rolę wykonawców
Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:		
1	Pomimo pomyślnego wykonania zleconego strefie zamówienia, przedsiębiorstwo może z różnych względów nie wypłacić SSE należnej jej kwoty	Należy rozważyć ustanowienie gwarancji finansowych dla SSE
2	Jakość wykonawców przesądzi o zainteresowaniu proponowanymi rozwiązaniami	Należy wyłonić zbiór pewnych i rzetelnych firm pełniących rolę wykonawców
3	W odniesieniu do modelu obligacji społecznych zbyt wiele kwestii jest jeszcze niedoprecyzowanych, by SSE mogła ustosunkować się do propozycji	Należy przedstawić strefom więcej szczegółów dotyczących modelu
Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:		
1	Przedmiotem sporu pomiędzy przedsiębiorstwem a inwestorem może stać się kwestia rozstrzygnięcia czy zlecona usługa została należycie wykonana	Należy ustanowić czytelny systemu ewaluacji zrealizowanych zamówień, który dyktowałby jednoznaczne przesłanki do uzyskania zysku w postaci marży
2	W przypadku dużych zamówień strefa może nie posiadać puli środków finansowych, która pozwoliłaby na ich realizację	Należy ustanowić odpowiedni fundusz ministerialny, który zapewniałby strefie środki finansowe umożliwiające realizację zamówień
3	Operator wydaje się być zbędnym elementem modelu, a jego obecność zwiększałaby jedynie koszt realizacji zadań szkoleniowych	Należy rozważyć usunięcie operatora – uznawanego za zbędny element modelu
Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:		
1	Ramy prawne, w których działają	Należy rozstrzygnąć wszelkie

	SSE uniemożliwiają przyjmowanie przez nie roli inwestora przewidzianej w modelu obligacji społecznych	wątpliwości prawne
2	Mając na uwadze powyższą wątpliwość, SSE widzi dla siebie rolę związaną z wspieraniem rozwoju kształcenie dualnego w przestrzeni lokalnej	Można rozważyć stworzenie alternatywnej koncepcji, w myśl której strefa mogłaby wspierać rozwój kształcenia dualnego
3	Przedmiotem sporu pomiędzy przedsiębiorstwem a inwestorem może stać się kwestia rozstrzygnięcia czy zlecona usługa została należycie wykonana	Należy ustanowić czytelne kryteria ewaluacji zrealizowanych zamówień (wskaźniki realizacji zamówienia)

Aneks 9. Konsultacje modelu obligacji społecznych i badania potrzeb kadrowych firm działających na terenie specjalnych stref ekonomicznych

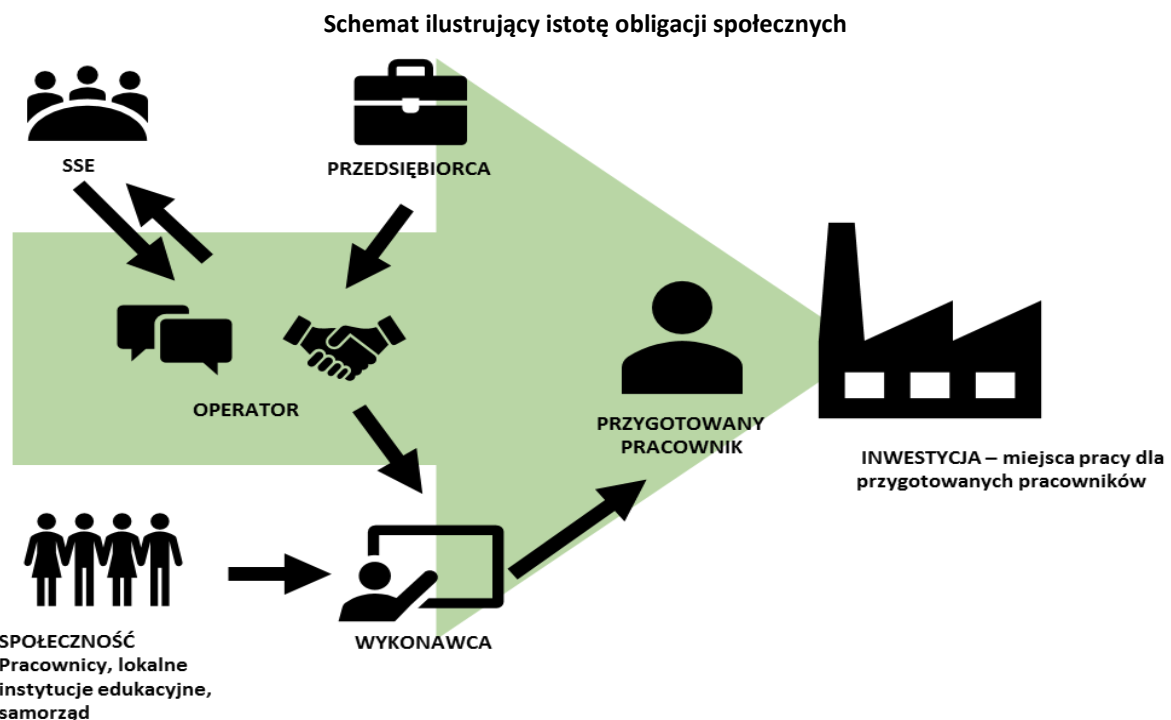
Spis treści

WPROWADZENIE	191
I. WSPÓŁPRACA FIRM Z PLACÓWKAMI SZKOLNICTWA ZAWODOWEGO	193
1.1. OMÓWIENIE MATERIAŁU Z BADAŃ	193
1.2. WNIOSKI	195
II. IDENTYFIKACJA KLUCZOWYCH KIERUNKÓW ROZWOJU ZATRUDNIENIA W FIRMIE	197
2.1. STAN OBECNY I REKRUTACJA PRACOWNIKÓW	197
2.1.1. <i>Omówienie materiału z badań</i>	197
2.1.2. <i>Wnioski</i>	199
2.2. DOKSZTAŁCANIE PRACOWNIKÓW	201
2.2.1. <i>Omówienie materiału z badań</i>	201
2.2.2. <i>Wnioski</i>	204
2.3. PROGNOZY DOTYCZĄCE ZATRUDNIENIA	206
2.4. ANGAŻOWANIE SSE W DZIAŁANIA KADROWE	207
III. WERYFIKACJA ZAŁOŻEŃ MODELU OBLIGACJI SPOŁECZNYCH	208
3.1. PREZENTACJA MODELU	208
3.2. OPINIE O MODELU I PROPOZYCJE JEGO MODYFIKACJI	209
3.3. ZAINTERESOWANIE MODELEM	212
3.4. WARUNKI UMOŻLIWIAJĄCE WDROŻENIE MODELU W FIRMIE	212
IV. REKOMENDACJE DOTYCZĄCE WDRAŻANIA MODELU	215
4.1. PODSUMOWANIE	215
4.2. REKOMENDACJE	216

Wprowadzenie

Niniejszy raport przedstawia wyniki badania przeprowadzonego wśród przedstawicieli przedsiębiorstw działających w wybranych specjalnych strefach ekonomicznych. Celem badania była:

- Weryfikacja założeń modelu obligacji społecznych w odniesieniu do „płatników”.
- Wskazanie szans, barier i uwarunkowań, które muszą zostać spełnione, aby możliwe było wdrożenie modelu z udziałem firm z terenu SSE jako „płatnikami” zgłaszającymi potrzebę zatrudnienia wykwalifikowanych pracowników/brak pracowników o określonych kompetencjach
- Zebranie informacji dot. ewentualnej współpracy firm zlokalizowanych na terenie SSE z przedstawicielami Stref i placówek szkolnictwa zawodowego w zakresie wsparcia procesu rekrutacji, pozyskiwania i szkolenia nowych kadr, w tym absolwentów systemu szkolnictwa zawodowego lub innych działań służących zwiększeniu poziomu dopasowania kompetencji młodych pracowników do potrzeb firmy.
- Zadanie zainteresowania firm udziałem w pilotażowym wdrożeniu modelu we współpracy z Fundacją Fundusz Współpracy
- Identyfikacja kluczowych kierunków rozwoju zatrudnienia w firmie



Model obligacji społecznych bazuje na założeniu, że przedsiębiorca rozpoczynający działalność w strefie lub już działający w strefie potrzebuje wykwalifikowanych pracowników. Strefa ze swojej strony gwarantuje zrekrutowanie takich pracowników lub podnoszenie kompetencji do określonego poziomu obecnych, jak i potencjalnych pracowników. Całe to przedsięwzięcie posiada operatora, który zajmuje się koordynacją wszystkich działań związanych z wdrażaniem tego modelu. Przedsiębiorca

zamawia w strefie usługę pozyskania pracowników posiadających wskazane przez niego kompetencje. Operator w porozumieniu ze strefą znajduje wykonawcę – przeważnie firmę szkoleniową – odpowiedzialnego za nabór osób bądź też przeszkolenie gwarantujące maksymalne dopasowanie kompetencji do potrzeb danego przedsiębiorcy. Operator w porozumieniu ze strefą oraz przedsiębiorca ustalają wskaźniki, których osiągnięcie będzie świadczyło o sukcesie danej interwencji: zrekrutowaniu i przeszkoleniu pracowników zgodnie z potrzebami przedsiębiorcy. Czyli o sukcesie będzie przesądzało rozstrzygnięcie, czy pracownik jest zdatny do pracy w przedsiębiorstwie, czyli czy posiada odpowiednie kwalifikacje i umiejętności. Strefa finansuje proces szkolenia. Inwestuje w tę interwencję poprzez przekazanie odpowiedniej sumy operatorowi, który monitoruje działania wykonawcy oraz rozlicza z nim poszczególne etapy.

Następnie prowadzona jest ewaluacja – czyli kontrola inwestycji – na podstawie której wypłacana jest marża dla strefy. Po zakończeniu procesu rekrutacji i szkoleń przedsiębiorca za pośrednictwem operatora wypłaca środki finansowe strefie, czyli inwestorowi. Jeśli ustalone wskaźniki zostaną osiągnięte, czyli jeśli potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie pozyskania odpowiednio wykwalifikowanych pracowników zostaną zaspokojone, strefa otrzymuje zwrot kosztów, które poniosła na szkolenia, oraz marżę od zainwestowanej kwoty. Jeśli jednak wskaźniki są osiągnięte tylko częściowo, czyli jeśli zapotrzebowanie przedsiębiorcy nie zostanie zaspokojone, to zwrot kosztów i przekazanie marży inwestorowi, czyli strefie, odbywa się według wcześniej ustalonych progów. Koszt usługi świadczonej przez strefę na rzecz przedsiębiorcy ponosi przedsiębiorca. Ryzyko powodzenia interwencji jest – wedle założeń – rozłożone, a wszelkie szczegółowe ustalenia doprecyzują zapisy zawarte w umowie pomiędzy wszystkimi zaangażowanymi podmiotami.

I. Współpraca firm z placówkami szkolnictwa zawodowego

1.1. Omówienie materiału z badań

Objęci badaniem przedsiębiorcy deklarują fakt współpracy ze szkołami zawodowymi. Współpraca ta odbywa się głównie w zakresie zapewniania uczniom szkół i uczelni możliwości odbywania praktyk w przedsiębiorstwach. Jednak nie wszyscy rozmówcy posiadali wiedzę w tym zakresie. Natomiast przedsiębiorstwo, które nie współpracowało z placówkami edukacyjnymi, w chwili realizacji badania było w fazie przygotowywania programu, który zakładałby podjęcie takich działań.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

I oni jakby praktyki u nas odbywają. Również przyjmujemy stażystów, jako studentów.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Co do szkoły, no my, tak, jak my tutaj, kierownicy, nie mamy zbyt dużego do czynienia, nie mamy ze szkołą. Bardziej mamy tutaj z praktykantami, którzy odbywają u nas praktyczną naukę zawodu.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

Na ta chwilę jeszcze nie współpracujemy, natomiast bardzo mocno nad tym tematem będziemy się pochylali, tak? Więc te takie pierwsze rozmowy, już te takie bardziej konkretyzujące te rzeczy będą prowadzone przez nas we wrześniu, tak?

Wskazywane korzyści z takiej współpracy można by określić mianem obopólnych: plusem jest bowiem zarówno sam rozwój umiejętności i wiedzy praktykantów oraz fakt, że zakład pracy tym sposobem przygotowuje sobie potencjalnych przyszłych pracowników.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

No na pewno plusem jest to, że, że możemy tym młodym ludziom jakby pokazać, tak, profil produkcyjny. Pokazać to jak to jest robione. Mogą w zakresie kształcenia swojego zawodowego również podnosić też kwalifikacje i będąc potem po powrocie do tych szkół, no już jakoś obeznanymi w tematach. W związku, z czym nawet, gdy kończąc szkołę decydują się na pracę u nas znają też zakład, znają teren. No po prostu łatwiej im się jest z jednej strony poruszać (...).

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Znaczą plusy są to, że my ich wykształcamy.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

No mam nadzieję, że w pełnym zakresie z praktykami, warsztatami, stażami płatnymi, niepłatnymi, no naprawdę bardzo nam zależy na tym, żeby gdzieś tam szkoły zawodowe, technika, tak, czy studenci mogli u nas się uczyć.

Przedsiębiorcy potrafią też jednak wskazać czynniki, które mogą być ujmowane jako minusy takiej współpracy. Pewną uciążliwość stanowi konieczność dostosowania warunków funkcjonowania zakładu do obecności osób niewdrożonych do pracy. Wiąże się to – z jednej strony – z koniecznością zapewnienia im bezpieczeństwa oraz – z drugiej strony – rodzi potrzeby dostosowania zakładu pracy do wypełniania zadań związanych z dydaktyką, które nie stanowią jego pierwotnej funkcji. Ponadto problemem jest też niesatysfakcjonująca efektywność takiej współpracy: wielu przyuczonych uczniów nie podejmuje zatrudnienia w przedsiębiorstwie, nawet jeśli przedsiębiorstwo byłoby zainteresowane utworzeniem miejsca pracy.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

No jest to praca z młodzieżą przede wszystkim, tak. Tutaj, jeżeli chodzi o pewnego rodzaju kwestie bezpieczeństwa, no takim minusem jest to, że trzeba bardziej uważać na to. (...) No i też, też czasami, no minusem jest to, że, że nie jestem do końca przekonany, czy te, czy nasze zakłady są też przygotowane do takiego, do takiego prowadzenia, nie wiem, działalności, jak to określić, tak. Ale chodzi mi tutaj konkretnie o środki dydaktyczne i dostępność miejsca spotkań z takimi ludźmi.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

A minusy są takie, że nie zostają u nas w pracy.

Jako że część przedsiębiorstw dopiero rozpoczęła współpracę ze szkołami zawodowymi, nie wszyscy rozmówcy byli w stanie przedstawić efekty takiej współpracy. Ponownie jest też wskazywany problem ograniczonej efektywności podejmowanej współpracy.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

Od nas to niedawno ruszyła. W związku, z czym ja na przykład w tym roku miałem II klasę takiego technikum, więc czekamy.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Znaczący częściowo zostają, ale to jest znikoma ilość.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

B: Czyli ta współpraca nastąpi za jakiś czas.

O: Tak, nastąpi.

Objęci badaniem przedsiębiorcy, którzy decydują się na organizowanie praktyk i staży na terenie zakładu, zauważają znaczny stopień swobody, jaki pozostawiają im kadry placówek edukacyjnych, jeśli chodzi o wypracowywanie koncepcji rozwijania umiejętności zawodowych praktykantów i stażystów.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

Tutaj jak najbardziej jest duża elastyczność i szkoły rzeczywiście są otwarte. Wydaje mi się, że też w dużym stopniu przez pryzmat braku doświadczeń również, tak. Szkoły są otwarte na to, co my proponujemy i dostosowują się do tego profilu, jaki jest u nas prowadzony.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Myślę, raczej mamy swobodę, tak, tutaj. My decydujemy gdzie, na jakich stanowiskach pracują. No, ale uczniowie też wybierają sobie sami stanowiska, tak? (...) Odgórnice też nie narzucamy, że konkretnie ma pracować tylko tu i tutaj, tak? Na jednym stanowisku. Są to zróżnicowane prace, tak, żeby jak najwięcej tych umiejętności posiadli.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

Jest taki plan. I już pracownicy tak zwanego działu PR rozpoczęli wizyty w szkołach. Więc, jest taki plan. I na pewno jak produkcja ruszy, będziemy pozyskiwali pracowników, tak zwanych [niezrozumiale 00:01:30], nazywają w Austrii. Czyli tych, którzy dostają już jakieś wynagrodzenie, ale uczą się zawodu.

Szywniejszym wymogiem jest natomiast łączny czas, jaki pracownicy zakładu są zobowiązani poświęcić jednej przyuczanej do zawodu osobie. Wymóg ten jest na przedsiębiorstwa nakładany wówczas, gdy uczniowie odbywają na ich terenie obowiązkowe praktyki lub staże zawodowe.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

(...) jak gdyby ten czas jest uwarunkowany też koniecznością rozliczenia się z godzin tych uczniów, tak. Jeżeli mówimy już konkretnie o uczniach. Czyli ich obowiązywało chyba w ostatnim roku chyba 4 godziny w jednym tygodniu, tak. I się spotykaliśmy. To był konkretnie określony czas i w tym czasie właśnie te różne rzeczy były z młodzieżą przerabiane. Jeżeli chodzi o praktykantów typu właśnie studenci, no to oni już pracują w okresach kilkutygodniowych, 4 tygodniowych z tego, co ja tam kojarzę.

Mając za zadanie opisać idealny model współpracy z placówkami edukacyjnymi objęci badaniem przedsiębiorcy wskazywali między innymi na konieczność lepszego dostosowania zakładów pracy do

wyzwań związanych z zadaniem przyuczania praktykantów do wykonywania ich przyszłej pracy. Ponadto – co może stanowić pewne zaskoczenie w kontekście często przywoływanego głosu z debaty publicznej – pojawił się postulat, by placówki edukacyjne dostarczały uczniom jak najwięcej wiedzy teoretycznej, ponieważ jest to proces komplementarny względem procesu praktycznej nauki zawodu na terenie zakładu pracy. Zatem zarówno kierownicy działów kadr, jak i kierownicy działów produkcji preferowaliby dualny model kształcenia, w myśl którego nauka w placówce edukacyjnej oraz przyuczanie do zawodu na terenie zakładu pracy stanowią dwa komplementarne względem siebie elementy procesu kształcenia.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

Może, może, jeżeli chodzi o taką przyszłość to, co ja bym widział względem zakładów to jak już wspomniałem, jeżeli chodzi o zakłady powinny być bardziej do tego przygotowane. Też uważam, że tak jak ja jestem szefem produkcji i mając pod opieką taką grupę, no mi jest po prostu troszeczkę trudniej, nie. (...) I dobrze by było gdyby właśnie były jakieś dodatkowe osoby, które mogłyby się tym zająć.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

No na pewno, żeby jak najwięcej posiadli przynajmniej tej teorii ze szkoły, tak? No, praktykę u nas zdobywają. Ale teorię, żeby ze szkoły wynieśli.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

Wyobrażam sobie to standardowo. Czyli Panowie mają zajęcia jakieś w szkole i przyjeżdżają na nie wiem, kilka dni w tygodniu. Czy tam z kilka tygodni w roku, uczyć się tego, co, czego się uczą w praktyce w szkole. Więc, uważam, że to jest jedyna słuszna koncepcja.

1.2. Wnioski

Objęci badaniem przedstawiciele przedsiębiorstw dostrzegają zatem zarówno zalety, jak i wady podejmowania współpracy z placówkami edukacyjnymi w zakresie szkolenia uczniów. O zainteresowaniu taką współpracą przesądza głównie potencjalny jej efekt w postaci pozyskania pracownika o odpowiednio ukształtowanych kompetencjach i zwyczajach. Kluczowy jest właśnie ów fakt daleko idącego dopasowania, który możliwy jest niemal wyłącznie wówczas, gdy proces ten odbywa w obrębie zakładu mającego stanowić docelowe miejsce pracy. W toku realizacji badań składających się na niniejszy projekt w nieco innym kontekście ujawniony został problem polegający na tym, że w przestrzeni lokalnej jedynie przedsiębiorstwa produkcyjne posiadają drogie i nowoczesne parki maszynowe, które mogą stanowić konieczny warunek prawidłowego przeszkolenia potencjalnych pracowników. W przypadku placówek edukacyjnych problem ten przejawia się w niewspółmierności oferty praktycznej nauki zawodu, jaką zapewnić mogą szkolne pracownie, w stosunku do potrzeb przedsiębiorstw produkcyjnych. Dotyczy to w szczególności stanowisk specjalistycznych, lecz również przyuczania do wykonywania prostszych obowiązków przebiega pomyślniej, jeśli ma miejsce w docelowym środowisku pracy. Rozmówcy w wywiadach podkreślali bowiem, że obecnie nie można na zbyt daleki plan odsuwać kwestii miękkich umiejętności, związanych z wdrażaniem się w dyscyplinę pracy czy komunikowaniem się w kontekście wykonywania ról zawodowych.

Z drugiej strony przedstawiciele przedsiębiorstw sugerowali – niekiedy otwarcie – że reprezentowane przez nich podmioty nie stanowią najdogodniejszych przestrzeni do kompleksowego pełnienia roli edukacyjnej. Spostrzeżenia te prowadzą więc do wniosku, że zarówno placówki edukacyjne, jak i zakłady pracy w ramach omawianego procesu posiadają odrębne role, zaś względem siebie są elementami komplementarnymi. Model oparty o takie założenia określany jest mianem kształcenia

dualnego. Niektórzy rozmówcy, artykułując swe oczekiwania, używają tej nazwy. W kontekście niniejszych rozważań podkreśli należy, że przedstawiciele przedsiębiorstw nie pomniejszają roli placówek edukacyjnych w postulowanym modelu kształcenia swoich przyszłych pracowników. Wprawdzie odnotowany został głos, który wyrażał obawę, że osoby decyzyjne z kręgów szkolnictwa będą w pierwszej kolejności dążyć do reprezentowania interesów swoich działających w sformalizowany sposób instytucji: a więc będą dążyć do monopolizowania tych zadań, które pozwolą na wypełnienie pensum ich pracowników. Jednak poza takim przewidywaniem przeważało stanowisko, że szkoła będą mogły – i chciały – odegrać w ramach modelu właściwą dla nich rolę, która sprowadzałaby się głównie do zapewnienia teoretycznej czy też książkowej podstawy. Dopiero odpowiednie zasoby wiedzy w połączeniu z treningiem rozwijającym umiejętności praktyczne pozwoliłyby praktykantowi czy stażystce wdrożyć się w obowiązki zawodowe właściwe dla danego stanowiska pracy.

Zastrzec oczywiście należy, że z wykonywaniem różnych obowiązków wiążą się odmienne oczekiwania co do zakresu wiedzy teoretycznej, jaką musi posiadać kandydat – co w pewnych przypadkach może oznaczać, że absolwent zasadniczej szkoły zawodowej posiada wystarczające czy wręcz optymalne kwalifikacje, podczas gdy w innych wymagany będzie co najmniej dyplom inżyniera którejś z uznanych uczelni technicznych. Ważniejsze jest więc w tym kontekście to, że żaden z rozmówców w trakcie wywiadu w odniesieniu do jakichkolwiek specjalistycznych stanowisk nie zanegował roli placówek edukacyjnych, która sprowadzałaby się do zapewniania uczniom niezbędnej podstawy wiedzy, pozwalającej rozumieć sens czy istotę procesów, które stanowią elementy składowe procesu produkcyjnego przedsiębiorstwa.

Odrębna kwestią jest jednak dość powszechna obawa objętych badaniem osób, że przyuczania do zawodu uczniowie nie zdecydują się podjąć pracy w przedsiębiorstwie oferującym im praktyki lub staże. Obawa ta uwarunkowana jest przez dwie sformułowane przez rozmówców diagnozy. Pierwsza z nich zakłada tak dalece posunięty upadek prestiżu zawodów związanych z produkcją przemysłową, że pomimo zapewniania młodym Polakom solidnej oferty przyuczania do zawodu, z którą idzie w parze prawie pewna gwarancja uzyskania etatowego zatrudnienia, osoby przyuczane do zawodu nie postrzegają pracy w przemyśle jako atrakcyjnego wyboru życiowego. Druga diagnoza sprowadza się do spostrzeżenia, że choć młodzi ludzie niejednokrotnie doceniają oferowany im trening zawodowy, to decydują się wykorzystać nabyte umiejętności na atrakcyjniejszych pod względem finansowym rynkach zagranicznych. Z perspektywy przedsiębiorstwa prawidłowość taka jest postrzegana jako powielająca się niepomyślna inwestycja, więc problem braku zobowiązań, które wiązałyby osobę przyuczaną do zawodu z zapewniającym jej praktykę zakładem pracy, należałoby traktować jako jedno z najważniejszych wyzwań leżących u podstaw rozwoju kształcenia dualnego.

II. Identyfikacja kluczowych kierunków rozwoju zatrudnienia w firmie

2.1. Stan obecny i rekrutacja pracowników

2.1.1. Omówienie materiału z badań

Objęte badaniem osoby wymieniają różnorodne sposoby rekrutowania nowych pracowników. Zadanie to może być zarówno zlecane zewnętrznym podmiotom, jak i wykonywane przez specjalnie powołany do tego celu dział kadr lub przez osoby czy zespoły, które w ramach struktury przedsiębiorstwa odpowiadają za zadania rekrutacyjne. Rekrutacja może przybierać różne formy: może sprowadzać się do rozpowszechniania ogłoszeń i oczekiwania nad odpowiedź, lecz może ona również polegać na aktywnym nawiązywaniu kontaktu z potencjalnymi pracownikami przez rekrutujących pracowników przedsiębiorstwa. Pierwszym elementem procesu rekrutacji jest wywiad rekrutera z kandydatem, na podstawie którego podejmowane są decyzje dotyczące zakresu i charakteru działań ukierunkowanych na wdrożenie kandydata w jego przyszłe obowiązki zawodowe.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

Tutaj jest wiele płaszczyzn. Pierwszą z nich jest na przykład świadczenie, czy korzystanie z usług firm zewnętrznych. Mamy również dział HR-u, który, który prowadzi swoimi drogami, bym tak powiedział, rekrutację. To są z reguły ogłoszenia w środkach... różnego rodzaju dostępnych środkach przekazu. Sami również jako, jako pracodawca występujemy z ogłoszeniami do lokalnych gazet. No w taki sposób to się odbywa.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

Wie Pan, no w trakcie wywiadu z pracownikiem na poziomie deklaratywności jesteśmy w stanie, i deklaracji samych pracowników potencjalnych, zweryfikować te główne czynniki, na których i elementy, na których nam zależy. A dodatkowo no predyspozycje, którymi się wykazuje dany pracownik na stanowisko w procesie rekrutacyjnym. Ale jest to typowo zadanie rekrutera na poziomie wywiadu, prowadzenia rozmowy wstępnej jeszcze przed procesem wejścia na przykład na teren produkcji.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

B: Jeśli chodzi o formę rekrutacji i w jaki sposób przy... Wykorzystując, jakie narzędzia państwa firma pozyskuje nowych pracowników? Jak wygląda taki proces rekrutacji? Kto odpowiada... (...)

O: Dział HR.

B: HR.

O: Tak. My później, my przejmujemy po dziale HR-u, HR. Bierzymy pracow... Uczniów, czy praco... Już pracowników na produkcję i pokazujemy stanowiska pracy, na jakich będą pracowali, tak? Co mamy do zaoferowania? Jakie stanowisko? Omawiamy, opisujemy te stanowiska, żeby już na wstępie wiedzieli co, gdzie będą pracować. Z czym mogą się spotkać.

B: Jeśli chodzi o wydzielony dział w firmie... Dlatego to jest właśnie dział HR, tak?

O: Mhm.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

No, zatrudniamy pracowników po rozmowie, zwykłej, rekrutacyjnej. Po czym, szkolimy ich. Szkolimy ich na budowie, szkolimy ich przy maszynach, i wysyłamy na szkolenia zewnętrzne, w celu uzyskania uprawnień.

Objęte badaniem firmy argumentują, że trudno jest oszacować przeciętny czas trwania procedury rekrutacyjnej. Wpływa na to wiele różnorodnych czynników. Ich zakres oraz prawdopodobieństwo wystąpienia jest wyraźnie powiązane ze stanowiskiem, którego obsadzenie jest celem danej rekrutacji. Wiele stanowisk w działach produkcyjnych przedsiębiorstw wiąże się z koniecznością posiadania przez pracownika ściśle określonych uprawnień oraz pomyślnego przejścia badań lekarskich. Nawet w sytuacji znalezienia odpowiedniego i chętnego do pracy kandydata niekiedy konieczne jest

dopełnienie dodatkowych procedur, które wydłużają okres pomiędzy podjęciem decyzji o poszukiwaniu kandydata a rozpoczęciem przez nowego pracownika wykonywania obowiązków zawodowych. W przypadku niewielkich uzupełnień kadrowych sam etap wyłaniania kandydatów do pracy spośród chętnych osób jest krótki. Natomiast na niepewność dotyczącą okresu, jaki może upłynąć pomiędzy decyzją o wyborze kandydata, a rozpoczęciem przez niego wykonywania obowiązków zawodowych wpływa właśnie ów fakt, że niemal każdy potencjalny pracownik posiada inne spektrum umiejętności, uprawnień i zaświadczeń, co wiąże się z odrębnym zestawem czynności i procedur, jakie muszą zostać w stosunku do niego podjęte. Jeśli pracownik spełnia wymagania związane z danym stanowiskiem pracy, proces rekrutacji powinien – według jednego z rozmówców – zamknąć się w okresie nieprzekraczającym jednego miesiąca.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

Na początku kandydaci wysyłają CV, czy tam na Pracuj.pl, czy przynoszą w ręku te CV. No i po pierwszej, po pierwszym wybieraniu, sortujemy ludzi na, do działów, w zależności od wykształcenia, w zależności, od doświadczenia. No i spotykamy się na rozmowie. Po rozmowie, akceptujemy, lub nie, kandydata. Przepasowujemy go na miejsce.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

Ile to zajmuje, dlatego że, jeżeli szukamy 2 osoby, no to to może być czas bardzo krótki. To będzie na przykład kwestia jednego tygodnia. Jeżeli chodzi o samo zebranie aplikacji. Natomiast oczywiście później po rozmowach i we wzajemnym porozumieniu, to też zależy od tego, czy dany pracownik, czy osoba aplikująca, no posiada też stosowane badania. Bo, jeżeli nie to przekierowujemy ją wtedy w ciągu kolejnych 2 tygodni z reguły, jeżeli nie ma stosunku pracy z inną firmą, no to tak samo, tak. Czyli jak gdyby te czynniki warunkują to, czy on jest dostępny od ręki, czy trzeba poczekać z różnych tam przyczyn.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

O: Czyli CV, wstępna akceptacja przez kierownika działu. Spotkanie kierownika działu i przedstawiciela HR z kandydatem. No, wiadomo, standardowa rozmowa, pół godziny powiedzmy, do godziny. I podjęcie decyzji.

B: A kolejne... ile czasu właśnie trwa?

O: Ile czasu to trwa? Wie Pan, co, najszybciej, powiedzmy, że jesteśmy w stanie od... do zatrudnienia, czy do decyzji?

B: Do zatrudnienia.

O: Do zatrudnienia, powiedzmy około miesiąca.

B: I drugie stanowisko?

O: Drugie stanowisko, to operator na przykład ładowarki. Albo operator... No, wózka widłowego, może nie. Operator ładowarki i operator żurawia samojezdnego, o tak. No i wygląda to bardzo podobnie. Czyli ktoś, kto ma doświadczenie, bądź też uprawnienia, to zostaje przyjęty.

Biorąc pod uwagę obecną sytuację na rynku pracy, kierownicy nie oceniają wysoko skuteczności procesów rekrutacyjnych. Zarówno w wywiadach z kierownikami działów produkcji, jak i z kierownikami działów kadr obecna sytuacja przedsiębiorstw działających na terenie Polski ujmowana jest jako trudna ze względu na zbyt niską podaż wykwalifikowanych pracowników.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

O: Mamy swój autorski system, którym po pierwsze w odpowiedni sposób wprowadzamy nowego pracownika na stanowisko pracy, po okresie wprowadzenia następuje jego weryfikacja, a potem następuje proces już szkolenia, podnoszenia też kompetencji. Jeżeli jest to wymagane zakończone w konkretnym wypadku, na przykład pracownika produkcyjnego, egzaminem, na którym musi się wykazać realizacją konkretnego poziomu oczekiwanych kompetencji.

B: Jest Pan w stanie ocenić w skali od jednego do pięciu, na ile nowozatrudnieni pracownicy spełniają wymagania wskazane w procesie rekrutacji?

O: Jeden to jest słabo, a pięć bardzo dobrze, tak?

B: Tak ustalmy.

O: Tak ustalmy. To myślę, że w dzisiejszej dobie jest to około poziom między dwa a trzy.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

B: To jest też nie pana działka. Jeśli chodzi o nowo zatrudnionych pracowników - w jaki sposób oceniają państwo skuteczność procesu rekrutacji? (...)

O: Nie ma tutaj, że tak powiem...

B: Jakichś wskaźników.

O: Bardzo ciężko jest to ocenić. (...)

B: W skali 1-5, jakby mógł pan określić na ile nowo zatrudniani pracownicy spełniają wymagania, wskazane w procesie rekrutacji? 1 - założmy, że to jest źle...

O: [wzdycha]

B: 5 – dobrze.

O: No, takie 2,5.

Monitorowanie kosztów rekrutacji jest prowadzone w niektórych przedsiębiorstwach, lecz rozmówcy zastrzegają, że nie są upoważnieni, by w trakcie wywiadu ujawniać szczegóły.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

Koszty są oczywiście monitorowane, natomiast tak jak odpowiadałem wcześniej, co do ich wysokości no nie chciałbym się wypowiadać na tym etapie rozmowy.

Koszty rekrutacji nie są z góry ustalone w objętych badaniem przedsiębiorstwach, a kwestiami tymi zajmują się działy kadr.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

B: Jasne, a kto w Państwa firmie jest odpowiedzialny za poziom kosztów rekrutacji?

O: Dział rekrutacji.

B: Czy poziom kosztów rekrutacji konkretnych stanowisk jest z góry narzucony?

O: Nie.

B: Czy koszty różnią się w zależności od specyfiki stanowiska?

O: Tak.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

B: Kto u państwa w firmie jest odpowiedzialny za poziom kosztów rekrutacji? (...)

O1: Dział HR. (...)

B: I czy poziom kosztów rekrutacji konkretnych stanowisk jest z góry narzucony?

O: [zastanowienie] Nie wiem. Tego to nie wiem.

B: I koszty różnią się pewnie w zależności od specyfiki stanowiska, tak.

O: Znaczą, tutaj koszty to ja nie wiem. Bo tutaj to HR-y prowadzą...

2.1.2. Wnioski

W świetle wypowiedzi objętych badaniem osób wykorzystywanie różnych form rekrutacji w objętych badaniem przedsiębiorstwach w znacznej mierze wynika z trudnej dla pracodawców sytuacji na rynku pracy. Preferowane jest bowiem prowadzenie działań we własnym zakresie, czyli przy wykorzystaniu możliwości własnych działów kadr i innych jednostek organizacyjnych, lecz w razie konieczności przedsiębiorstwa sięgają po dodatkowe rozwiązania, by zwiększyć skuteczność procesów rekrutacyjnych. Działania podejmowane przez pracowników działów kadr uznawane są za najskuteczniejszą formę rekrutacji, a także pozwalają one na uniknięcie szeregu problemów wynikających z faktu, że pracownicy podmiotów zewnętrznych cechują się słabszą znajomością całego szeregu zagadnień związanych z charakterem działalności i potrzebami kadrowymi danego przedsiębiorstwa.

Działania podejmowane we własnym zakresie preferowane są zarówno, gdy porównywane są one ze wsparciem zapewnianym przez publiczne służby zatrudnienia, jak i z ofertą prywatnych agencji zatrudnienia czy jakichkolwiek firm oferujących wsparcie procesu rekrutacji. W tym pierwszym

przypadku przedstawiciele przedsiębiorstw wskazują na szereg problemów związanych z korzystaniem z zasobów osób zarejestrowanych w powiatowych urzędach pracy. W szczególności zwraca się uwagę na bardzo niską motywację do pracy, która cechuje osoby rejestrujące się w tych urzędach. Korzystanie ze wsparcia publicznych służb zatrudnienia w obecnej sytuacji na rynku pracy na ogół nie wynika bowiem z rzeczywistej potrzeby znalezienia zatrudnienia, ile raczej z chęci uzyskiwania korzyści, jakie wiążą się ze statusem osoby bezrobotnej.

Prywatne agencje zatrudnienia i wszelkie firmy świadczące usługi związane z rekrutowaniem pracowników cechuje większa skuteczność niż powiatowe urzędy pracy. Objęte badaniem osoby argumentują jednak, że relacja ponoszonych na ich usługi kosztów do uzyskiwanych efektów jest niezadowolająca. Na podstawie wypowiedzi rozmówców w wywiadach można wywnioskować, że u źródła problemu leży szeroki profil działalności firm świadczących usługi w zakresie rekrutowania pracowników. Choć z innej perspektywy mogą być one ujmowane jako podmioty wysoce wyspecjalizowane, z uwagi na bardzo mocno sprecyzowane kryteria objętych badaniem przedsiębiorstw oraz zawężenie terytorialne, mogą nie być one w stanie szybko dotrzeć do odpowiedniej liczby kandydatów. Ponadto, obsługując wiele różnorodnych podmiotów, mogą nie dość precyzyjnie filtrować osoby poszukujące pracy pod względem spełnienia przez nie warunków formalnych, takich jak zakres uzyskanych uprawnień czy świadectwa lekarskie dopuszczające możliwość wykonywania określonych czynności w zakładzie pracy.

Wedle deklaracji przedstawicieli przedsiębiorstw najskuteczniejsze są działania, sprowadzające się do bezpośredniego kontaktu pracowników z potencjalnymi kandydatami do pracy. Najprostszym z nich jest zamieszczanie ogłoszeń – zarówno w prasie lokalnej, jak i w popularnych mediach społecznościowych. Aktywniejszym sposobem poszukiwania pracowników jest poszukiwanie ogłoszeń osób poszukujących pracy i odpowiadanie na nie. Ponadto działy kadr czy inni pracownicy odpowiedzialni za rekrutację aktywnie uczestniczą w targach pracy i pokrewnych wydarzeniach oraz poszukują możliwości współpracy z placówkami edukacyjnymi w celu pozyskiwania praktykantów lub stażystów.

Gdy pracownikom przedsiębiorstwa uda się znaleźć odpowiedniego kandydata, który wyraża chęć podjęcia pracy, dochodzi do rozmowy, w trakcie której weryfikowane są deklaracje tej osoby oraz wyjaśniane są wszelkie kwestie, które mogłyby stanowić barierę dla wykonywania pracy na danym stanowisku. Dopiero wówczas możliwy jest do oszacowania czas, jaki musi upłynąć do momentu, gdy kandydat spełni wszelkie kryteria i będzie mógł zacząć pracę na stanowisku lub będzie można rozpocząć przyuczanie go do tej pracy. Wszelkie kwestie, które są ujawniane w toku takiej rozmowy, na wcześniejszym etapie stanowią niewiadome. Zatem przewaga, jaką w świadomości rozmówców ma przeprowadzanie rekrutacji we własnym zakresie, wiąże się z zachowywaniem kontroli nad procesami rekrutacji, co pozwala eliminować różnorodne czynniki ryzyka, które mogłyby przesądzić o niepowodzeniu rekrutacji lub przyczynić się do wydłużania się okresu pomiędzy znalezieniem kandydata a rozpoczęciem przez niego wykonywania pracy. Korzystanie z usług komercyjnych podmiotów zewnętrznych pociąga za sobą relatywnie wysoki koszt, a jednocześnie istnieje obawa, że bariery i trudności zostaną zdiagnozowane dopiero na etapie rozmowy pracownika przedsiębiorstwa z kandydatem.

2.2. Doksztalcanie pracowników

2.2.1. Omówienie materiału z badań

Objęci badaniem przedsiębiorcy potwierdzają, że w obrębie ich zakładów podejmuje się działania mające za zadanie dopasować obecnych i potencjalnych pracowników do ich przyszłych miejsc pracy. Jednym z takich działań jest zapewnienie młodzieży możliwości odbywania praktyki i staży. Innego rodzaju działaniem jest zapewnienie przepływu kompetencji wśród pracowników poprzez różne formy mentoringu. W każdym przedsiębiorstwie wskazać też można jednak pewien zakres zadań, które wymagają zlecenia szkoleń firmie zewnętrznej. Wiązać się to może zarówno z kwestiami prawnymi, jak i technicznymi. Z wykonywaniem pewnych obowiązków wiąże się bowiem konieczność uzyskania ściśle określonych uprawnień, które mogą być nadawane wyłącznie przez upoważnione do tego podmioty. Ponadto rozwijanie pewnych umiejętności może być mniej opłacalne na terenie zakładu produkcyjnego, jeśli na lokalnym rynku istnieją wyspecjalizowane firmy szkoleniowe. Kierownicy działów produkcji widzą natomiast przewagę wewnątrzzakładowych szkoleń w tych obszarach, w których proces ten płynnie przechodzi w prawidłowe wykonywanie obowiązków zawodowych przez osobę przyuczaną.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

No to w tej chwili te uruchomione programy związane z pracą z młodzieżą. Zarówno szkolną, jak i studencką, akademicką. To z całą pewnością to jest pierwszy z punktów. (...) Natomiast na produkcji, czyli pod kątem wykonywania pracy to jest wykonywanie pracy pod okiem kogoś, kto już doświadczenie ma. I ma obowiązek przekazania tego doświadczenia, tak. Czyli ten czas, czas szkolenia też będzie różny i zależny od tego jak bardzo skomplikowane, czy też skomplikowane, czy też, jaki poziom trudności ma dane stanowisko.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

B: Jakie to działania są?

O: Przede wszystkim zatrudnienie już takich osób z doświadczeniem. (...)

B: Czy pracownik ma jakiegoś mentora w firmie, który go przyucza?

O: No, to są mistrzowie i operatorzy, organizatorzy.

B: Czy zdarza się tak, że zatrudniają państwo pracownika, który nie posiada wymaganych kompetencji, ale nabywa je w drodze szkoleń...

O: Tak.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

Sami, firmy zewnętrzne, no bo my nie jesteśmy w stanie sami dostarczyć szkoleń z zakresu uprawnień elektrycznych, czy wózków widłowych, tak więc jest to robione przez firmy zewnętrzne

Czas poświęcany na doksztalcanie poprzez oderwanie doświadczonych pracowników od zajęć produkcyjnych na rzecz zaangażowania ich w szkolenie nowego pracownika w większości objętych badaniem przedsiębiorstw jest monitorowany, lecz nie jest powszechną praktyką, by to kierownik działu produkcji był odpowiedzialny za tę czynność. Rozmówcy nie znali również rezultatów przeprowadzanych analiz kosztów działalności z podziałem na koszty rekrutacji oraz koszty adaptacji pracownika do stanowiska pracy, choć część z nich miała świadomość, że analizy takie są w przedsiębiorstwach prowadzone. Jeśli koszty utraconych możliwości dla pracowników, którzy odpowiedzialni są za adaptację i doksztalcanie nowych pracowników, są w ścisły sposób kwantyfikowane, to zadanie to jest wykonywane na zupełnie innym szczeblu firmy. W zakresie obowiązków objętych badaniem kierowników przyjętą praktyką jest raczej odnotowywanie tego rodzaju zaangażowania pracowników działu produkcyjnego oraz nagradzanie go w sposób uznaniowy.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

Nie. Nie jest monitorowany. Ale w jakiś sposób jest wartościowany. Bo jak gdyby mamy świadomość tego, że ten pracownik, no wkłada tam dodatkową, dodatkowe swoje zaangażowanie w to, więc zawsze to jakoś jest tam premiowane.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

(...) jeżeli to przemnożymy przez normatyw godzinowy dziennej pracy jesteśmy w stanie oszacować.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

O: To znaczy, czas jest [zastanowienie] monitorowany, no w ten sposób, że każdy wydział ma swojego instruktora, tak? I tutaj instruktorzy, po zatrudnieniu nowo, nowego pracownika, oni go przejmują na taki jeden dzień, takiego wstępnego szkolenia, tak? Oni tam mu wszystko to opowiadają, opisują, co należy do jego obowiązków. To taki... To jest taki jednodniowy, takie jednodniowe szkolenie, tak? Na później to wszystko jest z operatorami maszyn. Z organizatorami. (...)

O1: Analizujemy, ale po prostu widzimy po tym, jak delegujemy super-operatora do przeszkolenia. No, to generalnie to jest koszt. To jest brak dobrej jako... E... Ilości, tak, wykonywanych [niezrozumiale 00:13:56]. Są jakieś zaległości wtedy w produkcji, które trzeba po prostu nadrobić. I to jest kwestia tylko wyliczenia, jakie... (...) Raczej prowadzą osoby, które są od wyliczeń, optymalizacji, od weryfikacji. To jest głównie kadra wyższego szczebla menedżerów, tak? Oczywiście są przekazywane podejrzewam kierownikom takie informacje, ale jakby analiza jest po stronie gdzieś wyżej. Analityków, kontrolingu i tak dalej.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

Tak. Każdy jeden pracownik ma w planie wpisanego mentora. No i nie wiem. Ja miałem mentora na przykład, Pana na takim samym stanowisku, ale w Austrii. Czyli byłem tam 3 miesiące, i z tym mentorem, ten mentor pokazywał mi, na czym polega praca. No i po kolei. Jeżeli operator, to zazwyczaj ma mentora swojego, kierownika, bądź kierownika zmianowego.

Objęci badaniem przedstawiciele przedsiębiorstw preferują organizowanie wewnętrznych szkoleń podnoszących kwalifikacje pracowników. Jednak w licznych sytuacjach działania takie są niemożliwe z przyczyn technicznych lub prawnych. Wówczas przedsiębiorstwa zmuszone są korzystać z usług podmiotów zewnętrznych posiadających specjalistyczną wiedzę bądź też posiadających wymagane uprawnienia i prawo do certyfikowania kwalifikacji nabywanych przez szkolone osoby.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

Jeżeli to są kwalifikacje wymagające specjalnych uprawnień organu chociażby państwowego, czy, czy wymagane prawem państwowym, no to wiadomo, że będą to jednostki tego typu, tak. Czyli tutaj mówimy konkretnie o jakichś tam dopuszczeniach dozoru technicznego, czy uprawnieniach elektrycznych, czy też uprawnieniach na wózki widłowe. Natomiast, jeżeli chodzi o profesjonalne, czy też specjalistyczne urzędnika, no to, to również, jeżeli mamy u siebie odpowiednio przygotowany personel z taką możliwością staramy się przez ich ręce puszczać to. Jeżeli takiej opcji nie ma, to korzystamy czasami również z, z serwisu, czy też z usług producenta danego urządzenia, który organizuje takie szkolenie.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

B: Tak. Czy pracownik ma jakiegoś mentora w firmie, który go przyucza? (...)

O: Zależy od stanowiska, ale na ogół tak.

B: Kto się zajmuje tym przyuczaniem do stanowiska konkretnego? Też zależy od stanowiska, tak, zapewne jest to...

O: Zależy od stanowiska, tych stanowisk mamy bardzo dużo o różnym zakresie kompetencji, wiedzy i czasie, który jest potrzebny, aby dane kompetencje nabyć i to jest różnie zorganizowane.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Nie, nie - zewnętrznymi to raczej nie. Tutaj sam szkolimy. Instruktorzy plus później właśnie są mistrzowie i organizatorzy, tak? No, i operatorzy maszyn.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

B: Czy jakaś firma zewnętrzna może też uczestniczyć w rekrutacji?

O: Nie, sami sobie radzimy.

Plusem przeprowadzania szkoleń w obrębie zakładu pracy jest kontrola kosztów oraz możliwość dopasowywania terminu, tempa i miejsca szkolenia do potrzeb i możliwości firmy. Korzystanie z usług podmiotów zewnętrznych jest raczej uzasadniane nie tyle poprzez swoje plusy, ile raczej poprzez podporządkowanie się konieczności. Jeśli więc obsadzenie stanowiska pracy osobą nieposiadającą

wymaganych uprawnień może pociągnąć ze sobą bardzo niepożądane następstwa prawne, to wydatkowanie środków finansowych na kurs zapewniający uzyskanie tych uprawnień jest narzucającym się wyborem. Usługi podmiotów zewnętrznych postrzegane są jako realny wydatek oraz element negatywnie odbijający się na zasobach organizacyjnych przedsiębiorstwa.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

No plusem na pewno jest to, że, że pracownik posiada kwalifikacje w konsekwencji, tak, które go uprawniają do obsługi tego urzędnika i to jest bezwarunkowe, no bo wówczas zmniejsza to nam pewnego rodzaju jakieś daleko idące konsekwencje wynikające z braku takich uprawnień. Natomiast minusem, no to oczywiście to są wtedy na pewno jakieś koszty, bo taki serwis przyjeżdżając tutaj, jeżeli to jest zagraniczny, a w Polsce tak raczej nie korzystamy z tych producentów polskich, no to wtedy to są dosyć duże koszty tego, tak, jeżeli to jest [niezrozumiałe 00:20:11]. No i kwestie organizacyjne związane z dniem możliwości wykształcenia pracownika. To też jest jak gdyby taki minus całej zabawy, nie.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Same plusy są z tego, że ci starzy pracownicy dużą wiedzę posiadają. Minusy są tylko takie, że ci młodzi nie chcą jej przyswajać.

Objęte badaniem osoby zastrzegają, że bardzo trudno jest skalkulować przeciętny koszt i czas niezbędny do podniesienia kwalifikacji pracowników. Zadanie to jest tak trudne ze względu na ogromną różnorodność stanowisk pracy tworzących strukturę zatrudnienia niemal każdego większego zakładu pracy. Jednak na podstawie wypowiedzi rozmówców można sformułować ogólny wniosek, że w przypadku stanowisk specjalistycznych koszty te mogą być dla przedsiębiorstwa relatywnie wysokie, a czas, jaki upływa pomiędzy rozpoczęciem a zakończeniem szkolenia może być liczony w miesiącach, przekraczając niekiedy nawet okres półroczny. Ponadto nowo przyjmowane do pracy osoby mogą – jak stwierdził to jeden z rozmówców – różnić się między sobą stopniem, w jakim chłoną nową wiedzę czy umiejętności praktyczne.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

To jest kwestia indywidualna i zależy, zależy od różnych, różnych czynników chociażby od tego, jaki to jest poziom tego podnoszenia tych kwalifikacji, urzędnika, skomplikowania. No i oczywiście, no każdy zakład, który tu zewnętrznie wyszkolił, też ma swoje jak gdyby ustalone cenniki za to (...).

(...) Natomiast w przypadku drugiej jednostki to też jest zależne od tego, na którym stanowisku pracuje i skomplikowania urzędnika, jakie jest obsługiwane przez taką osobę.

B: Od... widełki takie czasowe?

O: To może być nawet od 3 miesięcy.

B: Od kilku dni do 3 miesięcy. A czy w takim procesie adaptacji bierze udział doświadczony pracownik w firmie?

O: Tak.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

B: Jest Pan w stanie powiedzieć, ile czasu potrzebuje nowy pracownik, aby zaadaptować się na danym stanowisku?

O: W zależności od zakresu wymaganych kompetencji...

B: Tak.

O: Ale mamy stanowiska, w których proces ich nabycia na oczekiwanym przez nas poziomie wydajności na przykład na produkcji, bo o takich rozmawiamy, to jest okres powyżej pół roku.

(...) proste stanowisko, czyli na przykład logistyka towaru wewnątrzzakładowa, czyli transport pojemników, czy tam materiałów pomocniczych, przy oczywiście nabycie odpowiednich szkoleń z zakresu BHP i jakby bezpieczeństwa pracy oraz umiejętności posługiwania się wózkiem typu popularnie jamnik, to jest około dwóch tygodni maksymalnie czas adaptacji do tego stanowiska. Natomiast inne produkcyjne, nie wiem, kluczowe, typu operator maszyny, no to tutaj czas adaptacji, czy szkolenia obsługi danej maszyny na najwyższych wydajnościach, bo to też jest bardzo ważne, do jest około trzech, czterech miesięcy w zależności od maszyny.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

To w zależności, jak chłonie wiedzę. To już zależy od pracownika, bo wszyscy ci, że tak powiem, starsi pracownicy, stażem - już operatorzy maszyn - ich zadaniem jest przekazanie, jak największej informacji, wiedzy

na temat danej pracy, tak? Danej maszyny, obsługi maszyny, żeby z takiego pomocnika, jak najszybciej zrobić operatora. Czy, a to już jest uzależnione od tego pracownika. Jak on tą wiedzę chłonie. Jeden pochłonie to w ciągu tygodnia. Drugi będzie 2, 3 miesiące chłonął to.

(...)

Oczywiście, są stanowiska trudniejsze, bo - przykładowo - wydział wiertarek jest bardzo trudnym wydziałem. No tutaj niestety muszą więcej czasu poświęcić z tytułu tego, że jest wymagane znajomość rysunku technicznego. (...) Z 3 miesiące niestety musi poznawać to wszystko.

2.2.2. Wnioski

Zakres uprawnień oraz posiadanych kompetencji kandydata do pracy każdorazowo będzie rzutował na czas trwania procesu dostosowywania zrekrutowanej osoby do wymogów stanowiska pracy. Jeśli taka osoba będzie posiadać zarówno wszelkie niezbędne uprawnienia, jak i wymagane doświadczenie, to wówczas możliwe jest, że okres między obustronną decyzją o chęci zawarcia stosunku pracy a rozpoczęciem samodzielnego wykonywania obowiązków zawodowych zamknie się w przedziale jednego tygodnia. Objęte badaniem osoby podkreślają jednak, że biorąc pod uwagę obecną sytuację na rynku pracy, przypadki takie są rzadkie. Zdecydowanie częściej konieczne jest powzięcie szeregu działań, które wyeliminują wszelkie prawne przeszkody oraz deficyty kompetencji u pracownika. W przypadku większości kandydatów do pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym zestaw koniecznych czy wskazanych do podjęcia działań będzie inny.

Odrębną grupę kandydatów są jednak osoby chętne do pracy, które nie posiadają żadnych specjalistycznych kompetencji ani wymaganych uprawnień, więc w ich wypadku konieczne jest zapewnienie pełnego szkolenia oraz dopełnienie wszelkich możliwych niezbędnych procedur. Podkreślić należy, że żaden z rozmówców nie zaprzeczył, że osoby takie ze względu na trudną sytuację na rynku pracy są w kręgu zainteresowania przedsiębiorstwa. W ich wypadku kluczowym czynnikiem, przesądzającym o sukcesie rekrutacji i wdrożenia kandydata, są motywacja do pracy oraz miękkie umiejętności pozwalające na sprawne zaadaptowanie się do środowiska pracy. W każdym przypadku pewną niewiadomą jest stopień, w jakim przyuczony do zawodu nowy pracownik będzie przyswajał wszelkie rodzaje wymaganych umiejętności, lecz problem ten odnosi się również do osób, które już na wstępie posiadają pewien zakres kompetencji właściwych dla obejmowanego stanowiska pracy.

Sam proces szkolenia pracownika może odbywać się zarówno w obrębie, jak i poza obrębem zakładu pracy. W tym drugim przypadku zadanie te wykonywane są przez wyspecjalizowane firmy szkoleniowe. Rozmówcy w wywiadach zaznaczają, że usługi te są relatywnie drogie, więc przedsiębiorstwa decydują się na ten krok głównie w sytuacjach, gdy przeprowadzenie wewnątrzzakładowego szkolenia jest niemożliwe z przyczyn prawnych lub technicznych. Prawne przyczyny wiążą się z faktem, że możliwość wykorzystywania pewnych umiejętności na stanowisku pracy obwarowana jest wymogiem uzyskania ściśle określonych uprawnień. Wiele rodzajów uprawnień podlega certyfikacji, zaś możliwość wydawania certyfikatów zarezerwowana jest jedynie dla podmiotów, które zostały upoważnione do wydawania certyfikatów. Przywilej ten posiadają głównie izby zawodowe czy też inaczej nazwane organizacje posiadające status samorządu zawodowego. Biorąc pod uwagę sformalizowany charakter egzaminów stanowiących warunek uzyskania uprawnień, najlepszym wyborem dla przedsiębiorstwa może okazać się zlecenie przeszkolenie firmie, która specjalizuje się w przygotowywaniu szkolonych osób do takich form sprawdzania wiedzy i praktycznych umiejętności.

Odrębna kategoria niezbędnych do uzyskania uprawnień wynika z wymogów formułowanych przez producentów lub dystrybutorów wyspecjalizowanych i kosztownych urządzeń przemysłowych. Ich producent lub dystrybutor może zastrzec, że na dostarczonym do zakładu sprzęcie pracować mogą jedynie odpowiednio przygotowani do tego operatorzy – w innym wypadku, przykładowo, może zostać uchylona gwarancja na urządzenie. Choć wymóg leżący u podstaw obu rodzajów koniecznych do uzyskania uprawnień posiada inne prawne uwarunkowania, łączy je to, że z perspektywy przedsiębiorstwa stanowią one pewną konieczność. Trzecią kategorią szkoleń organizowanych poza zakładem pracy stanowiłyby szkolenia nieuwarunkowane poprzez wymóg, lecz wybierane ze względu na fakt, że zlecenie ich podmiotowi zewnętrznemu jest bardziej opłacalne niż organizowanie przy wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa. Wprawdzie rozmówcy w wywiadach nadmieniają, że z usług firm zewnętrznych zapewniających szkolenia przedsiębiorstwa również korzystają ze względów technicznych, lecz nie wskazują przykładów, które świadczyłyby o tym, że wybór ten nie był powiązany z koniecznością uzyskiwania przez pracowników jakiegoś rodzaju uprawnień.

Zatem – jak długo jest to możliwe – w przedsiębiorstwach preferowane jest wykonywanie wszelkich zadań szkoleniowych przy wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa. Jeśli w tym celu są powoływane wyspecjalizowane jednostki organizacyjne czy zespoły w ramach działu kadr, to ich rolą nie jest pełna realizacja zadań szkoleniowych, ile raczej ogólne zarządzanie tymi procesami, czyli na przykład rozstrzyganie, co możliwe jest do osiągnięcia w ramach szkoleń wewnątrzzakładowych, a co zaś wymaga skorzystania z usług podmiotu zewnętrznego.

Przeważającą formą wdrażania nowych pracowników w ich przyszłe obowiązki zawodowe jest zatem szkolenie zapewniane przez wykwalifikowanego doświadczonego pracownika. Forma ta jest określana mianem mentoringu. W zależności od charakteru stanowiska pracy szkolenie takie realizowane może być przez jednego lub więcej pracowników. Również czas jego trwania zależy od specyfiki obowiązków zawodowych, jakie szkolony pracownik ma nabyć, oraz od podstawy jaką już posiada w chwili pojawienia się w zakładzie pracy. Obok tych czynników pewną rolę odgrywa przywoływana już indywidualna zdolność szkolonych osób do przyswajania wiedzy i nabywania umiejętności praktycznych, lecz na bazie wypowiedzi objętych badaniem osób można wyciągnąć wniosek, że kluczowy dla oszacowania czasu wdrożenia nowego pracownika jest poziom złożoności przypisanych do jego przyszłego stanowiska czynności oraz wymogi związane z precyzją. W wielu przypadkach może to oznaczać zarówno konieczność długotrwałego – nawet półrocznego – doskonalenia zdolności manualnych oraz pogłębiania wiedzy dotyczącej procesu, którego czynności te są częścią składową. Choć rozmówcy tego nie precyzują, założyć należy, że w którymś momencie przebiegu procesu szkolenia poziom wdrożenia osoby szkolonej pozwala już, by efekty jego pracy traktować jak pełnowartościowe wyroby przedsiębiorstwa.

Wśród zalet szkoleń wewnątrzzakładowych wymienia się wysoki stopień elastyczności: możliwe jest bowiem płynne ustalanie wysokości kosztu utraconych możliwości oraz efektów w postaci tempa przyuczania określonej liczby pracowników. Na podstawie wypowiedzi objętych badaniem osób można też jednak wskazać inne zalety. Szkolenia wewnątrzzakładowe pozwalają na pełne dopasowanie osoby szkolonej do potrzeb przedsiębiorstwa: zarówno pod względem twardych technicznych umiejętności, jak i pod względem przywoływanych już umiejętności miękkich, związanych z funkcjonowaniem

w środowisku pracowniczym. Zatem szkolenia wewnątrz zakładu pozwalają na łatwy i ciągły proces reprodukcji się kultury organizacyjnej. Nawet jeśli nie wszystkie jej elementy są w pełni zdiagnozowane i opisane przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem, istnieje ogólne poczucie, że ciągłość przyuczania w środowisku zakładowym niesie pewne pozatechniczne korzyści. Jeden z rozmówców zaobserwował współzależność pomiędzy wprowadzaniem do zakładu zewnętrznych instruktorów a zwiększaniem się rotacji pracowników. Mniej istotną kwestią jest to, czy współzależność ta była rzeczywista, czy pozorna – istotniejsze jest bowiem samo przecucie, że zakład pracy jest najefektywniejszy, gdy pozostaje względnie zamkniętym systemem.

Na styku zalet i konieczności leży kolejna kwestia przesądzająca o preferowaniu przez objęte badaniem osoby szkoleń wewnątrzzakładowych. Jest nią zdiagnozowane przez rozmówców nieprzygotowanie zewnętrznych komercyjnych podmiotów szkoleniowych do realizowania specjalistycznych szkoleń dla wielu nowoczesnych zakładów przemysłowych. O ile przedstawiciele przedsiębiorstw pozytywnie wypowiadają się o kompetencjach instruktorów zatrudnianych przez firmy szkoleniowe, to podkreślają, że firmy te – przynajmniej te znane im w lokalnej przestrzeni – nie posiadają drogich i nowoczesnych maszyn. Jedynym podmiotem, który jest w stanie zapewnić do nich dostęp, jest przedsiębiorstwo reprezentowane w wywiadzie przez rozmówcę. W efekcie szkolenie mogłoby się odbyć jedynie na terenie zakładu, co musiałoby pociągnąć za sobą konieczność wyłączenia jakichś elementów parku maszynowego z bieżącej pracy. Scenariusz taki jest więc bardziej opłaczalny, gdy w rolę instruktora wejdzie osoba, która na co dzień jest operatorem danego urządzenia.

2.3. Prognozy dotyczące zatrudnienia

Objęci badaniem kierownicy różnią się pod względem formułowania szczegółowych czy pogłębionych prognoz dotyczących zatrudnienia. Część z nich twierdzi, że specyfika przedsiębiorstwa produkcyjnego sprawia, że prognozy takie zbyt szybko ulegają dezaktualizacji, a kluczem do skutecznego działania jest zdolność do szybkiego adaptowania się do zmieniającej się sytuacji – rzutującej na oczekiwany wolumen produkcyjny. W takim wypadku realizowane czynności prognozowania są krótkookresowe i stanowią odpowiedź na bieżące wyzwania. Jednak pozostali rozmówcy deklarują, że w ich przedsiębiorstwach przygotowywane są prognozy według z góry przyjętych założeń, na przykład półroczne, trzyletnie bądź też piętnastomiesięczne.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

Może nie analizujemy, ale to jest... znaczy, jeżeli są plany produkcyjne, no to wtedy następują (...) To wszystko zależy właśnie od rozwoju firmy, no bo jeżeli... znaczy, jeżeli na dzień dzisiejszy jej... znaczy to... jej, jej... znaczy, jest pewna obsada no to zna... to mamy świadomość tego, ile brakuje nam pracowników. I jeżeli podejmowane są dalsze... znaczy plany dalszego rozwoju, no to wtedy to od razu ro... znaczy, rodzi zwiększenie zatrudnienia.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

Jeden wymiar to jest, nazwijmy to, taki, można powiedzieć, krótkookresowy, czyli perspektywa półroczna, a druga perspektywa to jest nawet i trzyletnia.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Chociażby na wymogi GUS-u, tak, i raportów GUS-owskich. Staramy się robić prognozę roczną, ale ona jest kompletnie nieadekwatna do życia, bo to jest biznes, który polega na ilości zleceń, które nie jesteśmy w stanie przewidzieć do jednego klienta. Oczywiście są prognozowane, ale też się one zmieniają. W związku z tym tak naprawdę weryfikujemy zapotrzebowanie, czy też planowanie minimum miesięczne.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

O: Cały czas mamy, tak, plan rekrutacyjny, oczywiście, że tak i jaki powinien być ten [niezrozumiałe 00:12:31].

B: Jak dalekie są te prognozy?

O: Zawsze piętnaście miesięcy do przodu. (...) Jaki jest ich zakres? No to zakres jest taki, jakie stanowiska, jakie kompetencje, tak, w jakim okresie te osoby mają być, ile musimy mieć w danym miesiącu osób zatrudnionych.

B: Wszelkie kwalifikacje [niezrozumiałe 00:12:46].

O: Wszelkie.

Jeśliby założyć, że przyjęta na potrzeby niniejszego projektu niewielka próba badawcza pozwala na wyciąganie pewnych ogólniejszych wniosków, dostrzec można, że to mniejsze przedsiębiorstwa produkcyjne wykazują większą skłonność do podejmowania działań stanowiących bezpośrednią adaptację do zmieniającej się sytuacji na rynku. Natomiast większe przedsiębiorstwa w większym stopniu bazują na wewnętrznych dokumentach strategicznych powstałych w oparciu o sformalizowane procedury sprawozdawczości.

2.4. Angażowanie SSE w działania kadrowe

Struktury organizacyjne specjalnych stref ekonomicznych nie są angażowane w procesy rekrutacji i inne działania kadrowe, lecz objęci badaniem kierownicy widzieliby potrzebę nawiązywania takiej współpracy. W pewnej mierze wiąże się to z poczuciem, że w obecnej sytuacji na rynku pracy – tak zwany rynek pracy pracownika – każda forma wsparcia rekrutacji jest pożądana. Niektórzy rozmówcy zastrzegają jednak, że rozstrzygnięcie kwestii, czy ich przedsiębiorstwa byłyby zainteresowaną współpracą ze strefami w zakresie rekrutacji i szkoleń, będzie ściśle uzależnione od warunków finansowych, na jakich taka współpraca miałaby przebiegać.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

...ja myślę, że tak, bo trzeba się tak – czy szkolenia, to staże, czy właśnie do... znaczy, gdyby przejęła część kosztów albo... znaczy szkolenia pracownicze, czy potencjalnych pracowników, no to myślę, że tak.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

B: Czy według Pani strefa dzięki świadczeniu takich usług stałaby się bardziej dogodnym miejscem inwestycji dla firm takich jak...

O: Myślę, że tak, strefa stałaby się bardziej dogodnym miejscem na inwestycję, dokładnie tak.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

B: Jeśli chodzi o angażowanie strefy ekonomicznej w działania kadrowe, czy z punktu widzenia kompleksowego działania na rzecz firm, które są w strefie, czy dostrzega Pan potencjał w realizacji usług pozyskania, doksztalcania pracowników dla tychże firm przez strefę ekonomiczną?

O: Tak długo jak jest popyt potrzebna jest podaż. (...)

B: Sądzi Pan, że przedsiębiorstwa chciałyby korzystać z tego typu usług? Jeśli tak to, ile byłyby skłonne zapłacić za taką usługę przedsiębiorstwa?

O: No właśnie to jest kwestia dyskusji i..

B: To jest kwestia dogadania.

O: Dogadania szczegółów modelu finansowego.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Nie wiem, jak by to wyglądało, nie wiem, jak by to wyglądało, nie mam jakby stworzonego tutaj obrazu, ale uważam, że każda pomoc jest na wagę złota i trzeba ją po prostu przeanalizować i sprawdzić, jaka byłaby skuteczność.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

B: Czy według Pani strefa może się umocnić wprowadzając takie usługi dla swoich klientów?

O: Na pewno tak, może stać się atrakcyjna

III. Weryfikacja założeń modelu obligacji społecznych

3.1. Prezentacja modelu

Rozmówcy nie kojarzą pojęcia obligacji społecznych z modelem, który jest im proponowany. Niekiedy negatywnie oceniają wybór nazwy dla proponowanego rozwiązania lub wskazują, że nazwa ta prowadzi ich do dość odległych skojarzeń w stosunku do istoty omawianego modelu.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:
<i>B: (...) jakie pani ma skojarzenie z pojęciem obligacji społecznej, czy coś się pani kojarzy z tym pojęciem?</i>
<i>O: No raczej nie.</i>
Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:
<i>Z obligacjami mam skojarzenie i ze społecznością osobne skojarzenie mam, jak obligację społeczne to myślę, że no kojarzy mi się z jakimś zobowiązaniem społecznym.</i>
Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:
<i>Obligacje to muszę włożyć najpierw jakąś kwotę, żeby był z tego zysk po prostu.</i>
Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:
<i>Obligacja brzmi fatalnie, szczerze powiem.</i>

Pojawiło się kilka niejasnych elementów omówionego modelu. Po pierwsze, wyrażona została wątpliwość co do spektrum rozwijanych u przyszłych pracowników kompetencji – czy inwestor dzięki działaniom operatora i wykonawcy mógłby zaoferować przedsiębiorcom dostatecznie szeroki ich wachlarz. Po drugie, pojawiły się pytania o koszt i sposób rozliczania czynności związanych z rekrutacją i przygotowaniem zawodowym osób kierowanych do pracy. Po trzecie, sam sposób opisu modelu uznany został za zawity.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:
<i>Bo wie Pan – bo tak się właśnie zastanawiam, co strefa może... znaczy, kogo może dokształcić. Na pewno automatyka nie jest w stanie, bo to jest wykształcenie wyższe, prawda? (...) Elektronika – myślę, że też nie. Może coś z operatorów maszyn, operatorów wózka. Zastanawiam się nad elektrykiem. Na ile...</i>
Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:
<i>No na pewno sposób budowania tej części finansowej, czyli przede wszystkim ustalenie, jaki byłby to koszt, w jaki sposób on byłby rozliczany. I ta praktyczna strona wykonawstwa samego szkolenia, tej części nazwijmy to praktycznej, w jaki sposób ten nasz przyszły pracownik ma nabierać, nabywać tych kompetencji.</i>
Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:
<i>Za dużo jest formalnego języka, ja chcę po ludzku. Generalnie jesteśmy przedsiębiorcą, tak, jesteśmy przedsiębiorcą, który zgłasza komu? Do strefy?</i>

Rozważając kwestię domniemanej zawichości modelu, należy wyszczególnić i omówić kilka odrębnych problemów. Po pierwsze, rozmówcy są zapoznawani z założeniami modelu obligacji społecznych poprzez krótkie i skondensowane jego omówienie. Biorąc pod uwagę fakt, że model ten uwzględnia kilka różnych podmiotów wykonujących powiązane ze sobą role, takie krótkie i skondensowane objaśnienie może skutkować niepełnym lub błędnym zrozumieniem założeń modelu bądź też pełnemu ich zrozumieniu może towarzyszyć poczucie, że model mimo wszystko jest zawity. Jeśli bieżąca koncepcja obligacji społecznych będzie stanowić propozycję kierowaną do przedsiębiorstw i stref ekonomicznych, należałoby starannie przemyśleć formę promowania – w szczególności z wykorzystaniem treści audiowizualnych, które dynamicznie ilustrowałyby cały proces w taki sposób, by rola każdego z podmiotów była w pełni zrozumiała.

Drugą kwestią jest refleksja nie tyle nad formą przekazu, ile nad samą złożonością modelu. Wśród rozmówców – zarówno reprezentujących przedsiębiorstwa, jak i specjalne strefy ekonomiczne – powiela się wątpliwość dotycząca zasadności wyodrębniania roli operatora. Kwestia ta omówiona zostanie w dalszej części niniejszego rozdziału. Trzecia kwestia, która skutkuje wyartykułowaniem odczucia, że model jest nie w pełni zrozumiały, związana jest z wątpliwościami co do szczegółowych rozwiązań regulujących proces inwestowania poprzez zapewnienia przedsiębiorstwom kadr. Dotyczy to w szczególności wątpliwości związanych z gwarancjami zapewnianymi poszczególnym uczestnikom transakcji oraz doprecyzowaniem kryteriów zrealizowania zamówienia. Wątki te kontynuowane będą w dalszej części niniejszego rozdziału.

3.2. Opinie o modelu i propozycje jego modyfikacji

Rola inwestora jest w znacznej mierze zrozumiała. Rozmówcy utożsamiają inwestora ze strukturami organizacyjnymi strefy ekonomicznej. Jednak jeden z objętych badaniem kierowników ponownie wyraził wątpliwość dotyczącą adekwatności terminologii dotyczącej obligacji względem założeń prezentowanego mu modelu.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:
<i>Czyli to wszystko strefa prowadzi, prawda?</i>
Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:
<i>O: A gdzie tu jest inwestor na tej kartce?</i>
<i>B: Też jakby oprócz... No to w tym wypadku jest strefa tym inwestorem.</i>
<i>O: Ok., ok.</i>
<i>B: Jest dla Pana w miarę zrozumiała rola?</i>
<i>O: Jasne.</i>
Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:
<i>O: Ok, czyli musimy znać jakiś logarytm przeliczenia, czyli jeśli dobrze rozumiem, jeśli wkładamy w projekt dziesięć tysięcy, wkładamy w projekt dziesięć tysięcy i wskaźnik na przykład, nie wiem, przygotowanych tak jak my chcielibyśmy na dane stanowisko pracowników jest skuteczny, to wówczas ten koszt jest nasz, tak? Nikt nam tego nie zwraca.</i>
<i>B: Znaczą najpierw strefa inwestuje te pieniądze.</i>
<i>O: Najpierw strefa, czyli generalnie...</i>
<i>B: A przedsiębiorcy zwracają.</i>
<i>O: Dobra, strefa inwestuje dziesięć tysięcy, mamy fantastycznych pracowników, wskaźniki odpowiadają nam i jesteśmy zadowoleni, zwracamy te pieniądze...</i>
<i>B: Zwracają Państwo te dziesięć tysięcy plus jeszcze jakąś marżę dla strefy.</i>
<i>O: O właśnie, plus marża za cały projekt jakby dla strefy. W momencie, kiedy wskaźnik nie jest osiągnięty, to jest jakby kwestia też umowy i zweryfikowania, jak wyglądają te logarytmy i te wskaźniki, jak będą wyliczone, to wówczas strefa, my wplacamy te dziesięć tysięcy i strefa nam pewien procent oddaje.</i>
Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:
<i>Może, to już chyba lepiej, natomiast ta obligacja społeczna, powiem szczerze te wszystkie właśnie projekty z Unii Europejskiej jakieś takie dziwne nazwy mają absolutnie, po prostu jak gdyby w ogóle nieadekwatne do tego, co rzeczywiście ten projekt ma przynieść, tak? Więc ja bym proponowała tutaj rzeczywiście pochylić się nad tą nazwą, nie jest dobra, nie jest trafna, to jest moje zdanie.</i>

Rola operatora wśród rozmówców wzbudza poważne wątpliwości. Pojawiają się głosy, że ten element systemu jest zbędny, a jego zadania mogłyby wypełniać specjalnie do tego celu powołane jednostki organizacyjne strefy ekonomicznej.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

...operator jest jakby łącznikiem między... (...) No wydaje mi się, że musi być ktoś, kto będzie to... (...) ...scalał to coś.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

Na pewno koordynator jest potrzebny, pytanie, czy to musi być kolejny podmiot, czy tutaj strefa nie może być tym koordynatorem tego wszystkiego.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Dla mnie generalnie operator jest tutaj kompletnie niepotrzebny, ponieważ wykonawca, który dostanie takie zlecenie wykonania usługi, czyli pozyskania osób chętnych do danego projektu szkoleniowego, do wyszkolenia i przygotowania, to w zupełności wykonawca sobie z tym powinien gdzieś poradzić, tak?

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

No właśnie, żeby nie było za dużo tych kanałów, bo na zasadzie takiej to nie ja, no to strefa, to nie.

Dla części objętych badaniem kierowników to, jak przedsiębiorca powinien składać zamówienie, jest kwestią zupełnie nieproblematyczną. Pojawił się jednak głos, który akcentował znaczenie szczegółowości formułowanych zamówień – tak aby przedsiębiorstwo mogło liczyć na możliwie starannie dobranych kandydatów do pracy, w odniesieniu do których zagwarantowane byłoby niewystąpienie pewnych specyficznych trudności, takich jak – przykładowo – niepomyślne przejście badań lekarskich przez obiecującego kandydata na specjalistyczne stanowisko.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

B: W jaki sposób powinno składać swoje zapotrzebowanie na pracowników?

O: I z jakim w... i z jakim wyprzedzeniem, tak?

B: Tak.

O: To właśnie zrobić. No musi, no bo skąd.

B: A w jaki sposób powinien składać swoje zapotrzebowanie na pracowników według pani? To kwestia dogadania.

O: Dokładnie, no to jest...

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

Zapotrzebowanie konkretnej ilości osób o konkretnych kompetencjach w konkretnym czasie.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Najlepiej żeby był tutaj do tego stworzony jakiś formularz, niekoniecznie w formie papierowej oczywiście, tak, oszczędzamy lasy, ale generalnie jakiś formularz, gdzie strefa miałaby jasno sprecyzowane nasze oczekiwania. Nawet z takimi rzeczami, które są niewybaczalne na chwilę obecną i niezgodne z prawem, na przykład w treści ogłoszenia, czyli my mielibyśmy do określenia, że potrzebujemy mężczyzn, a nie kobiet, bo wiemy, że są stanowiska, nie dlatego, że dyskryminujemy, tylko są stanowiska takie, gdzie na przykład BHP nie pozwoli zatrudnić kobiety. Przede wszystkim te rzeczy związane ze zdrowiem, bo są na przykład stanowiska pracy, gdzie na przykład osoba z chorym kręgosłupem nie poradzi sobie, albo osoba, która jest alergikiem nie poradzi sobie. W związku z tym my musimy mieć na to wpływ, kto będzie przeszkalany, bo gdyby się okazuje, że my przeszkolimy taką osobę, która jest alergikiem, przeszkolimy taką osobę, przeszkolicie taką osobę, on jest przygotowany fantastycznie, przez badania lekarskie kompletnie nie przejdzie. W związku z tym dla nas jest to i dla Państwa stracony czas. W związku z tym formularz, który powinien zawierać bardzo szczegółowe dane, jeśli chodzi o zapotrzebowanie, nawet takie, które no są trochę niezgodne z prawem, czyli określenie płci, czy też...

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

B: A w jaki sposób przedsiębiorca powinien zgłaszać swoje zapotrzebowanie na pracowników według Pani?

O: Myślę, że w najprostszy sposób, jakaś aplikacja internetowa, czy coś takiego, tak, jak się podpisze umowę przez portal.

Zdaniem rozmówców w rolę wykonawców powinny się wcielić sprawdzone i rzetelne firmy szkoleniowe. Problemem, na który wskazał jeden z rozmówców, jest brak realnej zdolności prowadzenia szkoleń przez firmy nieposiadające dostępu do nowoczesnych urządzeń. W efekcie firmy takie, nawet jeśli zatrudniają odpowiednio wykwalifikowanych instruktorów i

specjalistów, zmuszone są korzystać z parku maszynowego przedsiębiorstwa, którego kadry szkolą. Inny kierownik podkreślił, że zadanie wyłonienia odpowiednich podmiotów, które wcielią się w rolę wykonawców, powinno spoczywać na strefie ekonomicznej, czyli na inwestorze.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

B: ...i operator wynaj... jakby ma pod sobą jeszcze wykonawcę, czyli teoretycznie firmę szkoleniową.

O: [niezrozumiałe 00:26:44] znaczy dokładnie tak – firmę szkoleniową, bo my składamy zapotrzebowanie...

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

No bo z jednej strony są to firmy szkoleniowe, które pomogą nam budować kompetencje, jeśli chodzi tutaj o stanowiska nazwijmy to umysłowe, czy właśnie takie już zawodowe. Natomiast tutaj przy części tych pracowników, w sensie produkcyjnych, dużą rolę musimy przywiązać do tej części praktycznej, czyli przede wszystkim predyspozycje osobowe, a później już ta część praktyczna szkolenia.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

O: Instytucje, które... Znaczący powiem Panu tak, na chwilę obecną na rynku nie widzę takich instytucji, bo nawet, ponieważ jeśli robiliśmy nawet dokształcanie...

B: Skutecznych?

O: Znaczący one może chciały być skuteczne, może są, może mają dobrych fachowców, ale nie mają zaplecza technicznego, do tego, aby wyszkolić taką osobę.

B: Tak, jak Pani wspomniała, tak? Są specjalistyczne maszyny...

O: Dokładnie, tak, tak, nie mają tego takiego zaplecza, my widzieliśmy też w tych projektach, w których braliśmy udział, to część teoretyczną nawet prowadzili nasi technolodzy drewna, część teoretyczną, bo jakby nikogo na danym obszarze nie potrafili znaleźć, taki wykonawca, czy też firma szkoleniowa, który miałby odpowiednie kompetencje, umiejętności i odpowiadałby założeniom projektu. A część praktyczną po prostu wykonywali w naszym parku maszynowym. I też w tym momencie nie widzę możliwości, że ja będę jeszcze, że jakby firma płaci inwestorowi i za chwilę jakby też ponosi koszty szkolenia na danym parku maszynowym.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

B: A jakie instytucje powinny wcielić się w rolę wykonawcy według Pani?

O: Jakie instytucje, no to przede wszystkim myślę, że urzędy pracy na pewno, ja nie wiem, z jakich...

B: Firmy szkoleniowe.

O: Firmy szkoleniowe to wszystkie po prostu zewnętrzne, jakie tylko są. Myślę, że jakiś ranking to też powinna zrobić strefa, tak, którzy są najbardziej efektywni i których się najczęściej korzysta. Przypuszczam, że będą jakieś przetargi robione, tak, na szkolenie. Jeżeli chodzi o rekrutację, no to myślę, że na pewno wszystkie portale internetowe, polskie społeczeństwo, okazuje się, jest mocno zdigitalizowane, bardzo chętnie aplikuje przez portale internetowe.

Proces inwestowania dla większości kierowników jest jasny, lecz pojawił się też głos, że na tym etapie nie sposób czegokolwiek orzec ze względu na zbyt małą liczbę ujawnionych szczegółów funkcjonowania modelu. Kluczowymi czynnikami pozwalającymi ocenić atrakcyjność inwestycji, zdaniem jednego z rozmówców, byłyby przede wszystkim jakość usług szkoleniowych oraz wskaźniki wykonania zleconej usługi.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

B: Czyli generalnie ten proces inwestowania jest jasny...

O: Tak, tak.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

Ciekawy koncept, natomiast tak jak mówię, no diabeł tkwi w szczegółach, także tutaj...

(...) Musielibyśmy tak mocno sobie to opisać, kto i w jaki sposób to szkolenie później by de facto wykonywał i na ile to podniesienie tych kompetencji jest wykonywalne w czasie.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

Tak, skuteczny. Musi być bardzo konkretny i bardzo prosty ten model, tak? I komunikacja musi też być bardzo prosta i nieskomplikowana, to musi być szybko.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

B: Czy proces inwestowania jest tutaj dla Pani jasny, warty...

O: Już teraz tak, a...

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

Znaczy generalnie rzecz biorąc jak gdyby schemat jest OK, tak, rozumiem o co chodzi, natomiast tak jak Pan powiedział, tak, to jest jeszcze bardzo, bardzo ogólne ramy, tak? Więc tak naprawdę diabeł tkwi w szczegółach i dopiero jak w momencie, kiedy się to przetestuje, tak, zobaczy, to wtedy tak naprawdę będzie można powiedzieć, gdzie należy coś poprawić, tak?

Rozmówcy raczej nie byli w stanie określić właściwego poziomu marży obligacji. Pojawiło się zastrzeżenie, że każdorazowo poziom ten powinien być przedmiotem negocjacji. Ponadto jeden z rozmówców stwierdził, że opłacalność skorzystania z proponowanych rozwiązań będzie każdorazowo analizowana w zestawieniu z przewidywanym kosztem wykonania danego zadania przy użyciu zasobów własnych przedsiębiorstwa.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

Znaczy, też nie jestem w stanie... znaczy ustalić, jaki będzie koszt szkolenia tam danego kandydata, bo jeżeli ten koszt będzie duży, to tam... znaczy, a więc bo ma [niezrozumiałe 00:29:40] jest procentem od podstawy.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

Propozycja tam jest 15% jak rozumiem? (...) Jest ona w pewnym sensie zrozumiała dla inwestora, natomiast z drugiej strony pewnie w zależności od tego, w jaki sposób ten model byłby zbudowany, jak duża jest jego niepewność, no podlegałaby ewentualnej negocjacji z naszej strony.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Ciężkie do powiedzenia, bo to już jest takie liczenie analityczne.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

Ciężko powiedzieć, naprawdę bardzo ciężko powiedzieć, bo no mówię, to jest kwestia tego... Gdzieś tam te szacunki pewnie strefa też robi, tak, jaki byłby koszt ewentualny przeszkolenia, zrekrutowania jednej osoby na jakieś tam stanowisko, tak, bo te kalkulacje muszą być zrobione. Przedsiębiorca musi sprawdzić, czy mu się to opłaca po prostu zwyczajnie, tak? Czy nie lepiej przejąć to, tak, na własne barki, czy sobie sam nie poradzi, tak? Jeżeli będzie za drogo, no to na pewno z tego nie skorzysta.

3.3. Zainteresowanie modelem

Reakcje na pytanie o zainteresowanie modelem obligacji społecznych są zróżnicowane. Z jednej strony pojawiają się bowiem stwierdzenia, że w obecnej sytuacji na rynku pracy każda nowa koncepcja tego rodzaju może być obiecująca. Z drugiej zaś strony jeden rozmówców dostrzega pewne niejasności związane z kryteriami wypełnienia zobowiązania wobec przedsiębiorcy-pracodawcy. Niejasności te odnoszą się do zasygnalizowanej już kwestii wskaźników realizacji zadań rekrutacyjnych i szkoleniowych: na podstawie jakich kryteriów opłaconą usługę można już uznać za zrealizowaną.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

Znaczy, generalnie ja uważam, że przy obecnym stanie rzeczy, kiedy nie ma pracy, każdy sposób pozyskania jest warty podjęcia. Czy to się będzie opłacało? Nie wiem.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Nie potrafię powiedzieć na sto, może jakieś odczucie, tak, które już jakby w międzyczasie przy tym rysunku omówiliśmy. Ale tak na chwilę obecną nie potrafię powiedzieć, ja widzę zagrożenia, widzę bardzo poważne zagrożenia, bo dla mnie jakby koszt nie jest zagrożeniem, czy też wysokość marży na chwilę obecną, dla mnie jest ten efekt dużym znakiem zapytania.

3.4. Warunki umożliwiające wdrożenie modelu w firmie

Model byłby atrakcyjny – zdaniem jednego z rozmówców – jeśli udałoby się utrzymać odpowiedni poziom realizowanych szkoleń oraz zapewnić odpowiednie rygory związane z terminową realizacją przyjętych zobowiązań. Inny głos wskazuje na problem polegający na braku odpowiednich podmiotów zapewniających rozwój kwalifikacji zawodowych. Przedsiębiorstwo

reprezentowane przez tego rozmówcę boryka się bowiem z problemem, który polega na tym, że w przestrzeni lokalnej jedynie na jego terenie istnieją warunki umożliwiające realizację odpowiednich szkoleń.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

Znaczy nie... znaczy, nie wyobrażam, co znaczy trudne. Na ty etapie trudno jest [niezrozumiałe 00:30:36] ocenić prężność tego...

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

Ciekawą koncepcją jest to, że to strefa jest tym inwestorem, który finansuje cały proces i całe to ryzyko, jeżeli dobrze rozumiem tą ideę, bierze na siebie tak długo jak przeszkolony pracownik nie spełnia konkretnego parametru wydajnościowego na przykład, czy tam konkretnego [niezrozumiałe 00:27:26], na który się umówiły strony. I to jest coś, co na pewno interesujące. To, co jest dla mnie, co stanowi największy znak zapytania to właśnie dobór tych wykonawców szkolenia i jego skuteczności, realności w czasie. Pytanie też skąd mielibyśmy pozyskiwać do tego programu tych potencjalnych pracowników, konkretne źródła, z których będziemy szukać i kto byłby odpowiedzialny za pozyskiwanie tych ludzi, jak rozumiem, bo to też trzeba...

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Bariera na chwilę obecną dla mnie to tak jak mówiłam, przede wszystkim, jeśli obecnie korzystamy z podobnych projektów, to problem polega na tym, że i tak musieliśmy, pomimo podniesionych kosztów i tak musieliśmy być, cały czas brać udział w projekcie, a ja bym chciała tego uniknąć. Czyli generalnie nie chciałabym moich pracowników angażować w projekt wykonawcy tak, czyli chociażby tej praktyki, to jest dla mnie duże zagrożenie. A wiem, znaczy podejrzewam, że pręcej, czy później wykonawca zapuka, bo nie będzie miał możliwości jakby szkolenia praktycznego. To jest dla mnie największe.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

Komunikacji i na ile będzie efektywna ta jego rola, tak? Czy nie będzie na zasadzie, a Pani Magdo no ja się skontaktuję z kimś tam, kto rekrutuje, to później nie wiem, dlaczego nie dostarcza, tak? No to kwestia efektywności działania tego operatora, tak? Jak najbardziej tak, no bo prawdopodobnie wykonawców będzie kilku, więc trudno też, żeby przerzucić ciężar na przedsiębiorcę, żeby kontaktował się z każdym z wykonawców i koordynował te działania, tak? Bo to o to chodzi, żeby jednak tym inwestorem i tą atrakcyjnością była ta strefa, tak? Czyli jak gdyby to powinno leżeć po ich stronie.

Warunki, jakie wdrażany model musiałby spełnić, by przedsiębiorstwa skorzystały z obligacji społecznych, sprowadzają się w znacznym stopniu do rozwiania wszelkich obaw i wątpliwości, które zostały już powyżej omówione. Wątpliwości te wiążą się więc z zakładanym czasem realizacji zamówionej usługi, z wyrazistością kryteriów rozstrzygających czy uzyskane efekty pozwalają stwierdzić należyte wykonanie usługi oraz finansową atrakcyjnością usługi, gdy zestawia się ją z kosztami wykonania tego samego zadania przy użyciu wypracowanych już wcześniej rozwiązań.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

Zależy to od efektów. (...) Czyli musiałyby się to przełożyć na zatrudnienie. (...) No ten proces rekrutacji, żeby on odbywał się dość szybko. (...) znaczy, nie może to być bardzo drogi...

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

Myślę, że tak, no to tak, jak mówię, no musieliśmy program poznać w dużo większej szczegółowości i wtedy dopiero można byłoby się mocniej odnieść do tego, na ile to jest realne. (...) Pierwszy, jaki będzie tego koszt, czasookres nabycia tych kompetencji, czyli realizacji złożonego przez nas zamówienia, no i trzeci, który jest pewnie pochodnym trochę pierwszego i drugiego, to jest, kto miałby to wykonywać, skąd rekrutacja potencjalnych kandydatów.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

B: Jeśli chodzi o warunki, które muszą być spełnione, aby Państwa firma była skłonna skorzystać z tej usługi? Też już Pani wspomniała, tak, że musieliby mieć Państwo na dobór tych osób...

O: Tak, na dobór kandydatów, beneficjentów tego programu. (...) Jednego pracownika kompleksowe koszty, ciężko mi powiedzieć Panu tak jakby jednoznacznie, tak? Oczywiście każdy przedsiębiorca będzie mówił, że jak najmniejsze, ale też trzeba patrzeć na realia rynkowe, jakie są. Wydaje mi się, że w granicach czterech tysięcy netto. (...) Przede wszystkim warunki to jest to, że chcielibyśmy mieć przygotowanego pracownika przynajmniej

w 70%, tak? To jest naprawdę już duży sukces. Że moglibyśmy mieć wpływ na zakres jakby programu wykonawcy (...) czyli jak najmniej teorii i jak najwięcej praktyki. (...) Byłoby to bardzo atrakcyjne, jeśli ponosiłabym mniejsze koszty, niż dotychczas, jeśli chodzi o rekrutację, czy też współpracę z firmami zewnętrznymi pod kątem rekrutacji.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

B: A jakie koszty byliby Państwo w stanie ponieść w celu kompleksowego przystosowania jednego pracownika do miejsca pracy?

O: Trudno powiedzieć.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

B: Jakie warunki według Pani muszą być spełnione, aby firma była skłonna skorzystać z tej usługi?

O: Efektywność przede wszystkim.

B: Jakież bariery, które utrudniają korzystanie z takich usług może dostrzega Pani?

O: Koszta.

Zabezpieczenia, jakie są pożądane przez przedsiębiorstwa, sprowadzają się w głównej mierze do gwarancji, że nowozatrudnieni pracownicy będą należycie przygotowani do wykonywania ściśle określonych obowiązków zawodowych oraz utrzymają pewien minimalny okres zatrudnienia. Kierownicy sugerowaliby ustalenie pewnych wskaźników powodzenia procesu rekrutacji oraz przygotowania zawodowego kandydatów. Przez jednego z rozmówców wyrażona została obawa, że kandydaci do pracy zdecydują się przejść pełny proces przyuczania do zawodu i uzyskiwania uprawnień jedynie po to, by móc wykorzystać nabyte umiejętności i uprawnienia w pracy za granicą.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

No tak i był... znaczy, wyprzedziła, znaczy, musi być zawarty czasookres... znaczy o okresu przepracowania po takim szkoleniu.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

Ja podejrzewam, że w pierwszej kolejności taką próbę, jaką byśmy podjęli podjęlibyśmy na wąskiej grupie osób, tak żeby no też nie narażać się na brak nabycia tych kompetencji w czasie przy nieskutecznym procesie zbudowanym w oparciu o taką inicjatywę. W związku z tym pewnie określilibyśmy jakiś czasookres, w którym byśmy mogli przeprowadzić test.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Zwrotu całości zainwestowanej kwoty. (...) Znaczący przesadziłam, że całości, bo ktoś jednak jakieś koszty też poniesie, tak? Ale większości tej kwoty, ja musiałabym to wyliczyć, jaką marżę płacę na przykład agencji pracy i chciałabym mieć to porównywalne do zwrotu.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

Dokładnie tak – myślę, że właśnie raz... znaczy, że chyba musiałby być też określony czas pracy, któr... bo skoro będą te koszty, myślę, że wcale nie małe, to wtedy no przynajmniej jakiś czas, okres przepracowania tego pracownika musiałby być zawarty.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

No tak jak mówiłem, konkretne wskaźniki, twarde [niezrozumiałe 00:29:25] u nas produkcyjne na przykład, które są u nas raportowane. Możemy je pokazać wtedy tutaj inwestorowi, przedstawić, w jaki sposób to jest rozliczane, przedstawić, jakie są dotychczas realizowane wyniki i jakie są oczekiwane przez nas.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Przynajmniej, jeśli miałabym zainwestować trzymając się tej kwoty dziesięć tysięcy i miałibyśmy na przykład pięć osób, które by brały w tym udział, tak, do przeszkolenia i trzy osoby według mnie nadawałyby się do pracy, jako na przykład operator, to jest dla mnie duży sukces, ogromny sukces. Czyli, nie wiem, można przeliczyć 80%, 75%.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

No gwarancję, gdzie tam w umowach zawarte, tak, jeżeli się nie powiedzie, tak jak się zawiera umowy z firmami, które rekrutują ludzi, tak, i dostarczają z odpowiednimi kompetencjami. (...) Więc rzeczywiście oprócz tego, że się człowieka przeszkoli i on się zgodzi na to, żeby pracować w danym przedsiębiorstwie, no to jeszcze kwestia, czy on zechce tam zostać, bo jak dostanie kwalifikacje, dostanie papiery, to być może będzie chciał pojechać sobie za granicę.

IV. Rekomendacje dotyczące wdrażania modelu

4.1. Podsumowanie

Wszystkie objęte badaniem osoby wskazują na znaczne trudności w pozyskiwaniu pracowników, z jakimi aktualnie borykają się działające na terenie Polski przedsiębiorstwa. Diagnoza ta prowadzi niektórych rozmówców do sformułowania postulatu, by proponowane przedsiębiorstwo rozwiązania zapewniały sprawność i szybkość procesów rekrutacji. Wówczas będą stanowić odpowiedź na bieżące wyzwania kadrowe.

Jak dotychczas w przedsiębiorstwach powstały kalkulacje, z których wynikało, że koszty rekrutacji i szkoleń realizowanych przez ich jednostki organizacyjne są niższe niż w przypadku zlecenia tych samych czynności podmiotom zewnętrznym. Proponując model obligacji społecznych, należy mieć na uwadze, że osoby decyzyjne w przedsiębiorstwach będą szczegółowo porównywać jednostkowe koszty rekrutacji i szkoleń z kosztami, jakie wiążą się z dotychczas stosowanymi procedurami. Jeśli będą one wyższe, to przedsiębiorstwa będą korzystać z proponowanych rozwiązań jedynie w okresach szczególnie trudnych ze względu na deficyty kandydatów do pracy.

Ponadto przedsiębiorcy, decydując się na szkolenia wewnątrzzakładowe, dostrzegają też inne rodzaje korzyści poza ich finansową opłacalnością. Oznacza to, że w sytuacji wyrównania kosztów pomiędzy oferowaną usługą a wszechstronnie skalkulowanym kosztem realizacji zadań rekrutacyjnych i szkoleniowych w obrębie zakładu, osoby decyzyjne mogą w przeważającej większości preferować oddelegowywanie doświadczonych pracowników produkcji do zadań szkoleniowych.

Odrębną kwestią jest niepewność objętych badaniem osób co do jakości i sprawności działania firm świadczących usługi rekrutacyjne i szkoleniowe. Panuje pogląd, że podmioty te są bardzo zróżnicowane. Ponadto wyróżnić można pewne ogólne deficyty cechujące tych usługodawców. Przykładowo, choć kompetencje zatrudnianych przez takie firmy instruktorów zawodu bywają wysokie, firmy te nie mają we własnym zakresie dostępu do nowoczesnych specjalistycznych urządzeń, w związku z czym mogą zaoferować jedynie instruktaż na terenie zakładu pracy, który zleca im usługę.

Objęte badaniem osoby, poproszone o ustosunkowanie się do przedstawionego im modelu obligacji społecznych, wskazują na kilka jego aspektów budzących ich wątpliwości. Jednym z nich jest sama nazwa modelu, która albo rodzi pewne niezrozumienie, albo jest wprost krytykowana jako zupełnie nieadekwatna do założeń. Wątpliwość wzbudza również rola operatora w ramach modelu: pojawiają się głosy, że ten element jest zbędny, zaś po jego usunięciu proces zapewniania przedsiębiorstwom pracowników będzie sprawniejszy.

Jednak najwięcej wątpliwości i pytań wzbudza kwestia kryteriów rozstrzygających o wywiązaniu się inwestora czy wykonawcy ze zlecenia. Niejasne jest, jaki próg kompetencji pracowników miałby być uznawany za zapewnienie im należytego przygotowania zawodowego. Ponadto z perspektywy przedstawicieli przedsiębiorstw czynnikiem ryzyka wpisującego się w proponowany model jest czas

utrzymywania zatrudnienia przez nowych pracowników. Obawa ta wynika ze świadomości, że wiele przyuczonych do zawodu osób preferuje lepiej płatną pracę poza granicami Polski.

4.2. Rekomendacje

Trzy główne rekomendacje przedstawicieli przedsiębiorstw		
Nr	Obawa, diagnoza, wyzwanie	Rekomendacja
Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:		
1	W ostatnim okresie przedsiębiorstwa działające w Polsce doświadczają trudności związanych z rynkiem pracy pracownika	Zapewnienie szybkości procesu rekrutacji
2	Koszt usług oferowanych w ramach modelu nie może przekraczać kosztów stosowanych dotychczas rozwiązań	Zapewnienie opłacalności cenowej
3	Z perspektywy przedsiębiorstwa efekty podjęcia współpracy w zakresie rekrutacji i szkoleń powinny być klarowne	Ostateczne ustalenie klarownych warunków współpracy
Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:		
1	Kluczowy dla powodzenia procesów rekrutacji oraz szkoleń pracowników jest wybór podmiotów, które wykonają te zadania	Przemyślenie wyboru wykonawców szkoleń
2	Ocena należytości wywiązania się ze zleconej usługi może stać się kwestią sporną	Ustanowienie twardych wskaźników powodzenia procesów rekrutacji i przygotowania zawodowego
3	Przedsiębiorstwa posiadają swoje sprawdzone procedury rekrutowania oraz szkolenia pracowników (wewnętrzne i zewnętrzne)	Zapewnienie korzystnego kosztu i czasookresu nabycia wymaganych kwalifikacji
Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:		
1	Na ogół nie jest możliwe pełne wdrożenie kandydata do pracy poza działem produkcji przedsiębiorstwa, lecz można określić pewien poziom minimum, który sprawia, że usługa może być opłacalna	Oszacowanie stopnia, w jakim możliwe jest przygotowywanie pracowników poza zakładem – a następnie: sprofilowanie oferty w sposób uwzględniający ten stopień
2	Zadania związane z utrzymaniem procesu produkcyjnego są tak wysoce wyspecjalizowane, że przedsiębiorstwo nie może zrezygnować ze swojego udziału w procesie szkoleniowym	Zapewnienie wpływu przedsiębiorstwa na zakres przygotowania zawodowego
3	Zarzucenie dotychczas stosowanych rozwiązań musi wiązać się z otrzymaniem oferty wiążącej się z mniejszymi kosztami przedsiębiorstwa	Utrzymanie mniejszego kosztu procesów niż dotychczas przy wykorzystaniu usług podmiotów zewnętrznych
Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:		
1	Nazwa modelu jest nieadekwatna do jego istoty, a tym samym jest wysoce niekorzystna	Zmiana nazwy modelu
2	Na proponowany model składa się zbyt wiele elementów: w tym wypadku podmiotów zapewniających realizację zamówienia	Zapewnienie modelowi możliwie największej prostoty: model bez operatora
3	Rzetelna i sprawna realizacja usług oferowanych w ramach modelu możliwa jest do zapewnienia, jeśli dobrane zostaną odpowiednie firmy	Weryfikacja firm pełniących rolę wykonawców

*Aneks 10. Ekspertyza dotycząca standardowych procedur
i kosztów rekrutacji oraz szkoleń wstępnych dla
pracowników w wybranych branżach*

Spis treści

WPROWADZENIE	219
<u>I. EKSPERTYZA PRZYGOTOWANA NA PODSTAWIE OPRACOWAŃ I DANYCH ZASTANYCH</u>	220
1.1. <u>FORMY REKRUTACJI, WSPÓŁPRACA Z PLACÓWKAMI EDUKACYJNYMI</u>	220
1.2. <u>CZAS TRWANIA PROCESU REKRUTACJI</u>	223
1.3. <u>KOSZTY PROCESU REKRUTACJI</u>	223
1.4. <u>SKUTECZNOŚĆ PROCESU REKRUTACJI</u>	224
1.5. <u>ADAPTACJA NOWEGO PRACOWNIKA DO PRACY</u>	226
1.6. <u>NAKŁADY NA UZUPEŁNIENIE/PODNIESIENIE KOMPETENCJI MIĘKKICH ORAZ ZAWODOWYCH</u>	228
1.7. <u>KOSZTY ODDELEGOWANIA DOŚWIADCZONEGO PRACOWNIKA DO PRZYUCZENIA NOWEJ OSOBY</u>	228
1.8. <u>INNE KOSZTY ZWIĄZANE Z DOPASOWANIEM KOMPETENCJI/PODNOSENIE KWAŁIFIKACJI PRACOWNIKÓW</u>	229
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	229
<u>II. ANALIZA PRZYGOTOWANA NA PODSTAWIE BADAŃ ZREALIZOWANYCH W RAMACH PROJEKTU</u>	231
2.1. <u>WSPÓŁPRACA FIRM ZE SZKOŁAMI I PLACÓWKAMI SZKOLNICTWA ZAWODOWEGO</u>	231
2.2. <u>PROCES REKRUTACJI</u>	234
2.2.1. <u>Formy rekrutacji</u>	234
2.2.2. <u>Skuteczność rekrutacji</u>	236
2.2.3. <u>Koszty procesu rekrutacji</u>	237
2.3. <u>NOWI PRACOWNICY</u>	237
2.3.1. <u>Rezultaty procesu rekrutacji</u>	237
2.3.2. <u>Adaptacji pracowników i jej koszty</u>	239
<u>III. WNIOSKI I REKOMENDACJE</u>	244
3.1. <u>ANALIZA POTRZEB ZGŁASZANYCH PRZEZ KIEROWNIKÓW DZIAŁÓW KADR</u>	244
3.2. <u>REKOMENDACJE</u>	245

Wprowadzenie

Niniejszy dokument stanowi połączenie ekspertyzy oraz raportu z badań jakościowych. Celem przeprowadzonych badań i analiz było zebranie informacji dotyczących:

- Współpracy przedsiębiorstw z placówkami edukacyjnymi wszelkich szczebli – z uwzględnieniem rozwiązań modelowych;
- Stosowanych w przedsiębiorstwach procedur rekrutacji – ze szczególnym uwzględnieniem rozróżnienia na procedury realizowane wewnątrz przedsiębiorstw oraz te, które są realizowane poprzez zlecenia kierowane do podmiotów zewnętrznych;
- Kwestii oceny skuteczności stosowanych procedur rekrutacyjnych;
- Szkoleń pracowniczych oraz wszelkich kwestii związanych z rozwojem umiejętności zawodowych kadr objętych badaniem przedsiębiorstw – ze szczególnym uwzględnieniem rozróżnienia na procedury realizowane wewnątrz przedsiębiorstw oraz te, które są realizowane poprzez zlecenia kierowane do podmiotów zewnętrznych;
- Kalkulacji opłacalności stosowania różnych rozwiązań związanych z zadaniami rekrutacyjnymi i szkoleniowymi – z uwzględnieniem szeroko pojmowanych kosztów, w tym kosztu utraconych możliwości;
- Zakresu i szczegółowości pozyskiwanych w przedsiębiorstwach danych dotyczących wyżej wymienionych kwestii;
- Przedziałów czasowych, w jakich przedsiębiorstwo realizuje jednostkowe zadania rekrutacyjne i szkoleniowe.

Pierwszą część dokumentu stanowi ekspertyza przygotowana na podstawie dostępnej literatury naukowej oraz opracowań dotyczących sytuacji gospodarczej w Polsce. Druga część dokumentu przedstawia wyniki badania przeprowadzonego wśród przedstawicieli przedsiębiorstw działających w wybranych specjalnych strefach ekonomicznych.

I. Ekspertyza przygotowana na podstawie opracowań i danych zastanych

1.1. Formy rekrutacji, współpraca z placówkami edukacyjnymi

Pracownicy uważani są za jeden z najważniejszych zasobów, jakimi dysponują przedsiębiorstwa, ponieważ od ich produktywności zależy efektywność realizowanych zadań. Dobór odpowiedniej kadry pracowniczej staje się na przestrzeni lat kluczowym elementem procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Obecnie jest to szczególnie znaczące dla chcących wzrastać i rozwijać się organizacji.

Jednak jak wskazują opracowania na temat polskiego rynku pracy dla przedsiębiorstw produkcyjnych, aktualna sytuacja rekrutacyjna charakteryzująca ten rynek pracy często określana jest mianem *ryнку pracownika*. Planując rekrutację na stanowiska produkcyjne, firmy mierzą się obecnie w pierwszej kolejności z problemem pozyskiwania kandydatów, a dopiero w dalszej kolejności ich weryfikacji pod kątem dopasowania do firmy i stanowiska. Zgodnie z założeniami rekrutacji, działania te koncentrują się na kwalifikowaniu i pozyskiwaniu spośród kandydatów na dane stanowisko takich, którzy posiadają cechy i kompetencje przydatne dla organizacji i przyczynią się do zrealizowania misji oraz celów strategicznych (Szkop 2012). Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej muszą rozumieć rekrutację jako jedną ze składowych kompleksowego procesu zatrudniania pracowników i w dalszym etapie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) (Pyrek 2004). Istniejące w literaturze podziały etapów rekrutacji stanowią wzorcową sekwencję opisywanego procesu zatrudnienia. Oczekiwany jej przebieg to (Pawlak 2011):

- określenie planu potrzeb personalnych, który pozwoli na zweryfikowanie czy zachodzi konieczność zatrudniania nowych osób;
- rozważenie alternatywnych możliwości wobec pozyskania pracowników (np. likwidacja stanowiska pracy, rozdzielenie zadań pomiędzy pozostałych pracowników, zlecenie wykonania zadań firmie zewnętrznej, leasing pracowników);
- przygotowanie opisu obsadzanego stanowiska pracy;
- określenie wymagań stawianych kandydatom na określone stanowisko pracy (cechy, właściwości, umiejętności itd.) oraz określenie stopnia ważności poszczególnych wymagań;
- wstępna analiza rynku pracy;
- skierowanie oferty pracy na rynek pracy;
- przyjmowanie zgłoszeń od zainteresowanych kandydatów.

Niestety w obecnej sytuacji określenie planu potrzeb personalnych nie odpowiada możliwościom pozyskania kandydatów z rynku pracy. W efekcie dochodzi do niezrealizowania wszystkich wynikających z planów zadań rekrutacji. Do zadań tych należą (Szukalski, Wodnicka 2016):

- Określenie kompetencji i oczekiwań wobec kandydatów
- Określenie procedury rekrutacji

- Ogłoszenie rekrutacyjne wraz z wyborem nośnika (np. serwisy internetowe, prasa, ogłoszenie w wewnętrznych mediach)
- Analiza zgłoszeń i pierwsza selekcja: odrzucenie kandydatów, którzy nie spełniają minimum oczekiwanego przez firmę
- Rozmowa kwalifikacyjna z wybranymi kandydatami
- Podjęcie decyzji o wyborze kandydata na dane stanowisko
- Złożenie oferty pracy wybranemu kandydatowi
- Przekazanie przyszłemu pracownikowi wszystkich danych niezbędnych do zawarcia umowy o pracę

Obecnie firmy produkcyjne skupiają się w pierwszej kolejności na osobach chętnych do pracy, a w drugiej kolejności weryfikują ich kompetencje i kwalifikacje, decydując się coraz częściej na doksztalcenie i przygotowanie pracownika do pracy na konkretnym stanowisku. Takie inwestycje stają się coraz bardziej popularne, jednak firmy obawiają się ryzyka związanego z tym, iż pracownik, który zyska kwalifikacje, umiejętności i podszkoli warsztat, zechce odejść, a wraz z nim zainwestowane w niego środki, które nie zwrócą się.

W efekcie wiele wskazywanych w teorii etapów i zadań nie jest realizowanych w sposób pełny. Pracodawcy, którzy nie mają pogłębionej wiedzy na temat podziałów i zasad rekrutacji w powiązaniu z ZZL, często nie różnicują podziałów rekrutacji, np. zastępując rekrutację segmentową rekrutacją ogólną. Zauważając znaczenie tych pojęć widać, że przedsiębiorstwa produkcyjne często powinny planować **rekrutację segmentową (wąską)**, gdyż grupę docelową stanowi wówczas konkretny segment rynku pracy, najczęściej specjaliści w danej branży. Stosujące ją przedsiębiorstwa często utrzymują kontakt z potencjalnymi źródłami rekrutacji, np. ze szkołami, uniwersytetami, organizacjami profesjonalnymi i naukowymi. Zaś w przypadku **rekrutacji ogólnej (szerokiej)**, grono odbiorców (tzw. szeroki rynek pracy), nie pozwoli na dotarcie do specjalistów. Ta forma rekrutacji wykorzystywana jest najczęściej, gdy firmy organizują nabór na szeregowo stanowiska lub zakładają, że we własnym zakresie doksztalą i przygotują pracownika do pracy na konkretnym stanowisku.

Obecnie coraz częściej trudności z utrzymaniem pracownika w firmie obniżają możliwość wykorzystania obszaru poszukiwania wśród dotychczasowych pracowników (rekrutacja wewnętrzna). Z tej rekrutacji częściej korzystają organizacje o rozbudowanych strukturach organizacyjnych, w których mają miejsca przejścia pracowników nie tylko na stanowiska wyższe, ale również na stanowiska równorzędne. Wewnętrzny kandydat jest osobą dobrze znaną, sprawdzoną w wielu sytuacjach, co ogranicza ryzyko, wynikające z nieodpowiedniego dopasowania kandydata do organizacji.

W przypadku kiedy przedsiębiorstwa produkcyjne nie mogą utrzymać dotychczasowych pracowników, muszą one korzystać z rekrutacji zewnętrznej. W tym przypadku przedsiębiorstwa szukają kandydatów poza organizacją. Dzięki rekrutacji zewnętrznej można pozyskać nowych, nieznanych pracowników o wysokich i oryginalnych kwalifikacjach, którzy są źródłem nowych pomysłów. Jednak wadami tej formy są duże koszty, zwiększone ryzyko podjęcia błędnej decyzji (brak znajomości kandydata), ryzyko wpływu informacji o firmie. W efekcie rośnie zjawisko fluktuacji.

Dla przedsiębiorstw produkcyjnych bardzo istotną formą rekrutacji jest tzw. rekrutacja potencjału (Wieczorek 2008). Polega ona na permanentnej rekrutacji wśród absolwentów, którzy spełniają wymogi kompetencyjne. W ramach praktyk lub stażu poznają oni specyfikę firmy i po zakończeniu nauki podejmują pracę w jednym z działów firmy.

Reforma edukacji, która zakłada wprowadzenie dualnego systemu kształcenia zawodowego (tak, aby nauka zawodu przebiegała w rzeczywistych warunkach pracy, z wykorzystaniem nowoczesnych technologii), powinna przynieść w przyszłości efekty w postaci zwiększenia znaczenia rekrutacji spośród absolwentów, którzy odbywali część procesu edukacyjnego w danym przedsiębiorstwie.

Obecnie, w opinii pracodawców, występują problemy związane z zatrudnieniem absolwentów szkół zawodowych. Według raportu z badań NIK (2016), dominujące niedogodności w przypadku zatrudniania absolwentów szkół zawodowych to przede wszystkim: niedostosowanie profilu kształcenia zawodowego do potrzeb pracodawców (53,6%), niepełne przygotowanie praktyczne do wykonywania zawodu (32,1%). Pracodawcy zakładali również, że nowo przyjęty pracownik będzie musiał przejść pełne szkolenie związane z wewnętrznymi wymaganiami firmy.

W nowym modelu szkolnictwa duże znaczenie ma mieć współpraca ze specjalnymi strefami ekonomicznymi z całego kraju, których przedstawiciele w styczniu 2017 roku podpisali deklarację poparcia dla założeń nowej polityki oświatowej w zakresie szkolnictwa zawodowego, zadeklarowali również pomoc w profesjonalnym wsparciu kadrowym dla szkół, zaangażowaniu pracowników przedsiębiorstw w organizację kształcenia praktycznego i doskonaleniu nauczycieli oraz promocji kształcenia zawodowego.

Współpraca szkół z pracodawcami może być podejmowana w następujących obszarach (MEN 2016):

- Organizacja kształcenia praktycznego w szkole zawodowej
- Organizacja praktyk i staży zawodowych u pracodawców
- Klasy patronackie
- Współpraca przy tworzeniu aktów prawnych oraz dokumentów szkolnych
- Zaangażowanie w procesie egzaminowania i potwierdzania nabytych kwalifikacji zawodowych
- Doskonalenie nauczycieli kształcenia zawodowego

Kluczową formą rekrutacji pracowników w Polsce jest samodzielna rekrutacja poprzez ogłoszenia w prasie lub w Internecie, bez względu na branżę. Z badania przeprowadzonego na zlecenie WUP w Katowicach (2017) wynika, że 93,4% firm zamieszcza ogłoszenia w Internecie, kolejnymi często wykorzystywanymi sposobami są: korzystanie z usług urzędu pracy oraz korzystanie z polecenia pracowników, znajomych lub członków rodziny.

Firmy produkcyjne podczas rekrutacji pracowników w większym stopniu niż inne korzystają z firm zewnętrznych. W przypadku firm produkcyjnych, według danych z raportu „Wskaźniki HR 2017” firmy Sedlak&Sedlak, było to 11,14% firm, dla firm usługowych odsetek ten wyniósł 4,94%, a w handlu 0,75%.

1.2. Czas trwania procesu rekrutacji

Czas rekrutacji w każdej firmie i dla każdego stanowiska może być inny. Wynika to z takich czynników, jak specyfika danego stanowiska, czas spływania aplikacji, spotkania z kandydatami czy procedury wewnętrzne i uzgodnienia z przełożonymi.

To, który etap rekrutacji zajmuje najwięcej czasu, zależy w dużej mierze od wielkości firmy, jej struktury organizacyjnej i wewnętrznych procedur. Małe firmy, które nie posiadają jeszcze mocno rozpoznawalnej marki na rynku i wśród kandydatów, mają największy problem ze ściąganiem aplikacji. W dużych firmach i korporacjach, które prowadzą intensywne działania marketingowe i employer brandingowe, zgromadzenie aplikacji jest mniejszym problemem. Jednak w wyniku złożonych procedur wewnętrznych, formalności i rozbudowanej struktury organizacyjnej, proces rekrutacyjny wydłuża się na etapie podejmowania decyzji. I to zarówno w przypadku dokonywania pierwszej selekcji kandydatów, jak i finalnego wyboru nowego pracownika (Trzaska 2015).

Przeciętny czas rekrutacji zewnętrznej wyrażony w dniach roboczych dla firm produkcyjnych systematycznie wzrasta i wynosił w 2014 roku 30 dni (SARATOGA 2015).

W 2017 roku wydłużyły się także wskaźniki czasu rekrutacji na poszczególne grupy stanowisk. Czas potrzebny na rekrutację specjalisty, kierownika i menadżera wyższego szczebla był dłuższy w branży produkcyjnej niż w pozostałych sektorach. Różnice te wahały się od kilku do nawet kilkudziesięciu dni (Wskaźniki HR 2017).

1.3. Koszty procesu rekrutacji

W ramach opracowań dotyczących modeli biznesowych przedsiębiorstw jedną z kluczowych pozycji są koszty funkcjonowania przedsiębiorstw i realizacji procesów produkcyjnych i/lub usługowych. Jedną z grup pozycji kosztowych stanowią koszty rekrutacji. Przyjmuje się, że rekrutacja może obejmować następujące koszty, w zależności od wybranej formy rekrutacji oraz stanowiska (Szukalski, Wodnicka 2016):

- Przygotowania i opublikowania ogłoszenia w prasie, na portalach internetowych itp.
- Umów z agencją pracy lub headhunterską, jeśli z takiego rozwiązania korzysta przedsiębiorstwo
- Rozmów telefonicznych z kandydatami (umówienie spotkania lub przeprowadzenie jednego z etapów selekcji w postaci telefonicznej rozmowy rekrutacyjnej)
- Przeprowadzenie testów (psychometrycznych lub językowych) przez zewnętrzną agencję
- Delegacji rekruterów
- Wdrożenia nowego pracownika na stanowisko pracy (szkolenia)
- Związane z czasem poświęconym przez pracowników danego przedsiębiorstwa, uczestniczących w procesie rekrutacji, oddelegowanych ze swojego stanowiska pracy

Przeciętny koszt rekrutacji zewnętrznej systematycznie rośnie na przestrzeni lat. Według raportu SARATOGA 2015 w firmach produkcyjnych koszt ten wynosił w 2014 roku 4.300 zł.

Według raportu Key Employer Challenges (2017) obsadzenie wakat pracownika fizycznego bez szczególnej specjalizacji to koszt przynajmniej trzykrotności wynagrodzenia miesięcznego, a na stanowisko niższego szczebla specjalistycznego to inwestycja sięgająca rzędu sześciokrotności miesięcznych zarobków. Wskazuje to na gwałtowny wzrost kosztów w takich okresach jak obecnie, gdzie konkurowanie pomiędzy przedsiębiorstwami w ramach rekrutacji zewnętrznej, sprzyja fluktuacji pracowników w przedsiębiorstwach i wywołuje potrzebę obsadzania wakatów.

Koszty rekrutacji znacznie wzrastają, gdy firma decyduje się skorzystać z usług wyspecjalizowanych agencji rekrutacyjnych. Stawki za usługę wahają się od 10% do 30% rocznego wynagrodzenia brutto. Mimo to część firm decyduje się na korzystanie z outsourcingu, ponieważ same nie są w stanie efektywnie rekrutować, gdyż nie dysponują odpowiednimi narzędziami. Do tego dochodzą duże nakłady czasu i pieniędzy związane z przeglądaniem aplikacji, wyborem kandydatów, którzy rokują i spotkać się z nimi, a im wyższe stanowisko do obsadzenia, tym wyższe stanowisko osoby, która prowadzi rekrutację i podejmuje decyzję. Coraz częstszym problemem jest również nieprzychodzenie kandydatów na rozmowy kwalifikacyjne lub przechodzenie przez cały proces rekrutacji i na końcu odrzucanie oferty. Taka sytuacja wpływa zarówno negatywnie na wzrost samych kosztów procesu rekrutacji, ale także ma negatywny wpływ w układzie sekwencyjnym samego procesu ZZL. W efekcie zagrożone jest osiągnięcie poszczególnych celów przedsiębiorstw produkcyjnych oraz realizacja przyjętych przez nie strategii.

1.4. Skuteczność procesu rekrutacji

Pomiar efektywności rekrutacji jest istotny, ponieważ jak wskazują badania, osoba nowo zatrudniona przez pierwsze trzy miesiące „konsumuje” wartość równą trzem miesiącom swojej późniejszej pracy, czyli pracodawca w tym czasie inwestuje w nią. Dopiero po sześciu miesiącach pracownik dostarcza większą wartość, niż uprzednio pochłonął. To oznacza, że koszty zatrudnienia niewłaściwego pracownika są bardzo wysokie i często nie uwzględniane w planach finansowych przedsiębiorstw (Best Practices... 2011).

Skuteczność rekrutacji oznacza więc, że pożądany efekt rekrutacji zostaje osiągnięty, jeżeli zatrudnieni są pracownicy, którzy będą skutecznie wykonywać swoją pracę i długofalowo zwiążą się z wybranym pracodawcą.

Według badań przeprowadzonych przez Sedlak&Sedlak i PwC całkowity koszt zastąpienia odchodzącego pracownika to równowartość jego rocznego wynagrodzenia. Chcąc obliczyć koszt rekrutacji, która nie kończy się osiągnięciem pożądanego efektu, należy wziąć pod uwagę (Król 2016):

- wartość wynagrodzenia brutto pracodawcy na danym stanowisku pracy oraz liczbę miesięcy przepracowanych przez pracownika na tym stanowisku,
- wartość kapitału intelektualnego, który tracimy wraz z odejściem pracownika,
- koszty administracyjne związane z odejściem pracownika,
- poniesione już wcześniej koszty rekrutacji odchodzącego pracownika,
- koszty rekrutacji mającej zapełnić wakat powstały w wyniku odejścia,

- koszty badań lekarskich,
- koszty szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych,
- koszty czasu poświęconego już przez innych pracowników na wdrożenie pracownika, który odchodzi,
- koszty czasu, który zostanie poświęcony przez innych pracowników na wdrożenie nowej osoby,
- koszty obniżonej wydajności pracowników w okresie wdrożenia,
- koszty nadgodzin pracowników, którzy zastępują odchodzącą osobę,
- koszty utraconych korzyści biznesowych w czasie, kiedy stanowisko jest nieobsadzone,
- koszty ewentualnej odprawy.

Jakość procesu rekrutacji może być mierzona za pomocą szeregu wskaźników. Najpowszechniej stosowanymi są:

Wskaźnik poziomu rotacji – iloraz liczby pracowników, którzy odeszli z pracy w ciągu roku i liczby pracowników zatrudnionych na dany moment. Wartość malejąca wskaźnika oznacza coraz mniejszy udział kosztów obsługi rekrutacji w kosztach operacyjnych.

Wskaźnik fluktuacji nowych pracowników – zatrudnieni w danym procesie rekrutacji, którzy nie zakończyli okresu próbnego, w stosunku do liczby osób zatrudnionych w danym procesie rekrutacji. Wartość malejąca wskaźnika oznacza coraz mniejszy udział kosztów obsługi rekrutacji w kosztach operacyjnych.

Wskaźnik trwałości zatrudnienia – odsetek nowozatrudnionych pracowników, którzy pracują w firmie powyżej 12 miesięcy. Rosnąca wartość wskaźnika wskazuje na skuteczną rekrutację.

Wskaźnik skuteczności rekrutacji – odsetek osób zatrudnionych w wyniku rekrutacji, rezygnujących z posady w ciągu 3 miesięcy pracy. Wysoki wskaźnik świadczy o niskiej skuteczności rekrutacji.

Jak wynika z raportu „Wskaźniki HR 2017” firmy Sedlak&Sedlak, firmy produkcyjne mają coraz większy problem ze znalezieniem pracowników – szczególnie specjalistów. Źródłem tego jest wydrenowany rynek i duża konkurencja, m.in. w zakresie wynagrodzeń.

Według danych z badania przeprowadzonego na zlecenie WUP w Katowicach, w przypadku wielkich grup zawodów trudność stanowi brak chętnych osób do pracy, przy czym w największym stopniu odczuwają ją pracodawcy poszukujący pracowników wykonujących prace proste (75,5%), robotników przemysłowych i rzemieślników (73,7%) oraz operatorów i monterów (67,4%). (WUP w Katowicach 2017)

W 2017 roku najczęściej pojawiające się problemy rekrutacyjne dotyczyły pracowników niższego (22,5%) i średniego szczebla (19,5%). Najczęściej problemy pojawiały się w firmach zajmujących się produkcją – 64,9% (głównie pracownicy niższego szczebla) oraz handlem – 58%. Największym problemem rekrutacyjnym jest brak kandydatów (62,3% ogółu przedsiębiorstw, 62,9% firm produkcyjnych). Firmy produkcyjne częściej miały problemy z rekrutacją ze względu na to, że kandydaci nie zgłaszali się do pracy, gdyż w międzyczasie znaleźli ciekawszą ofertę (23,8%) lub

rezygnowali z oferty już w czasie rekrutacji (22,5%). (Raport Work Service Barometr Rynku Pracy VIII 2017)

W pierwszym kwartale 2018 roku w sektorze produkcyjnym występowały jeszcze większe trudności kadrowe, aż 77,8% firm zgłaszało niedobory kadrowe, zwłaszcza jeśli chodziło o pracowników niższego szczebla (52,9%). (Raport Work Service Barometr Rynku Pracy IX 2018).

Z raportu Key Employer Challenges (2017) wynika, że w małych i średnich firmach występuje masowe zjawisko odejść wśród pracowników na stanowiskach produkcyjnych. W branży produkcyjnej, ponad 80% odejść, odnotowano na stanowiskach fizycznych. Szczególnie trudno jest utrzymać pracowników w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej stu, a mniej niż pięciuset pracowników. Trochę lepiej wypadają firmy duże, zatrudniające powyżej 500 osób. Najprawdopodobniej wynika to z tego, iż większe firmy produkcyjne są znacznie bardziej zautomatyzowane i praca, mimo iż rutynowa i powtarzalna, jest bardziej bezpieczna.

1.5. Adaptacja nowego pracownika do pracy

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że czas adaptacji społeczno-zawodowej nowo przyjętych pracowników wynosi sześć miesięcy (Kubica 2010). Adaptacja pracownicza jest ostatnim elementem szeroko rozumianej rekrutacji i jest nakierowana na (Armstrong 2005):

- ułatwienie początkowego etapu pracy, gdy nowemu pracownikowi wszystko wydaje się nowe i nieznane;
- szybkie wykształcenie u nowego pracownika przyjaznej postawy wobec przedsiębiorstwa i chęci do pozostania w nim;
- uzyskanie w jak najkrótszym czasie efektywnych wyników pracy nowego pracownika;
- zmniejszenie prawdopodobieństwa szybkiego odejścia nowego pracownika z organizacji.

Rodzaje adaptacji:

Adaptacja spontaniczna – charakteryzuje się ona pozostawieniem pracownika w początkowym okresie zatrudnienia własnemu losowi. Jest nieprogramowana, działania otoczenia wobec nowej osoby są spontaniczne. W takim rodzaju adaptacji organizacja nie ponosi żadnych kosztów adaptacji. Czas trwania procesu adaptacji jest dłuższy, a ryzyko jego niepowodzenia większe. (Woźniak 2013, Pawlak 2011)

Adaptacja kierowana – charakteryzuje się podejmowaniem przez organizację określonych działań, które mają określone cele adaptacyjne, skierowane na pracownika. Jest ona programowana, obejmuje zarówno działania określone w formalnych regułach postępowania, jak również działania dobierane do konkretnego pracownika. W trakcie adaptacji organizacja ponosi koszty określone w programie adaptacji. Czas trwania procesu adaptacji jest krótszy, a ryzyko niepowodzenia niewielkie. (Woźniak 2013, Pawlak 2011)

Aby proces przystosowania przebiegał sprawnie należy (Ciekanowski 2012):

- zapoznać pracownika z celami oraz strategią organizacji, historią firmy, strukturą organizacyjną, kulturą organizacyjną i ogólnymi zasadami pracy;
- dokładnie określić zadania na nowym stanowisku pracy, zakres odpowiedzialności i kompetencji;
- udostępnić środki potrzebne do realizacji zadań;
- zapoznać z metodami pracy stosowanymi w celu realizacji przydzielonych zadań;
- przedstawić nowo zatrudnioną osobę przełożonym i współpracownikom;
- ustalić opiekuna czuwającego nad procesem adaptacji nowego pracownika i służącego pomocą (opiekunem może być zarówno zwierzchnik, jak i osoba z zespołu roboczego);
- zapoznać nowicjusza z regulaminem, zasadami bhp, metodami kontroli;
- ulokować pracownika w strukturze organizacyjnej;
- ustalić zakres współpracy z grupą;
- przydzielić stanowisko pracy;
- wskazać pokój śniadaniowy, bufet, łazienkę, przebieralnię itp.;
- zapoznać z procedurą załatwiania spraw osobistych oraz z możliwościami stwarzanymi przez firmę (dodatkowe świadczenia, kursy, zniżki na określone produkty itp.);
- udzielić informacji na temat szkoleń, ścieżki karier itp.;
- informować na bieżąco nowego pracownika o efektach jego pracy;
- organizować spotkania i wyjazdy integracyjne (ten punkt jest szczególnie istotny w przypadku zatrudnienia dużej liczby nowych pracowników).

Niewłaściwe przeprowadzenie procesu adaptacji pracowników lub rezygnacja z tego etapu rekrutacji prowadzi do wielu negatywnych zjawisk, m.in. niskiej efektywności pracy, braku motywacji do pracy, poczucia alienacji i zawiedzenia wśród personelu, co niejednokrotnie skutkuje odejściem z pracy. W rezultacie błędy w procesie adaptacji pracowników mogą odbić się na wyniku finansowym organizacji.

Jak wynika z badań ICAN Institute (2017), zrealizowanych na zlecenie Macrologic SA, pracodawcy nie wiedzą, ile trwa adaptacja pracowników niższego szczebla. Średni czas potrzebny na wdrożenie nowego kierownika, handlowca lub specjalisty wynosi ponad dwa miesiące. W przypadku osób zajmujących niższe stanowiska proces ten trwa niemal 7 tygodni, lecz zarządzający przyznają się do braku wiedzy na ten temat. Co czwarty badany nie był w stanie określić, ile zajmuje wdrożenie handlowców w jego firmie, co trzeci miał ten sam problem w odniesieniu do pracowników magazynu, a prawie dla połowy trudny do określenia jest czas wdrożenia pracowników produkcji.

1.6. Nakłady na uzupełnienie/podniesienie kompetencji miękkich oraz zawodowych

Większość zatrudnianych pracowników wymaga przeszkolenia do efektywnego wykonywania zadań przewidzianych na danym stanowisku pracy. Wiąże się to zazwyczaj z koniecznością zapoznania pracownika ze specyfiką miejsca pracy, przeprowadzeniem instruktażu stanowiskowego bądź przygotowaniem do obsługi maszyn i urządzeń specjalistycznych. Jest to naturalne szczególnie w przypadku firm produkcyjnych. Na przykład w firmie Sanitec Koło taki proces trwa od 3 do 6 miesięcy i wynika z dwóch czynników. Po pierwsze, szkoły nie kształcą pracowników do branży ceramicznej, nowo przyjęte osoby wymagają więc przygotowania do pracy. Po drugie, produkcja ceramiczna jest pracą trudną i aby dojść do pełnej efektywności na stanowisku potrzebne są: szkolenie, wsparcie bardziej doświadczonej osoby, a przede wszystkim czas na zdobywanie nowych umiejętności (KPMG 2010).

Badanie Wskaźniki HR 2017 pokazuje, że systematycznie wzrasta budżet przeznaczony na szkolenia pracowników sektora produkcyjnego. W roku 2017 jego wysokość jest zbliżona do sektora handlowego i dwukrotnie niższa niż budżet szkoleń sektora usługowego i wynosi 772 zł na jednego pracownika. Tendencja ta jest widoczna zarówno przy planowanym, jak i wykorzystanym budżecie szkoleń.

Według raportu KPMG w 2017 roku 38% badanych firm przetwórstwa przemysłowego planuje inwestować w kapitał ludzki poprzez zwiększanie nakładów na szkolenia swoich pracowników. Zdecydowanie najczęściej chęć podwyższania kwalifikacji swoich pracowników poprzez szkolenia wyrażają przedsiębiorstwa bardzo duże, zatrudniające powyżej 500 osób, gdzie prawie połowa ma w planach zwiększenie nakładów na ten cel. Branżą, która w największym stopniu inwestuje w kapitał ludzki, jest sektor elektromaszynowy, w którym aż 45% firm deklaruje wzrost nakładów na szkolenia pracowników.

1.7. Koszty oddelegowania doświadczonego pracownika do przyuczenia nowej osoby

Opiekun pełni bardzo istotną rolę dla nowego pracownika. Staje się on dla niego przewodnikiem, który jest odpowiedzialny za cały proces. Zadaniem takiej osoby jest wprowadzenie jej w życie firmy, towarzyszenie przez cały okres adaptacji, sprawienie, by osoba była zadowolona z wyboru miejsca pracy oraz by nie czuła się odrzucona lecz zaakceptowana przez współpracowników. Osoba opiekuna powinna być otwarta na innych ludzi, komunikatywna oraz empatyczna. Ważne, by miała doświadczenie na danym stanowisku oraz pewien staż pracy w organizacji. Warto przy wyborze opiekuna zwrócić uwagę na poziom motywacji i zadowolenia. Jeśli opiekun będzie wysoko zmotywowany do pracy, to przekaże swoją pozytywną energię nowemu pracownikowi. Jeśli będzie zadowolony z pracy na danym stanowisku i w danej firmie, nie będzie zniechęcał nowego pracownika, lecz przedstawi mu firmę i jego zadania z jak najlepszej perspektywy.

Oddelegowanie pracownika, aby pełnił funkcję opiekuna, mentora nowej osoby niewątpliwie pomaga w szybszym wdrażaniu nowozatrudnionych pracowników. Koszty takich działań to przede wszystkim ewentualne dodatkowe wynagrodzenie mentora oraz koszt utraconych korzyści – efektów pracy oddelegowanego pracownika. Oszacowanie tych kosztów jest jednak trudne dla zarządzających, w dostępnych raportach brak jest danych i szacunków na ten temat. Brak działów HR (zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach), trudności z określeniem średniego czasu adaptacji pracownika na stanowisku mogą być powodami braku możliwości określenia kosztów mentoringu.

1.8. Inne koszty związane z dopasowaniem kompetencji/podnoszeniem kwalifikacji pracowników

Na podstawie istniejących form podnoszenia kompetencji pracowników można wskazać obszary powstawania innych kosztów związanych z dopasowaniem kompetencji/podnoszeniem kwalifikacji pracowników. Przedsiębiorcy poza szkoleniami wskazują inne, najczęściej stosowane formy tego procesu, tj.:

1. udział w kursach zawodowych;
2. udział w studiach podyplomowych;
3. udział w kursach językowych;
4. indywidualne doradztwo, coaching, mentoring.

Każda ze wskazanych form generuje pozycje kosztowe. Należy jednak podkreślić brak szczegółowych analiz finansowych w tych pozycjach wśród przedsiębiorstw produkcyjnych. Skala kosztów innych, często niewiązanych z kosztami podnoszenia kwalifikacji pracowników powinna być znacznie bardziej opisana w analizach finansowych przedsiębiorstw. Wynika to przede wszystkim z rosnących potrzeb w tym zakresie oraz ciągle rosnącej skali tzw. kosztów transakcyjnych. A to właśnie do tej grupy kosztów zalicza się koszt pozyskania informacji o przyszłych pracownikach i kooperantach, koszt uwiarygodniania pozyskiwanych danych, ich przetwarzania w bazach danych w ramach usług outsourcingowych itp.

Bibliografia

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
2. Ciekankowski, Z. Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2012
3. HCI White Paper, Best Practices for Onboarding: Ensuring Successful Assimilation, Human Capital Institute, 2011
4. Król M., Ile nieudane rekrutacje kosztują twoją firmę?, Harvard Business Review Polska, 2016, <https://www.hbrp.pl/b/ile-nieudane-rekrutacje-kosztuja-twoja-firme/QAQpitQ6>, dostęp 11.07.2018
5. Kubica I, Adaptacja społeczno-zawodowa nowo przyjętych pracowników, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 828, Kraków 2010
6. Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw, PARP, Warszawa 2014
7. Ministerstwo Edukacji Narodowej, Kształcenie zawodowe na rynku pracy, materiały konferencji Specjalne Strefy Ekonomiczne dla Szkolnictwa Branżowego, Wałbrzych 24.06.2016
8. Najwyższa Izba Kontroli, Informacja o wynikach kontroli, System szkolnictwa zawodowego, Warszawa 2016

9. Pawlak Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Poltext, Warszawa, 2011
10. Pawlak Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Poltext, Warszawa 2011
11. Podsumowanie raportu WskaźnikiHR dla sektora produkcyjnego 2017, <https://hrpolska.pl/hr/czytelnia/podsumowanie-raportu-wskaznikihr-2017-dla-sektora-produkcyjnego>, dostęp 08.07.2018
12. Pracodawcy nie wiedzą, ile trwa proces onboardingu <http://aobiznes.pl/aktualnosc/362--pracodawcy-nie-wiedza-ile-trwa-proces-onboardingu-r-zobacz-wyniki-badan>, dostęp 11.07.2018
13. Pyrek R., Proces rekrutacji pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 5, 2004
14. Raport KPMG, Formowanie kwalifikacji pracowniczych, Warszawa 2010
15. Raport KPMG, Inwestycje przedsiębiorstw produkcyjnych działających w Polsce, 2017
16. Raport KPMG, Key Employer Challenges – Jak firmy w Polsce budują doświadczenie pracownika, Warszawa 2017
17. Raport Work Service, Barometr Rynku Pracy IX, 2018
18. Raport Work Service, Barometr Rynku Pracy VIII, 2017
19. Saratoga Human Capital Benchmarking, Podsumowanie wyników Badania Saratoga w Edycji 2015
20. Szkop K., Trafność metod doboru personelu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach, (w:) Grzegorzczak A. (red.), Procesy decyzyjne w warunkach niepewności, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012
21. Szukalski S., Wodnicka M., Outsourcing. Metodyka przygotowywania procesów i ocena efektywności, Difin, Warszawa 2016
22. Trzaska K, Proces rekrutacji w polskich firmach może trwać nawet do trzech miesięcy, erecruiter, 2015, <https://erecruiter.pl/centrum-prasowe/proces-rekrutacji-w-polskich-firmach-moze-trwac-nawet-do-trzech-miesiecy/>, dostęp 10.07.2018
23. Wieczorek J., Efektywne zarządzanie kompetencjami – tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2008
24. Woźniak J., Rekrutacja; Teoria i praktyka, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2013
25. Zapotrzebowanie na kwalifikacje/umiejętności w przedsiębiorstwach w województwie śląskim, WUP w Katowicach, Katowice 2017

II. Analiza przygotowana na podstawie badań zrealizowanych w ramach projektu

2.1. Współpraca firm ze szkołami i placówkami szkolnictwa zawodowego

Objęci badaniem przedstawiciele firm deklarują, że zatrudniające ich przedsiębiorstwa podejmują współpracę ze szkołami zawodowymi lub placówkami kształcenia zawodowego w kontekście pozyskania pracowników. Współpraca taka może przybrać formę angażowania się przedsiębiorstwa w tworzenie klas patronackich lub organizowanie na terenie zakładu praktyk i staży. Rozmówcy nadmieniają też jednak, że podejmowane działania nie stanowią współpracy o charakterze systemowym. Jeśli zaś współpraca nie jest obecnie podejmowana, deklarowana jest chęć zainicjowania takiego programu.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

I oni jakby praktyki u nas odbywają. Również przyjmujemy stażystów, jako studentów.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

Jeśli chodzi o wizyty – tak, jak najbardziej to się odbywa. Staże okresowo też są prowadzone, to pojedynczych stażystów mamy na zakładzie w ramach tych osób, które się pojawią i są dostępne. Natomiast taki, jak mówię, duży, ukierunkowany program ewentualnie właśnie stażowy, czy rozwojowy poprzez szkoły zawodowe, no jest u nas w tej chwili na tapecie.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Jesteśmy patronatem klasy technik technologii drewna, to jest jakby, no zawodowa, ale średnia. Dodatkowo od kilkunastu lat współpracujemy ze szkołą zawodową pod tym kątem, że realizujemy praktyczne nauki zawodu uczniów w zawodzie stolarz, tak? To są na chwilę obecną trzy szkoły, szkoły zawodowe, czyli uczniowie odbywają u nas praktyczną naukę zawodu przez okres trzech lat.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

Na ta chwilę jeszcze nie współpracujemy, natomiast bardzo mocno nad tym tematem będziemy się pochylali, tak? (...) jest plan współpracy, mamy plany praktyk, staży, tak, w Eggerze, w związku z tym jak najbardziej chcemy współpracować ze szkołami.

Zakładaną korzyścią z takiej współpracy jest – zdaniem objętych badaniem osób – szansa na zatrudnienie w przedsiębiorstwie osób, które wcześniej skorzystały z kierowanych do nich propozycji. Pracownicy badanych firm dostrzegają też jednak ujemne strony podejmowania współpracy z placówkami edukacyjnymi. Stanowisko takie wiąże się przede wszystkim z koniecznością zaangażowania części pracowników w działania związane z tworzeniem oferty praktyk, staży czy jakichkolwiek innych form przygotowania zawodowego potencjalnych pracowników. Sygnalizowana jest też problematyka komunikacji międzypokoleniowej, która skutkuje pewnymi trudnościami we wdrażaniu młodych pracowników.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

I Oczekujemy, że kand... że stażyści wrócą do nas do pracy.

(...)

No [niezrozumiałe] czasu pracy, ale no liczymy się z tym. No trzeba coś włożyć, żeby coś zyskać.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

Wie Pan co, no na pewno z naszego punktu widzenia tym zasadniczym plusem jest to, że dotyczą naszego procesu, czy poznają ten nasz proces, nasz zakład osoby, które z definicji powinny mieć te kompetencje najbardziej odpowiednie do procesów, które są prowadzone u nas na zakładzie. Więc dajemy szansę i możliwość poznania tym osobom tego, co robimy, co jest dla nas istotne i dlaczego to jest ważne. (...) No minusem na pewno jest to, że no dzisiaj tych szans i perspektyw, które pojawiają się ciągle w innych branżach, gdzie też no

ta presja no jak gdyby płacowa jest istotna, no też cały czas tutaj konkurujemy z innymi krajami Unii Europejskiej. Ale to jak gdyby z roku na rok się coraz bardziej nam zaczyna wyrównywać.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Plusy? Plusy są bardzo duże, dlatego że mamy po trzech latach wykształconego pracownika produkcyjnego, dodatkowo mamy możliwość przekwalifikowania jakby jego umiejętności z typowych stolarza do operatora maszyn CNC. Co jeszcze? W 80% praktycznie uczniowie, którzy zakończyli szkołę są naszymi pracownikami i to jest największy plus. Minus, jest to młodzież, tak, czyli jakby może problem pokoleniowy, komunikacyjny, no ale nad tym pracujemy.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

(...) to jak gdyby budowanie sobie też nowych przyszłych kadr.

Wśród rozmówców pojawiły się głosy wskazujące na umiarkowane efekty, jakie przedsiębiorstwom przynosi podejmowanie współpracy z placówkami edukacyjnymi. Konstatacji takiej towarzyszyć może też jednak stwierdzenie, że ponoszone przez zakład nakłady nie są wysokie. Niesatysfakcjonujące rezultaty częściej są tłumaczone nie tyle barierami stwarzanymi przez placówki edukacyjne, ile raczej nastawieniem samych uczniów, wśród których motywacja do pracy i do doskonalenia zawodowego jest zróżnicowana. Ponadto część rozmówców wskazuje też na problem konkurencji, jaką dla firm działających w Polsce stanowią firmy działające na rynkach zachodnioeuropejskich: w tym wypadku firmy ulokowane za granicą są atrakcyjniejsze, ponieważ oferują pracownikom wyższe płace.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

O: Do tej pory (...) nie pozyskaliśmy dużo kandydatów, bo generalnie (...) absolwenci Olsztyna czy innych miast raczej tam... no... szukają pracę. Tutaj właśnie pewnie i sprawa dojazdu jest jakby no problemem, no. Oczywiście młodzi ludzie wybierają, ale ze szkół tutaj z olsztyneckich już jest łatwiej.

(...)

B: Jeśli chodzi o czas, jaki państwo poświęcają na współpracę ze szkolnictwem – jak to wygląda? Czy to dużo czasu jest poświęcane?

O: Niewiele.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

Jeżeli po zakończonym stażu i praktyce po pierwsze stażysta jest zainteresowany kontynuowaniem u nas pracy na ogół taką ofertę składamy, jesteśmy zainteresowani tym, żeby osoby z kompetencjami u nas pracowały.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Ma podnoszenie przede wszystkim kompetencji, ale ma również to, że uczniowie po zakończonej szkole mają zatrudnienie, mają pracę, tak? Czyli nie są, usamodzielniają się, mało tego dajemy im możliwość kształcenia się dalszego, bo oprócz tego, że współpracujemy ze szkołą zawodową nie ma problemu, żeby taki uczeń również realizował swoje kształcenie w szkole średniej, a potem w szkole wyższej, ponieważ też współpracujemy z uczelniami, które mają kierunki związane z meblarstwem.

Przedstawiciele firm dostrzegają mniejszy lub większy stopień swobody, jaka jest przedsiębiorstwom pozostawiana, by mogły one ukształtować według swoich potrzeb program praktyk lub staży. Niektórzy rozmówcy podkreślają jednak, że ich działania muszą mieścić się w ramach, które wyznaczają programy nauczania.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

B: Czy wprowadzają szkolenie, program praktyk w szkołach? Mają państwo swobodę?

O: Akceptujemy ten program. No do... i dopracowujemy.

B: Czy muszą to być zajęcia zgodne z programem edukacyjnym w szkole?

O: Na pewno są przybliżone.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

B: Czy wprowadzając te szkolenia, te staże mają Państwo przy tym pełną swobodę, czy muszą to być jakieś zajęcia zgodne z programem edukacyjnym w szkole?

O: Nie, tu mamy pełną swobodę.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

B: Czy wprowadzając szkolenie, program praktyk w szkołach mają Państwo swobodę?

O: Tak, szkoły, z którymi współpracujemy przed rokiem szkolnym omawiają z nami, przedstawiają nam program praktyk, program nauczania, a my wprowadzamy pewne modyfikacje, jeśli chodzi o praktyki, tak, stricte pod nasze potrzeby, ale również potrzeby ucznia.

B: Czy muszą to być zajęcia zgodne z programem edukacyjnym w szkole?

O: Niekoniecznie, tutaj jesteśmy bardzo elastyczni i szkoły nam pozwalają na taką pewną elastyczność. Tak jak mówię, my weryfikujemy każdego ucznia, jego umiejętności, kompetencje, jego zakres możliwości, tak, bo są różni uczniowie. Więc tu tak naprawdę jest pełna elastyczność.

Wśród objętych badaniem pracowników pojawił się też głos, że idealnym rozwiązaniem byłoby odbudowanie dawnego modelu szkolnictwa zawodowego, ponieważ specyfika tamtych szkół skutkowałą znaczne silniejszym przywiązaniem ich absolwenta do pracy w zakładzie przemysłowym. Inny rozmówca podkreśla, że obecny model nie budzi poważniejszych zastrzeżeń, jako że zarówno szkoła wypełnia właściwą dla siebie rolę przekazywania wiedzy teoretycznej, zaś przedsiębiorstwa dopełniają tę wiedzę wiedzą praktyczną. Biorąc pod uwagę wnioski płynące z toczony w Polsce od lat debaty na temat zadań publicznego szkolnictwa, jest to bardzo istotny głos. Popularny postulat sugerował, by placówki edukacyjne były zobligowane do – oraz rozliczane z efektów – praktycznej nauki umiejętności zawodowych, co – *implicite* lub *explicite* – prowadziło do dyskredytowania wiedzy książkowej czy teoretycznej. Stanowisko przywołanego powyżej rozmówcy akcentuje walory podejścia dualnego, w którym szkoła ma swoje ściśle określone zadania, zaś przedsiębiorstwo dopełnia zapewniany przez nią proces kształcenia, rozwijając i doskonaląc umiejętności praktyczne. Również czwarty z cytowanych poniżej rozmówców formułuje bardziej szczegółowy postulat, w myśl którego zajęcia z praktycznej nauki wykonywania zawodu powinny być przenoszone ze szkolnych murów na teren zakładu produkcyjnego.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

Myślę, to tak z perspektywy czasu powiem, że trzeba wrócić do zawodówek, do szkół zawodowych stricte właśnie technicznych – mechanik, elektryk, bo widzę, że właśnie wtedy, kiedy były ten... kiedy były te ta... znaczy takie szkoły, to jeżeli z roku został nam jeden, albo dwóch uczniów, oni pracują do dzisiaj. Oni po prostu, nawet jeżeli później podnosili swoje kwalifikacje, to ró... znaczy równie dobrze po... znaczy, po zawodówce, jak i przy przykładowej podnieśli swoje doświadczenie właśnie w technikum, a niektórzy nawet studia i w dalszym ciągu pracują u nas. A teraz właśnie po gimnazjum przychodzą zupełnie, zupełnie...

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

No na pewno intencja, z którą tutaj Pan do nas przychodzi, czyli już na poziomie osoby, znaczy instytucji, która z nami współpracuje w ramach doboru tych kandydatów do potencjalnego stażu, czy już docelowo później pracy na wskazanym stanowisku, faktycznie oparta o weryfikację wstępne tych kompetencji i uczestniczenia w projekcie osób, które faktycznie najlepiej by odpowiadały i spełniały nasze oczekiwania.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

My jakby nie mamy zastrzeżeń do obecnego modelu, tak? Czyli teoria, którą muszą nabyć w szkole ewidentnie dzięki nauczycielom praktycznej nauki zawodu, i praktyka, którą odbywają bezpośrednio już na produkcji. Czyli przede wszystkim oswajani są z produkcją, oswajani są z ludźmi innymi, tak, starszymi, oswajani są z samą pracą, z dyscypliną pracy, więc tak naprawdę my na chwilę obecną nie widzimy potrzeby czegoś udoskonalania, co jest na teraz dobre i daje dobre efekty.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

(...) jeśli chodzi o szkoły to ja wiem, że jest jakiś model edukacyjny, tak, który mówi, że, nie wiem, uczeń trzeciej klasy szkoły zawodowej musi odbyć, nie wiem, trzy godziny, trzy tygodnie praktyk, to jest mało, to jest nasz punkt widzenia, tak? Więc my byśmy na przykład bardzo chcieli, żeby ewentualnie warsztaty zostały do nas przeniesione, żeby ci uczniowie maksymalnie mieli czas takiej praktyki czysto praktycznej, tak? Nie tyle dydaktycznej, co praktyki właśnie spędzali tutaj u nas w Eggerze.

Rozmówcy współpracę z instytucjami edukacyjnymi postrzegają jako proces, który ma na celu podnoszenie kompetencji absolwentów szkół zawodowych, aby móc ich zatrudnić w firmie. Nikt spośród nich nie ujął takich inicjatyw jako prostej promocji ofert pracy w firmie. Przedstawione tu

stanowisko wprost wynika z przedstawionego powyżej sposobu rozumowania rozmówców, w myśl którego edukacja szkolna stanowi jedynie jeden z dwóch kluczowych elementów przygotowania zawodowego. Niezbędny etap wdrożenia potencjalnego pracownika musi mieć miejsce na terenie odpowiedniego zakładu przemysłowego – niekiedy wręcz na terenie konkretnego działu przedsiębiorstwa. W sytuacji występowania silnych deficytów wykwalifikowanych pracowników na lokalnych rynkach pracy w Polsce, intensywny rozwój umiejętności zawodowych młodych absolwentów szkół jest bardzo ważnym i silnie uświadomionym zadaniem, jakie stawiają sobie osoby odpowiedzialne za proces rekrutacji w objętych badaniem przedsiębiorstwach.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

No tak, jak rozmawialiśmy, te staże, które się pojawiają u nas, no przede wszystkim mają temu służyć, tak? Stażysta ma szansę zapoznać się z procesem, zrozumieć go i lepiej zaangażować się w kluczowe elementy, które są dla nas najbardziej istotne.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

(...) w naszej firmie stanowisko specjalnie stworzone specjalista do spraw szkolnictwa zawodowego, to jest oddzielne stanowisko, dodatkowo dział HR to są głównie doradcy zawodowi. I tutaj też stricte pod kątem, jest doradca zawodowy, więc mocno pod kątem ucznia. W związku z tym czas, który spędzamy, nie potrafimy wyliczyć tego w roboczogodzinach teraz, ale (...) skoro jest jedno stanowisko to znaczy, że jest dużo poświęconego czasu dla uczniów.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

*B: I będzie to nakierowane na podnoszenie kompetencji (...).
O: Zdecydowanie tak (...).*

2.2. Proces rekrutacji

2.2.1. Formy rekrutacji

Przedsiębiorstwa stosują różne sposoby pozyskiwania nowych pracowników. Prowadzą zarówno własne działania rekrutacyjne, korzystają ze wsparcia urzędów pracy oraz zlecają poszukiwania pracowników wyspecjalizowanym firmom. Jednak rozmówcy przeważnie nisko oceniają skuteczność działań podmiotów zewnętrznych: zarówno agencji zatrudnienia, jak i urzędów pracy. Obecnie urzędy pracy, zdaniem objętych badaniem osób, podsuwają pracodawcom głównie kandydatów o niskiej – czy wręcz zerowej – motywacji do pracy. Również agencje zatrudnienia nie w pełni są w stanie zaspakajać potrzeby przedsiębiorców, którzy korzystanie z ich oferty uzasadniają szczególnie trudną dla nich sytuacją na rynku pracy. Zdaniem kierowników najlepsze efekty przynoszą więc działania podejmowane przez ich jednostki: rozpowszechnianie ogłoszeń w mediach społecznościowych, bezpośredni kontakt z placówkami edukacyjnymi czy promowanie ofert pracy na targach.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

*(...) no to są portale społecznościowe. Tam się ogłaszamy. Przez ogłoszenia na terenie właśnie tutaj na miejscu no i firmy zewnętrzne też. Wspomagamy się firmą zewnętrzną. (...)
Z urzędu pracy też. Z tym, że właśnie z urzędu pracy często przychodzą ludzie, którzy nie chcą pracować [wrażenie śmiechu].*

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

*O: Na chwilę obecną jakby nasze działania są o wiele bardziej skuteczniejsze, tak? Ponieważ nie ukrywam, że daliśmy zlecenie dwóm agencjom i kompletnie nie są w stanie zrealizować naszych potrzeb. I tutaj jakby widzę, że nasza jakby praca działu HR jest o wiele bardziej skuteczniejsza, jeśli chodzi o pozyskanie pracowników. Oczywiście, że się wspieramy, tak jak mówiłam wcześniej, agencjami pracy...
B: Urzędy pracy też? (...)*

O: W ogóle nie ma efektu, może w ten sposób, nie ma efektów. Fakt faktem korzystamy z tego, co urząd pracy oferuje, czyli targi pracy, ale no jakby pozyskanie pracowników z tego obszaru jest niskie.

B: Często Państwo korzystają z pomocy firm zewnętrznych, właśnie agencji zatrudnienia?

O: No praktycznie od roku czasu non stop, z tym, że tak jak mówię, to jest tak niski wolumen, że raczej powiedziałabym, że chyba nie korzystamy, jeśli chodzi o pracowników. Bo problem polega głównie na tym, że agencje próbują pozyskać osoby, które są spoza Elbląga, a tu jest problem niestety z dojazdem, tak?

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

O: (...) szukamy tego kontaktu tutaj z lokalnymi właśnie instytucjami szkolącymi, czy to szkołami, czy to uniwersytetami, pojawiają się na różnych targach, no i mamy własny dział jak gdyby HR-owy, który prowadzi u nas rekrutację.

B: Czy, w jakim wymiarze, jak często korzystają Państwo z pomocy zewnętrznych instytucji?

O: W ograniczonym zakresie.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

I tutaj jakby widzę, że nasza jakby praca działu HR jest o wiele bardziej skuteczniejsza, jeśli chodzi o pozyskanie pracowników.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

O: No rekrutujemy przez różne kanały, jakie tylko się da, tak? (...) Korzystamy z pomocy firm zewnętrznych, (...) korzystamy z portali internetowych.

B: Urzędy pracy Pani wspomniała...

O: Też, też.

B: Jakież agencje zatrudnienia?

O: Nie, agencje zatrudnienia nie wchodzi w grę, zatrudniamy bezpośrednio tylko u nas.

B: W jakim wymiarze, jak często korzystają Państwo z pomocy tych instytucji, jak często?

O: Cały czas.

Objęci badaniem kierownicy działów kadr zgodnie stwierdzili, że ich jednostki nie podejmowały współpracy ze strefami ekonomicznymi w zakresie wsparcia rekrutacji. Jeden z rozmówców potwierdził jedynie fakt współpracy z przedstawicielami strefy, która dotyczyła podejmowania wspólnych działań z placówkami edukacyjnymi, nie była to jednak działalność bezpośrednio ukierunkowana na wsparcie procesów rekrutacyjnych przedsiębiorstwa. Rozmówcy byli również zgodni w deklaracjach, że nie posiadają wiedzy dotyczącej możliwych form współpracy z przedstawicielami strefy w zakresie rekrutacji. Jeśliby jednak możliwość taka zaistniała, to wsparcie tego rodzaju jest jednoznacznie uznawane za pożądane.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

B: Jeśli chodzi o współpracę ze strefą ekonomiczną, czy strefa ekonomiczna wspiera firmy zlokalizowane na ich terenie w procesie rekrutacji pracowników, dopasowania ich kompetencji do potrzeb firmy, na przykład na przykładzie państwa firmy? Jeśli tak, to w jaki sposób?

O: Nie współpracowaliśmy.

(...)

B: I widzą państwo taką potrzebę?

O: Znaczący, potrzeba to jest na każdym polu... (...) generalnie brakuje pracowników, brakuje pracowników takich z zawodem.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

Według mojej najlepszej wiedzy póki co nie, ale tu jakiś program się pojawia. (...) No intencja, czy inicjatywa, z którą właśnie się zapoznają na pewno wychodzi naprzeciw naszym oczekiwaniom, wydaje się, że na wstępie pomysł jest ciekawy i na pewno ma swoje dzisiaj podłoże i sens. (...) Pytanie, jak to w praktyce jeszcze zrobić, to jest osobna kwestia do rozwiązania. Natomiast pewne wprowadzenie wzajemnego rozliczenia się później za efekt końcowy w postaci jakiegoś (...) mierzonego jakimś konkretnym wskaźnikiem (...) na przykład wydajnościowym lub efektywności, jakościowym na stanowisku jest tutaj jak najbardziej możliwy do wprowadzenia i do twardego rozliczenia się między stronami.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

O: (...) generalnie ze strefą współpracowaliśmy z tego względu, że strefa jakby wspierała nas, jeśli chodzi o szkolnictwo, tak? Czyli tworzenie programu laboratorium na tyle, żeby młodzież mogła poznać całą produkcję firmy od wewnątrz i to jest bardzo, bardzo świetny pomysł. Chociaż my, nie boję się powiedzieć, że my to już

realizowaliśmy znacznie, znacznie wcześniej, czyli generalnie te szkoły są, jesteśmy bardzo otwarci dla szkół i to było od zawsze. Program laboratorium jakby jest tylko poparciem tego, że ten pomysł nasz, który wprowadziliśmy już ileś lat wcześniej, jest po prostu skuteczny. Ze strefą nam się dobrze współpracuje, znaczy generalnie, jeśli potrzebujemy jakiejś pomocy to nigdy od strefy nie dostałam odpowiedzi negatywnej, tak?
(...)

B: Ma Pani wiedzę, czy strefa w jakikolwiek sposób wspiera firmy zlokalizowane w strefie w procesie rekrutacji?

O: Nie mam wiedzy.

B: I dostrzega Pani taką potrzebę?

O: Tak, pod względem jak najbardziej kosztowym.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

O: Nic na ten temat mi nie wiadomo, nie mam takiej wiedzy i nie wiem, czy takie rzeczy się dzieją rzeczywiście, czy strefa w ogóle partycypuje w tych kwestiach, nie sądzę.

B: Czy strefa też wspiera właśnie w jakikolwiek sposób w zakresie rekrutacji?

O: Nie, w zakresie rekrutacji nie.

B: Dostrzega Pani taką potrzebę, tak?

O: Tak, tak.

2.2.2. Skuteczność rekrutacji

Poszukiwanymi pracownikami są wyspecjalizowani pracownicy działów produkcyjnych: przede wszystkim operatorzy maszyn oraz osoby zarządzające procesem produkcyjnym. Ponadto, jeśli wymaga tego specyfika firmy, poszukiwane mogą być również osoby o innego rodzaju kompetencjach, na przykład osoby znające język angielski czy też niemiecki. W przypadku kadr zarządzających wymagane są kompetencje w tym zakresie, w odniesieniu do pracowników biurowych oczekuje się znajomości oprogramowania komputerowego. Najogólniejsze oczekiwanie objętych badaniem kierowników działów kadr wiąże się z samą motywacją do pracy oraz posiadaniem tych miękkich kompetencji, które zapewniają szybkie i bezproblemowe zintegrowanie się nowego pracownika z jego środowiskiem pracy. Nadwyżka podaży pracy w stosunku do liczebności pracobiorców sprawia, że ukształtowanie twardych kompetencji ujmowane bywa jako troska pracodawcy.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

B: Jeśli chodzi o pracowników, których firma najczęściej szuka na rynku pracy, Pani wspomniała, tak? Są to pracownicy z językiem niemieckim, pracownicy produkcyjni...

O: Jeśli chodzi o administrację...

B: Operatorzy maszyn.

O: Tak, dokładnie, operatorzy maszyn, operatorzy wózków widłowych.

B: I zapewne ci pracownicy muszą posiadać różnorodne kompetencje, kwalifikacje w zależności od stanowiska wykonywanego.

O: No twarde kompetencje to tak naprawdę operator wózka widłowego, bo musi mieć uprawnienia, tak, czyli to jest to. A resztę, znaczy powiem Panu tak...

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

Przede wszystkim operatorzy maszyn, operatorzy maszyn, operatorzy wózków widłowych [niezrozumiałe 00:05:42] tak, specjalistycznych, elektryków, mechaników w dalszym ciągu... (...) To znaczy na pewno znajomość języków to jest bardzo ważna. Zwłaszcza język angielski to jest taki wymóg na te stanowiska wyższe, (...) dlatego że jesteśmy spółką międzynarodową i ludzie też wyjeżdżają na szkolenia za granicę. Na pewno są to kompetencje w postaci zarządzania zespołami, to też, jak mówię, to już kwestia tych wyższych stanowisk, znajomość programu Excel dosyć dobra, tak? (...) Natomiast na niższych stanowiskach to uprawnienia elektryczne, tak, jeżeli chodzi o mechaników, no to ukończone szkoły, bo tutaj nie mamy jakichś tam specjalnych uprawnień, które trzeba mieć. Na pewno operatorzy wózków widłowych, koparko-ładowarek, więc te osoby muszą mieć specjalne uprawnienia.

2.2.3. Koszty procesu rekrutacji

Objęci badaniem kierownicy działów kadr podkreślają, że koszty rekrutacji są zróżnicowane w zależności od stanowiska. Uzależnione są one zarówno od wymagań związanych z danym miejscem pracy, jak i uprawnień, które należy uzyskać, by móc wykonywać pracę na danym stanowisku. Ponadto zlecanie rekrutacji zewnętrznym podmiotom uchodzi za zdecydowanie bardziej kosztochłonny proces, niż pozyskiwanie nowych pracowników za pomocą wewnętrznej jednostki organizacyjnej zajmującej się zagadnieniami kadrowymi. Jeden z rozmówców oszacował koszt pozyskania jednego nowego pracownika na ponad 4 tysiące złotych. Pozostali kierownicy działów kadr nie podjęli się oszacowywania tej kwoty. Elementem, który się powiela w wypowiedziach objętych badaniem osób, jest stwierdzenie, że obecnie koszty te są odczuwalne dla przedsiębiorstw, więc należy usilnie poszukiwać wszelkich sposobów, by je obniżyć. Ponadto, biorąc pod uwagę trudną dla pracodawców sytuację na rynku pracy, za bardziej prawdopodobną drogę do pozyskania nowego pracownika uznawane jest szkolenie czy przyuczanie chętnych do pracy osób niż zrekrutowanie osoby posiadającej niezbędny zestaw umiejętności i uprawnień zawodowych. Nie wszyscy rozmówcy wprost formułują taki wniosek, lecz można go wysnuć na podstawie wielu wypowiedzi odnoszących się do problematyki rozwoju zasobów kadrowych przedsiębiorstw.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

B: Jasne. Czy poziom kosztów uzależniony od stanowiska, na które odbywa się rekrutacja? Te koszty są pewnie różne od danego stanowiska, prawda?

O: Tak, tak.

B: Czy występują stanowiska, które wyróżniają się określonym poziomem kosztów? (...)

O: No też się właśnie musimy no, bo jeżeli korzystamy, no to jest od... znaczy nawet do kilku tysięcy.

B: A czy uważają państwo, że ten poziom kosztów jest możliwy do zredukowania? Można go jakoś zmniejszyć?

O: Znaczą, czy ja uważam – no to chęć... [wrażenie śmiechu] czy znajdziemy taką możliwość, to jest...

B: Właśnie czy poszukają Państwo zmian w sposobie rekrutacji, żeby zmniejszyć?

O: Szukamy, szukamy – oczywiście, tak.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

(...) sam proces rekrutacyjny bardzo mocno jest kosztowny pozyskaniu osób. Nie ukrywam, że też współpracujemy z agencjami pracy i widzimy, że te koszty są po prostu dosyć spore, jeżeli chodzi o marżę, czy też pośrednictwo.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

O: Duże, w tej chwili są to duże. (...) Powyżej czterech tysięcy.

B: Czy ten poziom kosztów jest uzależniony od stanowiska, na które odbywa się rekrutacja?

O: Tak.

2.3. Nowi pracownicy

2.3.1. Rezultaty procesu rekrutacji

Rozmówcy wskazują, że procesy rekrutacyjne prowadzone w ich przedsiębiorstwach nakierowane są głównie na poszukiwania wykwalifikowanych pracowników działu produkcyjnego: przede wszystkim operatorów maszyn oraz osoby umięjące zarządzać bądź sterować zautomatyzowanym procesem produkcyjnym. Jak już zostało to wcześniej stwierdzone, choć najbardziej pożądanymi pracownikami są osoby posiadające odpowiednie umiejętności i uprawnienia, obecnie stanowią one rzadkość wśród osób skłonnych podjąć pracę.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

O: (...) główny obszar, w którym zatrudniamy największą rzeszę pracowników to jest strefa bezpośrednio produkcyjna, czyli zarówno produkcja mięsa, jak i przetworów drobiowych. (...) Przede wszystkim pracujemy w warunkach chłodniczych, produkujemy tutaj w tym zakładzie mięso i przetwory, także pracownicy, którzy stawiają się u nas do pracy i wykonują, świadczą nam tą pracę, no muszą być przygotowani na to, że będą pracować w niskiej temperaturze osiem godzin dziennie. Oczywiście zapewniamy takim pracownikom posiłek regeneracyjny zgodnie z prawem, natomiast jest to praca fizyczna, stojąca, w której no też ta sprawność manualna w tych kluczowych stanowiskach jest bardzo istotna. Dużą rolę przywiązujemy do tego, w jaki sposób pracownik wykonuje tą pracę pod kątem efektywności wykonywanej czynności, dużo prac jest faktycznie manualnych i tutaj prowadzonych przez osoby na liniach, przy jednoczesnym obciążeniu no pewnym tempem pracy, tak? Jesteśmy jednym z, no największym zakładem indyjskim, jednym z największych drobiarskich w kraju, w związku z tym też ten wolumen produkcyjny jest duży, to zależy nam na tym, żeby przy takich, a nie innych rozmiarach zakładu jednak utrzymywać tą wydajność pracy, bo po prostu jesteśmy też w pewnym sensie ograniczeni powierzchniowo i ten flow produkcji w czasie musi się wykonywać. Dodatkowo no postępuje proces mechanizacji, automatyzacji, z roku na rok coraz to nowe technologie pojawiają się na rynku, my oczywiście tutaj idziemy i staramy się nadążyć za tym trendem postępującej, gonimy ten postęp technologiczny. Także pojawia się coraz więcej maszyn i urządzeń na halach, tutaj też bardzo istotne są wszelkie kompetencje związane z pracą na stanowisku operatora, czy też służb utrzymania ruchu, tak?

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Operatorzy maszyn, tak, operatorzy maszyn, operatorzy wózków widłowych, pomocnicy operatora maszyny i pracownicy administracyjni niemieckojęzyczni. (...) może największym problemem jest to, że nie mamy na obecne, na rynku osób, które rozmawiają w języku niemieckim, czyli germanistów, nie ma po prostu, bo nie ma nawet szkolnictwa, które by kształciło germanistów (...) Druga rzecz, jeśli chodzi o szkolnictwo zawodowe, bo na tym się skupiamy, znaczy obszar pracowników fizycznych, tak? To mamy obecnie zapotrzebowanie i śmiem powiedzieć, że jeśli chodzi o obszary produkcyjne to około pięćdziesięciu osób moglibyśmy przyjąć na stanowiska pomocników, operatorów, bądź też pakowaczy, mniej więcej w tym obszarze. Widzimy też zapotrzebowanie, jeśli chodzi o pracowników, którzy mają uprawnienia na wózki widłowe, na przykład ten koszt całkowicie spada na nas, tak, jakby na chwilę obecną wykonywania uprawnień na wózki widłowe i to nie są małe koszty, ponieważ też jakby nie widzimy tutaj wsparcia, pomocy, dofinansowania takich kosztów. Więc takich operatorów wózków widłowych, bądź też magazynierów to widzimy na chwilę obecną zapotrzebowanie około piętnastu osób na tyle, żebyśmy mogli być spokojni, że jesteśmy w stanie zrealizować swoje zadania, które mamy założone.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

Staramy się zatrudniać ludzi już z tymi uprawnieniami, natomiast jest to trudne, jest to trudne, w związku z tym jak gdyby no gdzieś tam współpracujemy w tym zakresie z urzędem pracy, tak? Robimy rekrutację taką zbiorową, wybieramy z tej rekrutacji osoby, które później są szkolone przez urząd pracy i my dajemy im pracę, tak?

Mając na uwadze zasygnalizowany powyżej problem wynikający z trudnej dla pracodawców sytuacji na rynku pracy, osoby nieposiadające wymaganych kwalifikacji niejednokrotnie bywają zatrudniane, a następnie przyuczane do zawodu na koszt przedsiębiorstwa.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

B: Czy zdarza się tak, że zatrudniają Państwo pracownika, który nie posiada wymaganych kompetencji, ale nabywa je w drodze szkoleń u Państwa?

O: Tak, zdarza się.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

(...) my jesteśmy już w stanie przyjąć każdą osobę bez kompletnie żadnego doświadczenia, ponieważ kwestia trzech miesięcy i jest osoba przyuczona, jako, przyuczonym pracownikiem, jako pomocnik operatora. To wszystko zależy od niego, w jaki sposób współpracuje z operatorem, bądź też z instruktorem, który jest w naszej, instruktorzy są w naszej fabryce, to w ciągu sześciu, siedmiu miesięcy może być już powoli operatorem. W związku z tym my tak naprawdę bierzemy na siebie cały ten obowiązek przeszkolenia pracownika. Oczywiście, jeśli na rynku mamy, a to jest niezwykle rzadko, trafi nam się operator, który ma doświadczenie i potrafi samodzielnie obsłużyć daną maszynę, bo to jeszcze zależy, jaką maszynę, tak, nie każdy potrafi każdą, no to jesteśmy przeszczęśliwi i dla nas to jest po prostu wielkie święto. [śmiech] Ale generalnie wiemy, że musimy sobie sami ewidentnie doszkolić taką osobę.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

B: Czy zdarza się, iż zatrudniają Państwo pracownika, który nie posiada wymaganych kompetencji?

O: Tak.

2.3.2. Adaptacji pracowników i jej koszty

Wśród kierowników działów kadr ujawniła się niechęć względem udzielania odpowiedzi na pytanie o koszty związane z rekrutacją oraz przeszkoleniem pracowników. Jeden z rozmówców, którzy zdecydowali się ujawnić tę informację, oszacował miesięczny koszt trzymiesięcznego procesu wdrażania pracownika na około cztery tysiące złotych. Drugi z nich uogólnił ten koszt na ponad cztery tysiące złotych miesięcznie – z zastrzeżeniem, że wyraźnie waha się on w zależności od stanowiska pracy. W każdym przypadku koszt taki może być rozpatrywany dwojako. Może być to bowiem koszt zlecenia usługi firmie zewnętrznej – co jest mniej preferowaną formą wśród objętych badaniem osób. Jednak koszt taki można też ujmować jako koszt utraconych możliwości, gdy proces przyuczania do zawodu lub doskonalenia umiejętności zawodowych przeprowadzany jest na terenie przedsiębiorstwa. Pojęcie, które można by w tym kontekście zastosować, jest również pojęcie kosztu alternatywnego: delegując doświadczonego pracownika działu produkcyjnego do zadania instruktarszego przedsiębiorstwo traci zysk ze sprzedaży efektów pracy tego doświadczonego pracownika.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

B: Jest Pani w stanie podać mniej więcej poziom kosztów przypadających na jedno stanowisko pracy, jeśli chodzi o wyszkolenie takiego pracownika na dowolnym stanowisku lub średnio?

O: Poziom kosztów jego wyszkolenia to jest praktycznie trzy miesiące codziennej pracy instruktora, tak? Więc poziom tego kosztu jest około, miesięcznie około może być mniej więcej czterech tysięcy, prawda?

B: Znaczy to jest uzależnione też od stanowiska pewnie, tak, na jakie odbywa się rekrutacja?

O: Tak, tak, oczywiście.

B: Czy występują stanowiska, które wyróżniają się określonym poziomem kosztów? Pani wspomniała właśnie trzy – cztery tysiące to pewnie do jakiegoś konkretnego stanowiska, tak? Produkcyjnego?

O: Tak, produkcyjnego.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

Powyżej czterech tysięcy.

Objęci badaniem kierownicy działów kadr potwierdzają, że co najmniej część szkoleń rozwijających umiejętności pracowników odbywa się na terenie przedsiębiorstwa i jest realizowana przez jego pracowników. Jeśli w przedsiębiorstwie nie udało się jeszcze osiągnąć takiego efektu, sytuacja, w której szkolenia są realizowane na terenie przedsiębiorstwa, jest ujmowana jako pożądany stan rzeczy.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

B: Czy realizują Państwo sami lub przez partie zewnętrzne szkolenia dla swoich pracowników?

O: Realizujemy. (...)

B: Czy prowadzą Państwo szkolenia, które mają na celu dokształcanie potencjalnych pracowników?

O: Tak.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

No tak, jest praktyczna nauka zawodu, w związku z tym trzymamy się stricte jakby zagadnień, które uczniowie poruszają podczas zajęć teoretycznych w szkole. Ale tutaj wiemy doskonale, że jakby biznes idzie troszeczkę dalej, niż edukacja i dokształcamy uczniów właśnie pod kątem znajomości rysunku technicznego, znajomości różnego rodzaju maszyn obróbki płyty, czy też elementów drewnopochodnych. Więc oni tak naprawdę mają, jeszcze po części też potrafią programować maszyny, także takie elementy może troszeczkę informatyki. Dodatkowo jest dobre to, że w tak dużym przedsiębiorstwie weryfikujemy również umiejętności ucznia, bo nie każdy uczeń ma super umiejętności. Czyli generalnie tak naprawdę uczniowie, którzy mają mniejsze umiejętności, mniejsze kompetencje też u nas znajdują pracę w działach, czy też miejscach pracy, które nie wymagają aż od nich takiego dużego wysiłku.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

No są szkolenia, które wewnątrz firmy po prostu nie możemy zrobić, tak, dlatego że muszą być robione przez firmy zewnętrzne, uprawnienia (...). Natomiast, jeżeli chodzi o szkolenia wewnętrzne, no to oczywiście tak, będziemy je robić, tylko że tak jak mówię, to jest projekt, jeszcze takich szkoleń wewnętrznych nie prowadzimy. No ewentualnie z używania (...) tych takich wewnętrznych narzędzi, którymi się posługuje grupa to tak.

W procesie adaptacji pracownika do pracy bierze udział albo doświadczony, wykwalifikowany pracownik Państwa przedsiębiorstwa, albo zadanie to wykonuje podmiot zewnętrzny. Podkreślić należy, że preferowaną w przedsiębiorstwach formą rozwijania umiejętności zawodowych jest szkolenie organizowane wewnątrz firmy, lecz w pewnych okolicznościach – gdy możliwości techniczne firmy są w tym zakresie ograniczone lub gdy przepisy prawne wykluczają taką możliwość – przedsiębiorstwa korzystają z usług firm zewnętrznych.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

B: A kto odpowiada za szkolenia takiego potencjalnego pracownika? Czy wspierają się państwo też firmami zewnętrznymi w tym zakresie, czy raczej tutaj, na miejscu?

O: Firmy zewnętrzne to są... to prowadzą nam szkolenia jakby dla grup pracowniczych, czyli to jest... tak – wspieramy się.

B: Firmami szkoleniowymi, tak? (...)

B: Mają państwo odrębną komórkę, dział w firmie, który się tym zajmuje?

O: Dział szkoleń – tak.

B: Jak pani ocenia taki system? Jakies plusy, minusy takiego właśnie systemu za szkolenie potencjalnych pracowników?

O: Znaczą, bo tu są szkolenia na różnych... w różnych działach. Szkolenia różnych działów, czyli wiadomo – księgowość ma swoje szkolenia [niezrozumiałe 00:17:19] kadry mają swoje, produkcja ma inne i działy techniczne też mają inne. Czy właśnie pani Jola, która tu była, to właśnie ona też prowadzi dział szkoleń.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

B: Czy mają Państwo jakąś odrębną komórkę, dział w firmie...

O: Nie, znaczą mamy komórkę, która nadzoruje jak gdyby sam, w części HR-owej, sam proces szkoleń, jako taki, czyli sam system szkoleń. Natomiast same szkolenia, jako takie kompetencyjne stanowiskowe są prowadzone albo przez firmy zewnętrzne, albo bezpośrednio przez nas.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Sami, znaczą generalnie powiem tak, głównie, jeśli chodzi o, głównie nasz dział HR zajmuje się tym, że poszukujemy firm, które mogłyby nas wesprzeć w doszkalaniu pracowników. Nie ukrywam, że wtedy szukamy jakichkolwiek możliwości dofinansowania, bo one są w tak dużej firmie są dosyć dużą skalą. I w ubiegłym roku na przykład zorganizowaliśmy bardzo dużo projektów związanych z doszkalaniem pracowników w zawodzie stolarz, żeby nasi pracownicy uzyskiwali zawód po prostu, tak, zawód, czy też tytuł czeladniczy stolarza. I nam się to udaje, dosyć sporo pracowników, którzy są już długoterminowymi pracownikami, bądź też chcą w jakiś sposób podwyższyć swoje awanse. Więc tutaj współpracowaliśmy z firmą szkoleniową, która dzięki projektom unijnym pozwoliła nam to wyszkolić około czterdziestu osób, dodatkowo też szkolimy pod kątem, nie wiem, znajomości programów [niezrozumiałe 00:19:00] AutoCAD, gdzie mają do czynienia z jakimkolwiek różnymi rysunkami, co pozwala im też o wiele łatwiej, szybciej zrozumieć na przykład programowanie maszyn. I tutaj w tamtym roku zrobiliśmy naprawdę kilka dużych projektów, ale to tak naprawdę my sami wyszukiwaliśmy te firmy szkoleniowe, które mogłyby nam w ten sposób pomóc.

Poza kryterium kosztów finansowych szkolenia wewnętrzne posiadają też inne zalety. Wewnątrzzakładowi instruktorzy w wielu sytuacjach górują pod względem doświadczenia oraz wynikających z niego kompetencji nad instruktorami zatrudnianymi przez firmy szkoleniowe. Jeden z rozmówców wskazuje, że stała pracowników kompetentnych do instruowania wśród załogi sprawia, że w zakładzie maleje rotacja, zaś pozostawienie załogi bez takiego wsparcia skutkuje wzrostem natężenia tego niekorzystanego dla przedsiębiorstwa zjawiska.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

B: Jak Pan ocenia taki system szkolenia wewnętrznego, jakie plusy, minusy może [niezrozumiałe 00:17:56]?

O: Wie Pan co, szczególnie w tej części nazwijmy to produkcyjnej, gdzie bardzo potrzebne są te kompetencje nazwijmy to praktyczne, to bez dotknięcia tego produktu czasami ręką, no to z kartki się tego nie nauczy.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

O: Ewidentne są plusy, bo widzimy w momencie, kiedy instruktorzy byli oddelegowani do innych czynności na przykład podczas wdrożenia nowego systemu, to rotacja nam wzrosła w tych obszarach, kiedy instruktorzy powrócili na te obszary ta rotacja nam diametralnie spadła.

B: Minusów nie dostrzega Pani?

O: Nie widzę minusów.

(...)

B: A wspierają się Państwo firmami zewnętrznymi w tym zakresie, czy...

O: Jeśli chodzi o doszkalanie?

B: Tak.

O: Raczej nie widzimy partnera.

Większość kierowników działów kadr potwierdza, że w ich przedsiębiorstwach monitoruje się zestawy wymaganych kompetencji oraz koszty związane z delegowaniem pracowników produkcyjnych do procesu przyuczania osób nowoprzyjętych do pracy. Ponadto analizowane są też wyniki pracy pracowników w zależności od ich stażu pracy czy stopnia wdrożenia w wykonywanie obowiązków przypisanych do danego stanowiska pracy. Zestawiane są też koszty wykorzystania usług podmiotów zewnętrznych z kosztami wewnątrzzakładowych szkoleń. Mając na uwadze takie deklaracje, założyć należy, że preferowanie przez kierowników działów kadr wewnętrznych form przyuczania czy doskonalenia zawodowego może być podparte rzetelnie uargumentowane, co z kolei może implikować pewne trudności związane z promowaniem nowych rozwiązań w zakresie zapewnienia przedsiębiorstwu dodatkowych kadr. Wszelkie usługi zewnętrzne mogą być traktowane jako rozwiązania rezerwowe – czy w pewnym sensie stanowiące odpowiedź na problemy, z którymi borykają się obecnie polscy przedsiębiorcy.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

B: Czy prowadzą Państwo wśród pracowników zatrudnionych kontrolę wymaganych kompetencji?

O: Tak, prowadzimy. (...) Przede wszystkim cały nasz ciąg produkcyjny, czy poszczególne gniazda, nawet konkretne stanowiska są pomiarowane konkretnymi wskaźnikami [niezrozumiałe 00:15:10] i jesteśmy w stanie zdefiniować i sprawdzić, w jakim standardzie praca w czasie została wykonana.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

B: Czy czas poświęcany na doszkalać, odrywanie innych, doświadczonych pracowników od zajęć produkcyjnych na rzecz zaangażowania w szkolenie nowego pracownika jest u Państwa monitorowany?

O: Oczywiście, że tak, widzimy to po elementach, czy też jakości, targetach, które są wykonywane, podczas poszczególnej, nie wiem, maszyny, widzimy to w momencie, kiedy mamy podobne serie wyprodukowania pewnego elementu. W momencie, kiedy ta maszyna działa z doświadczonymi już pracownikami i w momencie, kiedy jeden z pracowników, bo to pracuje się parami, jeden z pracowników jest mniej doświadczony i wtedy już od razu widać, że ta efektywność jest mniejsza.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

B: Czy czas poświęcany na doszkalać, odrywanie innych, doświadczonych pracowników od zajęć produkcyjnych na rzecz zaangażowania w szkolenie nowego pracownika jest u Państwa w firmie monitorowany?

O: Tak.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

B: Analizują Państwo koszt utraconych możliwości dla pracowników, którzy odpowiedzialni są za adaptację, doszkalać innych pracowników?

O: Powiem tak, zaczynamy, tak, zaczynamy już powoli to weryfikować, ale bardziej pod kosztem porównywania na przykład ofert, jeśli chodzi o firmy zewnętrzne, tak? Jakie są koszty nasze ponoszone w tym momencie, jak to jest versus koszty związane na przykład, nie wiem, ze współpracą z agencjami.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 1:

O: (...) trudno określić koszty, bo po prostu są takie może bez kosztowo, bez ewidencji kwoty, bo skoro inny pracownik szkoli go, no to jest... no trzeba by przeliczyć jego czas pracy. (...)

B: A czy czas poświęcony na doksztalcanie, oderwanie innych doświadczonych pracowników od zajęć produkcyjnych na rzecz zaangażowania w szkolenie nowego pracownika jest u państwa monitorowany?

O: Nie, nie. (...)

B: Nie wie pani. Czy analizują państwo koszt utraconych możliwości dla pracowników, którzy odpowiedzialni są za adaptację i doksztalcanie nowych pracowników?

O: To też chyba nie.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

B: Czy mają Państwo w firmie wydzielone koszty z podziałem na koszty rekrutacji, koszty adaptacji pracownika do stanowiska pracy, czy analizują Państwo koszt utraconych możliwości dla pracowników, którzy odpowiedzialni są za adaptację i doksztalcanie nowych pracowników?

O: Pośrednio tak.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

B: Czy czas poświęcony na dokształcanie [a tym samym] oderwanych innych, doświadczonych pracowników od zajęć produkcyjnych na rzecz zaangażowania w szkolenie nowego pracownika jest u Państwa monitorowany w jakiś sposób?

O: Tak, jest monitorowany, zajmuje to dosyć dużo czasu i jest to skomplikowane.

B: Czy mają Państwo w firmie wydzielone koszty z podziałem na koszty rekrutacji, koszty adaptacji pracownika na stanowisko pracy?

O: Tak.

Objęte badaniem osoby deklarują, że przedsiębiorstwa mają wypracowaną swoją politykę zapobiegania nadmiernej rotacji pracowników. Jako uzasadnienie tej deklaracji wymieniają oni różnego rodzaju płacowe i pozapłacowe korzyści, które mają za zadanie zwiększyć atrakcyjność przedsiębiorstwa względem innych konkurujących z nim pracodawców.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 2:

No oczywiście mamy tutaj obudowany cały nasz proces zarządzania kadrą na produkcji różnego rodzaju systemami motywacyjnymi i innymi wspierającymi, które mają szczególnie te osoby, które w odpowiedni sposób performują i utrzymują nasze wskaźniki zmotywować do tego, aby chciały kontynuować z nami tą swoją przygodę.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 3:

Oczywiście, że tak, cały wachlarz benefitów i cały wachlarz rzeczy, które zachęcają pracownika, albo też dają do przemyślenia, może jednak warto nie odchodzić, tak? Mówię tutaj o kartach podarunkowych, mówię tu, nie wiem, karty Multisport, mówię tu o pakietach medycznych, które też w ubiegłym roku wprowadziliśmy dla każdego pracownika, który przepracuje dłużej niż trzy miesiące. Są to różnego rodzaju bonusy, nie wiem, bonus frekwencyjny, rekomendacyjny i tak dalej, i tak dalej.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa nr 4:

(...) mamy opiekę medyczną, mamy kartę Multisportu, mamy zakładowy fundusz świadczeń socjalnych, tak? Także jak najbardziej, owoce każdego dnia świeże w pracy, kawa herbata w ramach normalnego pakietu, posiłki profilaktyczne dla pracowników, nie wiem, promowanie zdrowego trybu życia, projekt [niezrozumiałe 00:10:41] i różnego rodzaju szkolenia.

III. Wnioski i rekomendacje

3.1. Analiza potrzeb zgłaszanych przez kierowników działów kadr w świetle tendencji ogólnopolskich

Kierownicy działów kadr są pozytywnie nastawieni wobec współpracy z placówkami edukacyjnymi. Co więcej, sugerują oni, by dotychczasowy model był rozwijany w kierunku modelu współpracy o charakterze systemowym, w myśl którego przedsiębiorstwa stanowiłyby komplementarny względem szkół element kształcenia o charakterze dualnym. Podejście to jest zgodne z tendencjami ogólnokrajowymi: coraz wyraźniej artykułuje się potrzebę zacieśnienia współpracy pomiędzy systemem oświaty oraz środowiskami przedsiębiorców, wskazując przy tym na udane rozwiązania wypracowane w państwach Europy Zachodniej.

Objęte badaniem osoby wskazują na problem niedoboru kandydatów do pracy. W opinii kierowników działów kadr pulę potencjalnych pracowników pozostających w rejestrach urzędów pracy w znacznym stopniu stanowią osoby nisko zmotywowane do pracy lub wręcz dążące do uniknięcia aktywizacji zawodowej. Deficyty wykwalifikowanych i chętnych do pracy pracowników wynikają, zdaniem rozmówców, w głównej mierze z atrakcyjności podejmowania pracy za granicą, przede wszystkim w Europie Zachodniej. Również i te spostrzeżenie rozmówców pokrywa się z wnioskami z licznych prowadzonych obecnie analiz czy toczących się debat. Co jeszcze kilka lat temu mogłoby stanowić pewne zaskoczenie, w skali kraju panuje bardzo wysoki stopień konsensusu co do diagnozowania utrzymujących się deficytów pracowników. W szczególności dotyczy to zapotrzebowania zgłaszanego przez przedsiębiorstwa produkcyjne.

Odnosząc się do kwestii poszukiwania rozwiązań dla zaistniałych problemów, zastrzec należy, że w obecnej sytuacji migracje o charakterze ekonomicznym są procesem niezwykle trudnym do odwrócenia, lecz właśnie w tym kontekście warto podkreślić znaczenie modelu kształcenia dualnego. W jednej z wypowiedzi rozmówca zwrócił uwagę, że dawny model szkolnictwa zawodowego silnie wiązał pracownika z zakładem pracy. Mając na uwadze zarówno to spostrzeżenie, jak i oczekiwania i nadzieje, jakie objęte badaniem osoby wiążą z ścisłą – systemową – współpracą przedsiębiorstw i placówek edukacyjnych, można sformułować prognozę, że pomyślnie wdrożenie modelu kształcenia dualnego mogłoby poprawić trudną sytuację polskich pracodawców, w szczególności tych większych.

Kierownicy działów kadr pozytywnie oceniają pomysł nawiązania współpracy z przedstawicielami stref ekonomicznych w zakresie wspomagania procesów rekrutacyjnych. Należy jednak mieć na uwadze fakt, że to pozytywne nastawienie wynika – co niekiedy wyrażane jest wprost – z bezradności rozmówców w obliczu utrzymującego się *rynku pracy pracownika*. Wskazane jest więc promowanie wszelkich form takiej współpracy. W skali kraju odnotowywany jest zarówno wzrost jednostkowego kosztu zrekrutowania pracownika, jak również obserwuje się wzrost łącznych kosztów, jakie przedsiębiorstwa ponoszą na utrzymywanie pożądanego poziomu zatrudnienia – czyli takiego, jaki pozwala osiągnąć wolumen produkcyjny dopasowany do poziomu zamówień.

Objęte badaniem osoby wskazują na niską skuteczność zewnętrznych podmiotów rekrutujących pracowników. Odnosi się to zarówno do publicznych służb zatrudnienia, jak i do wyspecjalizowanych prywatnych firm. Również w odniesieniu do usług szkoleniowych rozmówcy podkreślają, że w tych obszarach, gdzie możliwe jest korzystanie z zasobów własnych, usługi podmiotów zewnętrznych są mniej atrakcyjne. Odnosi się to przeważnie do ceny, lecz w pewnych sytuacjach wynika również z niemocy firm szkoleniowych w kwestii zorganizowania bardzo specjalistycznych szkoleń, które wymagają kontaktu osoby szkolonej z elementami nowoczesnego i drogiego parku maszynowego. Przeświadczenie o większej atrakcyjności szkoleń wewnętrznych jest rezultatem przeprowadzanych w przedsiębiorstwach analiz: niekiedy bezpośrednio ukierunkowanych na porównanie opłacalności dwóch wariantów szkoleń.

3.2. Rekomendacje

Na bazie analizy potrzeb i problemów zdiagnozowanych na podstawie przeprowadzonych wywiadów można sformułować cztery rekomendacje związane z modelem obligacji społecznych:

Nr	Diagnoza	Rekomendacja
1	Przychylność kierowników działów kadr wobec zacieśniania współpracy z placówkami edukacyjnymi	Warto rozważyć włączenie elementów współpracy z placówkami edukacyjnymi do modelu obligacji społecznych lub zaprojektować odrębny model, który miałby za zadanie wspieranie rozwoju kształcenia dualnego w Polsce
2	Strefy ekonomiczne nie są utożsamiane z wsparciem procesów rekrutacyjnych przedsiębiorstw	Należy promować taki wizerunek stref ekonomicznych, który zakłada ich aktywną rolę w zakresie wsparcia procesów rekrutacyjnych przedsiębiorstw
3	Kierownicy działów kadr mają zastrzeżenia co do użyteczności usług szkoleniowych czy w zakresie pośrednictwa pracy świadczonych przez podmioty zewnętrzne	Promując model obligacji społecznych należy stworzyć listę pozytywnie wyróżniających się firm przeprowadzających szkolenia i rekrutacje, które pełniłyby rolę wykonawców usług pozyskiwania i doskonalenia zawodowego pracowników
4	Większość kierowników działów kadr tworzy szczegółowe kalkulacje i zestawienia, które pozwalają porównać opłacalność działań podejmowanych wewnątrz przedsiębiorstw z usługami podmiotów zewnętrznych	Oferując przedsiębiorcom model obligacji społecznych, należy przygotować możliwie szczegółowe kalkulacje kosztów oraz czasu realizacji usługi

Aneks 11. Analiza prawna modelu obligacji społecznych w ramach projektu „Kapitał dla kształcenia zawodowego”

Warszawa, dnia 8 października 2018 r.

Instytut Studiów Podatkowych

Modzelewski i Wspólnicy Sp. z o.o.

ul. Kaleńska 8

04-367 Warszawa

Prof. dr hab. Witold Modzelewski

doradca podatkowy

nr wpisu 00001

ISP/ /MZ, MSik, MK/10/18

ANALIZA PRAWNA

modelu obligacji społecznych w ramach projektu „Kapitał dla kształcenia zawodowego”

I. Wstęp.

Niniejszy dokument został przygotowany przez Instytut Studiów Podatkowych na rzecz Fundacji Fundusz Współpracy (dalej: „Fundacja”) i dotyczy projektu akceleratora obligacji społecznych „Kapitał dla kształcenia zawodowego”.

Niniejszy dokument składa się z trzech części: pierwsza część zawiera analizę obowiązujących przepisów prawnych i wyznacza ramy prawne modelu współpracy. Druga część wskazuje model prawny zaangażowania Specjalnych Stref Ekonomicznych (dalej również: „SSE”) oraz Fundacji „Fundusz Współpracy” (dalej również „Fundacja”) do udziału w pilotażu projektu, przy czym wszelkie założenia proponowanego modelu współpracy są zgodne z przygotowanym przez Fundację dokumentem: „opis założeń koncepcji akceleratora obligacji społecznych <<Kapitał dla

kształcenia zawodowego>>”; trzecia część dotyczy rozpoznania ryzyk prawnych i wskazanie chroniących zabezpieczeń dla Specjalnych Stref Ekonomicznych.

II. Ramy prawne.

W opinii ISP zakładany model współpracy w ramach projektu akceleratora obligacji społecznych „Kapitał dla kształcenia zawodowego” wyznaczają ramy prawa krajowego, w szczególności:

- ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów operacyjnych polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020⁹⁸,
- ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych⁹⁹.

Niniejsza analiza sporządzona została zgodnie ze stanem prawnym obowiązującym w dniu 8 października 2018 r. Analizę sporządzono na podstawie przedstawionego stanu faktycznego przez Fundację (tj. przekazanych materiałów przez Fundację, spotkania z przedstawicielami Fundacji oraz przekazanych maili przez Fundację).

Definicja partnerstwa w świetle przepisów ustawy wdrożeniowej.

Zgodnie z art. 33 ustawy wdrożeniowej, realizowane w partnerstwie utworzonym przez co najmniej dwa samodzielne, niezależne podmioty, wymienione we wniosku o dofinansowanie projektu, których udział jest uzasadniony, konieczny i niezbędny, wnoszące do projektu zasoby ludzkie, organizacyjne, techniczne lub finansowe oraz uczestniczące wspólnie w realizacji projektu na warunkach określonych w umowie albo porozumieniu o partnerstwie. Projekty mogą być realizowane przez kilka podmiotów w formie partnerstwa, na podstawie porozumienia albo umowy o partnerstwie. Takie działanie jest urzeczywistnieniem jednej z bardzo istotnych zasad horyzontalnych dotyczących wykorzystania funduszy strukturalnych, wskazanej w przepisach rozporządzeń unijnych.

Przedstawione poniżej regulacje w zakresie projektów partnerskich wynikają z przepisów art. 33 ustawy wdrożeniowej. Współpraca podmiotów uczestniczących w realizacji projektu może być organizowana w różnych formach, w zależności od stopnia zaangażowania danej instytucji oraz etapu realizacji konkretnego przedsięwzięcia. Współpraca ta może polegać na:

- a) poparciu dla celów projektu (np. w formie listu intencyjnego, deklaracji poparcia, porozumienia, umowy przedwstępnej) wyrażonym przez podmioty, których udział jest uzasadniony z punktu widzenia efektów projektu ,

⁹⁸ Dz. U. z 2014 r., poz. 1146 ze zm., zwana dalej: „ustawą wdrożeniową”;

⁹⁹ Dz. U. z 2015 r. poz. 2164 ze zm.), dalej zwanej: „ustawą pzp”;

- b) udostępnieniu przez inny podmiot zasobów ludzkich, technicznych i organizacyjnych do realizacji projektu;
- c) przekazaniu wkładu finansowego przeznaczonego na realizację zadania niebędącego zadaniem własnym donatora;
- d) zaangażowaniu kapitału prywatnego w realizację projektu;
- e) współpracy opartej na porozumieniu/umowie przewidującej oddanie infrastruktury powstałej w wyniku realizacji projektu w zarządzanie jednej ze stron;
- f) pełnieniu przez jeden z podmiotów współpracy funkcji inwestora zastępczego;
- g) zleceniu zadań publicznych innym podmiotom spoza sektora finansów publicznych;
- h) zakupie towarów lub usług od innych podmiotów;
- i) partnerstwie publiczno-prywatnym.

Jednakże za partnerstwo uważana będzie tylko taka współpraca podmiotów, która spełnia definicję partnerstwa przedstawioną poniżej. Partnerstwo oznacza zaangażowanie we wspólną realizację projektu co najmniej dwóch samodzielnych, niezależnych podmiotów, wymienionych we wniosku o dofinansowanie projektu, których udział jest uzasadniony, konieczny i niezbędny, gdyż może przyczynić się do osiągnięcia celów projektu w wymiarze większym niż przy zaangażowaniu w jego realizację jedynie wnioskodawcy, spowodować synergię albo umożliwić całościowe potraktowanie zagadnienia, którego dotyczy projekt. Przy czym wspólna realizacja projektu polega na wniesieniu przez partnerów do projektu zasobów ludzkich, organizacyjnych, technicznych lub finansowych, stosownych do zakresu wykonywanych zadań. Wdrażanie projektu partnerskiego powinno odbywać się na warunkach określonych w porozumieniu albo umowie o partnerstwie - z zastrzeżeniem, że stronami porozumienia albo umowy o partnerstwie nie mogą być podmioty wykluczone z możliwości otrzymania dofinansowania (np. na podstawie art. 207 ust. 4 ustawy o finansach publicznych albo art. 12 ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 15 czerwca 2012 r. o skutkach powierzania wykonywania pracy cudzoziemcom przebywającym wbrew przepisom na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej).

W celu wypełnienia warunków tworzenia partnerstw istotne jest zatem, aby przedsięwzięcie realizowane w ramach projektu partnerskiego miało taki charakter, że jego wykonanie przekracza możliwości jednego podmiotu ze względu na jego ograniczony potencjał (np. finansowy, naukowy, instytucjonalny czy brak doświadczenia). **Oznacza to, że nie będzie oceniane jako projekt partnerski przedsięwzięcie, które mogłoby być zrealizowane równie skutecznie i efektywnie bez udziału partnerów.**

Zaznaczyć należy również, że udział partnera w realizacji projektu nie może mieć charakteru symbolicznego, nieznacznego czy pozornego. Każdy z podmiotów musi mieć przyporządkowane

faktyczne zadania, adekwatne do wartości merytorycznej projektu. Porozumienie/umowa pomiędzy partnerami powinna określać, w myśl zapisów art. 33 ust. 5 ustawy wdrożeniowej, w szczególności:

- a) przedmiot porozumienia albo umowy;
- b) prawa i obowiązki stron;
- c) zakres i formę udziału poszczególnych partnerów w projekcie;
- d) partnera wiodącego uprawnionego do reprezentowania pozostałych partnerów projektu;
- e) sposób przekazywania dofinansowania na pokrycie kosztów ponoszonych przez poszczególnych partnerów projektu, umożliwiający określenie kwoty dofinansowania udzielonego każdemu z partnerów;
- f) sposób postępowania w przypadku naruszenia lub niewywiązania się stron z postanowień tego porozumienia lub umowy.

Zgodnie z przedstawionym stanem faktycznym przez Zamawiającą, w świetle art. 3 ust. 1 pkt. 3 ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych, **Fundacja nie jest podmiotem prawa publicznego**. Przepisy ustawy Pzp stosuje się do udzielania zamówień publicznych przez inne, niż jednostki sektora finansów publicznych, osoby prawne utworzone w szczególnym celu zaspokajania potrzeb o charakterze powszechnym niemających charakteru przemysłowego ani handlowego, jeżeli podmioty, o których mowa w tym przepisie, oraz jednostki sektora finansów publicznych i inne państwowe jednostki organizacyjne nie posiadające osobowości prawnej, pojedynczo lub wspólnie, bezpośrednio lub pośrednio przez inny podmiot:

- finansują je w ponad 50%, lub
 - posiadają ponad połowę udziałów albo akcji, lub
 - sprawują nadzór nad organem zarządzającym, lub
 - mają prawo do powoływania ponad połowy składu organu nadzorczego lub zarządzającego,
- o ile osoba prawna nie działa w zwykłych warunkach rynkowych, jej celem nie jest wypracowanie zysku i nie ponosi strat wynikających z prowadzenia działalności.

III. Model współpracy.

Zdaniem ISP analiza prawna obowiązujących przepisów prawa oraz analiza „Regulaminu konkursu na makro-innowacje: Ścieżka A-Akcelerator w temacie: Obligacje społeczne jako narzędzie zwiększenia efektywności świadczenia usług społecznych w obszarach wsparcia EFS” narzuca

określenie formy prawnej zaangażowania Fundacji i danej Specjalnej Strefy Ekonomicznej w ramach projektu akceleratora obligacji społecznych „Kapitał dla kształcenia zawodowego”.

Emisja obligacji.

W opinii ISP choć że model odwołuje się do pojęcia „obligacji”, w ramach procesu na żadnym etapie nie dojdzie do emisji papierów dłużnych. Zysk dla Inwestora wynikać będzie tylko i wyłącznie z zapisów umownych. ISP podkreśla, że emisja papierów dłużnych w modelu obligacji społecznych nie tylko powoduje konflikt z obowiązującymi przepisami ustawy wdrożeniowej oraz ustawy pzp (w świetle obowiązujących regulacji powołana spółka celowa utworzona przez SSE będzie podmiotem publicznym), ale dodatkowo komplikuje cały proces i zdecydowanie go podraża. Jeżeli emitentem obligacji miałyby być sama SSE, wówczas naraża się ona na niepotrzebne ryzyko zwiększenia swojego zadłużenia. Jeżeli obligacje emitować by miała specjalnie w tym celu powołana spółka celowa, to musiałaby zostać wyposażona w majątek. Również sam proces emisji obligacji wymagałby po pierwsze stworzenia prospektu emisyjnego, a po drugie określenia podmiotu odpowiedzialnego za emisję.

W opinii ISP wszystkie cechy, jakie przedstawiona przez Fundację koncepcja modelu obligacji społecznych przypisuje Operatorowi, prowadzi do wniosku, że podmiot ten wyposażony zostanie w odpowiednie kompetencje do rozliczenia i nadzoru nad przekazywanymi środkami w ramach zawartych umów, a emisja jakichkolwiek papierów dłużnych w tym zakresie jest niecelowa. Mechanizm obligacji został ujęty w ramy umowy partnerskiej. Umowa partnerska odzwierciedla istotę obligacji - tworzy mechanizm, który spaja uczestniczące w nim podmioty i pozwala na zrozumienie tego mechanizmu przez podmioty, które zamierzają brać udział w akceleratorze.

Zarządzający i Operator.

Model przedstawiony przez Fundację i zaakceptowany przez Ministerstwo nie zawiera wskazania zarządzającego. ISP wskazuje na brak uregulowań prawnych tej konstrukcji w polskim porządku prawnym. Pewne elementy konstrukcji można wywieść z ustawy wdrożeniowej. Istnienie zarządcy obligacji społecznych jest obligatoryjne, ponieważ wynika to z istoty mechanizmu obligacji społecznych. Musi istnieć inicjator – podmiot publiczny odpowiedzialny za rozwiązanie danego problemu społecznego. W przypadku akceleratora obligacji społecznych „Kapitał dla kształcenia zawodowego”, model obligacji społecznych został ukierunkowany na „podwyższenie kompetencji zawodowych absolwentów szkolnictwa zawodowego oraz innych osób w wieku produkcyjnym i dopasowanie ich do potrzeb pracodawców – przedsiębiorstw inwestujących w Specjalnych strefach Ekonomicznych”. Problemem jest „niedopasowanie kompetencji pracowników do potrzeb przedsiębiorców”.

Z powyższego założenia wynika, iż rozwiązanie tak sformułowanego problemu społecznego w przedstawionej przez Fundację koncepcji obligacji społecznych należy do danej Specjalnej Strefy Ekonomicznej oraz do Fundacji. Stosownie bowiem do art. 8 ust. 1 ustawy z dnia 20 października 1994 r. o specjalnych strefach ekonomicznych¹⁰⁰ do zadań zarządzającego należy prowadzenie - zgodnie z planem rozwoju strefy określonym w art. 9, regulaminem strefy, o którym mowa w art. 10, oraz przepisami prawa - działań zmierzających do rozwoju działalności gospodarczej prowadzonej na terenie strefy, a w szczególności:

- 1) umożliwianie, na podstawie umowy, przedsiębiorcom prowadzącym działalność na terenie strefy używania i korzystania ze składników mienia położonych na obszarze strefy, których zarządzający jest właścicielem lub posiadaczem zależnym;
- 2) gospodarowanie w sposób ułatwiający prowadzenie działalności gospodarczej na terenie strefy urządzeniami infrastruktury gospodarczej i technicznej oraz innymi składnikami mienia, których zarządzający jest właścicielem lub posiadaczem zależnym;
- 3) świadczenie, na podstawie umowy, przedsiębiorcom prowadzącym działalność na obszarze strefy usług oraz tworzenie warunków do świadczenia usług przez osoby trzecie;
- 4) prowadzenie działań promujących podejmowanie działalności gospodarczej w strefie;
- 5) podejmowanie działań zmierzających do powstawania klastrów;
- 6) współpraca w zakresie uwzględniania w procesie kształcenia potrzeb rynku pracy w strefie:
 - a) ze szkołami ponadpodstawowymi, o których mowa w art. 18 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. - Prawo oświatowe¹⁰¹,
 - b) z uczelniami, o których mowa w art. 2 ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym¹⁰².

Natomiast cele i zasady działania Fundacji zostały określone w § 6 Statutu. Celem Fundacji jest stosownie do § 6 ust. 1 pkt a) „wspieranie gospodarczego i społecznego rozwoju Polski w oparciu o środki pieniężne i rzeczowe uzyskiwane ze źródeł wskazanych w § 8 niniejszego statutu” oraz „działalność oświatowa i naukowa” (ust. 1 pkt c). Na mocy zaś § 8 ust. 1 „Fundacja może przyjmować środki pomocy rzeczowej i finansowej ze strony zagranicznych i krajowych ofiarodawców, a w szczególności może przyjmować darowizny, spadki i zapisy”.

¹⁰⁰ Tekst jednolity: Dz.U. z 2017 r., poz. .1010

¹⁰¹ Dz. U. z 2017 r. poz. 59

¹⁰² Dz. U. z 2016 r. poz. 1842, z późn. zm..

Fundacja dysponuje wiedzą i instrumentami prawnymi oraz środkami pieniężnymi niezbędnymi do realizacji projektu akceleratora obligacji społecznych „Kapitał dla kształcenia zawodowego”, co powoduje, że de facto jest uprawniona do pełnienia roli Zarządzającego.

Jak wynika z przygotowanej przez Fundację koncepcji, Operatorem ma być podmiot odpowiedzialny za funkcjonowanie funduszu obligacji społecznych, który powołuje wydzieloną spółkę do obsługi obligacji i w całości procesu funkcjonuje w formule spółki celowej (SPV) jako podmiot o charakterze *non-profit*. Zadaniem Operatora ma być zarządzanie procesem wdrażania obligacji, tj. od momentu decyzji o realizacji mechanizmu obligacji w danym obszarze, aż po rozliczenie rezultatów z Płatnikiem. Operator negocjuje z Płatnikiem oraz Inwestorem przedmiot obligacji, wskaźniki i system płatności (wycenę rezultatów) oraz harmonogram wdrażania. Na tej podstawie Operator powołuje spółkę SPV - fundusz SIB i w tej formule zarządza budżetem (inwestycyjnym i operacyjnym), dokonuje wyboru Wykonawców, podpisuje z nimi umowy, monitoruje i rozlicza. Po potwierdzeniu przez Ewaluatora - wypłaca środki i dokonuje rozliczenia końcowego z Wykonawcą. Otrzymuje środki od Płatnika i rozlicza się z Inwestorem.

W opinii ISP analiza uwarunkowań prawnych przedstawionych w pkt II przedmiotowej opinii prowadzi do wniosku, że SSE jest podmiotem prawa publicznego zgodnie z treścią art. 3 ustawy pzp. Powyższy wniosek implikuje konieczność modyfikacji modelu współpracy przygotowanego przez Fundację. ISP stoi na stanowisku, że w świetle obecnie obowiązujących przepisów ustawy wdrożeniowej oraz ustawy pzp nie jest celowym utworzenie spółki celowej (SPV) przez Specjalną Strefę Ekonomiczną w celu pełnienia przez ten podmiot funkcji Operatora obligacji społecznych.

Należy w tym miejscu podkreślić, iż przedmiotem niniejszej analizy jest stworzenie koncepcji modelu obligacji społecznych w jego wersji pilotażowej, opartej na środkach pieniężnych unijnych, którymi dysponuje Fundacja. Na etapie pilotażu, z uwagi na status w realizacji projektu, funkcja Operatora powinna być przypisana Fundacji, dlatego też w tym zakresie ISP rekomenduje powierzenie Fundacji roli Operatora.

Zgodnie z § 4 ust. 1 Statutu Fundacja może tworzyć oddziały, zakłady, filie i inne jednostki organizacyjne oraz ustanawiać przedstawicielstwa w kraju. Na podstawie ww. zapisu jest możliwe wyodrębnienie odrębnej komórki, której zadaniem byłoby prowadzenie monitoringu projektu, raportowanie, podejmowanie interwencji w przypadku wystąpienia trudności podczas realizacji projektu oraz zapewnienie odrębnego przepływu środków finansowych.

W modelu docelowym (opartym na środkach innych niż unijne) funkcję Operatora powinna pełnić powołana w ramach struktury organizacyjnej SSE odrębna jednostka organizacyjna. Powołanie operatora jako jednostki organizacyjnej SSE polegałoby na wyodrębnieniu w strukturze spółki

zarządzającej daną SSE wyspecjalizowanej komórki, w ramach struktury spółki wynikającej z umowy spółki i Regulaminu danej SSE.

W opinii ISP przyjęcie modelu z tzw. zewnętrznym Operatorem niesie ze sobą istotne mankamenty w postaci zwiększenia liczby uczestników i stopnia skomplikowania modelu, a także – co za tym idzie – podniesienie kosztów jego funkcjonowania.

ISP wskazuje na brak zasadności tworzenia przez SSE spółki celowej, również biorąc pod uwagę aspekt kosztochłonności i czasochłonności takiego przedsięwzięcia. Nie ulega wątpliwości, że przepisy kodeksu spółek handlowych nie sprzeciwiają się tworzeniu spółek celowych o charakterze non profit, przy czym nowa jednostka organizacyjna musiałaby przyjąć postać spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Spółka celowa non profit zobowiązana jest prowadzić pełną księgowość, a dochód spółki opodatkowany jest podatkiem dochodowym od osób prawnych (CIT). Zwolnienie od podatku dochodowego dla osób prawnych możliwe jest jedynie w przypadku, gdy jedynym wspólnikiem spółki jest stowarzyszenie, a jego cele statutowe są tożsame z tymi uprawniającymi do zwolnienia od podatku oraz w przypadku uzyskania statusu organizacji pożytku publicznego. Istotną wadą takiego rozwiązania jest również konieczność wniesienia kapitału zakładowego w wysokości co najmniej 5 tysięcy złotych (przy czym ISP stoi na stanowisku, że w przypadku przypisania spółce celowej roli Operatora obligacji, kapitał zakładowy powinien być dużo wyższy i być adekwatny do wielkości przepływów finansowych), subsydiarną odpowiedzialność zarządu za zobowiązania spółki i wyższe opłaty za dokonywanie zmian we wpisie do KRS.

Dodatkowo w ocenie ISP nie ma żadnych prawnych i faktycznych możliwości, aby na potrzeby programu pilotażowego modelu obligacji społecznych spółka celowa uzyskała status organizacji pożytku publicznego (OPP). Wśród przesłanek uzyskania statusu OPP wymieniłem należy m. in. prowadzenie działalności nieprzerwanie przez 2 lata, posiadanie statutowego kolegiального organu kontroli lub nadzoru, odrębnego od zarządu i niepodlegającego mu w zakresie wykonywania kontroli wewnętrznej lub nadzoru, przy czym członkowie organu kontroli lub nadzoru nie mogą być jednocześnie członkami organu zarządzającego, ani być z nimi w jakikolwiek sposób powiązani, a ponadto ich wynagrodzenie nie przekracza wysokości przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia, albo stanowi jedynie zwrot uzasadnionych wydatków.

Niezależnie od powyższego należy wskazać, iż istotą projektu jest wprowadzenie na rynek krajowy modelu obligacji społecznych, będącego mechanizmem nieuregulowanym ustawowo i nieznanym w praktyce. Na obecnym etapie celem jest wskazanie tego mechanizmu jako opłacalnego dla wszystkich uczestników instrumentu rozwiązywania problemu zdefiniowanego w projekcie. W

trakcie pilotażu będzie możliwe również określenie rzeczywistych kosztów funkcjonowania projektu oraz oszacowanie jego wymiernych efektów. Z uwagi na zaangażowanie środków unijnych model pilotażowy różni się zasadniczo od modelu docelowego, co powoduje, że utworzenie spółki celowej w ramach pilotażu nie doprowadziłoby do określenia rzeczywistych kosztów, które występowałyby w modelu docelowym. Byłby to bowiem sztuczny twór generujący koszty, który nie byłby wykorzystywany z przyczyn ekonomicznych w modelu docelowym. Skutek utworzenia takiej spółki mógłby być odwrotny do zamierzanego.

Powierzenie Fundacji roli Operatora oraz wyodrębnienie – w modelu docelowym- w ramach SSE specjalnej jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za koordynację i zarządzanie całym modelem wydaje się być rozwiązaniem o wiele prostszym i tańszym, a przy tym pozwalającym na zapewnienie ścisłej kontroli i nadzoru Inwestora nad całym procesem.

Model współpracy Fundacji, SSE, Płatnika, Usługodawcy i Ewaluatora.

W modelu pilotażowym współpraca pomiędzy Fundacją (pełniącą rolę Zarządcy, Inwestora, Operatora) a SSE i Płatnikiem ma formę umowy partnerskiej zgodnie z art. 33 ust. 1 ustawy wdrożeniowej. Zawarta umowa ma charakter trójstronny, bowiem poza Fundacją jako Partnerem Wiodącym jej stronami są również jako Partnerzy - SSE i Płatnik (Przedsiębiorca inwestujący w danej SSE, który będzie Pracodawcą dla Pracowników przygotowanych w ramach projektu). W przypadku wejścia do projektu kolejnej SSE oraz kolejnego Przedsiębiorcy, będzie to następowało w trybie art. 33 ust. 3a ustawy wdrożeniowej. Zgodnie z art. 33 ust. 3a ustawy wdrożeniowej w przypadkach uzasadnionych koniecznością zapewnienia prawidłowej i terminowej realizacji projektu, za zgodą właściwej instytucji, **może nastąpić zmiana partnera**. Zaznaczyć należy, że wymaga to zgody właściwej instytucji oraz musi być uzasadnione koniecznością zapewnienia prawidłowej i terminowej realizacji projektu. *„Przy czym zgoda właściwej instytucji nie oznacza władczego rozstrzygnięcia tej instytucji, a jest to oświadczenie woli podmiotu stosunku prawnego łączącego instytucję z partnerem”*.

Fundacja jako dysponent środków unijnych uzyskanych w ramach projektu akceleratora obligacji społecznych „Kapitał dla kształcenia zawodowego” pokrywa koszty w wysokości 95% wartości interwencji, pozostałe 5% - jako wkład własny finansuje Płatnik -Przedsiębiorca.

Płatnik – Przedsiębiorca dokonuje wpłaty wkładu własnego w momencie przystępowania do partnerstwa, co powoduje, że rozkład ryzyka w pilotażu kształtuje się w następująco: Fundacja 95%, Płatnik – Przedsiębiorca 5%.

W modelu pilotażowym SSE nie ponosi kosztów, gdyż jednym z celów projektu jest przekonanie SSE do skorzystania z mechanizmu obligacji, który będzie funkcjonował w następnym etapie (model docelowy), w którym SSE pełnić będzie rolę Inwestora.

Odrębne umowy zostaną zawarte pomiędzy Fundacją jako Operatorem a Usługodawcą oraz pomiędzy Fundacją jako Operatorem a Ewaluatorem.

W modelu docelowym (bez środków unijnych) na podstawie zawartej umowy SSE jako Inwestor przekazuje jednostce organizacyjnej pełniącej funkcję Operatora środki na realizację usług aktywizacyjnych (w transzach). Następnie operator transferuje środki do Usługodawcy (z przeznaczeniem na realizację pakietu usług aktywizacyjnych), zgodnie ze schematem płatności. Po uzyskaniu założonych rezultatów (potwierdzonym przez niezależnego ewaluatora) Płatnik przekazuje środki Operatorowi, zgodnie ze schematem. Wspomniany operator wypłaca środki Inwestorowi (wraz z odsetkami od udostępnionej kwoty) oraz – ewentualnie – przekazuje ostatnią transzę usługodawcy. ISP proponuje następujący schemat przepływu płatności między SSE (Inwestorem i Operatorem) a Usługodawcą:

- 25% płatne w momencie znalezienia przez Usługodawcę osobę spełniającą kryteria pracownika wg. parametrów uzgodnionych w umowie partnerskiej stanowiących załącznik do tej umowy,
- 50% płatne w momencie pozytywnej oceny aktywizacji zawodowej pracownika przez ewaluatora,
- 25% płatne w momencie zatrudnienia pracownika przez Płatnika

W opinii ISP schemat płatności zakładający wypłacanie wynagrodzenia Usługodawcy w transzach minimalizuje ryzyko po stronie SSE nie osiągnięcia zakładanych rezultatów.

W modelu pilotażowym w umowie partnerskiej Fundacja jako Partner Wiodący zapewnia sobie możliwość wpływu na przebieg projektu.

Umowa zawarta z Usługodawcą określa planowany rezultat projektu, którym jest uzyskanie określonej w załączniku do umowy partnerskiej liczby pracowników, przeszkolonych pod kątem profilu Pracodawcy, o parametrach określonych przez pracodawcę.

Za realizację procesu aktywizacji zawodowej i osiągnięcie założonych rezultatów odpowiadać będzie Usługodawca. Wyboru Usługodawcy dokonuje Fundacja jako Operator.

ISP rekomenduje przyznanie szerokich kompetencji Usługodawcy. W tym zakresie formułuje on merytoryczną koncepcję realizacji pakietu usług aktywizacyjnych, która jest przedmiotem negocjacji z pozostałymi uczestnikami modelu ze szczególnym uwzględnieniem akceptacji po stronie Płatnika. Postępy realizacji procesu są raportowane Operatorowi, a – za jego pośrednictwem – Płatnikowi.

W ocenie ISP umowa z Usługodawcą powinna zawierać elementy charakteryzujące umowę o dzieło, gdyż jej przedmiotem jest wykonanie określonego dzieła, jednostkowego, indywidualnego, na odpowiedzialność i ryzyko wykonawcy, czyli przy spełnieniu parametrów i wymagań określonych lub właściwych dla przedmiotu zamówienia. W świetle orzecznictwa umowa o dzieło zakłada swobodę i samodzielność w wykonywaniu dzieła, a jednocześnie nietrwałość stosunku prawnego, gdyż wykonanie dzieła ma charakter jednorazowy i jest zamknięte terminem wykonania. Przyjmuje się, że rezultat, o który umawiają się strony, musi być z góry określony, mieć samoistny byt obiektywnie osiągalny i pewny. Wykonanie dzieła najczęściej przybiera postać wytworzenia rzeczy lub dokonania zmian w rzeczy już istniejącej (naprawienie, przerobienie, uzupełnienie); takie dzieła są rezultatami materialnymi umowy zawartej między stronami, weryfikowalnymi ze względu na istnienie wad.

Ponieważ Usługodawca wyłaniany jest w trybie konkursowym, konieczne jest określenie możliwie precyzyjnych i adekwatnych kryteriów wyboru. Warunkiem uczestnictwa w konkursie jest:

- posiadanie doświadczenia w aktywizacji zawodowej (mierzonego liczbą zrealizowanych projektów aktywizacyjnych),
- dysponowanie odpowiednimi zasobami ludzkimi, organizacyjnymi, technicznymi oraz finansowymi.

Dodatkowym elementem oceny ofert jest sformułowana przez potencjalnego usługodawcę koncepcja sposobu realizacji procesu aktywizacji zawodowej i uzyskania rezultatów założonych w ramach modelu obligacji społecznych, jak również adekwatności proponowanych działań do specyfiki wybranego problemu społecznego oraz grupy docelowej.

Do momentu podpisania przez Przedsiębiorcę -Płatnika umowy z Pracownikiem stron nie łączy żaden stosunek cywilnoprawny. Zabezpieczenie trwałości współpracy szkolonego pracownika i płatnika może nastąpić jedynie na płaszczyźnie Usługodawca – Pracownik. ISP sugeruje, a żeby ustalone z Pracodawcą w regulaminie konkursu parametry podwyższenia kompetencji zawodowych oraz jego potrzeb kadrowych uwzględniały takie elementy jak: wskazanie stanowiska pracy na jakim ma zostać zatrudniony prawidłowo przeszkolony pracownik wraz z szacowanym wynagrodzeniem. Umowa z Usługodawcą powinna przewidywać obowiązek poinformowania pracownika biorącego udział w szkoleniu o warunkach jego przyszłego zatrudnienia. Dodatkowo w umowie zawieranej przez Operatora z Usługodawcą powinno znaleźć się zobowiązanie Usługodawcy do uwzględnienia w

stosunku prawnym łączącym Usługodawcę z Pracownikiem zapisku, iż „Pracownik zobowiązuje się do uiszczenia kary umownej w wysokości ... (kosztów szkolenia) w przypadku braku zawarcia umowy z Przedsiębiorcą --Płatnikiem (w sytuacji pozytywnej oceny Ewaluatora)”. Należy przy tym wskazać, iż nie jest możliwe zmuszenie Pracownika do zawarcia umowy z Płatnikiem w sytuacji, gdy nie akceptuje on warunków umowy zaproponowanej przez Przedsiębiorcę Płatnika – z uwagi na zasadę swobody umów.

Analiza koncepcji modelu obligacji społecznych prowadzi do wniosku, że niezwykle istotną rolę pełni ewaluator. W opinii ISP podmiot ten powinien spełniać następujące warunki:

- niezależność od pozostałych uczestników modelu (weryfikacja na podstawie oświadczenia o braku wzajemnych powiązań),
- udokumentowane doświadczenie w ewaluacji projektów lub programów społecznych (przeprowadzenie minimum 3 usług w okresie ostatnich 5 lat od terminu składania ofert), w tym przynajmniej 1 usługi w zakresie ewaluacji projektu lub programu z zakresu aktywizacji zawodowej – wraz z potwierdzeniem należytego wykonania tych usług, na podstawie referencji lub protokołów zdawczo-odbiorczych),
- posiadanie potencjału kadrowego: dysponowanie co najmniej 3 osobami z wykształceniem wyższym z zakresu nauk społecznych – socjologia, psychologia lub kierunki pokrewne, które uczestniczyły w realizacji 3 usług ewaluacji projektów lub programów społecznych w okresie ostatnich 5 lat od terminu składania ofert), w tym przynajmniej 1 usługi w zakresie ewaluacji projektu lub programu z zakresu aktywizacji zawodowej (weryfikacja na podstawie oświadczenia – tabeli z opisem doświadczenia osób przewidzianych do realizacji usługi),
- posiadanie polityki bezpieczeństwa informacji - danych osobowych (weryfikacja na podstawie oświadczenia).

Za zasadnością uczestnictwa SSE w projekcie będącym przedmiotem niniejszej analizy, zarówno na etapie pilotażu, jak również w modelu docelowym, przemawiają również uregulowania zawarte w ustawie z dnia 10 maja 2018 r. o wspieraniu nowych inwestycji, a w szczególności treść art. 7 ust 3 ww. ustawy. Stosownie bowiem do tego przepisu *Zarządzający obszarem, realizując zadania określone w planie rozwoju inwestycji, o którym mowa w art. 9, może zlecać osobom trzecim wykonanie następujących zadań:*

- świadczenie nieodpłatnych usług informacyjnych na rzecz przedsiębiorców ubiegających się o wsparcie oraz korzystających ze wsparcia, a także innych usług, wskazanych w planie rozwoju inwestycji, o którym mowa w art. 9;

- prowadzenie działań promujących działalność gospodarczą i nowe inwestycje;
- podejmowanie działań przyczyniających się do polepszenia współpracy między przedsiębiorcami, lokalną społecznością oraz partnerami społecznymi;
- współpraca w zakresie uwzględniania w procesie kształcenia potrzeb rynku pracy:
 - a) ze szkołami ponadpodstawowymi, w szczególności ze szkołami prowadzącymi kształcenie zawodowe oraz placówkami kształcenia ustawicznego, placówkami kształcenia praktycznego oraz ośrodkami doksztalcania i doskonalenia zawodowego, o których mowa w art. 2 pkt 2 lit. b i pkt 4 ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. - Prawo oświatowe¹⁰³;
 - b) z uczelniami, o których mowa w art. 2 ust. 1 pkt 1 ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym¹⁰⁴;
- tworzenie narzędzi na rzecz rozwoju innowacyjnej gospodarki.

IV. Ryzyka oraz zabezpieczenia.

Biorąc pod uwagę przedstawioną przez Fundację koncepcję modelu obligacji społecznych, ISP rozpoznaje następujące ryzyka prawne dla Inwestora:

Ryzyka prawne:

- ryzyko zmiany stanu prawnego, a w konsekwencji uznania modelu obligacji społecznych za niezgodny z obowiązującymi przepisami ustawy wdrożeniowej lub ustawy pzp;
- ryzyko zakwestionowania środków pieniężnych otrzymywanych w ramach modelu obligacji społecznych za niedozwoloną pomoc publiczną;

Przekroczenie progów ustawowych pociąga za sobą ryzyko zamknięcia możliwości uzyskania pomocy de minimis. A zatem stosownie do art. 3 ust. 7 Rozporządzenia Komisji NR 1407/2013 z dnia 18 grudnia 2013 r. w sprawie stosowania art. 107 i 108 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do

¹⁰³ Dz. U. z 2018 r. poz. 996 i 1000

¹⁰⁴ Dz. U. z 2017 r. poz. 2183, z późn. zm.

pomocy *de minimis*, jeżeli z powodu udzielenia nowej pomocy *de minimis* odpowiednie pułapy określone w ust. 2 zostałyby przekroczone, nowa pomoc nie może być objęta przepisami niniejszego rozporządzenia.

Zgodnie z art. 2 pkt 6 ustawy z dnia 30 kwietnia 2004 r. o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej przez beneficjenta pomocy - należy przez to rozumieć podmiot prowadzący działalność gospodarczą, w tym podmiot prowadzący działalność w zakresie rolnictwa lub rybołówstwa, bez względu na formę organizacyjno-prawną oraz sposób finansowania, który otrzymał pomoc publiczną.

W modelu obligacji beneficjentem w zakresie kwoty będzie Przedsiębiorca-Płatnik, zaś w zakresie marży SSE. Ryzyko występuje przy przekroczeniu ustawowych progów. Zasady udzielania pomocy *de minimis* określa [rozporządzenie](#) Komisji (UE) nr 1407/2013 w sprawie stosowania [art. 107](#) i [108](#) Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do pomocy *de minimis*.

Zgodnie z art. 3 ust. 2 ww. rozporządzenia całkowita kwota pomocy *de minimis* przyznanej przez państwo członkowskie jednemu przedsiębiorstwu nie może przekroczyć 200.000 EUR w okresie trzech lat podatkowych. Całkowita kwota pomocy *de minimis* przyznanej przez państwo członkowskie jednemu przedsiębiorstwu prowadzącemu działalność zarobkową w zakresie drogowego transportu towarów nie może przekroczyć 100.000 EUR w okresie trzech lat podatkowych. Pomoc *de minimis* nie może zostać wykorzystana na nabycie pojazdów przeznaczonych do transportu drogowego towarów;

- niezrealizowanie zadania przez Usługodawcę; zabezpieczeniem w tym zakresie jest przyznanie Inwestorowi kompetencji do zmiany Usługodawcy w szczególnie uzasadnionych przypadkach;
- brak zrealizowania założonych rezultatów, a tym samym rozłożenie strat na podmioty uczestniczące w modelu a więc Inwestora i Płatnika; zabezpieczeniem jest wprowadzenie schematu płatności zakładającego wypłaty środków w transzach - zarówno ze strony Inwestora jak i Płatnika.

*Aneks 12. Proponowane wzory umów pomiędzy aktorami
modelu SIB dla SSE*

UMOWA O WSPÓŁPRACY PARTNERSKIEJ

Zawarta w (data, miejscowość) pomiędzy

Fundacją Fundusz Współpracy z siedzibą w Warszawie, ul. Górnośląska 4A, 00-444
Warszawa

NIP: 526-000-54-68; Regon: 002179760, KRS: 0000112576

reprezentowaną przez

..... - Prezesa

zwaną dalej: Fundacją; Partnerem Wiodącym,

a

Specjalna Strefą Ekonomiczną w

NIP.....; Regon.....;KRS.....

reprezentowaną przez:

.....

zwaną dalej: SSE, Partnerem

oraz

ZZZ.....

NIP.....; Regon.....;KRS.....

reprezentowanym przez:

zwanym dalej: Pracodawcą, Płatnikiem, Partnerem

Wstęp

1. Przedmiotem niniejszej umowy są warunki uczestnictwa w projekcie akceleratora obligacji społecznych, o których mowa w Regulaminie konkursu nr POWR.04.01.00-IŻ.00-00-007/16 na makro-innowacje: Ścieżka A-Akcelerator w temacie: Obligacje społeczne jako narzędzie zwiększenia efektywności świadczenia usług społecznych w obszarach wsparcia EFS (zwanym dalej Projektem).
2. Projekt o którym mowa w ust. 1 Wstępu ma charakter pilotażowy.
3. W umowie zastosowanie mają wszystkie postanowienia zawarte w Regulaminie o którym mowa w ust. 1 Wstępu.
4. Projekt polega na osiągnięciu rezultatu w postaci podwyższenia kompetencji zawodowych absolwentów szkolnictwa zawodowego oraz innych osób w wieku produkcyjnym, zwanych dalej Pracownikami i dopasowanie ich do potrzeb Pracodawcy – przedsiębiorcy inwestującego w Specjalnej Strefie Ekonomicznej w
...
5. Projekt zostanie zrealizowany w terminie od... do.....
6. Projekt zostanie zrealizowany w miejscu ustalonym przez Strony, którym będzie
.....
7. Na potrzeby realizacji Projektu Strony zgodnie ustalają, że w ramach Projektu Fundacja jako Partner Wiodący pełni rolę Zarządzającego i jest podmiotem odpowiedzialnym za rozwiązanie problemu społecznego w postaci „podwyższenia kompetencji zawodowych absolwentów szkolnictwa zawodowego oraz innych osób w wieku produkcyjnym i dopasowanie ich do potrzeb pracodawców – przedsiębiorstw inwestujących w Specjalnych strefach Ekonomicznych”.
8. Na potrzeby realizacji Projektu Strony zgodnie ustalają, że przez pojęcie Inwestora należy rozumieć Fundację, która jest podmiotem pokrywającym w ustalonej wartości koszty realizacji Projektu.

9. Na potrzeby realizacji Projektu Strony zgodnie ustalają, że przez pojęcie Operatora należy rozumieć podmiot odpowiedzialny za zarządzanie procesem wdrażania Projektu oraz rozliczenia środków finansowych.
10. Na potrzeby realizacji Projektu Strony zgodnie ustalają, że przez pojęcie Ewaluatora należy rozumieć podmiot niezależny od Stron przedmiotowej umowy odpowiedzialny za weryfikację rezultatów osiągniętych przez Wykonawcę, wybrany przez Operatora na podstawie odrębnej umowy.

§ 1 Zasady uczestnictwa w Projekcie

1. Fundacja występuje w charakterze Zarządzającego oraz Inwestora i Operatora.
2. Płatnik oświadcza, iż jest przedsiębiorcą i prowadzi/zamierza prowadzić na terenie Specjalnej Strefy Ekonomicznej wdziałalność polegającą na
3. Partner Wiodący oświadcza, że posiada środki finansowe potrzebne na realizację Projektu w wysokości określonej w liście intencyjnym o którym mowa § 1 ust. 7 przedmiotowej umowy.
4. Partner Wiodący oświadcza, że na potrzeby realizacji Projektu powołał jednostkę organizacyjną pełniącą rolę Operatora oraz wyposażył ją w zaplecze kadrowe oraz techniczne umożliwiające mu spełnienie tej roli.
5. Strony zgodnie oświadczają, że na potrzeby niniejszej Umowy realizacja Projektu została podzielona na trzy Etapy.
6. Płatnik oświadcza, że podpisał z Fundacją oraz SSE list intencyjny w którym zostały określone potrzeby kadrowe i kompetencyjne związane z realizowanymi na obszarze Specjalnej Strefy Ekonomicznej w inwestycjami oraz określony został budżet na realizację (Etap I).
7. Partner Wiodący oświadcza, że na podstawie odrębnej umowy, wybierze podmiot odpowiedzialny za podwyższenie kompetencji zawodowych Pracowników w sposób odpowiadający potrzebom Pracodawcy (Etap II)

8. Po otrzymaniu od Ewaluatora dokumentu potwierdzającego zakończenie Etapu II nastąpi rozliczenie poniesionych wydatków pomiędzy Partnerem Wiodącym a Płatnikiem (Etap III).
9. Strony niniejszej Umowy zgodnie oświadczają, że dopuszczają możliwość dołączenia do realizacji Projektu innych podmiotów w trybie art. 33 ust. 3a ustawy z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów operacyjnych polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020.

§ 2 Finansowanie Projektu

1. Finansującymi projekt są Partner Wiodący oraz Pracodawca.
2. Pracodawca oświadcza, że na realizację Projektu przeznaczy finansowy wkład własny w kwocie zł (słownie: zł gr), co odpowiada 5% wartości środków o których mowa w § 2 ust. 6 Umowy i że kwota na ten cel została zabezpieczona przez Pracodawcę.
3. Finansowy wkład własny może składać się ze środków własnych Pracodawcy oraz ze środków pozyskanych z innych źródeł. Wkład własny jest wkładem finansowym. Wyklucza się umowy barterowe jako źródło wkładu własnego.
4. Partner Wiodący przeznacza na realizację Projektu środki finansowe pochodzące z dotacji otrzymanej od Ministra Rozwoju w kwocie
5. Przekazane przez Partnera Wiodącego środki finansowe, o których mowa w § 2 ust. 4 Umowy stanowią 95,00 % wartości środków, o których mowa w § 2 ust. 6 Umowy (sposób obliczania: $\text{dofinansowanie} \cdot 100 / \text{całkowity koszt Projektu}$).
6. Strony zgodnie oświadczają, że przewidywany koszt całkowity Projektu (w kwocie brutto) wynosi zł (słownie: zł gr).
7. Preliminarz całkowitych kosztów Projektu wraz ze źródłami finansowania określa Załącznik nr 1 do przedmiotowej Umowy.

8. Strony Umowy zgodnie oświadczają, że wartość kosztów o których mowa w § 2 ust. 6 niniejszej Umowy uwzględnia również koszt działalności Operatora oraz koszty poniesione na działalność Ewaluatora.

§ 3 Schemat płatności

1. W ramach realizacji Etapu II Projektu Operator przekazuje środki finansowe na konto podmiotu o którym mowa w § 1 ust. 7 Umowy.
2. Po otrzymaniu od Ewaluatora dokumentu potwierdzającego zakończenie Etapu II projektu Operator przygotowuje dokumentację finansową określającą całkowitą wartość kosztów realizacji Projektu oraz niezwłocznie przekaże ją Płatnikowi

§ 4 Obowiązki Operatora

1. Partner Wiodący zobowiązuje się poprzez wyodrębnioną jednostkę organizacyjną do podejmowania wszelkich działań koordynujących zmierzających do zapewnienia realizacji Projektu.
2. Partner Wiodący zobowiązuje się poprzez wyodrębnioną jednostkę organizacyjną do prowadzenia odrębnej ewidencji księgowej kosztów Projektu w sposób przejrzysty i rzetelny, tak aby możliwa była identyfikacja poszczególnych operacji związanych z Projektem.
3. Partner Wiodący zobowiązuje się poprzez wyodrębnioną jednostkę organizacyjną do wdrożenia procedur wczesnego ostrzegania, podejmowanie interwencji w przypadku wystąpienia trudności podczas realizacji Projektu oraz niezwłocznego powiadamiania o tym pozostałych stron przedmiotowej Umowy.
4. Partner Wiodący zobowiązuje się poprzez wyodrębnioną jednostkę organizacyjną do bieżącej współpracy z podmiotem odpowiedzialnym za realizację Etapu II Projektu, w tym monitoringu postępów realizacji zadań w celu ograniczenia ryzyka nieosiągnięcia rezultatów (w tym podejmowania ewentualnych działań korygujących).
5. Partner Wiodący zobowiązuje się poprzez wyodrębnioną jednostkę organizacyjną do sporządzania okresowych raportów z realizacji Etapu II i udostępnienia tych informacji Płatnikowi.

6. Partner Wiodący zobowiązuje się poprzez wyodrębnioną jednostkę organizacyjną do zapewnienia przepływu informacji i odpowiedniej komunikacji między wszystkimi stronami niniejszej Umowy.
7. Partner Wiodący zobowiązuje się poprzez wyodrębnioną jednostkę organizacyjną do stosowania określonego w § 2 niniejszej umowy sposobu przekazywania środków pieniężnych w stosunku do pozostałych stron przedmiotowej Umowy.

§ 5 Obowiązki Płatnika

W przypadku pozytywnego zrealizowania Projektu i pozytywnej oceny Ewaluatora Płatnik zobowiązuje się do zatrudnienia Pracownika na podstawie umowy.

§ 6 Przenoszenie praw i obowiązków

Strony nie mogą przenosić na inne podmioty praw i obowiązków wynikających z niniejszej Umowy.

§ 7 Przepisy końcowe

1. Niniejsza umowa wchodzi w życie w dniu podpisania przez ostatnią ze Stron.
2. Niniejsza umowa została zawarta w trybie ustawy z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów operacyjnych polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020.
3. Strony niniejszej Umowy zgodnie oświadczają, że zobowiązują się do udostępnienia uprawnionym podmiotom wszelkich dokumentów i informacji niezbędnych do przeprowadzenia kontroli i audytu o których mowa w przepisach ustawy z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów operacyjnych polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020.
4. W sprawach nieuregulowanych niniejszą umową stosuje się przepisy ustawy, o której mowa w ust. 1, przepisy Kodeksu cywilnego i inne właściwe przepisy prawa krajowego.

5. Wszelkie zmiany niniejszej umowy wymagają formy pisemnej pod rygorem nieważności.
6. Strony będą dążyły do polubownego rozwiązywania sporów powstałych w związku z realizacją niniejszej Umowy.
7. Jeżeli Strony nie dojdą do porozumienia Sądem właściwym jest sąd właściwy dla Partnera Wiodącego.
8. Osobami upoważnionymi do bieżących kontaktów w ramach realizacji niniejszej umowy są:
9. Umowa została sporządzona w trzech jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla każdej ze Stron.

.....

Załączniki:

- zał. nr 1. Preliminarz kosztów całkowitych

UMOWA Z EWALUATOREM

Zawarta w (data, miejscowość) pomiędzy

Fundacją Fundusz Współpracy z siedzibą w Warszawie, ul. Górnośląska 4A, 00-444
Warszawa

NIP: 526-000-54-68; Regon: 002179760, KRS: 0000112576

reprezentowaną przez

..... - Prezesa

zwaną dalej: „Operatorem”

oraz

ZZZ.....

NIP.....; Regon.....;KRS.....

reprezentowanym przez:

zwanym dalej: „Pracodawcą”

zwanymi dalej łącznie: „Zamawiającymi”

a

XXX.....

reprezentowanym przez:

zwanym dalej: „Wykonawcą”.

NIP.....; Regon.....;KRS.....

reprezentowaną przez

.....

§ 1

1. Strony oświadczają, że umowa została zawarta w wyniku wyboru w drodze postępowania konkursowego z dnia
2. Zadanie będzie realizowane zgodnie z Regulaminem Konkursu („Regulamin”), oraz ofertą Wykonawcy.
3. Zadanie będzie realizowane w terminie do dni kalendarzowych od dnia podpisania umowy, zgodnie z harmonogramem, określonym w Regulaminie.

§ 2

1. Zamawiający powierza Wykonawcy, a Wykonawca przyjmuje do wykonania usługę ewaluacyjną, o której mowa w umowie partnerskiej z dnia Zadanie realizowane jest w ramach projektu akceleratora obligacji społecznych, o których mowa w Regulaminie konkursu nr POWR.04.01.00-IŻ.00-00-007/16 na makro-innowacje: Ścieżka A-Akcelerator w temacie: Obligacje społeczne jako narzędzie zwiększenia efektywności świadczenia usług społecznych w obszarach wsparcia EFS.
2. Zadanie będzie realizowane w okresie od dnia podpisania umowy do dnia.....
3. Wykonawca zobowiązuje się wykonać Zadanie z zachowaniem terminów oraz należytej staranności.

§ 3

Wykonawca w ramach wynagrodzenia wymienionego w § 4 ust. 1 zobowiązuje się do:

- a) Opracowania koncepcji badania oraz harmonogramu uwzględniając wymagania zawarte w Regulaminie;
- b) Przygotowania raportu metodologicznego, w tym analizy dokumentacji dotyczącej zakresu badania (badanie danych zastanych), propozycji metod i technik badawczych (zbierania i analizy danych) oraz przygotowania narzędzi badawczych;
- c) Przeprowadzenia badania, tj. odpowiedzi na pytania badawcze, uwzględniającego przygotowanie raportu częściowego oraz analizy wyników oraz koncepcji i metodologii oceny efektywności przedsięwzięć szkoleniowych realizowanych w ramach Projektu o którym mowa w § 2 ust. 1 przedmiotowej Umowy
- d) Przygotowania raportu końcowego prezentującego wyniki badania ewaluacyjnego zgodnie z zapisami w Regulaminie.

§ 4

1. Zamawiający i Wykonawca ustalają, że maksymalne wynagrodzenie Wykonawcy za wykonanie usługi, wyniesie łącznie:zł brutto (słownie:).
2. Wykonawca wykona całość Zadania objętego umową nie wykraczając poza wysokość wynagrodzenia określoną w ust. 1
3. Wynagrodzenie za realizację Zadania będzie przekazane na podstawie faktury VAT prawidłowo wystawionej przez Wykonawcę, w terminie 14 dni od dnia jej doręczenia Operatorowi.
4. Podstawą do wystawienia faktury, o której mowa w ust. 3 jest dokonanie przez Zamawiających protokolarnego odbioru Zadania.
5. Należność przekazana zostanie przelewem na rachunek Wykonawcy wskazany na wystawionej fakturze.

§ 5

Wykonawca zobowiązuje się do przechowywania całej dokumentacji związanej z realizowanym Zadaniem do dnia r.

§ 6

1. Po wykonaniu Zadania, o którym mowa w § 2, Wykonawca zobowiązany jest uzyskać potwierdzenie zgodności tych czynności z wymaganiami Zamawiających.
2. Odbiór wykonanego Zadania, o którym mowa w § 2, nastąpi w terminie 7 dni roboczych od dnia dostarczenia Zamawiającym przez Wykonawcę całości wyników przedmiotu umowy.
3. Z odbioru prac zostanie sporządzony protokół odbioru podpisany przez osoby upoważnione przez Zamawiających oraz przez Wykonawcę.
4. W przypadku stwierdzenia przez któregokolwiek z Zamawiających nieprawidłowości w wykonaniu Zadania, o którym mowa w § 2 Wykonawca zobowiązuje się do ich usunięcia w terminie określonym przez Zamawiających, nie dłuższym niż dni roboczych, w ramach wynagrodzenia, o którym mowa w § 4 ust. 1.

5. Podstawą do sporządzenia protokołu odbioru bez zastrzeżeń będzie potwierdzenie przez Zamawiających usunięcia przez Wykonawcę nieprawidłowości jakie wystąpiły podczas realizacji Zadania.
6. Jeżeli nieprawidłowości nie zostaną usunięte w wyznaczonym terminie, Operator odstąpi od zapłaty wynagrodzenia za część Zadania, której dotyczą nieprawidłowości.

§ 7

1. Wykonawca zobowiązuje się do współpracy z Zamawiającymi na każdym etapie wykonania Zadania.
- 2.
3. Na żądanie każdego z Zamawiających Wykonawca zobowiązuje się do udzielenia każdorazowo pełnej informacji na temat stanu realizacji umowy

§ 8

Do merytorycznej współpracy i koordynacji w wykonywaniu Zadania upoważnia się:

1. ze strony Zamawiających:
Pani/Pan (*Operator*)

Pani/Pan (*Pracodawca*)
2. ze strony Wykonawcy: Pani/Pan

§ 9

Wykonawca zobowiązuje się do zapewnienia realizacji przedmiotu umowy przez Zespół składający się z osób posiadających odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie, dający rękojmię realizacji przedmiotu umowy na wymaganym przez Zamawiających poziomie.

§ 10

Skład Zespołu, o którym mowa w § 9 nie może być zmieniony w trakcie realizacji umowy bez pisemnej zgody Zamawiających, po uprzednim przedstawieniu propozycji zmian wraz z uzasadnieniem i musi spełniać wymagania postawione przez Zamawiających.

§ 11

1. Wykonawca nie może powierzyć wykonania umowy innemu podmiotowi, bez zgody Zamawiających.
2. W przypadku naruszenia postanowień ust. 1 Zamawiający mogą od niniejszej Umowy odstąpić ze skutkiem natychmiastowym.

§ 12

W przypadku niewykonania przedmiotu umowy w ustalonym terminie zgodnie z programem i harmonogramem, o którym mowa w §2 ust. 2, z winy Wykonawcy, Operatorowi przysługuje od Wykonawcy kara umowna w wysokości

§ 13

Wszelkie zmiany, uzupełnienia i oświadczenia składane w związku z niniejszą Umową wymagają pisemnej zgody stron Umowy, pod rygorem ich nieważności.

§ 14

W sprawach nieunormowanych niniejszą umową mają zastosowanie przepisy ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2013 r., poz. 759 ze zm.) oraz Kodeksu Cywilnego.

§ 15

Spory mogące wyniknąć w związku z realizacją postanowień niniejszej umowy strony zobowiązują się rozstrzygać na drodze wzajemnych negocjacji, a dopiero w przypadku ich niepowodzenia przed sądem powszechnym właściwym dla siedziby Operatora.

§ 16

Umowa została sporządzona w trzech jednobrzmiących egzemplarzach, po jednym dla Operatora, Pracodawcy i Wykonawcy.

.....

Operator

.....

Wykonawca

.....

Pracodawca

UMOWA

Zawarta w (data, miejscowość) pomiędzy

Fundacją Fundusz Współpracy z siedzibą w Warszawie, ul. Górnośląska 4A, 00-444
Warszawa

NIP: 526-000-54-68; Regon: 002179760, KRS: 0000112576

reprezentowaną przez

..... - Prezesa

zwaną dalej: Zamawiającym

a

XXX

NIP.....; Regon.....;KRS.....

reprezentowaną przez:

.....

zwaną dalej: Wykonawcą

o następującej treści:

§ 1

4. Strony oświadczają, że Umowa została zawarta w wyniku wyboru w drodze postępowania konkursowego z dnia
5. Zadanie będzie realizowane zgodnie z Regulaminem Konkursu („Regulamin”), oraz ofertą Wykonawcy.
6. Zamawiający powierza Wykonawcy, a Wykonawca zobowiązuje się do wykonania Zadania, o którym mowa w umowie partnerskiej z dnia w ramach projektu akceleratora obligacji społecznych, o których mowa w Regulaminie konkursu nr POWR.04.01.00-IŻ.00-00-007/16 na makro-innowacje: Ścieżka A-Akcelerator w

temacie: Obligacje społeczne jako narzędzie zwiększenia efektywności świadczenia usług społecznych w obszarach wsparcia EFS.

7. Strony zgodnie oświadczają, że Zadanie o którym mowa w przedmiotowej Umowie:
 - a) polega na osiągnięciu rezultatu w postaci podwyższenia kompetencji zawodowych absolwentów szkolnictwa zawodowego oraz innych osób w wieku produkcyjnym, zwanych dalej Pracownikami i dopasowanie ich do potrzeb pracodawcy –na zasadach określonych w Regulaminie;
 - b) jest wyłącznym pomysłem Wykonawcy;
 - c) obejmuje treści stworzone przez Wykonawcę lub twórczo przez niego wykorzystane;
8. Strony zgodnie oświadczają, że Zamawiający pełni rolę Operatora o którym mowa w umowie partnerskiej z dnia....
9. Strony zgodnie oświadczają, że na potrzeby realizacji niniejszego Zadania przez pracodawcę należy rozumieć podmiot pełniący rolę Płatnika/Pracodawcy o którym mowa w umowie partnerskiej z dnia....
10. Strony zgodnie oświadczają, że Wykonawca jest podmiotem niepowiązanym z Zamawiającym.
11. Przed przystąpieniem do realizacji Zadania Wykonawca zobowiązuje się do poinformowania uczestników Zadania o zakładanym rezultacie Zadania, a zwłaszcza o opisie stanowiska pracy o którym mowa w Regulaminie.
12. Potwierdzeniem wykonania zobowiązania Wykonawcy o którym mowa w § 1 ust. 7 przedmiotowej Umowy jest pisemne oświadczenie podpisane przez uczestnika Zadania.
13. Na potrzeby realizacji Zadania Wykonawca zobowiązuje się do zawarcia z Pracownikami odrębnych umów na udział w Zadaniu w których to umowach zostanie dodany następujący zapis: *„W przypadku potwierdzenia przez Ewaluatora osiągnięcia rezultatu i braku zawarcia umowy z pracodawcą pracownik zobowiązuje się do zapłaty kary umownej w wysokości kosztów realizacji Zadania na jego rzecz”*
14. Zadanie będzie realizowane w okresie od dnia podpisania umowy do dnia....., według zatwierdzonego przez Zamawiającego programu i harmonogramu. W uzasadnionych przypadkach program i harmonogram może ulec zmianie.

15. Wykonawca, najpóźniej w terminie 2 dni roboczych od dnia podpisania Umowy, przedstawi do akceptacji upoważnionemu przedstawicielowi Zamawiającego, szczegółowy harmonogram wykonania Zadania.
16. Wykonawca zobowiązuje się wykonać Zadanie z zachowaniem terminów oraz należytej staranności.

§ 2

Wykonawca w ramach wynagrodzenia wymienionego w § 3 ust. 1 zobowiązuje się:

- a) przygotować koncepcję sposobu realizacji Zadania i uzyskania rezultatów zatwierdzoną przez Wykonawcę oraz ,
- b) przeprowadzić Zadanie zgodnie z programem i harmonogramem zatwierdzonym przez Zamawiającego o parametrach określonych w Regulaminie,
- c) przygotować dokumentację umożliwiającą ewaluację Zadania przez zewnętrzny podmiot - Ewaluatora,
- d) zapewnić realizację Zadania przez doświadczonych ekspertów z danej dziedziny,
- e) wyposażyć Pracowników w materiały dydaktyczne, które mogą być w formie elektronicznej,
- f) wydać Pracownikom certyfikaty potwierdzające udział w Zadaniu, zgodnie ze wzorem zaakceptowanym przez Zamawiającego.

§ 3

6. Zamawiający i Wykonawca ustalają, że maksymalne wynagrodzenie Wykonawcy za wykonanie Zadania, wyniesie łącznie:zł brutto (słownie:).
7. Środki o których mowa w § 3 ust. 1 przedmiotowej Umowy wypłacane będą w transzach, przy czym Strony zgodnie ustalają, że szczegółowy harmonogram wypłat stanowi załącznik nr 1 do przedmiotowej Umowy.
8. Wykonawca wykona całość Zadania objętego Umową nie wykraczając poza wysokość wynagrodzenia określoną w ust. 1.
9. Wynagrodzenie w ramach niniejszej Umowy będzie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

§ 4

Wykonawca zobowiązuje się do przechowywania całej dokumentacji związanej z realizowanym Zadaniem do dnia r.

§ 5

7. Po wykonaniu Zadania, o którym mowa w § 1, Wykonawca zobowiązany jest uzyskać potwierdzenie zgodności tych czynności z wymaganiami Zamawiającego sporządzone przez Ewaluatora.
8. Odbiór wykonanego Zadania, o którym mowa w § 1, nastąpi w terminie 7 dni roboczych od dnia dostarczenia Zamawiającemu przez Wykonawcę całości wyników przedmiotu Umowy.
9. Z odbioru prac zostanie sporządzony protokół odbioru podpisany przez Zamawiającego oraz przez Wykonawcę.
10. W przypadku stwierdzenia przez Zamawiającego nieprawidłowości w wykonaniu Zadania, o którym mowa w § 1 Wykonawca zobowiązuje się do ich usunięcia w terminie określonym przez Zamawiającego, nie dłuższym niż dni roboczych, w ramach wynagrodzenia, o którym mowa w § 3 ust. 1.
11. Podstawą do sporządzenia protokołu odbioru bez zastrzeżeń będzie potwierdzenie przez Zamawiającego usunięcia przez Wykonawcę nieprawidłowości jakie wystąpiły podczas realizacji Zadania.
12. Jeżeli nieprawidłowości nie zostaną usunięte w wyznaczonym terminie, Zamawiający odstąpi od zapłaty wynagrodzenia za część Zadania, której dotyczą nieprawidłowości

§ 6

4. Wykonawca zobowiązuje się do współpracy z Zamawiającym na każdym etapie wykonania Zadania.
5. Na żądanie Zamawiającego Wykonawca zobowiązuje się do udzielenia każdorazowo pełnej informacji na temat stanu realizacji umowy.

§ 7

Do merytorycznej współpracy i koordynacji w wykonywaniu Zadania upoważnia się:

3. ze strony Zamawiającego: Pani/Pan
4. ze strony Wykonawcy: Pani/Pan

§ 8

Wykonawca zobowiązuje się do zapewnienia realizacji Zadania przez Zespół składający się z osób posiadających odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie, dający rękojmię realizacji przedmiotu umowy na wymaganym przez Zamawiającego poziomie.

§ 9

Skład Zespołu, o którym mowa w § 8 nie może być zmieniony w trakcie realizacji umowy bez pisemnej zgody Zamawiającego, po uprzednim przedstawieniu propozycji zmian wraz z uzasadnieniem i musi spełniać wymagania postawione przez Zamawiającego.

§ 10

1. Wykonawca nie może powierzyć wykonania umowy innemu podmiotowi, bez zgody Zamawiającego.
2. W przypadku naruszenia postanowień ust. 1 Zamawiający może od niniejszej Umowy odstąpić ze skutkiem natychmiastowym.

§ 11

W przypadku niewykonania przedmiotu umowy w ustalonym terminie zgodnie z programem i harmonogramem szkoleń, o którym mowa w § 3 ust. 2, z winy Wykonawcy, Zamawiającemu przysługuje od Wykonawcy kara umowna w wysokości

§ 12

Wszelkie zmiany, uzupełnienia i oświadczenia składane w związku z niniejszą Umową wymagają pisemnej zgody stron Umowy, pod rygorem ich nieważności.

§ 13

W sprawach nieunormowanych niniejszą umową mają zastosowanie przepisy Kodeksu Cywilnego.

§ 14

Spory mogące wyniknąć w związku z realizacją postanowień niniejszej umowy strony zobowiązują się rozstrzygać na drodze wzajemnych negocjacji, a dopiero w przypadku ich niepowodzenia przed sądem powszechnym właściwym dla siedziby Zamawiającego.

§ 15

Umowa została sporządzona w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach, jednym dla Zamawiającego, jednym dla Wykonawcy.

.....

Zamawiający

.....

Wykonawca

Załączniki:

- zał. nr 1. Harmonogram wypłat

Aneks 14. Syntetyczne podsumowanie z wywiadów i ogólne wnioski w podziale na grupy informatorów w badaniu interesariuszy systemu kształcenia zawodowego

Założenia ramowe do badania

1. W badaniu zrealizowano 30 wywiadów indywidualnych w następujących grupach:
 - a. 6 wywiadów z przedsiębiorcami
 - b. 6 wywiadów z dyrektorami techników i szkół branżowych z 2 województw
 - c. 6 wywiadów z nauczycielami kształcenia praktycznego, reprezentujących 6 szkół
 - d. 6 wywiadów z przedstawicielami organów prowadzących technika i szkoły branżowe z branż wskazanych w Zapytaniu, reprezentujących 6 różnych powiatów
 - e. 6 wywiadów z uczniami techników i szkół branżowych, reprezentujących 6 szkół
2. Badani reprezentowali branże:
 - a. budowlaną
 - b. motoryzacyjną/samochodową
 - c. elektro-energetyczną

Założenia uzupełniające

Ze względu na to, że badanie poprzedza testowanie modelu, gromadzono wiedzę dotyczącą zróżnicowanych pod względem rozwojowym środowisk. Przyjęto, że dynamika oraz kierunek rozwoju gminy/powiatu/województwa ma duże znaczenie dla możliwości dostosowywania profilu kształcenia do potrzeb rynku pracy, oferowania uczniom programu kształcenia zawodowego i motywacji do działań na rzecz rozwijania kwalifikacji zawodowych uczniów. W praktyce oznacza to wskazanie do badania powiatów ulokowanych centralnie, półperyferyjnie (z dostępem do rynku ponadpowiatowego) lub peryferyjnie (w oddaleniu od centralnych ośrodków województwa).

Badanie prowadzono w 2 województwach:

1. województwie dolnośląskim,
2. województwie kujawsko-pomorskim.

Ad. 1. Województwo dolnośląskie – wedle raportu „Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2016 Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową z 2016 roku – zajmuje 2 miejsce w kraju pod względem atrakcyjności inwestycyjnej (w określeniu pozycji województw brano pod uwagę m.in. poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej i społecznej, ale także zasoby rynku pracy, w tym dostępność wykwalifikowanych pracowników).

Ad. 2. Województwo kujawsko-pomorskie zajmuje – w tym samym rankingu – 9 miejsce.

Łącznie badanie będzie realizowane w 6 powiatach:

1. Województwo dolnośląskie

Podregiony województwa, jednak do badania wyznaczono dwa podregiony o wysokiej atrakcyjności inwestycyjnej, relatywnie wysokim poziomem bezrobocia rejestrowanego (podregion wałbrzyski) lub

zróżnicowanej atrakcyjności dla rozwoju przemysłu, usług i nowoczesnych technologii, ale umiarkowanym poziomem bezrobocia rejestrowanego (podregion jeleniogórski).

Powiaty i szkoły wybrane do badania:

1.1. Powiat wałbrzyski (półperyferia):

a. Zespół Szkół Politechnicznych „Energetyk”

- technikum: elektryk, elektromechanik, technik urządzeń i systemów energii odnawialnej

- szkoła branżowa I stopnia: elektryk, elektromechanik

1.2. Powiat jeleniogórski (peryferia)

Zespół Szkół Technicznych „Mechanik”

- technikum: budownictwo, odnawialne źródła energii, mechanik pojazdów samochodowych

- szkoła branżowa I stopnia: mechanik pojazdów samochodowych

1.3. Powiat jaworski

Powiatowe Centrum Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego w Jaworze

- technikum: mechanik

- szkoła branżowa I stopnia: mechanik, klasa wielozawodowa (zawody budowlane)

2. Województwo kujawsko-pomorskie

Najbardziej dynamicznie rozwija się podregion bydgosko-toruński.

Powiaty wybrane do badania:

1.1. Powiat Miasta Bydgoszcz (centrum)

Zespół Szkół Elektronicznych (utworzono tam klasę patronacką z udziałem firmy iQor)

- technikum: elektronik, informatyk, teleinformatyk

- szkoła branżowa I stopnia: monter elektronik

1.2. Powiat Miasta Grudziądz (półperyferia):

Zespół Szkół Mechanicznych

- technikum: technik mechanik, technik pojazdów samochodowych

- szkoła branżowa I stopnia: mechanik/elektromechanik pojazdów samochodowych, blacharz samochodowy, mechatronik

1.3. Powiat Miasta Inowrocław (półperyferia)

Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych nr 5 w Inowrocławiu

- technikum: technikum budownictwa, drogownictwa, geodeta

- szkoła branżowa I stopnia: malarz-tapeciarz, posadzkarz, blacharz

Szkoła została zastąpiona w trakcie badania na:

Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych nr 3 w Inowrocławiu

- technik: elektryk, mechanik, mechatronik

- szkoła branżowa: ślusarz, elektryk, mechanik, mechatronik, mechanik pojazdów samochodowych, mechanik pojazdów motocyklowych.

W trakcie badania pojawiały się rozmaite utrudnienia, z których niewielka część wpłynęła na uzyskane wyniki. Utrudnienia miały charakter głównie organizacyjny – szkoły i jeden samorząd (Grudziądz) bardzo niechętnie zgadzały się na wywiady, wielokrotnie przekładano termin spotkań. Dotyczyło to w szczególności województwa kujawsko-pomorskiego. Motywacje badanych do takich zachowań były rozmaite: lęk przed badaniem, krótki staż na stanowisku i potrzeba przygotowania, niechęć do zakłóceń (Bydgoszcz).

W dwóch przypadkach (Bydgoszcz i Inowrocław) uzyskanie dostępu do szkoły wymagało interwencji organu prowadzącego, a w Bydgoszczy dodatkowo na miejscu w dniu wywiadu pertraktacji badacza z dyrekcją szkoły. Wprawdzie udało się przeprowadzić komplet wywiadów, jednak w przypadku Inowrocławia – szkoła ostatecznie odmówiła zgody na badanie, a naczelnik wydziału edukacji, bez konsultacji z badaniem, zaprosił na wywiad osoby z innej szkoły (z 1 z interesujących branż, ale nie prowadzącej już klas z branży budowlanej). Natomiast w dwóch szkołach badanych w województwie dolnośląskim prowadzone jest kształcenie w zawodach z tej branży (Jawor i Jelenia Góra). Z kolei, niechęć dyrekcji szkoły w Bydgoszczy miała konsekwencje dla nastawienia dyrektora do zadawanych pytań i odmowa odpowiedzi na część z nich.

Syntetyczne podsumowanie

I. Dyrektorzy

1. Proces podejmowania decyzji o wyborze szkoły. Czynniki wpływające na decyzję

Niezależnie od lokalizacji szkoły i jej typu, motywacje uczniów mają być podobne: wybory kolegów, wpływ rodziców, tradycje rodzinne (to głównie dla branży mechanicznej), ewentualnie renoma szkoły (to zwłaszcza w szkołach o bardzo wysokiej pozycji w rankingach – Bydgoszcz; lub długością jej funkcjonowania – Grudziądz). W części szkół podkreślano, że oddziałuje ona na motywacje kandydatów w trakcie organizowanych w szkole dni otwartych (Bydgoszcz) lub działań promocyjnych w szkołach gimnazjalnych (Jelenia Góra). To w trakcie tych działań, uczniowie poznają ofertę i wyposażenie szkoły, które może mieć znaczenie (atrakcyjność pracowni), w przeciwieństwie do programu nauczania.

Szansami na zatrudnienie po ukończeniu szkoły ma kierować się część uczniów szkół w Grudziądzu, Jaworze (szkoły mechaniczne i budowlane).

Uczniowie mogą brać pod uwagę także dodatki do oferty prezentowanej przez szkołę – możliwość zrobienia kursu na prawo jazdy Grudziądz, praktyki zagraniczne (Jelenia Góra).

Podkreślano, że tylko nieliczni uczniowie dokonują wyboru w pełni świadomie.

2. Elementy procesu edukacyjnego uznawane za decydujące dla budowania kwalifikacji zawodowych

Wśród tych elementów, które mają być decydujące dla budowania kompetencji zawodowych wymieniano:

- rozwiązania związane z praktyczną nauką zawodu: zarówno gdy jest ona realizowana w szkolnych pracowniach (Bydgoszcz), jak i w Centrum Kształcenia Praktycznego (Jawor), lub w systemie łączonym – część w CKP, a część w zakładach pracy (Grudziądz)
- praktyki w zakładach pracy
- nadzór nad procesem praktyk, we współpracy z zakładami pracy – dbałość o to, żeby praktyki nie miały fikcyjnego charakteru (wszystkie szkoły)
- styczność z zakładami pracy (pokazy, wycieczki – Inowrocław), dzięki współpracy z przedsiębiorcami (Jawor)
- baza szkoły – jakość pracowni (Bydgoszcz, Jawor, Wałbrzych)
- jakość kadry (Jawor)
- zajęcia pozalekcyjne (Jawor) i kursy uzupełniające, także dające uprawnienie zawodowe (Bydgoszcz, Grudziądz)
- model pracy: praca w grupach (Jawor), dostosowanie programu do przygotowań do egzaminów zawodowych (Bydgoszcz), interdyscyplinarność kształcenia (Jelenia Góra).

3. Uzyskane kwalifikacje (pełne, częściowe)

Uzyskane kwalifikacje oceniane są jako pełne (realizowana jest pełna podstawa programowa), jednak dyrektorzy czynili w wywiadach zastrzeżenia do takich swoich pozytywnych ocen, podkreślając, że:

- dotyczy do części uczniów (Inowrocław, Wałbrzych) lub większości z nich (Bydgoszcz),
- część przedmiotów jest okrojona, co musi prowadzić do braków w wiedzy i umiejętności, wymagających dalszych uzupełnień w zakładach pracy (Inowrocław),

Jeśli dyrektorzy wskazują na jakieś braki swoich uczniów, to głównie umiejętności pozazawodowych, np. kompetencji interpersonalnych (Grudziądz, Jawor). Bywa, że dzielą opinię, że nie jest możliwe pełne przygotowanie uczniów do przyszłej pracy (Wałbrzych).

Wszystkie szkoły doposażają uczniów w dodatkowe uprawnienia zawodowe (uprawnienia SEP do 1 kV, uprawnienia elektryczne, prawo jazdy, uprawnienia spawacza, itp.).

4. Ważność kwalifikacji/dokumentów dla pracodawców. Typy dokumentów

Według dyrektorów szkół, pracodawcy są coraz bardziej świadomi tego, jakie informacje dostępne są na dyplomie ukończenia szkoły i albo z nich w ogóle rezygnują albo oczekują wglądu do suplementu dyplomu i pogłębionej informacji na temat zdobytych kwalifikacji zawodowych oraz dodatkowych uprawnień (to zwłaszcza w szkołach elektro-energetycznych – Bydgoszcz, Wałbrzych). Zdaniem części dyrektorów bardziej miarodajne są opinie o kandydatach po odbytych praktykach (Grudziądz, Inowrocław). W przypadku branży budowlanej, podkreślano, że ważniejszy jest test umiejętności, niż formalne dokumenty (Jawor).

5. Praktyczna strona współpracy szkoły z innymi podmiotami

Dyrektorzy chętnie mówili o rozmaitych formach współpracy z przedsiębiorstwami, natomiast rzadko poddawali ją krytycznej ocenie.

Współpraca dotyczy zwłaszcza: realizacji praktyk, nauki praktycznej zawodu, udziału przedsiębiorstw w działaniach promocyjnych szkół (targi pracy), w finansowaniu wyposażenia pracowni szkolnych. Rzadziej dotyczą one dyskusji o potrzebach rynku pracy (Bydgoszcz, Wałbrzych), a te pojawiają się we współpracy z klastrami firm.

Jeśli zwracano uwagę na problemy we współpracy z innymi podmiotami – to były to rozbieżności między programem realizowanym w szkole i przez te podmioty (np. CKP w Grudziądzu), brak pełnej informacji o działaniach uczniów w tych placówkach (Grudziądz), brak wizji współpracy – są podejmowane działania, które mają charakter bieżący, a nie długofalowy (Grudziądz) oraz trudności związanej z motywacją firm do współdziałania (wyłącznie finansowej – Wałbrzych).

6. Organizacja praktyk i oczekiwania

Miejsca praktyk na ogół wskazywane są przez szkoły, ale pozostawiona jest pewna swoboda dla uczniów. Dotyczy to szczególnie uczniów dojeżdżających do szkoły z oddalonych miejscowości.

Wymagania stawiane pracodawcom są niezależnie od typu szkoły i jej lokalizacji. Wszyscy dyrektorzy oczekują, że pracodawca stworzy warunki umożliwiające realizację programu praktyk – w całości lub, ewentualnie, w dużej części (Jawor).

Przebieg praktyk jest monitorowany – z różnym rygoryzmem – od 2 wizyt w miesiącu kierownika praktyk, po kontakt telefoniczny z pracodawcą. Kontrola ma służyć zyskaniu pewności co do zakresu prac i warunków zapewnionych praktykantom. W dużych miastach (Bydgoszcz) kontrola ma charakter w dużej mierze symbolicznej – umowy podpisane są z dużymi przedsiębiorstwami (korporacjami) i

przyjęto założenie, że mają one wysoki standard działania – tu kontrola polega na wywiadzie kierownika kształcenia praktycznego z praktykantem po zakończeniu praktyk na podstawie dziennika praktyk.

Dziennik praktyk uznawany jest za mało wiarygodny tylko przez 1 informatora (Grudziądz), ale tu przyznano, że szkoła nie reaguje stanowczo, jeśli nie dochodzi do rażących naruszeń uzgodnień, z lęku, że zaostrenie kursu spowodowałoby utratę możliwości oferowania praktyk uczniom. Dokładnie odwrotną strategię przyjęto w dużym mieście (Bydgoszcz), gdzie szkoła ma dużo alternatyw.

Oczekiwania są zbliżone we wszystkich szkołach: możliwość pracy w rzeczywistych warunkach, rzeczywista realizacja praktyk na sprzęcie takim, na jakim pracują pracownicy lub na profesjonalnym symulatorze. Dyrektorzy szkół położonych peryferyjnie zwracają też uwagę na to, żeby praktyki odbywały się w zakładach, prowadzących nabory pracowników – to zwiększa szanse na zatrudnienie uczniów po ukończeniu szkoły.

7. Przygotowanie i stosunek do egzaminów zawodowych

Dyrektorzy wszystkich szkół dokładają starań, żeby ich uczniowie byli jak najlepiej przygotowani do egzaminów zawodowych (rozkładając je odpowiednio w czasie, dostosowując do nich plan nauczania i kolejność poszczególnych przedmiotów, organizując zajęcia dodatkowe, które mogą być pomocne do jego zdania (Grudziądz). Tylko w jednej szkole (Jelenia Góra) uznano, że ważniejsze jest, żeby uczeń faktycznie nauczył się zawodu, czego potwierdzeniem ma być uzyskany dyplom, co mają oni osiągnąć, nie przez przeprofionowanie programu nauczania, tylko przez łączenie nauki z pracą (w sezonie wakacyjnym) (Jelenia Góra).

Dwaj dyrektorzy zaproponowali modyfikację obecnego systemu: w Bydgoszczy – przywrócenie pracy dyplomowej (może to być skutek charakteru egzaminu praktycznego, który w dużej mierze sprawdza umiejętność czytania dokumentacji) i w Wałbrzychu, gdzie dyrektor akceptuje rządowy pomysł połączenia egzaminu praktycznego w 1 dla różnych kwalifikacji, mimo że w szkołę dokłada starań, żeby obecnie egzamin były rozłożone w czasie tak, żeby nie stanowiły nadmiernego obciążenia dla uczniów.

8. Ustalanie profili klas

Szkoły różnią się w strategiach ustalania profili klas. Spektrum działań obejmuje:

- rozpoznania intuicyjnych – na bazie własnych obserwacji dyrektora szkoły – i brak konsultacji (Grudziądz, Bydgoszcz);
- strategię profesjonalną – obejmującą włączenie do procesu decyzyjnego przedsiębiorców, analityków rynku pracy (Jawor).
- strategię łączoną – własny rekonesans poprzedzający konsultacje z urzędem i pracodawcami (Inowrocław, Jelenia Góra);
- strategię pozornie profesjonalną – konsultacje z organem prowadzącym, urzędem pracy, zwrócenie się po opinię do pracodawców, na ogół bez odzewu (Wałbrzych).

9. Głos pracodawców

Dyrektorzy stale współpracujący z pracodawcami w zakresie innym niż organizacja praktyk (Wałbrzych, Jelenia Góra, Jawor, Inowrocław) przyznają, że starają się uwzględnić ich opinie na tyle, na ile jest to możliwe. Dyrektor szkoły w Jeleniej Górze chciałby, żeby te głosy dotyczy także programu nauczania, nie tylko wskazań co do pożądanych kierunków kształcenia. Jedynie w Grudziądzu nie włączano

pracodawców do procesu projektowania kierunków kształcenia bądź modyfikowania programów nauczania.

10. Znaczenie współpracy z przedsiębiorcami

Wśród korzyści dla pracodawców wynikających ze współpracy ze szkołami dyrektorzy wymieniają:

- możliwość oceny i znalezienia potencjalnych pracowników, [Bydgoszcz, Grudziądz, Inowrocław, Jelenia Góra, Wałbrzych],
- możliwość wyszkolenia dla siebie pracowników [Jawor],
- wizerunek firmy [Bydgoszcz, Inowrocław],
- możliwość korzystania ze środków unijnych na programy stażowe, refundacje kosztów szkolenia pracowników [Inowrocław, Jawor].

Korzyści dla uczniów:

- poznanie charakteru przedsiębiorstw [Grudziądz],
- możliwość skorzystania z dodatkowych kursów zawodowych [Grudziądz],
- stypendia, dostęp do płatnych staży [Grudziądz, Inowrocław],
- perspektywa zatrudnienia [Wałbrzych].

Szkoła zyskuje:

- poprawę wizerunku jako szkoły edukujących skutecznie dla rynku pracy [Grudziądz, Jawor],
- źródło finansowania dodatkowych potrzeb [Grudziądz, Inowrocław, Bydgoszcz],
- możliwość zapewnienia nauki praktycznej (bez inwestycji w szkole), staży dla swoich uczniów [Jawor, Jelenia Góra],
- możliwość uatrakcyjnienia oferty szkoły [Wałbrzych].

11. Praktyki (zachowania, decyzje) usprawniają przechodzenie przez proces kształcenia zawodowego

Dyrektorzy zwracali uwagę głównie na te aspekty, za które sami odpowiadają:

- dobrze pomyślany program nauczania, umożliwiający stopniowe rozszerzanie wiedzy i umiejętności; dobre proporcje między treściami ogólnymi i zawodowymi, dostosowanie do egzaminu zawodowego (Bydgoszcz, Jelenia Góra, Wałbrzych),
- możliwość wybrania ścieżki kształcenia praktycznego (Grudziądz, Jawor, Jelenia Góra),
- wyposażenie w dodatkowe certyfikaty (Jawor),
- zawarcie umów z pracodawcami dającymi realne szanse na zatrudnienie (Bydgoszcz, Inowrocław),
- przyciąganie dobrych uczniów ofertą staży (Bydgoszcz), profilem klas (Grudziądz).

II. Nauczyciele

1. Proces podejmowania decyzji o wyborze szkoły. Czynniki wpływające na decyzję

Nauczyciele różnili się w swoich rozpoznaniach dotyczących motywacji uczniów do podjęcia decyzji o wyborze szkoły. Według części z nich wybór ten jest świadomy, a uczniowie kierują się możliwością znalezienia zatrudnienia po ukończeniu szkoły i ofertą szkoły oraz oceną na ile pozwala ona na realizację tego zawodowego planu [Bydgoszcz, Grudziądz, Jelenia Góra i Wałbrzych]. Dla części

uczniów motywacją mogą być ich zainteresowania. Niewielka część uczniów dokonuje wyborów przypadkowych [Inowrocław, Bydgoszcz]. Tylko wyjątkowo kierują się atrakcyjnością kształcenia lub miejscami praktyk i staży oraz przyjętymi rozwiązaniami praktycznej nauki zawodu (na to wskazano tylko w jednej szkole – Wałbrzych).

2. Elementy procesu edukacyjnego uznawane za decydujące dla budowania kwalifikacji zawodowych

Szkoły przyjmują rozmaite strategie, które uznają za decydujące dla budowania kwalifikacji zawodowych swoich uczniów. Niezależnie od tego, wszyscy przyjmują, że kluczowe w tym procesie jest połączenie nauki teoretycznej z nauką praktyczną. Różnią się natomiast sposobem realizacji tego założenia:

- nauka praktyczna w pracowniach szkolnych, łączona z praktykami i stażami oraz specjalistycznych szkoleniach [Bydgoszcz, Inowrocław, Jawor],
- nauka praktyczna w CKP/pracowni szkolnej, zamienna z nauką w zakładzie pracy [Grudziądz, Jelenia Góra, Wałbrzych].

3. Uzyskane kwalifikacje (pełne, częściowe)

Ocena kwalifikacji przyjmuje trzy formy:

- uznanie, że kwalifikacje są pełne [Jawor, Jelenia Góra],
- uznanie, że kwalifikacje są pełne, ale ich poziom jest podstawowy – wystarczający, żeby podjąć pracę, ale wymagający dalszego szkolenia [Wałbrzych],
- kwalifikacje nie są pełne, ze względu na tempo zmian zewnętrznych, możliwości szkoły, możliwości poznawcze uczniów [Grudziądz, Bydgoszcz, Inowrocław].

4. Ważność kwalifikacji/dokumentów dla pracodawców. Typy dokumentów

Według większości nauczycieli pracodawcy biorą pod uwagę:

- dyplom egzaminu dyplomowego [Grudziądz, Jawor],
- szczegółowe zapisy na dyplomie (suplement) [Inowrocław, Wałbrzych],
- dodatkowe certyfikaty uprawniające do wykonywania wybranych czynności zawodowych [Bydgoszcz, Jawor, Wałbrzych],
- umiejętności praktyczne [Grudziądz, Inowrocław].

Tylko w jednej ze szkół [Jelenia Góra] uznano, że pracodawcy nie zwracają uwagi na żadne z tych cech, ale na gotowość do pracy i predyspozycje psychofizyczne pracowników.

5. Praktyczna strona współpracy szkoły z innymi podmiotami

Nauczyciele standardowo wymieniają współpracę z przedsiębiorcami w związku z praktykami zawodowymi. Inne obszary współpracy to:

- współpraca związana z organizacją stażów dla uczniów [Bydgoszcz],

- możliwość doksztalcenia praktycznego uczniów [Grudziądz],
- doposażanie szkoły [Jawor],
- włączanie do promowania szkoły [Jelenia Góra].

W większości szkoły są aktywne, tzn. same zabiegają o możliwość współpracy z pracodawcami [Grudziądz, Inowrocław, Jawor, Wałbrzych], ale jedna ze szkół pozostaje bierna [Bydgoszcz], to znaczy raczej oczekuje, że to pracodawcy zaproponują formy współpracy.

Na ogół współpraca ta satysfakcjonuje szkoły, z wyjątkiem szkoły w Wałbrzychu – tu szkoła ma trudność z przekonaniem pracodawców do możliwości realizacji zajęć praktycznych w zakładach pracy.

Inne podmioty, z którymi szkoły współpracują: samorząd [Inowrocław].

6. Organizacja praktyk i oczekiwania

Uczniowie mają we wszystkich szkołach względną swobodę wyboru miejsca odbywania praktyk. Swoboda ta sprowadza się albo do wybrania firmy z listy zaoferowanej przez szkołę albo do możliwości wskazania firmy spoza takiej listy podmiotów współpracujących ze szkołą w uzasadnionych przypadkach (np. gdy uczniowie dojeżdżają spoza miejscowości, w której zlokalizowana jest szkoła).

Oczekiwania szkoły:

- realizacja programu praktyk w całości lub w dużym zakresie [Bydgoszcz, Grudziądz],
- zgodność programu praktyk z kierunkiem kształcenia [Inowrocław],
- narastanie trudności zadań powierzanych praktykantom [Jawor],
- kontrola nad przebiegiem praktyk przez pracodawcę [Inowrocław]m
- dostęp do maszyn/urządzeń, ale przyjmuje się, że akceptowalna może być obserwacja [Inowrocław],
- praca na stanowiskach, których wyposażenie jest wysokiej jakości [Jelenia Góra],
- praktyki w zakładach wprowadzających nowe technologie [Jelenia Góra]

Kontrola przebiegu praktyk:

- kontrola warunków realizacji praktyk [Jawor]
- wizyty w zakładach praktyk, bieżący kontakt z pracodawcą lub – w przypadku firm zamiejscowych, kontakt może być zdalny [Bydgoszcz, Jelenia Góra, Wałbrzych],
- kontrola dzienniczka praktyk [wszystkie szkoły],
- wywiad szkolnego opiekuna praktyk z uczniem po zakończeniu praktyk [Bydgoszcz].

7. Przygotowanie i stosunek do egzaminów zawodowych

Egzamin zawodowy uznawany jest za oczywisty, żaden z badanych nie proponował zniesienia takich egzaminów. Szkoły wkładają dużo wysiłku w przygotowanie uczniów do zdania egzaminu, mimo że większość badanych (wyjątek to szkoła w Jaworze i częściowo w Wałbrzychu) zgadza się, że egzamin zawodowy tylko w ograniczony sposób odzwierciedla umiejętności zawodowe. Dzieje się dlatego, że ważnym elementem oceny szkoły [Bydgoszcz] i nauczycieli [Inowrocław] jest zdawalność egzaminu. Ma to prowadzić do tego, że uczniowie uczą się po to, żeby zdać egzamin, a nie nabyć w tym procesie rzeczywistych umiejętności. Mimo tych zastrzeżeń, nauczyciele przyznają, że może to być przepustka

do rynku pracy [Jelenia Góra]. Tylko w Bydgoszczy postulowano by zmienić formę egzaminu i przywrócić prace dyplomowe.

8. Praktyki (zachowania, decyzje) usprawniają przechodzenie przez proces kształcenia zawodowego

Szkoły koncentrują się na niwelowaniu rozbieżności między ofertą szkoły, a zmieniającymi się wymogami technologicznymi w branży, w tym:

- doposażeniu pracowni szkolnych [Bydgoszcz];
- podnoszenie kompetencji nauczycieli (dwutygodniowy staż w zakładzie pracy) [Bydgoszcz],
- utworzenie klas patronackich [Bydgoszcz, Jawor],
- szkolenia kończące się certyfikatami niezbędnymi na rynku pracy, zagraniczne wyjazdy stażowe, staże w zakładach pracy. [Bydgoszcz],
- zajęcia dodatkowe, uzupełniające wiedzę uczniów. [Inowrocław],
- kształcenie do więcej niż 1 zawodu [Jawor],
- dopasowanie programu nauczania do rytmu egzaminów zawodowych [Jelenia Góra],
- współpraca z zakładami pracy (np. Bosch), w których uczniowie mogą szkolić się w najnowszych rozwiązaniach niż dostępne w szkolnych pracowniach [Jelenia Góra, Wałbrzych].

III Uczniowie

1. Proces podejmowania decyzji o wyborze szkoły. Czynniki wpływające na decyzję

Uczniowie podkreślali samodzielność i świadomość wyboru szkoły. Kierowano się:

- szansami na zdobycie (atrakcyjnej) pracy w przyszłości [Bydgoszcz, Grudziądz, Wałbrzych],
- zainteresowaniami [Grudziądz, Inowrocław, Jawor],
- renomą szkoły [Bydgoszcz, Jelenia Góra].

Rzadziej uwzględniano lub traktowano priorytetowo:

- zaplecze techniczne szkoły [Inowrocław], atrakcyjność zajęć [Jelenia Góra],
- lokalizację szkoły [Jawor].

2. Elementy procesu edukacyjnego uznawane za decydujące dla budowania kwalifikacji zawodowych

Z perspektywy uczniów najważniejszymi elementami procesu edukacyjnego decydującego dla budowania ich kwalifikacji zawodowych są:

- praktyki zawodowe [wszyscy badani]
- zajęcia praktyczne – w szkole [Bydgoszcz] i zakładach pracy [Grudziądz, Jawor],
- dodatkowe kursy i możliwość zdobycia certyfikatów poszukiwanych na rynku pracy [Bydgoszcz, Grudziądz, Inowrocław].

3. Uzyskane kwalifikacje (pełne, częściowe)

Uczniowie są przekonani, że wynoszą ze szkoły pełne kwalifikacje, pozwalające im podjąć pracę zawodową lub podjęcie (i gładkie przejście 1-2 roku) studiów technicznych. Niektórzy [Bydgoszcz, Grudziądz, Inowrocław] ma świadomość ograniczeń – np. powierzchowności, niskiego poziomu części

z tych umiejętności lub luk we własnej wiedzy (także ze względu na zakres egzaminu zawodowego). Są to jednak braki, które w ich przekonaniu można uzupełnić w trakcie szkolenia stanowiskowego. Oznacza to jednak dla nich, że muszą w zakładach pracy przejść pełną ścieżkę zawodową, od najniższych pozycji [Jelenia Góra].

4. Ważność kwalifikacji dla pracodawców

Uczniowie mają słabe rozpoznanie, czego oczekują pracodawcy – pytanie sprawiło im trudność. Dzieje się tak albo na brak kontaktu z rynkiem pracy (nie szukają takich informacji) albo ze względu na wybraną już karierę, w której ta wiedza nie jest jeszcze potrzebna – studia wyższe. Ci, którzy zamierzają po szkole podjąć pracę, sądzą, że ważny może być wynik egzaminu zawodowego [Grudziądz, Jelenia Góra oraz dodatkowe certyfikaty [Bydgoszcz, Grudziądz, Jelenia Góra]. Tylko jeden z uczniów uznał, że ważniejsze są rzeczywiste umiejętności kandydata do pracy, weryfikowane w procesie rekrutacyjnym [Wałbrzych].

5. Praktyczna strona współpracy szkoły z innymi podmiotami

Z perspektywy uczniów współpraca z innymi podmiotami oznacza współpracę z przedsiębiorcami, w zakresie:

- praktyk – tu pojedynczo uczniowie podkreślali, że jest to współpraca formalna, sprowadzająca się do kontroli realizacji praktyk lub symboliczna („papierowa” – Bydgoszcz – nauczyciel powinien kontrolować miejsce praktyk, ale w tym czasie prowadzi lekcje w szkole i nie ma możliwości przeprowadzenia takiej kontroli lub, jak w Jaworze, gdzie wizyta połączona jest z wycieczką klasy młodszej do zakładu pracy)
- organizacji praktycznej nauki zawodu [Grudziądz, Jawor]
- staży
- obecności firm w szkole – spotkania z pracodawcami na terenie szkoły [Inowrocław, Bydgoszcz, Wałbrzych].

Tylko w jednej szkole [Jelenia Góra] wskazano na współpracę z samorządem – z inicjatywy uczniów założono w szkole kółko modelarskie, które z pomocą nauczyciela wystąpiło (skutecznie) o dotację.

6. Organizacja praktyk i oczekiwania

Uczniowie podkreślali, że sami decydowali o wyborze miejsca praktyk. Kierowali się:

- możliwością rzeczywistego nabycia nowych kompetencji [Bydgoszcz, Grudziądz, Wałbrzych]
- lokalizacją zakładu [Bydgoszcz]
- szansą na zatrudnienie po zakończeniu nauki

Oczekują od praktyk:

- możliwości nabycia umiejętności dodatkowych [Bydgoszcz]
- możliwości pracy w warunkach takich, w jakich pracują inni pracownicy (sprzęt, urządzenia) [Grudziądz],
- poznania środowiska pracy [Grudziądz, Wałbrzych].

Te oczekiwania zostały spełnione. Należy przy tym zastrzec, że do badania dyrektorzy szkół typowali na ogół uczniów dobrych, którzy – też w wywiadzie – odróżniali część swoich zachowań, wyborów i ocen od tych, które są typowe dla ich szkolnych kolegów.

7. Przygotowanie i stosunek do egzaminów zawodowych

Egzamin traktowany jest jako oczywisty element kształcenia, jest niepodważalny i wiarygodny. Akceptują to, że przygotowaniu do egzaminu podporządkowany jest cały proces edukacyjny. Tylko pojedynczo zgłaszano uwagi do miarodajności egzaminów [Bydgoszcz], ale nie postulowano przy tym zniesienia egzaminu, tylko zmianę formy (praca dyplomowa). Tylko jeden z badanych [Wałbrzych] uznał, że egzamin jest zbędny.

Przygotowanie ma różną formę, zależnie od sposobu organizacji egzaminu – jeśli odbywa się on w szkole, to przygotowania prowadzone są także tutaj lub nauka praktyczna łączona jest z nauką w zakładach pracy; jeśli organizowany jest z zakładzie pracy – to tam również prowadzone są przygotowania. Szkoły stosują odrębne rozwiązania dla klas o różnym profilu [Wałbrzych].

8. Praktyki (zachowania, decyzje) usprawniają przechodzenie przez proces kształcenia zawodowego

Wśród praktyk usprawniających kształcenie zawodowe uczniowie wymieniali:

- stopniowanie nabywanych umiejętności – od najprostszych do najbardziej zaawansowanych [Bydgoszcz, Inowrocław],
- stwarzane możliwości praktycznej nauki zawodu (w szkole i/lub poza szkołą) [Jelenia Góra] – w tym możliwość wyboru formy uczniowi [Grudziądz, Inowrocław, Wałbrzych],
- ukierunkowywanie decyzji uczniów [Grudziądz, Inowrocław],
- organizacja zajęć pozalekcyjnych, uzupełniających program kształcenia [Inowrocław],
- staże zagraniczne [Jawor, Bydgoszcz],
- zaplecze techniczne szkoły [Jelenia Góra].

9. Inne informacje

Gotowość do uczestnictwa w dodatkowych zajęciach jest umiarkowana lub warunkowa. Uczniowie dokonują kalkulacji tego, czy zajęcia są warte ich wysiłku, to jest przekładałyby się bezpośrednio na ich sytuację (uwzględniają przy tym przydatność dla wejścia na rynek pracy, podjęcia studiów), przy jednoczesnej ocenie, jak mogłyby one wpłynąć na komfort codziennego funkcjonowania (wydłużenie dnia szkoły, trudność z dojazdem do domu).

IV Przedsiębiorcy

1. Elementy procesu edukacyjnego uznawane za decydujące dla budowania kwalifikacji zawodowych

Według przedsiębiorców kluczowe dla budowania kwalifikacji zawodowych są:

- kontakt ze środowiskiem pracy, najlepiej zróżnicowanym [Bydgoszcz, Inowrocław, Grudziądz, Jawor, Jelenia Góra],
- długość praktycznej nauki zawodu oraz czas podjęcia praktyk [Wałbrzych],
- dobra łączność między treściami przyswajanymi w szkole i w praktyce (aktualność kompetencji nauczycieli i adekwatność programu) [Grudziądz]

2. Uzyskane kwalifikacje (pełne, częściowe)

Uzyskane kwalifikacje oceniane są na ogół jako niepełne, częściowe lub podstawowe – wyjątkiem był tylko przedsiębiorca z Jawora. Jednocześnie jednak, przedsiębiorcy podkreślali, że nie oczekują innego niż podstawowe przygotowanie i umiejętności. Liczą się z tym, że nowi pracownicy muszą przechodzić szkolenie stanowiskowe.

3. Ważność kwalifikacji/dokumentów dla pracodawców. Typy dokumentów

Coraz mniejsze znaczenie ma dyplom egzaminu zawodowego lub inne formalne dokumenty. Jeśli biorą pod uwagę świadectwo ukończenia szkoły, to z uwagą przyglądają zapisom w suplemencie i ocenom ze sprawowania [Grudziądz]. To jest zgodne z deklarowaną uwagą przykładaną do cech charakterologicznym potencjalnych pracowników. Nie bez znaczenia są zdolności manualne i oswojenie z przedmiotem pracy (w tym z językiem technicznym). Oczekiwane są dodatkowe uprawnienia, ale tylko te, które wprost odnoszą się do stanowiska, o które stara się pracownik. W części badanych firm istotne są też dokumenty potwierdzające miejsce i jakość odbytych praktyk zawodowych.

4. Praktyczna strona współpracy szkoły z innymi podmiotami

Współpraca ze szkołą dotyczy przede wszystkim organizacji praktyk (tutaj współpraca jest intensywna i bieżąca). Jest inicjowana przez obie strony, ale bywa też, że przedsiębiorcy w ogóle nie współpracują ze szkołami [Bydgoszcz]. Tylko wyjątkowo przedsiębiorcy starają się oddziaływać na kształt programu nauczania, profile tworzonych klas, jakość nadzoru nauczycielskiego nad praktyczną nauką zawodu, umożliwiającą lepsze łączenie treści nauczanych w szkole i w zakładzie pracy [Inowrocław].

Przedsiębiorcy włączają się też w trygi pracy i edukacji, doposażają szkoły lub doposażają własny zakład pracy w sprzęt niezbędny do kształcenia praktycznego [Jawor], fundowanie nagród dla uczniów [Jawor], organizację i prowadzenie dodatkowe zajęcia dla uczniów [Wałbrzych].

5. Organizacja praktyk i oczekiwania

Praktyki odbywają się na podstawie formalnej umowy zawartej ze szkołą. Praktyka odbywa się na maszynach i sprzęcie takim samym, jak ten wykorzystywany przez pracowników – lub, w przypadku sprzętu bardzo drogiego, na symulatorze [Jawor]. Praca praktykantów wymaga uważnego nadzoru – co powoduje, że przedsiębiorcy mogą wstrzymywać się od ich przyjmowania [Bydgoszcz]. Z drugiej strony, w dużych miastach, firmy mają kłopot z naborem praktykantów [Inowrocław].

Praktyki planowane są z rozmysłem i mają pozwolić praktykantowi na poznanie wszystkich czynności, łącznie z porządkowymi [Grudziądz]. Nadzór szkoły nad przebiegiem praktyk jest z reguły symboliczny, chociaż zdarzają się też szkoły, które przywiązują dużą wagę do rzeczywistego kontaktu i kontroli przebiegu praktyk [Wałbrzych, Grudziądz].

6. Przygotowanie i stosunek do egzaminów zawodowych

Stosunek do egzaminów zawodowych jest ambiwalentny:

- od uznania, że egzamin jest zbędny, nie jest uwzględniany w rekrutacji, nie jest miarodajny, umiejętności sprawdzane są w procesie rekrutacji [Bydgoszcz, Inowrocław, Jelenia Góra, Wałbrzych]
- przez przekonanie, że jest ważny i miarodajny [Grudziądz],
- aż po zaangażowanie firmy w organizację egzaminu [Jawor].

7. Teoria i praktyka ustalania profili. Uwzględnianie głosu pracodawców

Część firm w ogóle nie angażuje się w ten sposób [Bydgoszcz, Grudziądz] albo dlatego, że nie odczuwa takiej potrzeby albo dlatego, że oczekuje inicjatywy szkoły [Jelenia Góra] albo uznając autonomię szkół [Jawor].

Pozostali starają się oddziaływać na profil klas, ale różny jest poziom tego zaangażowania:

- niesystemowe – przy okazji wizyt w szkołach prowadzone są rozmowy na ten temat, przekonanie szkoły wymagałoby większego wysiłku i zaangażowania firmy [Inowrocław]
- systemowe – zaangażowanie wiąże się z długofalową polityką zatrudnieniową firmy [Jawor, Wałbrzych].

8. Ocena współpracy szkół i przedsiębiorstw

Jeśli firma aktywnie współpracuje ze szkołą, na ogół ocena jest wysoka (wyjątkiem – Jelenia Góra).

9. Praktyki (zachowania, decyzje) usprawniają przechodzenie przez proces kształcenia zawodowego

Wśród praktyk wymieniono:

- praktykę w rzeczywistym środowisku pracy
- nadzór nad praktyką po stronie pracodawcy – jej zakresem merytorycznym i organizacyjnym
- konieczność wykonywania wszystkich czynności przez praktykanta
- nauczanie praktyczne w zakładzie pracy, w kontakcie z najnowszymi technologiami.

V. Organ prowadzący

1. Praktyczna strona współpracy szkoły z innymi podmiotami

Samorządy współpracują z:

- urzędami pracy,
- szkołami,
- przedsiębiorcami – rzadziej, samorządowcy zakładają, że taka współpraca powinna odbywać się raczej między szkołami a zakładami pracy, co najwyżej wspiera szkoły w negocjacjach z zakładami pracy, gdyby taka była potrzebna,
- innymi podmiotami, zajmującymi się wsparciem dla przedsiębiorców i rolników,
- szkołami wyższymi (wspólne szkolenia, sympozja, udział w organizacji festiwalu nauki)

Współpraca ze szkołą dotyczy głównie spraw bieżących, ale także wsparcia w staraniach o utworzenie nowych profili, realizacji polityki miasta w zakresie rozwoju szkolnictwa zawodowego (w Inowrocławiu samorząd dba o to, żeby szkoły ze sobą nie rywalizowały przez tworzenie takich samych kierunków kształcenia).

2. Ustalanie profili szkół/klas

Tworzenie profili klas zwykle jest inicjowane przez szkoły (wyjątkiem jest Inowrocław, gdzie samorząd przejął na siebie rolę ukierunkowywania rozwoju szkół). Szkoły samodzielnie lub ze wsparciem urzędów pracy i/lub z uwzględnieniem opinii urzędu miasta oceniają potrzeby rynku pracy i do nich dostosowują koncepcje rozwoju szkoły. Wszyscy zadeklarowali respektowanie opinii rad rynku pracy.

Bywa jednak, że droga do ustalenia profili jest inna, a pełna diagnoza sytuacji rynku pracy zostaje zastąpiona rozpoznaniem intuicyjnymi, oceną zainteresowań uczniów lub oceną możliwości technicznych i kadrowych szkoły, a nie faktycznym zapotrzebowaniem na daną grupę pracowników.

3. Uwzględnianie głosu pracodawców w ustanawianiu profili

Na ogół nie prowadzone są otwarte konsultacje profili. Szkoła występując z wnioskiem o utworzenie profilu zobowiązana jest do skonsultowania pomysłu z radą rynku pracy (powiatową, a potem wojewódzką) i na potrzeby wniosków zasięga opinii pracodawców lub zachęca ich do podpisania listu intencyjnego.

Według opinii samorządowców bywa, że sami przedsiębiorcy sami zgłaszają szkołom potrzebę ustanowienia jakichś profili [Grudziądz] albo włączani są/włączają się w promowanie wybranych kierunków kształcenia [Inowrocław].

Aktywność przedsiębiorców jest oceniana jako niska [Jelenia Góra] lub są to oceny ostrożne, wskazujące na umiarkowaną aktywność.

Szkoły starają się uwzględniać głos przedsiębiorców – także przez uwzględnianie opinii rady rynku pracy, w której pracodawcy są reprezentowani. Może to się wiązać z pewnym ryzykiem – w Jaworze w efekcie zgłoszenia zapotrzebowania przez pracodawcę powstała klasa zawodowo, ale przedsiębiorca wycofał się ze swoich planów.

4. Postrzeganie współpracy z przedsiębiorstwami szkół i samorządów. Znaczenie tej współpracy dla rozwoju społeczno-gospodarczego miasta

Współpraca szkół i samorządów z przedsiębiorcami jest postrzegana jako ważna ze względu na:

- lepsze dopasowanie kształcenia do rynku pracy, co skutkować ma mniejszym bezrobociem, i zmniejszeniem skali migracji młodych osób,
- lepsze dopasowanie umiejętności do potrzeb przedsiębiorców – większa szansa na zdobycie i utrzymanie zatrudnienia,
- korzyści dla pracodawców – możliwość budowania własnych kadr na podstawie obserwacji praktykantów i możliwość lepszego ich przygotowania do pracy na konkretnych stanowiskach
- poprawa zdawalności egzaminów zawodowych, ponieważ uczniowie mogą uczyć się zawodu w naturalnym środowisku – w firmie [J]
- dodatkowa siła robocza, z refundacją kosztów.

Aneks 15. Przykładowe metod interwencji, które mogą być zastosowane w ramach modelu obligacji społecznych

Opracowanie: Mirosław Perzanowski, Przemysław Rybarczyk

Mirosław Perzanowski, Przemysław Rybarczyk

Tak! S.C.

Ul. Chmielna 2/31

00-020 Warszawa

1. Wstęp

„Pionierami obligacji społecznych są Brytyjczycy, którzy w 2010 roku ogłosili projekt w hrabstwie Peterborough poświęcony zmniejszeniu recydywy wśród więźniów skazanych za drobne przestępstwa. Do obligacji społecznych przekonali się też Amerykanie, a w 2013 roku do ich stosowania namawiała Komisja Europejska, uznając, że „w okresach, gdy zasoby publiczne są bardzo ograniczone, może to posłużyć ulokowaniu dodatkowych zasobów pochodzących ze znacznych, niewykorzystanych źródeł oszczędności prywatnych i skierowaniu ich na dobrze zdefiniowane cele”.

Z raportu OECD wynika, że obligacje społeczne realizowane są w kilkunastu krajach. Oprócz wspomianej Wielkiej Brytanii i USA to także m.in. Australia, Kanada, Finlandia, Niemcy, Izrael czy Portugalia. Najczęściej programy dotyczą problemów opieki społecznej, bezrobocia i edukacji.

Tak więc, obligacje społeczne to alternatywa dla tradycyjnego modelu finansowania zadań społecznych z publicznych pieniędzy. Modelem tradycyjnym, ale i nierzadko mało efektywnym, a angażującego spore środki. Tymczasem **obligacje społeczne oparte są na formule „płatności za efekty”**. Oznacza to, że środki publiczne wypłacane są nie za samo wykonanie zadania, a za osiągnięcie wcześniej postawionego celu.” (Onet Biznes, 3.08.2016r.)

Model Obligacji Społecznych może służyć również do wsparcia rozwiązywania problemów społecznych na terenach szczególnie zagrożonych skutkami ekonomicznymi związanymi z brakiem odpowiednich kompetencji osób w wieku produkcyjnym zamieszkujących na danym terenie lub strefie. Właśnie tam wzrost kompetencji pracowników poszczególnych przedsiębiorstw może okazać się szczególnie ważny dla rozwiązywania problemów danego regionu.

▪ 2. Wprowadzenie do zarządzania kompetencjami

Jednym z najistotniejszych elementów zarządzania ludźmi we współczesnym świecie biznesowym jest oddziaływanie i modelowanie ich kompetencji. Zakłada się, iż kompetencje to „**Osobiste dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie**” (Grzegorz Filipowicz „Zarządzanie Kompetencjami Zawodowymi” Warszawa 2004). Określenie posiadania danej kompetencji dokonuje się na podstawie obserwowalnych zachowań.

Mimo, iż do każdego stanowiska pracy można określić wymagany zakres kompetencji to jednak nie można założyć, że każdy z kandydatów do pracy posiada ten sam ich poziom. Oznacza to konieczność

zindywidualizowania podejścia do każdej osoby zarówno w procesie rekrutacyjnym jak i po zatrudnieniu.

Co w takim razie daje nam możliwość modelowania kompetencji poszczególnych kandydatów lub pracowników? Skąd możemy wiedzieć czy dana osoba sprawdzi się na stanowisku pracy?

Umożliwiają nam to cechy powyżej zdefiniowanych kompetencji. Tak więc, muszą one uwzględniać:

- 1) **związek z zadaniami lub działalnością zawodową.** Kompetencje nie związane z pracą zawodową w tym aspekcie nas nie interesują. Warto przy tym wspomnieć, że niektóre zadania wymagają od pracownika kilku kompetencji, ale istnieją również przypadki, iż do danego zadania wystarczy jedna kompetencja
- 2) **zmiennność**, czyli podleganie rozwojowi. W myśleniu o działaniach zawodowych interesują nas wyłącznie te dyspozycje, które można modyfikować. W związku z tym kompetencją nie są cechy charakteru bądź temperament kandydata lub pracownika.
- 3) trzecią istotną cechą jest **mierzalność**. Oznacza to możliwość pomiaru poziomu przyswojenia danej kompetencji.

Warto pamiętać, że zidentyfikowany w badaniach w Polsce (Analiza kwalifikacji i kompetencji kluczowych dla zwiększenia szans absolwentów na rynku pracy RAPORT KOŃCOWY Agrotec Warszawa, 2014 r.) typowy mechanizm zatrudniania absolwenta przedstawia się następująco:

- 1) pracodawcy poszukują pracowników o określonych kompetencjach i kwalifikacjach zawodowych, zgodnie ze swoimi potrzebami, kierunkiem działalności, wymogami prawnymi, itp. – tylko na tym etapie kompetencje i kwalifikacje zawodowe są decydujące (do tego minimum zaliczają się też takie ogólne kompetencje „twarde” jak: znajomość języków obcych, umiejętność tworzenia stron internetowych, umiejętność obsługiwanie specjalistycznych programów);
- 2) o ostatecznym zatrudnieniu decydują jednak przede wszystkim wskazane w raporcie kompetencje „miękkie”, tj.:
 - szereg kompetencji kognitywnych (zdolności analityczne, heurystyczne, pomysłowość, myślenie krytyczne),
 - kompetencje interpersonalne (w tym: komunikacyjne i medialne, a także związane z umiejętnością kreacji zespołowej, pracy w zespołach, przede wszystkim interdyscyplinarnych),
 - kompetencje samoorganizacyjne (praca metodą projektu, terminowa realizacja zadań, samodzielność w decyzjach, odporność na stres, samoorganizacja pracy, elastyczne reagowanie na zmiany).

W tym sensie kompetencje zawodowe są dla zatrudnienia warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym. Osobno, w zakresie każdego z obszarów kształcenia, większe szanse na zatrudnienie będą mieli absolwenci o zadowalających pracodawcę kompetencjach zawodowych, jednak wyposażeni dodatkowo w najważniejsze dla danego obszaru kompetencje „miękkie”.

Systemy edukacji zawodowej w rozwiniętych krajach Europy stosują często zamiennie pojęcie kompetencji zawodowych i kwalifikacji zawodowych. W polskich warunkach w relacji pojęć kwalifikacje i kompetencje występuje pewne rozróżnienie. W praktyce, kwalifikacje to „papier z pieczęciami”, na którym jest podany tytuł czy stopień naukowy. Kompetencje to zestaw wiedzy i umiejętności oraz

postawy niezbędnych do wykonania danych zadań. Bez kompetencji więc nie można wykorzystać swoich kwalifikacji. Z drugiej strony, bez kwalifikacji nie można być kompetentnym. Czyli kwalifikacje są pojęciem węższym od pojęcia kompetencji. Jeżeli zdarzy się użycie tych dwóch pojęć (kwalifikacje zawodowe - kompetencje zawodowe) zamiennie, to w przypadku kwalifikacji nacisk kładzie się na uprawnienia i doświadczenie zawodowe, a w przypadku kompetencji na umiejętności. Dlatego pracodawcy coraz częściej w okresie próbnym sprawdzają zgodność kwalifikacji pracowników z ich rzeczywistymi kompetencjami.

Tradycyjne podejście do kompetencji przywiązuje dużą wagę do świadectw i dyplomów. Model kompetencji zwraca uwagę, że zasadniczym sposobem zdobywania kompetencji jest aktywność zawodowa oraz kształtowanie ich w trakcie aktywnego życia zawodowego. Zmiana dotyczy także rozumienia procesu oceny dokonywanej podczas procesu selekcji lub ocen okresowych. Tradycyjnie określano przydatność pracownika do pracy na podstawie jego przeszłych dokonań. W ramach myślenia o kompetencjach zawodowych większy nacisk kładzie się na umiejętność adaptacji pracownika do warunków, w jakich będzie musiał pracować w przyszłości oraz na stopień zdolności do zdobywania nowych kompetencji.

Dla ujednoczenia nazewnictwa w prezentowanym przez nas podejściu kwalifikacje będziemy nazywali kompetencjami profesjonalnymi.

▪ 3. Ocena (pomiar kompetencji).

W poniższym opracowaniu przyjmujemy pięciostopniową skalę pomiaru dla każdej z kompetencji. Oznacza to, że kompetencja jest opisywana na następujących po sobie poziomach od braku zachowań potwierdzających jej posiadanie do swobody korzystania z niej a nawet z możliwością dzielenia się nią z innymi. Takie rozwiązanie ma szereg zalet:

- Daje możliwość zarówno dobrego opisu stanu minimalnego danej kompetencji dla kandydatów na stanowisko (poniżej danego poziomu nie zatrudnimy lub opracowujemy program dojścia do tego poziomu przed zatrudnieniem).
- Pozwala określić stan faktyczny, tj. jakie kompetencje posiada dany kandydat.
- Umożliwia określenie stanu pożądanego na każdym etapie rozwoju pracownika.
- Pozwala przedstawiać wszystkie kompetencje wymagane na stanowisku na tych samych wymiarach, przez co stosując np. wykres radarowy łatwo jest budować wizualne reprezentacje poziomu rozwoju wszystkich kompetencji u danej osoby.
- Daje możliwość zaobserwować odchylenie od oczekiwanego poziomu rozwoju zawodowego danego kandydata lub pracownika.
- Pozwala na stworzenie planu wdrożenia kandydata do pracy.
- Umożliwia tworzenie ścieżek rozwojowych dla poszczególnych pracowników.
- Prezentuje podstawę do rozmów oceniających.
- Umożliwia szeroką analizę potrzeb szkoleniowych w zakresie poszczególnych kompetencji danej osoby oraz na poziomie całej organizacji.
- Tworzy łatwy do przyswojenia w organizacji system zarządzania kompetencjami pracowników.

Miary rozwoju kompetencji można ogólnie scharakteryzować wg następujących poziomów:

POZIOM	CHARAKTERYSTYKA
A (1)	Brak przyswojonych kompetencji pozwalających na efektywną realizację zadań. Brak zachowań wskazujących na wykorzystywanie danej kompetencji.

B (2)	Kompetencje przyswojona w stopniu podstawowym. Są wykorzystane w sposób nieregularny. Osoba wymaga aktywnego wsparcia.
C (3)	Zachowania wskazują na przyswojenie kompetencji w stopniu dobrym – pozwalającym na samodzielne, praktyczne jej wykorzystanie.
D (4)	Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń.
E (5)	Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Dana osoba w twórczy sposób wykorzystuje wiedzę, umiejętności i postawę właściwą dla danego zakresu działań.

Tabela 21 Poziomy rozwoju kompetencji. Źródło: Grzegorz Filipowicz „Zarządzanie Kompetencjami Zawodowymi” Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A. Warszawa 2004.

Określenie kompetencji i ich poziomów wymaganych na danym stanowisku staje się kluczowym elementem całego procesu. Dlatego od ich prawidłowej identyfikacji i zeskalowania zależy sukces dalszych działań. Można oczywiście korzystać z gotowych modeli kompetencyjnych jednak należy sobie zdawać, że nie będą one oddawały w rzeczywistości potrzeb danej firmy. W związku z powyższym dla każdej firmy opis poszczególnych poziomów, określenie poziomu minimalnego oraz oczekiwanego może być inny.

Określanie modelu kompetencji odbywa się na podstawie następującego schematu:



Rysunek 9 Schemat określania modelu kompetencji. Opracowanie własne.

Realizacja zadań wynikających z powyższego schematu powinna odbywać się pod okiem i przy udziale przedstawicieli działu HR. To Oni organizują, prowadzą i kontrolują proces. Jednak do współudziału należy zaprosić grupę ekspertów wewnętrznych, którzy na co dzień mają albo będą mieli do czynienia z pracownikami na tym stanowisku. Do grupy ekspertów należą:

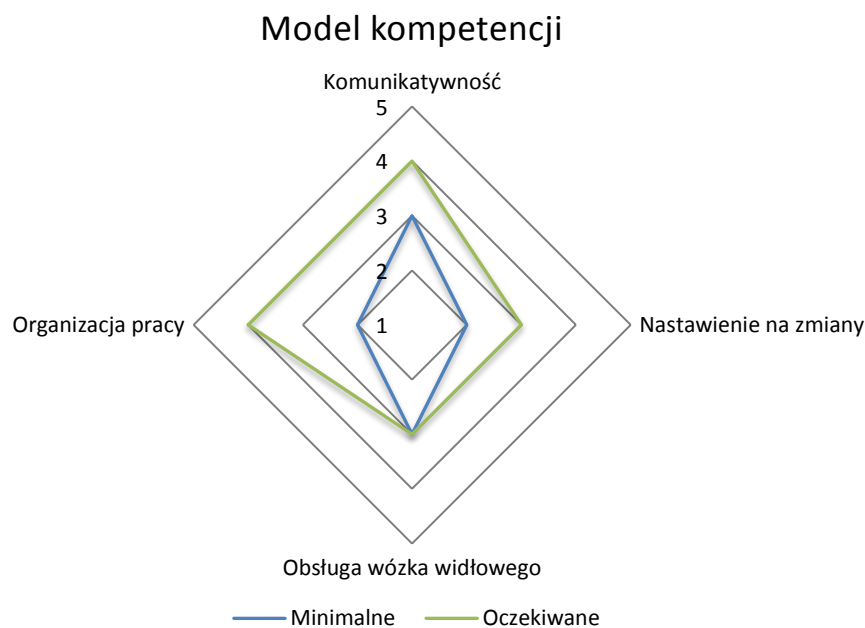
- Przełożony pracownika
- Osoby pełniące funkcje, które będziemy opisywać
- Najbliżsi współpracownicy
- HRBP lub inna osoba z działu HR

Grupa robocza nie powinna przekraczać 12 osób, a jej prace mogą być kierowane lub moderowane przez specjalistę zewnętrznego – biegłego w procesie budowy kompetencji.

Można oczywiście zakładać, że opisu i skalowania dokona przedstawiciel HR z przełożonym danego pracownika, jednak znajomość specyfiki przez pracownika wykonującego dane zadanie lub

współpracowników pokazuje sytuacje i problemy, z którymi pracownik mierzy się a co dzień. Stąd ważne, aby nie ograniczać się do pracy nad modelem jedynie do grona przedstawicieli HR. Na podstawie opracowanego modelu pracodawca może zarówno badać poziom kompetencji danego kandydata, jak również identyfikować potrzeby szkoleniowe i rozwojowe. Model determinuje, w pozytywnym tego słowa znaczeniu, działania względem kandydatów, a w przypadku braku takich osób na rynku pracy w danej strefie ukazuje kierunki poszukiwań odpowiednich zasobów bądź działania zmierzające do przygotowania takich osób spośród dostępnych na rynku pracy. Nałożenie wszystkich kompetencji wraz ze skalami na jeden wykres umożliwia szerokie spojrzenie na pracownika lub kandydata zarówno w obszarze rekrutacji jak i rozwoju.

Przykładowy model kompetencji dla 4 kompetencji kluczowych na stanowisku:



Rysunek 10. Wykres radarowy modelu kompetencji. Opracowanie własne.

Powyższy wykres prezentuje 4 kompetencje kluczowe na stanowisku pracy (3 kompetencje społeczne, 1 profesjonalna). Kolor **niebieski** to poziom, poniżej którego nie powinniśmy zatrudniać kandydatów do pracy. Kolor **zielony** prezentuje poziom, do którego powinniśmy przeprowadzić pracownika w pierwszym etapie jego pracy, tak aby mógł efektywnie wykonywać swoje zadania. Największe odchylenie poziomu oczekiwanego od minimalnego określa nam priorytet działań wdrożeniowych i/lub rozwojowych.

Innymi słowy możemy założyć kilka scenariuszy:

1. Na rynku pracy dostępni są kandydaci, spełniający kryteria minimalne tj. wykres „niebieski”, wtedy zadaniem pracodawcy jest, po zatrudnieniu wdrażać ich tak, aby w odpowiednim dla niego czasie przeszli na poziom „zielony”
2. Dostępni na rynku kandydaci nie osiągają poziomu minimalnego, wtedy w ramach działań wspierających uruchamiana jest procedura interwencji w ramach obligacji społecznych, gdzie przedsiębiorca po wspólnych uzgodnieniach ze strefą otrzymuje wsparcie w przygotowaniu i przeprowadzeniu procesu rekrutacji kandydatów oraz wdrożeniu ich do pracy

3. Oczywiście w przypadku problemów rynkowych dotyczących liczby dostępnych na rynku kandydatów i ich kwalifikacji można modyfikować poziom minimalny. Oznacza to jednak, że przed ostateczną decyzją o zatrudnieniu kandydat powinien przejść dodatkowe szkolenia lub inne działania rozwojowe uzupełniające wymagane kompetencje. Odpowiedzią na tego typu sytuacje mogą być również obligacje społeczne oparte na współpracy strefy z przedsiębiorcą.

Jak widać zastosowanie modelu w zakresie rekrutacji jest bardzo szerokie a dzięki współpracy strefy i przedsiębiorcy może w znaczący sposób wpływać na rozwiązywanie problemów społecznych danego rejonu bez zbędnej konieczności uruchamiania środków publicznych dedykowanych na edukację.

Tak więc, kluczowym elementem jest określenie poziomu kompetencji, jakie posiada/posiadają kandydaci do pracy. W zależności od rodzaju kompetencji do pomiaru ich poziomu mogą służyć różnorodne narzędzia diagnostyczne i rekrutacyjne. Do najbardziej popularnych należą:

1. Analiza dokumentacji kandydata/pracownika
 - a. Uprawnienia
 - b. Certyfikaty
 - c. Świadectwa
 - d. Dyplomy
 - e. CV
 - f. Opinie
 - g. Rekomendacje
2. Wywiad behawioralny
3. Testy kompetencji
4. Assessment Center (dla kandydatów)
5. Development Center (dla pracowników)
6. Zadania/projekty
7. Obserwacja na stanowisku pracy (próbki i symulacje)

Dla zwiększenia obiektywizmu oceny niezbędnym jest zastosowanie kilku narzędzi względem jednej osoby a w przypadku kilku kandydatów/pracowników narzędzia muszą być identyczne dla każdej osoby. Standardowo nie określa się liczby wymaganych narzędzi – ważne, aby były z różnych grup (test – wywiad – obserwacja). Istotna jest również zasada podejmowania decyzji/wydawania opinii przez min. 2 osoby. W przypadku różnic zdań niezbędna jest opinia dodatkowego eksperta. Pozwala to zobiektywizować proces a dobrane różnych narzędzi zwiększa dodatkowo rzetelność badania. Należy pamiętać, iż stosowane metody powinny być skorelowane również z poziomem stanowiska, na które szukamy kandydatów. Nie ma bowiem sensu wykorzystywać np. Assessment Center w procesie rekrutacji i selekcji na stanowiska podstawowe jak przykładowo magazynier czy operator wózka widłowego, natomiast przy stanowiskach koordynatora czy kierownika metod ta staje się już istotnym narzędziem selekcyjnym.

Omawiany model kompetencji może być wykorzystany w trakcie procesu rekrutacji i selekcji między innymi podczas:

- Przygotowania opisu stanowiska pracy
- Przygotowania ogłoszenia rekrutacyjnego
- Wyboru źródeł rekrutacji
- Doboru narzędzi selekcji
- Prowadzenia działań selekcyjnych

- Poprawy jakości procesu doboru pracowników
- Doboru narzędzi wdrażania pracowników

W ramach Obligacji Społecznych podmioty zaangażowane w proces wspólnie powinny uzgadniać zakres działań w ramach budowy modelu kompetencyjnego oraz wsparcia kandydatów w osiągnięciu wymaganego poziomu.

- 4. Rozwój kompetencji

Dążenie do nabywania nowych kompetencji może występować z kilku powodów: po pierwsze, rynek wymusza od kandydatów do pracy wciąż nowych kompetencji znaczenie wykraczających poza standardowy zakres przekazywany w trakcie edukacji szkolnej, po drugie poziom kompetencji, który rozwija szkolnictwo nie poparty doświadczeniem może być niewystarczającym w kontekście potrzeb przedsiębiorców, po trzecie zmieniająca się rzeczywistość ekonomiczna zmusza firmy do zwiększania kompetencji własnych pracowników, co jeszcze bardziej oddala niedoświadczonych kandydatów od możliwości otrzymania pracy i po czwarte, sami pracownicy, pragnąc podnieść swoją wartość i znaczenie na rynku pracy, dokładają wszelkich starań do rozwoju posiadanych oraz nabywania nowych kompetencji. To wszystko powoduje, iż zarządzanie kompetencjami zarówno na poziomie przedsiębiorstwa jak również strefy staje się jednym z najważniejszych zadań zapewniających konkurencyjność na rynku pracy względem innych firm i rejonów.

Rozwój kompetencji to zmiany w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw mające swoje odzwierciedlenie w poziomie wykonywanych zadań zawodowych. Im wyższy stopień przyswojenia danej kompetencji tym większa efektywność w tym obszarze działań, który jest z nią związany.

Obecnie najczęściej wyróżniamy trzy rodzaje doświadczeń, które stanowią źródło rozwoju osobistego:

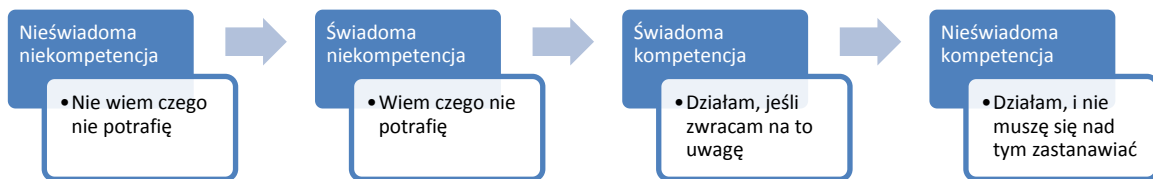
- Informacje i wskazówki zdobywane od innych osób w procesie edukacji szkolnej, jak i zawodowej (współpracowników/ przełożonych/ nauczycieli/ trenerów/ mentorów/ coachów)
- Doświadczenia zdobywane w miejscu pracy wymagające świadomej refleksji nad tym, co się działo i jak to można wykorzystać w przyszłości
- Szkolenia/warsztaty stwarzające możliwość poszerzenia i usystematyzowania wiedzy oraz umiejętności pozyskanych w trakcie wykonywania zadań zawodowych

Każda organizacja wspierająca rozwój kompetencji ludzi musi zdawać sobie sprawę, że nabywanie umiejętności i wiedzy powinno odbywać się przede wszystkim w trakcie pracy i za jej pośrednictwem. Ponieważ kandydaci do pracy nie mają jeszcze takiej możliwości, wszak nie są jeszcze pracownikami, dlatego w ramach projektu Obligacji Społecznych, należy otoczyć szczególnym wsparciem osoby starające się o pracę i wdrożenie ich do organizacji. Podobna sytuacja dotyczy pracowników rekrutowanych z wewnątrz organizacji. Tu również interwencja może rozpocząć się od selekcji kandydatów, a następnie wspierać przekwalifikowanie dając możliwość nabywania kompetencji poprzez praktykę. Interwencja oparta na współpracy strefy i przedsiębiorcy w zakresie rekrutacji oraz programów rozwojowych daje siłę napędową każdemu uczestnikowi procesu.

Należy również pamiętać, że rozwój kompetencji jest procesem ciągłym i nie kończy się na zatrudnieniu i wdrożeniu pracownika. Każde nowe zadanie, zmiana procesu, narzędzi czy systemów otwiera nowe obszary edukacyjne pracownika. Pozostawienie go bez wsparcia spowoduje obniżenie jakości wykonywanych przez niego zadań, a co w konsekwencji będzie miało wpływ na wyniki organizacji.

W klasycznym modelu podejścia do rozwoju kompetencji możemy określić cztery podstawowe etapy na drodze nabywania każdej z nich:

1. Przed nabyciem jakiegokolwiek kompetencji jednostka znajduje się na poziomie tzw. **nieświadomej niekompetencji** tzn. nie wie, że istnieją jakieś szczegółowe kompetencje konieczne do wykonywania zadania, nie potrafi ich nazwać. Np. osoby, które nigdy nie prowadziły samochodu ciężarowego w znacznej mierze nie wiedzą, czego muszą się nauczyć, by to robić prawidłowo.
2. Etap poznawczy nazywany **świadomą niekompetencją** to moment, w którym jednostka staje po raz pierwszy przed zadaniem do wykonania w określonych warunkach. W tej sytuacji po raz pierwszy zdajemy sobie sprawę, że czegoś nie umiemy. Uświadamiamy sobie braki w naszej wiedzy i umiejętnościach.
3. Kolejnym etapem nabywania kompetencji jest etap tzw. **świadomej kompetencji**, czyli koncentrowania uwagi na wykonywaniu zadania. Znajomość podstawowych danych dotyczących przetwarzania informacji i repertuar wymaganych odpowiedzi umożliwia przyśpieszenie realizacji zadania i zmniejszenia liczby błędów. Wykonywane zadanie wymaga jednak skupienia uwagi i pewnej dozy dodatkowego wysiłku. Zadania te nie są wykonywane w pełni efektywnie.
4. Na następnym etapie praca lub zadanie zostają wykonywane na poziomie automatycznym. Tu, w coraz mniejszym stopniu wymagana jest kontrola. Pojawiają się nawyki, co pozwala w znacznym stopniu zwiększyć efektywność wykonywanych zadań. Ten etap nabycia kompetencji nazywa się **nieświadomą kompetencją**.



Rysunek 11. Etapy nabywania kompetencji. Rysunek własny na podstawie teorii zaczerpniętej z NLP (Neuro-lingwistyczne Programowanie) a przytoczonej w opracowaniu Grzegorza Filipowicza „Zarządzanie Kompetencjami Zawodowymi”

Taki model rozwoju kompetencji można uznać za typowy w przypadku działań stosunkowo prostych (prowadzenie samochodu, obsługa komputera, przestrzeganie procedur). Natomiast w przypadku zadań bardzo złożonych, takich jak pełnienie funkcji doradczej, proces uczenia się, działania analityczne zatrzymują się na etapie, który wymaga całkowitej kontroli myślowej, tj. świadoma kompetencja.

W ramach tworzonych modeli kompetencji na poszczególne stanowiska w ich zakresie powinny znajdować się kompetencje z różnych obszarów funkcjonowania zawodowego.

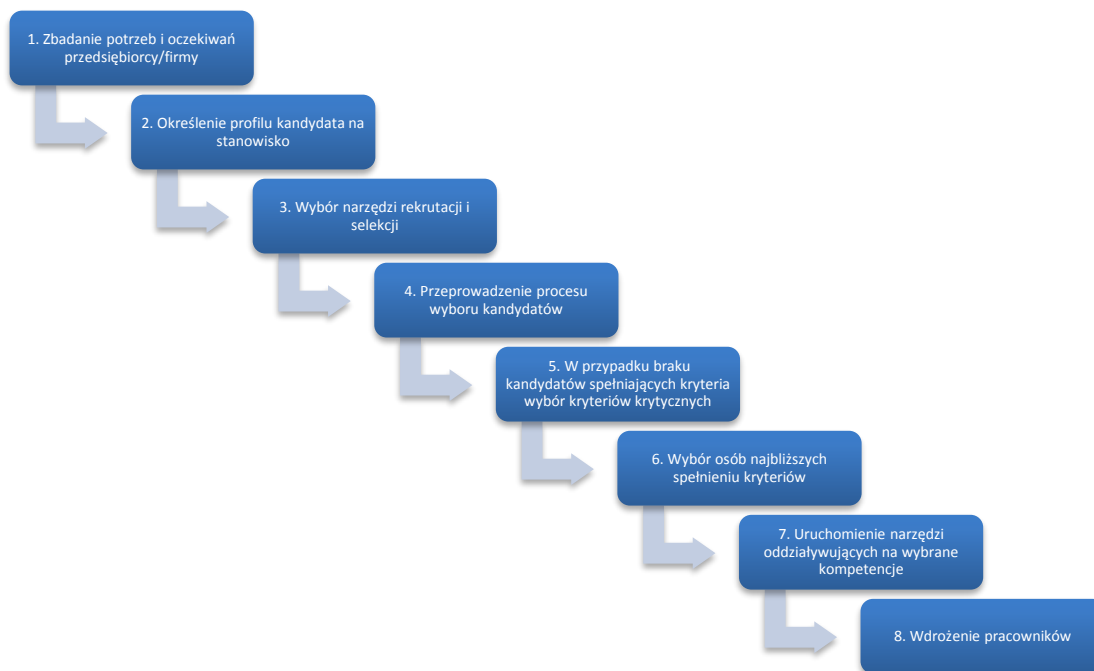
Najczęściej stosowanym w praktyce sposobem grupowania kompetencji na poziomie stanowiska jest ich połączenie w trzy grupy:

1. Kompetencje społeczne - grupa kompetencji związana z jakością naszego funkcjonowania oraz naszych kontaktów z innymi ludźmi
2. Kompetencje profesjonalne - grupa kompetencji związanych z działaniami w ramach pełnionego zawodu i/lub funkcji
3. Kompetencje firmowe - grupa kompetencji odnoszących się do specyficznego obszaru działalności danej osoby i funkcjonowania firmy.

W trakcie procesu rekrutacji i selekcji kandydatów spoza organizacji badaniu poddane są kompetencje społeczne i profesjonalne. Nie można zakładać, że osoba nie działająca w ramach organizacji zna jej produkty, procesy czy procedury. Jednak wdrażając kandydatów z wewnątrz firmy kompetencje firmowe nabierają wagi. To poziom identyfikacji z firmą lub ww. specyficzne kompetencje kształtują poziom motywacji do podjęcia nowych zadań.

- 5. Metoda interwencji.
- 5.1. Scenariusz interwencji.

W naszych założeniach interwencja nie jest wyrwanym działaniem, ale funkcjonuje jako kompleksowa usługa pozwalająca przedsiębiorcy zaplanować proces, zrekrutować i wdrożyć pracownika niezbędnego do realizacji strategii firmy. Może zacząć funkcjonować już w momencie, kiedy dany przedsiębiorca lub firma chcą rozpocząć działalność w danej strefie i obawiają się, że nie będą mogli znaleźć pracowników spełniających kryteria (brak wystarczających kompetencji) do zatrudnienia na określonym stanowisku. Model jest na tyle elastyczny, że interwencja może właściwie rozpocząć się w każdym etapie procesu. Należy jednocześnie wspomnieć, iż warunkiem otrzymania wsparcia w postaci interwencji jest umowa pomiędzy strefą i przedsiębiorcą w ramach Obligacji Społecznych. Wspomniany proces interwencji przedstawia się następująco:



Rysunek 12. Proces – scenariusz interwencji. Opracowanie własne.

Tak jak wspomnieliśmy, w zależności od potrzeb i specyfiki danej strefy lub przedsiębiorstwa działania interwencyjne mogą rozpocząć się na każdym etapie powyższego procesu od wspólnego badania potrzeb i oczekiwań przedsiębiorcy aż po włączenie się w proces wdrażania. Warunkiem koniecznym jest podpisana umowa w zakresie Obligacji Społecznych określająca wzajemne wymagania oraz oczekiwania wraz z zakresem finansowym projektu.

W szczególnych przypadkach, kiedy dana strefa zna specyfikę przedsiębiorstw, które działają lub planują działać na danym terenie można założyć, iż przygotowanie odpowiedniej kadry, na którą jest zapotrzebowanie będzie możliwe znacznie wcześniej – już na poziomie strefy. Placówki edukacyjne działające na tym terenie lub odpowiednio wyselekcjonowane podmioty wspierające rozwój kompetencji mogą doskonale przygotowywać przyszłych pracowników. A to może spowodować przyciągnięcie kolejnych przedsiębiorców.

▪ 5.2. Badanie potrzeb i oczekiwań Przedsiębiorcy/Firmy.

Pierwszym etapem interwencji jest badanie potrzeb i oczekiwań przedsiębiorcy. Może ono przyjmować różne formy i uzależnione jest od preferencji firmy. Przykładowo może przybrać formę Planu Rozwoju Przedsiębiorstwa lub jeżeli taki Plan został wykonany w Firmie sprawdzenie jego aktualności. Istnienie aktualnego planu powinno pokazać jakich pracowników, z jakimi kompetencjami poszukuje dana firma.

Plan Rozwoju Przedsiębiorstwa powinien zawierać podstawowe informacje o firmie oraz zawierać spojrzenie na organizację co najmniej z następujących perspektyw:

- Finansowej
- Otoczenia rynkowego
- Procesów wewnętrznych

- **Rozwoju, w tym wymagane kompetencje pracowników według zajmowanych stanowisk oraz stwierdzone luki kompetencyjne**

W przypadku firm, które nie posiadają tego rodzaju planu Interwencja może rozpocząć się od wspólnego opracowania dokumentu. Może się jednak zdarzyć, że przedsiębiorca nie będzie czuł potrzeby jego posiadania. Warto jednak próbować przekonać Go do stworzenia planu rekrutacyjnego. Pomoże on w prawidłowej organizacji procesu.

Jeśli jednak przedsiębiorca będzie chciał przygotować strategię to do opisu Firmy przydatny będzie model biznesu Osterwaldera. Warto pamiętać, że przeprowadzona praca doradcza (analiza strategiczna) pozwoli na odświeżenie Misji i Wizji Przedsiębiorstwa, Opisanie Strategii np. zgodnie z metodologią GoModelCanvas, czyli opisanie celów strategicznych, celów pośrednich, inicjatyw, określi mierniki oraz ryzyka związane z realizacją tak określonych celów. Strategia pozwoli też na opisane przewagi strategicznej i określi domenę (na jakich obszarach rynku firma się koncentruje)

Przeprowadzona analiza SWOT pozwoli na weryfikację celów strategicznych, wykonanie ich zestawienia oraz mapy celów Przedsiębiorstwa.

Przeprowadzenie analizy oraz przygotowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa w zakresie rekrutacji i wdrażania to w zależności od wielkości przedsiębiorstwa koszt od tysiąca do kilkudziesięciu tysięcy złotych. Na cenę szczególny wpływ ma liczba stanowisk i stopień skomplikowania stawianych pracownikom wymogów.

Analizę potrzeb dotycząca kandydatów mogą przeprowadzić same przedsiębiorstwa lub może być ona dokonana na podstawie wywiadów z przedstawicielami firmy. Trzeba jednak pamiętać, że introspekcja i wywiady mogą tworzyć ograniczony obraz rzeczywistości i nie dawać rzetelnej informacji nt. potrzeb firmy. I dlatego Obligacje Społeczne mogą być dla wielu przedsiębiorstw, zwłaszcza nowych, ciekawą propozycją wspierającą rozwój.

▪ 5.3. Określenie profilu kandydata na stanowisko.

Zgodnie z założeniami projektu z pkt. 5.2 procesu wynikać będą:

- potrzeby rozwojowe w zakresie kompetencji już posiadanych zasobów ludzkich,
- potrzeby rekrutacyjne organizacji, czyli znalezienie i wyselekcjonowanie kandydatów o określonych kompetencjach, co jest głównym zakresem zainteresowania projektu Obligacji Społecznych.

Na podstawie ww. informacji firma wraz z wspierającymi ją specjalistami tworzą Opis stanowiska i wynikający z niego Profil Kandydata zawierający zestaw kompetencji z określonymi minimalnymi akceptowalnymi poziomami dla każdej z nich. Oczywiście korzystanie ze specjalisty zewnętrznego w tym zakresie nie jest dla przedsiębiorcy obligatoryjne.

Opis stanowiska zawiera m.in.:

- Nazwa stanowiska pracy;
- Jednostka organizacyjna;
- Podległość (komu podlega);
- Odpowiedzialność za innych pracowników (kto jemu podlega);
- Cel główny stanowiska (misja);
- Zakres obowiązków, zadania do wykonania;

- Powiązania wewnętrzne z innymi stanowiskami;
- Powiązania zewnętrzne;
- Kryteria oceny pracy na tym stanowisku;
- Wymagane kwalifikacje i doświadczenie;
- Data ostatniej modyfikacji wpisu.

Profil kandydata zawiera:

- Nazwa stanowiska pracy;
- Wymogi formalne (wykształcenie, uprawnienia itp.)
- Kompetencje niezbędne i ich poziom minimalny (wiedza, umiejętności, cechy osobiste i postawa);
- Kompetencje pożądane i ich poziom (wiedza, umiejętności i cechy osobiste);
- Kompetencje przydatne (wiedza, umiejętności i cechy osobiste);

Opracowane na tym etapie dokumenty są podstawą do decyzji o wyborze konkretnych narzędzi rekrutacyjnych i selekcyjnych.

▪ 5.4. Wybór narzędzi rekrutacji i selekcji.

Zgodnie z założeniami projektu, to z potrzeb przedsiębiorcy oraz opracowanego na ich podstawie profilu kandydata wynikać będą narzędzia jakimi posłużą się prowadzący proces rekrutacji i selekcji. W szczególności zależne to będzie od stanowiska, na jakie rekrutowany jest dany kandydat, kompetencji jakie będą badane w ramach procesu selekcji oraz dostępnego budżetu. Do wyboru mają m.in. następujące narzędzia:

5.4.1. Analiza dokumentacji kandydata/pracownika

- a. Uprawnienia
- b. Certyfikaty
- c. Świadectwa
- d. Dyplomy
- e. CV
- f. Opinie
- g. Rekomendacje

Najkrócej, pokazują przede wszystkim deklaratywne poziomy wybranych kompetencji oraz kwalifikacje do wykonywania wybranych zadań bądź obsługi urządzeń czy aplikacji. Prezentują również wybrane przez kandydata opinie. Niestety, tak jak zostało wspomniane, zarówno opinie jak i kompetencje w dokumentacji (prócz uprawnień) mają charakter deklaracyjny i bezwzględnie należy je sprawdzić w dalszym procesie selekcji.

5.4.2. Wywiad behawioralny.

Jak sama nazwa wskazuje, wywiad behawioralny dotyczy zachowania pracownika. Polega on na przeprowadzeniu analizy historii sukcesów i porażek kandydata o fundamentalnym znaczeniu dla historii jego kariery. Najogólniej mówiąc, kandydat podczas takiego wywiadu musi wykazać się wiedzą i zdolnościami poprzez podanie konkretnych przykładów z przeszłości. Jego głównym zadaniem jest szczegółowe opisanie, jak zachował się w

konkretnej sytuacji, zwłaszcza krytycznych dla odniesienia sukcesu w danej roli. Osoba zajmująca się rekrutacją może zapytać, czy w analogicznej sytuacji kandydat zachowałby się tak samo, czy może zmodyfikowałby coś w swoim działaniu. Kandydat jest proszony o podanie przykładów rzeczywiście odniesionych sukcesów i porażek zawodowych, dlatego istnieje mniejsze ryzyko, że udzieli nieprawdziwej odpowiedzi, tym bardziej że rekruter może wspomóc się pytaniami pogłębiającymi. W przypadku czysto teoretycznego pytania inteligentny kandydat może postarać się o błyskotliwą, zadowalającą pracodawcę odpowiedź. Ponadto podczas wywiadu behawioralnego jest eliminowana niska wiarygodność wynikająca z nieobiektywnej samooceny kandydata do pracy. Co więcej, wywiad behawioralny pozwala odkryć powtarzające się wzorce zachowania występujące u danego kandydata.

5.4.3. Testy kompetencji

Testy kompetencyjne należą do grupy standaryzowanych metod pomiaru i oceny kompetencji. Są to niezwykle rzetelne narzędzia dostarczające obiektywnej i wiarygodnej informacji na temat tego jaki poziom kompetencji wykazuje dana osoba.

Testy kompetencyjne to narzędzia psychometryczne tworzone w celu badania określonych kompetencji. Tak jak nie ma uniwersalnych kompetencji tak nie ma również uniwersalnych testów mierzących kompetencje. Przy wyborze takiego testu należy zwrócić szczególną uwagę na jakim modelu teoretycznym został on oparty i co on tak naprawdę mierzy. Kluczowym wskaźnikiem jest tutaj TRAFNOŚĆ testu kompetencyjnego, czyli taki jego parametr, który określa co dokładnie jest przedmiotem pomiaru.

Testy kompetencyjne najczęściej dzielone są na następujące kategorie:

- a. wiedzy i umiejętności – przedmiotem pomiaru jest tutaj wiedza merytoryczna związana z daną kompetencją,
- b. osiągnięć – przedmiotem pomiaru jest tutaj poziom wykonania poszczególnych czynności, tj. sortowanie, szybkość czytania, rozumienie tekstu, itp.
- c. sytuacyjne testy kompetencyjne – są to narzędzia oceny oparte na seriach dylematów. Zadaniem osoby ocenianej jest tutaj dokonanie wyboru zachowania, najbardziej adekwatnego wg. niego w danej sytuacji,
- d. zdolności – badanie zdolności intelektualnych, językowych, numerycznych, itp.
- e. osobowości – badanie poziomu poszczególnych cech osobowości.

5.4.4. Assessment Center (dla kandydatów).

To proces, który pozwala na zebranie w wystandaryzowanych warunkach informacji o wiedzy, umiejętnościach i postawach jego uczestników. Jest to metoda wielowymiarowa, a na jej obiektywizm wpływają następujące czynniki: różnorodność kryteriów (oceny jest cały zestaw kompetencji, opisanych za pomocą konkretnych zachowań), różnorodność narzędzi (podczas sesji AC uczestnicy biorą udział w wielu zadaniach, ćwiczeniach i symulacjach), mnogość ocen (każda kompetencja jest obserwowana i oceniana w kilku różnych zadaniach) oraz mnogość obserwatorów (każdego uczestnika obserwuje jednocześnie kilku doświadczonych i odpowiednio przeszkolonych asesorów). Należy również pamiętać, że AC bada jednocześnie wiele kompetencji – w trakcie jednej sesji możemy zbadać np. komunikację, umiejętności organizacji pracy, umiejętności analityczne, umiejętności prezentacyjne czy umiejętności

negocjacyjne. W związku z tym koszt rozkłada się na wiele kompetencji. Assessment Center jest najbardziej skuteczną metodą trafnego przewidywania dopasowania osoby do przyszłego stanowiska pracy.

5.4.5. Development Center (dla pracowników).

To wielowymiarowy proces oceny kompetencji, w którym uczestnicy są obserwowani i oceniani przez zespół obiektywnych, wyszkolonych sędziów kompetentnych (asesorów). W odróżnieniu od Assessment center, gdzie głównym celem procesu jest ocena umiejętności kandydatów do pracy, głównym celem tej metody jest diagnoza potencjału i rozwój pracowników. Metodologia oceny Development center jest identyczna z metodologią Assessment center.

5.4.6. Zadania/projekty.

To metoda zakładająca przekazanie do wykonania kandydatowi zadań lub projektów w celu sprawdzenia jak poradzi sobie w przypadku powierzenia mu odpowiedzialności. Zwykle nie są one bezpośrednio związane z pracą. Badają sposoby działania kandydata w przypadku powierzenia mu pracy. W odróżnieniu do Assessment lub Development Center zadania mogą być wykonane w domu kandydata a jedynie wyniki i opis pracy prezentowany na spotkaniu z rekruterem lub konsultantem.

5.4.7. Obserwacja na stanowisku pracy (próbki i symulacje)

Metoda zakłada „zatrudnienie” pracownika i powierzenie mu zadań do wykonania na stanowisku pracy. Dany kandydat obserwowany jest przez superwizora, który sprawdza na ile jego działania są zgodne z oczekiwaniami i założeniami firmy oraz opisem wymaganych kompetencji. Jest to jedna z najbardziej skutecznych metod selekcyjnych, ale jednocześnie jej koszt i czasochłonność w większości przypadków powoduje rezygnację z jej zastosowania.

Zazwyczaj koszt rekrutacji i selekcji pracownika uzależniony jest od wysokości wynagrodzenia na stanowisku i oscyluje w granicach od jedno do trzymiesięcznego wynagrodzenia danej osoby. Jednak przedsiębiorca może w ramach interwencji zdecydować się na wybór jedynie wybranych metod rekrutacyjnych. Wtedy sytuacja kosztowa przedstawia się następująco:

LP.	Narzędzie	Koszt netto
1	Analiza dokumentacji pracownika	Nie praktykowana bez wywiadu
2	Wywiad behawioralny	500 – 1000 zł za osobę
3	Testy kompetencji	100 -1000 zł za test
4	Assessment Center	1000 – 1500 zł za kandydata
5	Development Center	1000 – 1500 zł za osobę
6	Zadania, projekty	700 - 1000 zł za opracowanie
7	Obserwacja na stanowisku pracy	1000 – 1500 zł za dzień obserwacji

Tabela 22. Koszty narzędzi selekcyjnych w ramach działań interwencyjnych (opracowanie własne)

Należy pamiętać, że każde z narzędzi ma swoje ograniczenia, a aktualna kondycja kandydata może powodować pewne zakłócenia w postrzeganiu jego działań w trakcie danego spotkania czy sesji. W związku z tym koniecznym jest zastosowanie kilku narzędzi w trakcie selekcji pracowników. Dzięki temu nasza ocena będzie bardziej obiektywna a wyniki rzetelne.

- 5.5.Przeprowadzenie procesu wyboru kandydatów.

Po podjęciu decyzji, które narzędzia będą wykorzystane do wyboru kandydatów na dane stanowisko uruchamiamy proces. Tu szczególnie ważnym jest wybór odpowiednich specjalistów w dziedzinie rekrutacji i selekcji, tak aby zachować: relatywność, rzetelność i obiektywizm. Słowem takie, które pozwolą na prawidłowe przeprowadzenie procesu. Proces może być prowadzony przez firmę, ale również w ramach obligacji społecznych może zostać powierzony zewnętrznemu dostawcy profesjonalnie zajmującemu się rekrutacją i selekcją pracowników.

- 5.5.1.W przypadku braku kandydatów spełniających kryteria wybór kryteriów krytycznych.

W przypadku braku odpowiednich kandydatów mimo przeprowadzenia prawidłowego procesu rekrutacji i selekcji dokonuje się korekty minimalnych poziomów na skali danej kompetencji określając kryteria krytyczne. Oznacza to obniżenie dotychczasowych kryteriów stawianych kandydatom. Wybranych na tym poziomie kandydatów należy dodatkowo przeszkolić przed dopuszczeniem do pracy. Wybór kryteriów krytycznych może odbyć się już na poziomie budowania Profilu Kandydata, jednak określenie na tamym etapie wzbudza pokusę na obniżenie jakości rekrutowanych kandydatów już na początku procesu, stąd nie rekomendujemy tego rozwiązania.

- 5.5.2. Wybór osób najbliższych spełnieniu kryteriów.

Pierwszym krokiem jest wybór z dostępnej listy kandydatów osób, które są najbliższe spełnieniu wymaganych kryteriów. Pozwala to w relatywnie szybkim czasie przygotować kandydatów do pracy wykorzystując już zweryfikowane zasoby. Szczególnie istotnym aspektem jest tu określenie, które z kompetencji są kluczowe w dopuszczeniu danej osoby do wykonywania pracy i skoncentrowanie się w realizacji interwencji właśnie na nich.

W przypadku permanentnego braku na danym rynku kandydatów spełniających wymagane kryteria kierunkowe działania rozwojowe względem konkretnych kompetencji powinny rozpocząć się już na poziomie przygotowania zawodowego uczniów szkół funkcjonujących na tym terenie lub/i osób zarejestrowanych/zgłoszonych do rejonowych urzędów pracy.

Ciekawym rozwiązaniem wydaje się również możliwość zasilania przedsiębiorców kandydatami z sąsiednich rejonów, których również można przysposobić do wykonywania zleconych zadań.

- 5.6.Uruchomienie narzędzi oddziałujących na wybrane kompetencje.

W ramach narzędzi wspierających rozwój kompetencji mamy do dyspozycji m.in.:

5.6.1.Szkolenia

To kształcenie w zakresie wiedzy i nieskomplikowanych umiejętności i nawyków. Opiera się w szczególności na rozwoju wiedzy a umiejętności i nawyki są jedynie przykładami potwierdzającymi zawartość teoretyczną. Często stosowane w formie cyklu. Jego tematyka i zawartość uzależniona jest od celów stawianych poszczególnym zajęciom.

5.6.2.Warsztaty

To zajęcia skierowane w szczególności na umiejętności. Zadaniem prowadzącego jest przekazanie procedury wykonania danej czynności lub zestawu czynności a następnie dopilnować, aby uczestnicy wykonywali zadania zgodnie z przekazaną instrukcją.

W odróżnieniu od szkolenia w warsztatach wiedza jest jedynie tłem do wprowadzanych treści. Warsztaty mają szczególny wymiar praktyczny, ponieważ są podstawą do stworzenia nawyków.

5.6.3.Treningi.

To praktyczne ćwiczenie nabytych umiejętności. Powinny one dotyczyć osób, które są na poziomie świadomej kompetencji i potrzebują nabyte kompetencje wprowadzić na poziom nieświadomej kompetencji, tak aby pewne czynności wykonywać automatycznie. Tu wymiar praktyczny jest podstawą tworzenia i prowadzenia programu.

5.6.4.Kursy

Ten rodzaj aktywności nakierowany jest przede wszystkim na uzyskanie przez uczestników pewnego rodzaju uprawnień niezbędnych do wykonywania zadań. Zajęcia powinny kończyć się egzaminem oraz uzyskaniem certyfikatu kwalifikującego daną osobę do wykonywania czynności lub korzystania z urządzeń czy aplikacji. W szczególnych przypadkach Kursy nadają uprawnienia państwowe bądź branżowe i w związku z tym niezbędnym jest wybór do prowadzenia tych zajęć firm/instytucji posiadających uprawnienia do ich nadawania bądź szkolenia w tym zakresie.

5.6.5.Coaching

To interaktywny proces rozwoju, poprzez metody związane z psychologią, realizowaniem procesu decyzyjnego do zaspokajania potrzeb, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania, osiągnięcia celu.

Coachowie pracują z klientami w zakresach związanych z biznesem, rozwojem kariery, finansami, relacjami interpersonalnymi, a w szczególności kompetencjami społecznymi. Dzięki coachingowi klienci ustalają cele, optymalizują swoje działania, podejmują lepsze decyzje i pełniej korzystają ze swoich naturalnych umiejętności. Coaching jest procesem, którego głównym celem jest wzmocnienie klienta oraz wspieranie go w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany w oparciu o własne odkrycia, wnioski i zasoby.

Standardowo coaching:

- opiera się na dobrowolności klienta do uczestnictwa w procesie

- wyklucza jakąkolwiek dyrektywność np. ze strony coacha
- pomaga ludziom uczyć się, a nie jest po to, by ich uczyć
- jest zbudowany na bazie pytań
- pobudza do myślenia
- dokonuje się w atmosferze szacunku i pełnej akceptacji dla wartości klienta
- prowadzi do świadomego dokonywania zmian
- skupia się na osiąganiu celów.

5.6.6. Mentoring.

To partnerska relacja między mistrzem a uczniem (zwierzchnikiem a pracownikiem, itp.) zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału osoby uczącej się. Polega głównie na tym, by uczeń, poprzez regularne rozmowy z mistrzem, obserwowanie jego działań zdobywał nową wiedzę i umiejętności, poznawał siebie, rozwijał zawodową samoświadomość.

5.6.7. Konsultacje indywidualne.

Oznaczają możliwość korzystania przez osobę, która potrzebuje wsparcia epizodycznego skorzystania z doświadczenia innych osób. W przypadku wątpliwości uczeń może skonsultować swoje pomysły z pracownikami/konsultantami bardziej doświadczonymi. Elementem wyróżniającym konsultacje od mentoringu jest przede wszystkim brak procesu w rozwijaniu wiedzy i umiejętności osoby uczącej się

5.6.8. Literatura, prasa, media.

To książki, artykuły, filmy, szkolenia e-learningowe, webinary i inne media, z których może korzystać uczeń rozwijając swoją wiedzę i umiejętności. Szczególną korzyścią w tym przypadku jest dostępność ww mediów niezależna od czasu i miejsca. Uczeń sam może regulować czas i tempo rozwoju.

5.6.9. Praca w projektach.

Najważniejszą korzyścią dla osoby uczącej się jest wymiar praktyczny tej metody. Nie dość, że sam może uczestniczyć w projekcie to jeszcze może obserwować innych uczestników wykonujących wspólnie zadania. Jego działalność jest na bieżąco weryfikowana przez osoby działające w projekcie. Uczeń próbuje nowych metod, podejmuje większe wyzwania, ale może czuć się bezpiecznie, ponieważ jest pod opieką bardziej doświadczonych pracowników. Szczególnie ważnym aspektem metody jest działanie ucznia w ramach kultury organizacyjnej danej firmy.

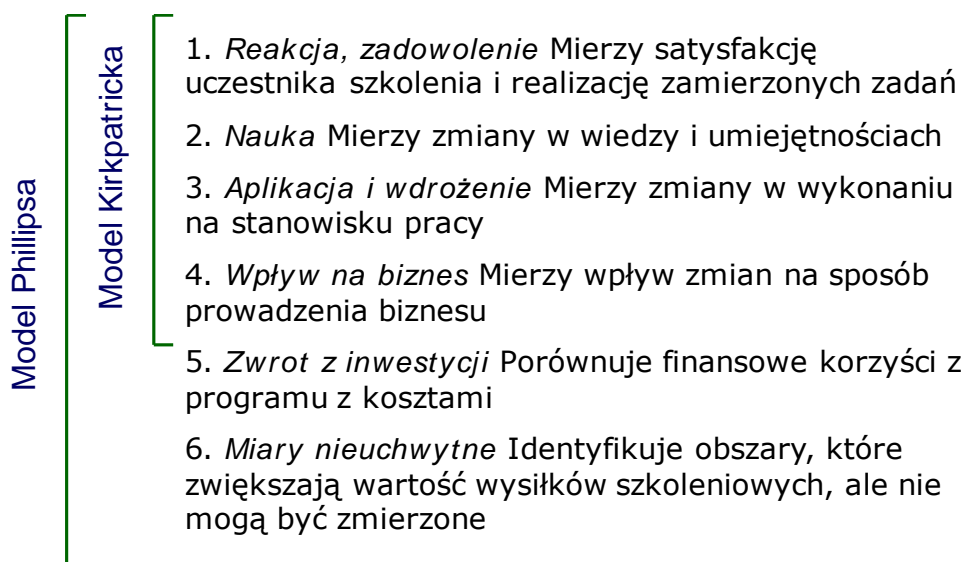
Lp.	Forma	Główny obszar oddziaływania	Koszty netto na osobę w zł	Koszty netto na grupę/dzień w zł
1	Szkolenie	Wiedza	500 – 3000	2000 – 7000

2	Warsztat	Wiedza, umiejętności	500 – 3000	2000 - 7000
3	Trening	Umiejętności	500 – 2000	1500 - 4000
4	Kurs	Wiedza, umiejętności	200 – 3000	1500 - 5000
5	Coaching (sesja)	Postawa	150 – 500	nd
6	Mentoring (sesja)	Umiejętności, postawa	150 – 500	nd
7	Konsultacje indywidualne	Wiedza	150 – 1000	nd
8	Literatura, prasa, media	Wiedza	nd	nd
9	Praca w projektach	Wiedza, umiejętności, postawa	nd	nd

Tabela 23 Zestawienie kosztów oddziaływania (w zależności od wybranej formy). Opracowanie własne.

5.7. Wdrożenie pracowników.

Żadne szkolenie nie daje 100% skuteczności zmian w efektywności pracownika. W związku z tym szczególnie ważnym jest wdrożenie pracowników do wykonywanych zadań tzn. zapewnienie możliwości wykorzystania nabytych wiedzy i umiejętności, stworzenie kultury organizacyjnej wspierającej rozwój oraz przygotowanie menadżerów do pracy z pracownikami na tym etapie rozwoju zawodowego. Zgodnie z modelem Kirkpatricka i Philippsa właśnie ten etap jest kluczowy do osiągnięcia pożądanego efektów. Dlatego koniecznym jest zaangażowanie przedsiębiorców i ich menadżerów w cały proces, tak aby rozumieli i akceptowali podejmowane działania, jak również wspierali jego wprowadzanie. Jak widać z poniższego wykresu wpływ na biznes można mierzyć dopiero jeśli przejdziemy pierwsze trzy etapy wdrożenia:



Rysunek 13. Schemat etapów wdrożenia. Opracowanie własne na podstawie Donald L. Kirkpatrick „Cztery poziomy Oceny Efektywności Szkoleń” Studio EMKA Warszawa 2001

6. Przykładowe kompetencje.

Poniżej prezentujemy przykładowe definicje oraz skalowanie wybranych kompetencji społecznych oraz profesjonalnej. Ich dobór został dokonany w ramach konsultacji z zamawiającym jako podstawa do

stworzenia bazy kompetencji oraz jako podstawa do prezentacji metod interwencji w przypadku każdej z nich:

1. Organizacja pracy własnej
2. Komunikatywność
3. Nastawienie na zmiany
4. Obsługa wózka widłowego

Zgodnie z przyjętymi założeniami kompetencje profesjonalne połączone są z uprawnieniami (kwalifikacjami) określonymi w ustawie stąd jej konstrukcja jest opatrzona dodatkowym zakresem zawartym w regulacji.

Poniższe skale zawierają przykładowe definicje i zakresy w ramach skalowania. W każdym przypadku tworzenia opisu stanowiska dla danej organizacji zapisy te powinny być zweryfikowane i doszczegółowione, tak aby oddawały charakter, potrzeby i kulturę organizacyjną danej firmy. Dopiero wtedy zleceniobiorcy opracowujący konkretne programy szkoleniowe i rozwojowe mogą profesjonalnie przygotować oczekiwane propozycje.

Dla uproszczenia w naszych rozważaniach dotyczących możliwych interwencji w przypadku każdej z kompetencji rozpatrywać będziemy stanowisko operatora wózka widłowego.

- 6.1. Opis kompetencji - Organizacja pracy własnej.

Umiejętne/efektywne ustalanie celów i harmonogramów, planowanie zadań w czasie oraz wykorzystywanie odpowiednich narzędzi do realizowania zaplanowanych zadań. Umiejętności ustalania priorytetów; wyznaczanie odpowiednich zadań prowadzących do realizacji celów. Kontrolowanie swojego harmonogramu działań i realizacja zaplanowanych działań w określonym czasie. Rozlicza się z wykonywanych zadań i zrealizowanych celów.

1

- Nie wyznacza celów osobistych ani zawodowych/edukacyjnych
- Nie planuje swoich zadań
- Nawet jeśli ma wyznaczone cele to nie przekłada celów na zadania
- Pracuje bez ustalonych priorytetów
- Nie korzysta z żadnych narzędzi wspierających planowanie
- Nie korzysta z kalendarzy i harmonogramów
- Często ma trudności z realizacją wyznaczonych (uzgodnionych) celów
- Realizując część ze swoich zadań zapomina o innych
- Niechętnie podejmuje się zadań trudniejszych, wymagających większego nakładu pracy i zaangażowania
- Brak umiejętności analizy swoich wyników pod kątem realizacji zadań

2

- Nie ustala celów, czeka aż ktoś wyznaczy mu to co ma robić
- Planuje tylko wskazane przez innych zadania
- Wykorzystuje do realizacji zadań/celów tylko najprostsze, najbardziej

	<p>popularne narzędzia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Przekłada cele na zadania tylko przy wsparciu – za każdym razem potrzebuje pomocy ▪ Przy ustalaniu priorytetów wymaga wsparcia innych osób ▪ Nieregularnie kontroluje zgodność realizacji zadań z planem ▪ Nie zwraca uwagi na to jakie konsekwencje może mieć jego działanie bądź brak podjęcia na realizację celu bądź wyniki innych osób ▪ Wykonując swoje zadania często szuka pomocy innych osób ▪ W trudniejszych zadaniach potrzebuje wsparcia ▪ Słabiej pracuje pod wpływem stresu wynikającego z napiętych terminów
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Samodzielnie przekłada poszczególne cele na konkretne zadania do realizacji ▪ Samodzielnie i poprawnie ustala priorytety ▪ Poprawnie buduje harmonogramy zadań ▪ Koncentruje się na najważniejszych zadaniach, ale nie zapomina o innych ▪ Wykorzystuje dostępne narzędzia planowania np. kalendarze ▪ Kontroluje zgodność realizacji zadań z zakładanym planem ▪ Samodzielnie zarządza założonym budżetem przeznaczonym do realizacji zadania ▪ Systematycznie analizuje swoje wyniki i poprawnie wyciąga wnioski z własnych działań, ▪ Potrafi organizować pracę w sytuacjach większej presji czasowej ▪ Osiąga zakładane cele
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weryfikuje priorytety w sytuacjach nieplanowanych/niestandardowych ▪ W pracy zespołowej zgłasza trafne uwagi dotyczące wyznaczania celów i priorytetów ▪ Wspiera realizację zadań na poziomie całego zespołu w zakresie planowania i organizacji pracy, wychodzi poza swoje własne zadania ▪ Realizuje dodatkowe zadania bez zagrożenia realizacji podstawowych planów ▪ Świetnie radzi sobie z trudnymi, nietypowymi zadaniami ▪ Dobrze organizuje własną pracę w sytuacjach dużej presji czasowej ▪ Osiąga cele i potrafi określić jakie były powody ich osiągnięcia ▪ Jeśli nie osiągnie zamierzonych celów potrafi określić co wpłynęło na taką sytuację
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poziom wykonania prac znacznie przekracza założoną jakość ich wykonania ▪ W przypadku pracy zawodowej zwykle przekracza oczekiwania przełożonych w zakresie standardów wykonania zadań ▪ Świetnie radzi sobie z trudnymi, nietypowymi zadaniami ▪ Doskonale organizuje własną pracę działając pod presją czasu ▪ Proponuje alternatywne rozwiązania dla danych problemów ▪ Sam kreuje cele i ustala do nich priorytety i zadania ▪ Często pomaga innym w realizacji ich zadań oraz odpowiedniej organizacji

pracy

- Inicjuje kreatywne/inne sposoby realizacji zadań na poziomie zespołu
- Współtworzy nowe standardy organizacji pracy

Tabela 24 Opis Kompetencji Organizacja Pracy własnej. (opracowanie własne)

- 6.2. Opis kompetencji Komunikatywność.

Zdolność do zrozumiałego przekazywania informacji i tłumaczenia innym własnych myśli. Umiejętność przekonywania i obrony własnych przekonań, zdania i pomysłów. Korzystanie z narzędzi komunikacji werbalnej i niewerbalnej; umiejętność aktywnego słuchania, zadawania pytań, używania parafrazy, używania komunikatu „ja”. Umiejętność budowanie racjonalnej argumentacji; logika i spójność przekazu. Umiejętność dopasowania stylu komunikacji do rozmówcy. Otwartość na innych i ich zdanie/stanowisko. Umiejętność asertywnej komunikacji.

1

- Mówi zbyt mało lub zbyt dużo do wymogów sytuacji, w której się znalazł np. nie odpowiada na pytania lub odpowiada bardziej obszernie niż jest to wymagane w danej sytuacji
- Używa niezrozumiałych dla rozmówców słów lub pojęć (slangowe, fachowe lub potoczne)
- Ma ograniczony zasób słownictwa
- Formułuje niezrozumiałe, mało powiązane ze sobą wypowiedzi
- Wypowiada się w sposób chaotyczny, nie związany z istotą tematu
- Nie dostosowuje słownictwa i stylu do sytuacji i rozmówcy
- Rzadko dzieli się z innymi informacjami, zatrzymuje je dla siebie
- Zdarza się, że jednych informuje lepiej niż innych
- Nie skupia się na tym, jakich informacji potrzebują jego rozmówcy
- Nie słucha – jest nastawiony na nadawanie
- Ma wyraźne trudności z obroną własnego zdania (lub interesów) zwłaszcza w sytuacji nacisku ze strony innych osób
- Okazuje wyraźne zniecierpliwienie w razie niezrozumienia tego, co mówi. Czasami może to przeradzać się w agresję
- Nie akceptuje zdania innych osób

2

- Wypowiada się używając zdań prostych
- Wypowiada się w sposób zawiły, niejasny, niejednoznaczny
- W bardzo niewielkim stopniu dostosowuje sposób wypowiedzania się do rozmówcy
- Słucha innych, ale nie zawsze rozumie, co się do niego mówi – ma problemy z powtórzeniem lub analizą przekazanych treści
- Komunikuje się zawsze w ten sam sposób niezależny od kontekstu sytuacji, oczekiwań odbiorców

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ W sposób wybiórczy przyjmuje informacje pod swoim adresem ▪ Słabo toleruje informacje negatywne i uwagi na swój temat od innych ▪ Stara się bronić swojego zdania (interesów), lecz nie zawsze mu się to udaje ▪ Jego mimika nie zawsze jest odpowiednio dostosowana do sytuacji, może być zbyt monotonna, nie współgrająca z przekazywanymi treściami ▪ Gestykułuje zbyt dużo lub zbyt mało ▪ Zawęza swą wypowiedź tylko do dokładnej odpowiedzi na pytanie ▪ Rzadko dopytuje - nawet jeśli trzeba zdobyć od rozmówcy więcej informacji ▪ Denerwuje się, jeśli nie jest w stanie osiągnąć swojego celu komunikacyjnego
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wypowiada się ze swobodą wykorzystując szeroki zasób słownictwa ▪ Jego informacje są konkretne, przekazywane w odpowiednim momencie ▪ Identyfikuje główne zagadnienia, odnosi się do nich w wypowiedziach ▪ Z własnej inicjatywy komunikuje innym swój punkt widzenia, opinie ▪ Przedstawia swoje opinie i pyta o opinie innych, pozwala się wypowiedzieć ▪ Słucha wypowiedzi innych, zadaje pytania, pogłębia usłyszane treści ▪ W rozmowie panuje nad emocjami ▪ Otwarcie przyjmuje napływające z zewnątrz informacje i bierze je pod rozwagę ▪ Dobrze broni swych opinii (interesów) przy użyciu rzeczowych argumentów ▪ Uważnie słucha, zadaje pytania, zachęcający innych do wypowiedzi ▪ Upewnia się, czy został dobrze zrozumiany i czy właściwie zrozumiał rozmówcę ▪ Bierze pod uwagę opinie innych, uwzględnia emocje, uczucia, obawy innych ▪ Dostosowuje styl komunikacji do sytuacji i otoczenia ▪ Konstruktywnie przekazuje uwagi krytyczne innym korzystając z narzędzi komunikacji asertywnej
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sprawnie komunikuje się w trudnych sytuacjach tj. konflikt, opór ze strony innych ▪ Swym zachowaniem daje przykład efektywnego i otwartego komunikowania się ▪ Tworzy standardy otwartej komunikacji ▪ Jest elokwentny, wykorzystuje słownictwo z różnych obszarów ▪ Aktywnie poszukuje u innych informacji zwrotnej i wyciąga z niej wnioski, dobrze wykorzystuje je w codziennej pracy ▪ Dyskutuje, dopytuje o przyczyny stanowiska i decyzji rozmówcy, rozważa wspólnie możliwości zmiany ▪ Potrafi pomóc innym wyciągać konkretne wnioski w oparciu o posiadane informacje ▪ Efektywnie broni się przed presją rozmówcy, jest asertywny ▪ Ułatwia komunikację między różnymi obszarami organizacji ▪ Podejmuje działania propagujące i wspierające otwartą i aktywną komunikację

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jest wsparciem dla mniej doświadczonych kolegów w organizacji
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poszukuje samodzielnie informacji i chętnie dzieli nimi z innymi ▪ Jest autorytetem, a informacje, których udziela, wnoszą zawsze coś nowego (nowe spojrzenie, perspektywę) ▪ Chętnie i często dzieli się z innymi swą wiedzą i doświadczeniem ▪ Motywuje innych ▪ Posługuje się różnymi źródłami informacji ▪ Skutecznie wykorzystuje takie środki wypowiedzi jak metafory, dowcip, przypowieści ▪ Doskonale przekonuje innych do swoich opinii, pomysłów (perswaduje) ▪ Tworzy standardy komunikacji ▪ Dbą o jakość komunikacji na poziomie całego zespołu ▪ Zapewnia sprawny przepływ informacji w zespole ▪ Angażuje innych w przyjmowanie współodpowiedzialności za przekazywanie informacji i otwartą komunikację w całym zespole

Tabela 25. Opis Kompetencji Komunikatywność. Opracowanie własne.

- 6.3.Opis kompetencji - Nastawienie na zmiany.

Umiejętności, zdolności do akceptowania zmian, ale również do czerpania z nich satysfakcji i nauki. Osoby takie potrafią zaadoptować się niemal do każdej sytuacji i z każdej wyciągnąć cenne wnioski. W odpowiednich sytuacjach sam inicjuje zmiany i potrafi je wdrożyć.

1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ma zdecydowane, niezmiennalną zdanie na większość kwestii ▪ Nie akceptuje różnorodności poglądów i usilnie przekonuje do swoich racji. Bywa w tym nieco agresywny. ▪ Niechętnie zmienia swoje zachowania – trzyma się wyłącznie starych, wypróbowanych metod ▪ Traktuje zmiany jako zbędne, tylko dlatego, że są zmianami, bez analizy ich potrzeb i sensowności. ▪ Bez wnikania w sens zmian wyraża w stosunku do nich obawy i podważa ich sens ▪ Uważa, że jego dotychczasowe umiejętności są wystarczające ▪ Bojąc się lub nie chcąc poszukiwać rozwiązań lepszych, stosuje pierwsze, jakie mu się nasuną ▪ Nie uczestniczy w oferowanych szkoleniach ▪ Nie wyciąga wniosków z popełnianych błędów ▪ W nowych sytuacjach, wiedząc, że dotychczasowe rozwiązania nie będą skuteczne, nie podejmuje szukania nowych i z uporem stosuje do tej pory używane także w kontaktach z klientami.
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Może w sposób dogmatyczny i autorytarny przeciwstawiać się zmianom ▪ Odrzuca zmiany z zasady, bez analizy ich potrzeb i skutków
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konieczność dostosowywania się do zmian wiąże się dla niego z pewnym kłopotem – odbiera jako problem ▪ Stopniowo zmienia swoje zachowania dostosowując je do wymogów sytuacji - potrzebuje w tym zakresie wsparcia, zachęty ze strony innych osób ▪ Wyraża pewne obawy czy nauka nowych umiejętności i wiedzy jest mu potrzebna ▪ Obawia się nowości, ale je akceptuje ▪ Zachęcany podejmuje naukę nowych treści ▪ Niechętnie podejmuje się uczestnictwa w oferowanych szkoleniach, ale gdy już zacznie się szkolić przyjmuje postawę akceptującą nowe treści ▪ Nie analizuje systematycznie swoich działań w celu wyciągania wniosków z sukcesów i porażek i związanego z tym wyciągania wniosków w celu zmiany swojej postawy na przyszłość ▪ Wobec zmian zachowuje postawę zachowawczą, ale gotów jest się zmieniać o ile dostrzeże w tym wyraźne korzyści
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Szybko przystosowuje się do nowych wymagań – akceptuje zmiany ▪ Jest przekonany, że nauka nowych umiejętności i nabywanie wiedzy są mu potrzebne w rozwoju zawodowym ▪ Chętnie uczy się nowości ▪ Lubi nowe przedsięwzięcia, czasami sam się do nich zgłasza ▪ Aktywnie uczestniczy w oferowanych przez firmę szkoleniach ▪ Wykorzystuje wnioski zarówno z sukcesów, jak i z porażek – stosuje także w kontaktach z innymi ▪ Wykazuje ciągłą gotowość i ciekawość wobec zmian
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jest elastyczny w podejściu do innych zarówno w życiu prywatnym jak i zawodowym, ▪ Jest gotowy do działania w nietypowych warunkach ▪ Podkreśla swoją dyspozycyjność i otwartość do nietypowych, nowych działań ▪ Zwraca uwagę na elementy, które mógłby wykorzystać w działaniach zawodowych podkreślając okazje zmian i wdrażania nowości ▪ Woli pracę w " ruchu" i w zmieniających się warunkach ▪ Chce poznawać nowe sytuacje, ludzi, nowe wyzwania ▪ Lubi zmiany, nowości, wyzwania – traktuje je jak okazję do nauki. ▪ Lubi uczyć się nowych rzeczy i aktywnie szuka możliwości zdobycia nowych kwalifikacji ▪ Chętnie podejmuje wyzwania, stawiane przez nowe zadania ▪ Wskazuje innym korzyści płynące z nowości – zachęca do nauki ▪ Chętnie korzysta z doświadczeń innych osób

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chętnie i aktywnie korzysta z nowoczesnych technologii (internet, portale społecznościowe – nie tylko te popularne, ale również nowe, wchodzące na rynek, ▪ Szuka nowych technologii i wdraża je do swojego działania
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angażuje innych do nowych przedsięwzięć, przekazuje swój entuzjazm ▪ Próbuje wszystkiego, aby znaleźć nowe rozwiązania i aktywnie dzieli się swoimi "odkryciami" ▪ Przez wiele osób jest uznawany za pomysłodawcę nowych przedsięwzięć ▪ „W lot” chwyta istotę sprawy i jej tło ▪ Eksperymentuje z nowymi pomysłami – wnioski wykorzystuje w praktyce ▪ Inicjuje nowe działania

Tabela 26. Opis Kompetencji Nastawienie na Zmiany. Opracowanie własne.

▪ 6.4. Obsługa wózka widłowego.

6.4.1. Aktualny stan prawny w zakresie uprawnień na operatora wózków widłowych:

Do operowania wózkami podnośnikowymi dopuszczane są osoby posiadające uprawnienia wydawane przez Urząd Dozoru Technicznego.

Rozporządzenie ministra rozwoju i finansów z dnia 15 grudnia 2017 r.

w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy użytkowaniu wózków jezdniowych z napędem silnikowym (ogłoszone 9 stycznia 2018 r.) zawiera następujące wymagania w tym zakresie:

Na podstawie art. 237 § 2 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz. U. z 2016 r. poz. 1666, 2138 i 2255, z 2017 r. poz. 60 i 962 oraz z 2018 r. poz. 4) zarządza się, co następuje:

§ 1. Rozporządzenie określa wymagania bezpieczeństwa i higieny pracy przy użytkowaniu wózków jezdniowych z napędem silnikowym spalinowym, elektrycznym i spalinowo -elektrycznym, zwanych dalej „wózkami jezdniowymi”, mających zastosowanie w transporcie wewnętrznym.

[...]

§ 4. 1. Do obsługi wózków jezdniowych podnośnikowych z mechanicznym napędem podnoszenia dopuszcza się osobę, która ukończyła 18 lat i posiada zaświadczenie kwalifikacyjne do obsługi wózków jezdniowych uzyskane na podstawie przepisów dotyczących trybu sprawdzania kwalifikacji wymaganych przy obsłudze i konserwacji urządzeń technicznych.

[...]

§ 18. Imienne zezwolenia, o których mowa w § 4 ust. 1 pkt 2 rozporządzenia Ministra Gospodarki z dnia 10 maja 2002 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy użytkowaniu wózków jezdniowych z napędem silnikowym (Dz. U. poz. 650 oraz z 2003 r. poz. 603):

- 1) wystawione do dnia 31 grudnia 2004 r. zachowują ważność nie dłużej niż do dnia 31 grudnia 2019 r.;
- 2) wystawione do dnia 31 grudnia 2014 r. zachowują ważność nie dłużej niż do 31 grudnia 2020 r.;
- 3) wystawione od dnia 1 stycznia 2015 r. zachowują ważność nie dłużej niż do dnia 31 grudnia 2021 r.

§ 19. Traci moc rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 10 maja 2002 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy użytkowaniu wózków jezdniowych z napędem silnikowym (Dz. U. poz. 650 oraz z 2003 r. poz. 603).

<https://skanbhp.pl/2018/01/10/zmiana-przepisow-uprawnienia-na-wozki-tylko-z-udt/>

6.4.2. Rodzaje uprawnień.

Wyszczególnia się (za Urzędem Dozoru Technicznego) trzy główne kategorie uprawnień na wózki widłowe:

a) I WJO - kategoria nadrzędna, dająca jej posiadaczom możliwość obsługi wszystkich rodzajów wózków, łącznie z wózkami specjalizowanymi (np. unoszącymi operatora czy modelami ze zmiennym wysięgnikiem). Operatorzy posiadający tę kategorię uprawnień mogą prowadzić wózki o dowolnym, nielimitowanym udźwigu, nieograniczonej wysokości podnoszenia oraz wyposażone w każdy typ napędu.

b) II WJO - kategoria uprawnień nieco węższa i bardziej ograniczona niż poprzednia. Pozwala na kierowanie i obsługę tylko i wyłącznie wózków jezdniowych. Natomiast bez zmian pozostają specyfikacje co do rodzaju napędu, wysokości podnoszenia i udźwigu, gdyż te wartości nadal pozostają nieograniczone i dowolne.

c) III WJO - najbardziej zawężona i ograniczona kategoria uprawnień na wózki widłowe, podrzędna wobec obydwu poprzednich. W przypadku tej kategorii operatorzy wózków widłowych mogą obsługiwać jedynie wózki widłowe jezdniowe, których obsługa nie wymaga tego, aby operator znajdował się wewnątrz czy na pojeździe, co wyklucza wszystkie wózki z kabiną czy podestem do stania. Natomiast, tak samo jak w dwóch poprzednich kategoriach nie ma ograniczeń mówiących o ograniczeniach dotyczących maksymalnego udźwigu czy wysokości podnoszenia.

6.4.3. Wymagania stawiane operatorowi wózków widłowych.

Osoba, która chce pracować jako operator wózka widłowego, musi posiadać odpowiednie kwalifikacje. Uzyskuje się je w trakcie specjalistycznego kursu, na który mogą uczęszczać osoby spełniające określone warunki, tzn.:

- ukończenie 18 lat,
- zdobycie co najmniej podstawowego wykształcenia,
- uzyskanie zaświadczenia lekarskiego.

Po zakończeniu szkolenia uczestnik przystępuje do egzaminu. Jeśli go zda, otrzymuje zaświadczenie kwalifikacyjne potwierdzające zdobycie bezterminowych uprawnień. W razie niepowodzenia egzamin można powtórzyć.

Ważne, by oprócz kwalifikacji operator wózka widłowego posiadał również kompetencje miękkie oraz predyspozycje. Najważniejsze spośród nich to: odpowiedzialność i zdolność koncentracji. Duże znaczenie mają również: dokładność, pracowitość oraz umiejętność pracy w zespole.

<https://zarobki.pracuj.pl/raporty-i-trendy-placowe/operator-wozka-widlowego-kwalifikacje-i-perspektywy-zawodowe>

6.4.4. Opis Kompetencji Wózki widłowe.

Płynna, bezpieczna jazda wózkiem widłowym w naturalnym środowisku Przedsiębiorstwa (magazyn i/lub plac zewnętrzny służący do magazynowania przedmiotów. Precyzyjne posługiwanie się widłami wózka widłowego do umieszczania składowanych materiałów i zdejmowania ich z regałów.

Umiejętne radzenie sobie ze stresem związanych z posługiowaniem się wózkiem widłowym oraz współdziałanie w Zespole magazynowym Przedsiębiorstwa.

1	<ul style="list-style-type: none">▪ Nie posiada zaświadczenia o ukończeniu odpowiedniego szkolenia według programu określonego przez Urząd Dozoru Technicznego.▪ Nie posiada uprawnień na wózki widłowe zgodnych z wyszczególnieniem Urzędu Dozoru Technicznego▪ Nie jeździ płynnie wózkiem widłowym.▪ Podnoszenie i transport przedmiotów za pomocą wideł nie jest prawidłowe▪ Nie potrafi naprawić drobnych usterek wózka widłowego (uzupełnianie poziomu oleju, wymian butli gazowej)▪ W trakcie obsługi wózka widłowego szybko denerwuje się, przejawia oznaki zdenerwowania (pocenie się, sapanie, drapanie, czasem nie wytrzymując napięcia przerywa pracę na wózku widłowym i wychodzi z pomieszczenia)▪ W działaniach zespołu izoluje się od innych – uchodzi za indywidualistę. Nie współpracuje, a często rywalizuje bądź manipuluje innymi.▪ Nie posiada wystarczających dla operatora wózków widłowych umiejętności manualnych▪ Wykazuje braki w sumienności i pracowitości▪ Nie potrafi skoncentrować się na zadaniu, łatwo rozprasza uwagę.
2	<ul style="list-style-type: none">▪ posiada zaświadczenie kwalifikacyjne do obsługi wózków jezdniowych uzyskane na podstawie przepisów dotyczących trybu sprawdzania kwalifikacji wymaganych przy obsłudze i konserwacji urządzeń technicznych.▪ Posiada uprawnienia III WJO - może obsługiwać jedynie wózki widłowe jezdniowe, których obsługa nie wymaga tego, aby operator znajdował się wewnątrz czy na pojeździe, co wyklucza wszystkie wózki z kabiną czy podestem do stania.▪ Jazda wózkiem widłowym w postaci „kangurzych skoków”.▪ W prostych sytuacjach prawidłowo posługuje się widłami – podnosząc i transportując przedmioty▪ W większości wypadków prawidłowo dokonuje drobnych napraw usterek wózka widłowego▪ W czasie obsługi wózka widłowego podejmuje próby w zakresie kontrolowania własnego zachowania, również w sytuacjach trudnych i stresowych.▪ Stara się stworzyć wewnętrzną harmonię w grupie i wspólny styl

	<p>myślenia, jednak nie zawsze potrafi znaleźć wspólny język ze współpracownikami.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Czasami rywalizuje z innymi, stawia cele osobiste wyżej od zespołowych. ▪ Czasami wykonuje zadania precyzyjnie i z dobrą koordynacją ▪ Zdarza mu się wykonać zadanie w sposób powierzchowny (bez wymaganej sumienności) ▪ Rozprasza go czasem czynniki zewnętrzne i środowiskowe
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ posiada zaświadczenie ukończenia odpowiedniego szkolenia potwierdzającego nabyte umiejętności w oparciu o programy opracowane lub zatwierdzone przez Urząd Dozoru Technicznego. ▪ Posiada uprawnienia II WJO -. Pozwalające na kierowanie i obsługę tylko i wyłącznie wózków jezdniowych. Natomiast bez zmian pozostają specyfikacje co do rodzaju napędu, wysokości podnoszenia i udźwigu, gdyż te wartości nadal pozostają nieograniczone i dowolne ▪ Lub III WJO (o ile w danej firmie na danym stanowisku wystarczą dane uprawnienia) ▪ Płynnie, swobodnie a jednocześnie bezpiecznie jeździ wózkiem widłowym w naturalnym środowisku. Prawidłowo posługuje się widłami – podnosząc i transportując przedmioty ▪ Wykonuje prawidłowo naprawę drobnych usterek wózka widłowego (uzupełnianie poziomu oleju, prawidłowo dokonuje wymiany butli gazowej) ▪ W czasie obsługi wózka widłowego zachowuje spokój w sytuacja stresowych ▪ Szybko nawiązuje dobry kontakt i znajduje wspólny język z innymi osobami w Zespole, do którego należy. Jest dobrym członkiem zespołu – można na nim polegać. ▪ Efektywnie współpracuje z innymi, nie rywalizuje, szuka porozumienia ▪ Demonstruje dokładność w jeździe wózkiem widłowym i dobrą precyzję i koordynację w posługiwaniu się widłami ▪ Wykazuje odpowiedzialność za wykonanie w sposób sumienny przydzielonych operacji z użyciem wózka widłowego ▪ Koncentruje się na wykonaniu zadania w efektywny sposób
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ posiada zaświadczenie ukończenia odpowiedniego szkolenia potwierdzającego nabyte umiejętności w oparciu o programy opracowane lub zatwierdzone przez Urząd Dozoru Technicznego. ▪ Posiada uprawnienia I WJO - kategoria nadrzędna, dająca jej posiadaczom możliwość obsługi wszystkich rodzajów wózków, łącznie z wózkami specjalizowanymi (np. unoszącymi operatora czy modelami ze zmiennym wysięgnikiem). Operatorzy posiadający tę kategorię uprawnień mogą prowadzić wózki o dowolnym,

	<p>nielimitowanym udźwigu, nieograniczonej wysokości podnoszenia oraz wyposażone w każdy typ napędu.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demonstruje płynną, swobodną a jednocześnie bezpieczną jazdę wózkiem widłowym, także w sytuacjach wymagających nowego podejścia do zmienionych warunków środowiska. Ekspercko posługuje się widłami – podnosząc i transportując przedmioty ▪ Obsługuje technicznie wózek dokonując także napraw usterek wykraczających poza rutynowe (uzupełnianie poziomu oleju, wymian butli) ▪ W czasie obsługi wózka widłowego Kontroluje swoje zachowanie nawet w sytuacjach trudnych i stresowych. ▪ Potrafi w przekonujący sposób wytłumaczyć innym cel i zaangażować ich do pracy. Cele grupowe stawia na pierwszym miejscu, aktywnie dba o to, aby nie było rywalizującej atmosfery. ▪ Posiada umiejętności manualne na bardzo dobrym poziomie. Pozwala to na wykonanie zadań z użyciem wózka widłowego z doskonałą precyzją ▪ Ponad przeciętnie odpowiedzialny za zadania, które wykonuje w sumienny sposób ▪ Bardzo dobre zdolności koncentracji na zadaniu
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ posiada zaświadczenie ukończenia odpowiedniego szkolenia potwierdzającego nabyte umiejętności w oparciu o programy opracowane lub zatwierdzone przez Urząd Dozoru Technicznego. ▪ Mistrzowska znajomość w zakresie określonym przez uprawnienia: I WJO - kategoria nadrzędna, dająca jej posiadaczom możliwość obsługi wszystkich rodzajów wózków, łącznie z wózkami specjalizowanymi (np. unoszącymi operatora czy modelami ze zmiennym wysięgnikiem). Operatorzy posiadający tę kategorię uprawnień mogą prowadzić wózki o dowolnym, nielimitowanym udźwigu, nieograniczonej wysokości podnoszenia oraz wyposażone w każdy typ napędu ▪ Mistrzowska jazda wózkiem pozwalająca na transfer umiejętności i mentoring wobec innych członków Zespołu. ▪ Może służyć innym pomocą ekspercką w zakresie obsługi technicznej wózka ▪ Jest opanowany, skupiony, spokojny i wyważony nawet w sytuacjach ekstremalnych związanych z obsługą wózka widłowego ▪ Osoby, które z nim współpracują, mają jasno określony wspólny cel i energicznie do niego zmagają. ▪ Przewiduje i aktywnie zapobiega wszelkim przejawom destrukcyjnej rywalizacji. Jest dla innych wzorem kooperacji ▪ Mistrzowskie umiejętności manualne charakteryzujące się doskonałą precyzją

- Wzór sumienności i pracowitości
- Wybitna zdolność koncentracji

Tabela 27. Opis Kompetencji Wózki Widłowe. Opracowanie własne.

7. Wybór najlepszych metod interwencji dopasowanych do każdej z kompetencji:

Oprócz zdiagnozowanej luki kompetencyjnej wpływ na wybór interwencji ma też postawa pracownika do aktualnej sytuacji lub procesu. W związku z powyższym przyjęte programy powinny mieć również zindywidualizowany charakter uwzględniający poniższe postawy:

UMIE, ALE NIE CHCE	UMIE I CHCE
NIE UMIE I NIE CHCE	NIE UMIE, ALE CHCE

Tabela 28. Uproszczony schemat „stadiów rozwojowych” pracownika. Źródło: SlidePlayer.pl

W zależności od konkretnego typu pracownika/kandydata i jego postawy, powinniśmy przyjąć różne typy działań i postaw menadżerskich. Wybrane z nich prezentuje poniższe zestawienie:

Wiedza, Umiejętności, Kompetencje	Chęć, motywacja, Poziom zaangażowania	„Typ szefa”	Komentarz
NIE UMIE	NIE CHCE	Wymagający (instruktor)	Szef instruuje, wydaje szczegółowe polecenia, daje liczne wskazówki i starannie nadzoruje ich wykonanie
NIE UMIE	CHCE	Trener	Szef nadal nadzoruje wykonywanie poleczeń, ale wyjaśnia swoje decyzje, domaga się sugestii,

			propozycji i zachęca do współpracy
UMIE	NIE CHCE	Wspierający	Szef ułatwia, pomaga i zachęca do pracy (motywuje). Dzieli z pracownikami odpowiedzialność i daje im wpływ na podejmowanie decyzji
UMIE	CHCE	Delegujący	Szef oddaje pracownikom podejmowanie decyzji i przekazuje im odpowiedzialność za rozwiązanie powierzonych problemów

Tabela 29. Stadia rozwojowe pracownika a optymalny styl kierowania. Źródło: SlidePlayer.pl

W niniejszym materiale zajmujemy się wyłącznie lukami kompetencyjnymi, a więc sytuacją, gdy pracownik/kandydat jest na poziomie NIE UMIE.

Należy zdawać sobie sprawę, że o wyborze narzędzi wspierających zarówno rekrutację jak i rozwój decyduje również poziom stanowiska, liczba kandydatów zgłoszonych do rekrutacji i wyselekcjonowania, gotowość do ryzyka przedsiębiorcy oraz dostępny budżet. Dla przykładu inaczej (innymi narzędziami) bada się umiejętność organizacji pracy własnej dla pracowników hali magazynowej a inaczej kierownika zmiany, którego odpowiedzialność jest znacznie wyższa. Jeszcze inaczej będzie badało się ten aspekt w kontekście dyrektora zakładu produkcyjnego. Tak jak w pierwszym przypadku starczy wywiad i proste zadania lub testy, tak kierownik zmiany czy dyrektor nie powinni być wybrani bez np. Assessment Center.

W przypadku rekrutacji wewnętrznej model może być wykorzystany w sytuacji przekwalifikowania pracownika. Oznacza to konieczność nabycia przez pracownika kompetencji, których do tej pory nie posiadał albo ich wykorzystywanie nie było od niego wymagane. Dlatego też, mimo iż jest to pracownik danej firmy, to jednak w tej sytuacji powinien być traktowany jak nowo zrekrutowany.

Tak jak wspomnieliśmy wcześniej dla uproszczenia w naszych rozważaniach dotyczących możliwych interwencji w przypadku każdej z kompetencji rozpatrywać będziemy stanowisko operatora wózka widłowego.

▪ 7.1 Rodzaje interwencji w przypadku kompetencji - Organizacja pracy własnej

7.1.1 Scenariusz Interwencji.

- a) Opracowanie wspólnie z przedsiębiorcą strategii rozwoju firmy w zakresie rekrutacji, selekcji i wdrażania pracowników
- b) Opracowanie Opisu Stanowiska i Profilu Kandydata z określeniem poziomu minimum

w zakresie danej kompetencji

- c) Wybór narzędzi rekrutacji i selekcji kandydatów odpowiednich do zbadania poziomu danej kompetencji.

Badanie poziomu kompetencji „organizacja pracy własnej” może odbywać się za pomocą:

- analiza dokumentacji,
- wywiadu behawioralnego,
- Test kompetencyjny.

W przypadku podstawowych zawodów może wystarczyć analiza dokumentacji, wywiad behawioralny i prosty test kompetencyjny.

- d) Wybór kandydatów, a w przypadku braku kandydatów spełniających minimalne kryteria

- e) Wybór kandydatów najbliższych spełnieniu założonych kryteriów (kryteria krytyczne)

- f) Uruchomienie działań rozwijających kompetencję

W tym przypadku należy wybrać, które z nich najlepiej uzupełnią braki. I tu również znaczenia ma poziom stanowiska, liczba kandydatów poddanych interwencji oraz możliwości finansowe.

Do narzędzi wpływających na kompetencję „organizacja pracy własnej” należą:

- Warsztaty z zakresu organizacji pracy własnej,
- Warsztaty z zakresu zarządzania sobą w czasie,
- Wspólne z przełożonym/trenerem budowanie harmonogramu pracy na stanowisku,
- Praca z trenerem/mentorem.

- g) Badanie ewaluacji

Należy pamiętać, że proponowana interwencja przydatna w zakresie rozwoju kompetencji organizacja pracy własnej będzie skutecznym działaniem pod warunkiem istnienia kultury organizacyjnej firmy nastawionej na efektywność pracy własnej.

Działaniem wspierającym zmianę będzie również udział całego Zespołu, łącznie z przełożonymi (menagerami) i wdrożenie sprawdzonych rozwiązań na wszystkich szczeblach funkcjonowania firmy. Zbuduje to lub zaprezentuje obowiązującą kulturę organizacyjną i da pracownikowi/kandydatowi obraz rzeczywistości w jakiej powinien funkcjonować oraz jakie postawy są oczekiwane i akceptowane w organizacji.

7.1.2 Czas trwania Interwencji.

Czas trwania uzależniony jest od etapu, w którym rozpocznie się interwencja. W przypadku budowania strategii czas trwania tego etapu to około 30 dni. Należy jednak pamiętać, że strategię opracowuje się w całości stanowisk pracy a nie na poziomie jednej kompetencji. W związku z tym raz przygotowana służy dla wszystkich stanowisk w firmie.

Zbudowanie profilu wraz ze skalami to blisko 14 dni. Proces rekrutacji i selekcji kandydatów może trwać kolejne 30 dni biorąc pod uwagę konieczność przeprowadzenia wywiadów z kandydatami.

I zależnie od przyjętego ostatecznie programu i firmy szkoleniowej to 16-24 godziny warsztatów rozwijających umiejętności w tym zakresie. Dodatkowo trzeba założyć czas na wdrożenie nowych nawyków - to co najmniej 30 dni.

7.1.3. Szacowany koszt interwencji

Szacowany koszt interwencji uzależniony jest od liczby etapów, które będą konieczne do realizacji projektu. I przy podstawowych stanowiskach mogą przedstawiać się następująco:

Opracowanie strategii ok 2000 zł. Przeprowadzenie wywiadów behawioralnych z kandydatem 1000 – 1500 zł. Udział w szkoleniu jednej osoby to 750 – 3000 netto (zależnie od firmy szkoleniowej) lub w przypadku szkolenia całej grupy (12-14 osób) to kwota rzędu 4000-6000 zł za grupę za dzień szkoleniowy.

7.1.4. Doświadczenie i przygotowanie kadry odpowiedzialnej za przeprowadzenie interwencji

Trener zajmujący się budowaniem i implementacją systemów ocen pracowników, wdrażania wartości do organizacji, szkoleń menedżerskich i trenerskich. Dodatkowo legitymujący się min. 3 letnim doświadczeniem w pracy trenerskiej oraz z min. przeprowadzonymi 100 dniami szkoleniowymi w ciągu ostatnich 2 lat od zgłoszenia zapotrzebowania, w tym min. 30 dni w tym zakresie.

Przykładowe Firmy:

Akademii Biznesu MDDP, Al. Jana Pawła II 25, Warszawa

Tak!, Chmielna 2, Warszawa

BERNDSON, Dobrego Pasterza 104, Kraków.

7.1.5. Minimalne wymagania, jakie muszą spełniać osoby wobec których zostanie podjęta interwencja. Osoba ze zdiagnozowaną luką kompetencyjną w zakresie organizacji pracy własnej, nastawiona pozytywnie do zmian w zakresie sposobu pracy własnej. Poziom luki kompetencyjnej powinien zostać określony wspólnie z danym przedsiębiorcą tak aby dopasować program bezpośrednio do potrzeb firmy.

7.1.6. Niezbędne warunki lokalowo/ techniczne/ sprzętowe do przeprowadzenia interwencji

Sala szkoleniowa umożliwiająca pracę warsztatową: ustawienie stołów w „podkowę”, miejsce do ćwiczeń dla każdego uczestnika, w zależności od programu szkolenia miejsce do sporządzania notatek i/lub pracy z laptopem. Dodatkowo FCh, rzutnik multimedialny. Materiały szkoleniowe powinna zapewnić firma prowadząca zajęcia.

7.1.7. Efekty interwencji i sposoby ich pomiaru.

L.p.	Efekt interwencji	Wskaźnik
1.	Wzrost kompetencji w zakresie organizacji pracy własnej	Ocena poziomu kompetencji na podstawie prezentowanych zachowań
2	Wzrost efektywności wykorzystania dnia pracy	Liczba wytworzonych produktów lub usług w jednostce czasu
3	Prawidłowe określanie priorytetów	Liczba zrealizowanych w terminie zadań w stosunku do liczby przed interwencją
4	Zmniejszenie stresu i ilości stresorów	Liczba – ocena na podstawie ankiety pracowniczej

Tabela 30 Efekty interwencji i wskaźniki (KPI) w przypadku kompetencji Organizacja Pracy własnej. Opracowanie własne.

Wybór metody badania efektów interwencji jest również uzależniony od poziomu stanowiska oraz od dostępnego budżetu. Badanie to może odbywać się za pomocą:

- Ankieta ewaluacyjna
- Metoda 360°
- Obserwacja na stanowisku pracy
- Wywiad behawioralny
- Wzrost efektywności pracy pracownika określony na podstawie procedur firmowych.

Wszystkie z powyższych metod powinny opierać się na opisie i skalach kompetencji, tak aby obserwowane/badane kompetencje skorelowane były oczekiwaniami przedsiębiorcy oraz odnosiły się do skal zakładanych w opisie kompetencji.

Do prostych stanowisk proponujemy wprowadzić arkusz ewaluacji, którego koszt zawarty jest zawsze w cenie szkolenia, a w przypadku zatrudnienia kandydata - dodatkowo obserwacje na stanowisku pracy przez przełożonego na podstawie karty obserwacji.

Można oczywiście dodatkowo zastosować metodę 360. Pozwoli ona na dokonanie oceny badanej osoby na specjalnie skonstruowanych skalach przez samego pracownika. Możliwe jest to oczywiście jedynie w sytuacji zatrudnienia danej osoby. A pomiar dokonywany jest po zakończeniu okresu próbnego kandydata w organizacji. Przy wykorzystaniu tych samych skal można dokonywać obserwacji i oceny przez innych tj. przez bezpośredniego przełożonego oraz współpracowników. Zasadniczą cechą odróżniającą metodę 360° od tradycyjnej metody oceny pracownika jest wieloźródłowość opinii, dzięki czemu możliwe jest porównanie samooceny pracownika z oceną dokonaną przez innych.

Dodatkową korzyścią z zastosowania metody 360° jest poprawa komunikacji w przedsiębiorstwie i wzrost możliwości zaangażowania pracowników, – wzrost motywacji pracowników dzięki przekonaniu, że ich opinie mają znaczenie.

Na ocenie metodą 360° korzysta pracownik, ponieważ otrzymuje cenną i obiektywną informację zwrotną o poziomie swych kompetencji.

Równie ciekawym narzędziem badawczym jest obserwacja na stanowisku pracy. Nowy pracownik w ciągu dnia/części dnia obserwowany jest w trakcie wykonywania zleconych zadań przez przygotowanego do tego obserwatora. Jego zadaniem jest stwierdzenie czy sposób wykonywania działań przez pracownika jest zgodny z przyjętymi założeniami i procedurami. Obserwacji podlega nie tylko sposób wykonania zadań, ale również całość zachowań osoby obserwowanej, tj. komunikacja z innymi pracownikami, budowanie i podtrzymywanie relacji, dbanie o bezpieczeństwo na stanowisku itp. Na podstawie obserwacji powstaje raport, który jest podstawą do decyzji nt. dalszych działań względem pracownika. Po zakończeniu obserwacji pracownik otrzymuje informacje zwrotną zawierającą wskazówki rozwojowe zarówno do „zaopiekowania” w ramach organizacji, jak również do pracy przez samego pracownika.

Wiele organizacji posiada standardy określające poziom wykonania zadań na różnych etapach rozwoju (stażu) pracowników. Zazwyczaj określają one efektywność lub terminowość. Warto zatem w ocenie skuteczności interwencji oprzeć się również na tym narzędziu. Ważne jest jednak sprawdzenie na ile realnie określone są wartości jakich oczekuje się od nowozatrudnionych osób.

▪ 7.2. Rodzaje interwencji w przypadku kompetencji Komunikatywność

7.2.1 Scenariusz Interwencji.

- a) Opracowanie wspólnie z przedsiębiorcą strategii rozwoju firmy w zakresie rekrutacji, selekcji i wdrażania pracowników
- b) Opracowanie Opisu Stanowiska i Profilu Kandydata z określeniem poziomu minimum w zakresie danej kompetencji
- c) Wybór narzędzi rekrutacji i selekcji kandydatów odpowiednich do zbadania poziomu danej kompetencji.

Badanie poziomu kompetencji „komunikatywność” może odbywać się za pomocą:

- analiza dokumentacji,
- wywiadu behawioralnego,
- Testy kompetencyjne dotyczące stylów komunikacyjnych np. Extended DISC.

- d) Wybór kandydatów, a w przypadku braku kandydatów spełniających minimalne kryteria
- e) Wybór kandydatów najbliższych spełnieniu założonych kryteriów
- f) Uruchomienie działań rozwijających kompetencję

W tym przypadku należy wybrać, które z nich najlepiej uzupełnią braki. I tu również znaczenia ma poziom stanowiska, liczba kandydatów poddanych interwencji oraz możliwości finansowe.

Do narzędzi wpływających na kompetencję „komunikatywność” należą:

- Trening nadawania komunikatów niewerbalnych
- Trening komunikacji werbalnej
- Praca z trenerem

- g) Badanie ewaluacji

7.2.2 Czas trwania Interwencji.

Czas trwania uzależniony jest od etapu, w którym rozpocznie się interwencja. Tak jak w innych działaniach tu również budowanie strategii to około 30 dni. Zbudowanie profilu wraz ze skalami to blisko 14 dni. Proces rekrutacji i selekcji kandydatów może trwać kolejne 30 dni biorąc pod uwagę konieczność przeprowadzenia wywiadów z kandydatami. Zależnie od wybranego zakresu – 16-godzinne warsztaty z obszaru komunikacji, lub cykl zajęć – np. regularne cotygodniowe warsztaty 2-3 godzinne (1 semestr zajęć). Dodatkowo trzeba założyć czas na wdrożenie nowych nawyków - to co najmniej 30 dni.

7.2.3 Szacowany koszt interwencji.

Szacowany koszt interwencji uzależniony jest od liczby etapów, które będą konieczne do realizacji projektu. Tak jak poprzednio pisaliśmy, przy podstawowych stanowiskach mogą przedstawiać się następująco:

Opracowanie strategii ok 2000 zł, chyba, że została już opracowana wcześniej. Przeprowadzenie wywiadów behawioralnych z kandydatem 1000 – 1500 zł. Udział w szkoleniu jednej osoby to 750 – 3000 netto (zależnie od firmy szkoleniowej) lub w przypadku szkolenia całej grupy (12-14 osób) to kwota rzędu 4000-6000 zł za grupę za dzień szkoleniowy. Warsztaty 2-3godzinne w układzie proponowanym wyżej to kwota rzędu 4000-5000 za grupę.

Test Extended DISC to kwota 350 zł za osobę. Należy jednak pamiętać, że zarówno AC, DC jak i DISC to działanie kierunkowane dla wyższych stanowisk.

7.2.4. Doświadczenie i przygotowanie kadry odpowiedzialnej za przeprowadzenie interwencji. Trener prowadzący warsztaty z zakresu komunikacji od min. 3 lat z wykształceniem psychologicznym bądź socjologicznym (nauki społeczne). Doświadczenie w zakresie prowadzenia sesji Assessment i Development Center oraz praktyka w prowadzeniu sesji coachingowych i konsultacji powinna być dodatkowym atutem.

Przykładowe Firmy:

Altkom Akademia, Chłodna 51, Warszawa,
4RESULTS, Gzégzółki 4, Warszawa,
Tak!, Chmielna 2, Warszawa

7.2.5. Minimalne wymagania, jakie muszą spełniać osoby wobec których zostanie podjęta interwencja. Osoba ze zdiagnozowaną luką kompetencyjną w zakresie organizacji pracy własnej, nastawiona pozytywnie do zmian w zakresie sposobu pracy własnej. Poziom luki kompetencyjnej powinien zostać określony wspólnie z danym przedsiębiorcą tak aby dopasować program bezpośrednio do potrzeb firmy.

7.2.6. Niezbędne warunki lokalowo/ techniczne/ sprzętowe do przeprowadzenia interwencji
Sala szkoleniowa umożliwiająca pracę warsztatową: ustawienie stołów w „podkowę”, miejsce do ćwiczeń dla każdego uczestnika. Dodatkowo FCh, rzutnik multimedialny, kamera. Materiały szkoleniowe powinna zapewnić firma prowadząca zajęcia.

7.2.7. Efekty interwencji i sposoby ich pomiaru.

L.p.	Efekty interwencji	Wskaźnik
1	Wzrost umiejętności komunikacyjnych pracowników	Ocena poziomu kompetencji
2.	Wzrost efektywności przepływu informacji w Firmie (np. pomiędzy Zespołami)	Liczba – ocena z ankiety pracowniczej
3.	Wzrost satysfakcji pracowników	Liczba – ocena z ankiety pracowniczej

Tabela 31 Efekty interwencji i wskaźniki (KPI) w przypadku kompetencji Komunikatywność. Opracowanie własne.

Wybór metody badania efektów interwencji jest również uzależniony od poziomu stanowiska oraz od dostępnego budżetu. Badanie efektów interwencji może odbywać się za pomocą:

- Ankieta ewaluacyjna
- Metody 360°
- Wywiad behawioralny
- Obserwacji na stanowisku pracy
- Wzrost efektywności pracy pracownika określony na podstawie procedur firmowych

Wszystkie z powyższych metod powinny opierać się na opisie i skalach kompetencji, tak aby obserwowane/badane kompetencje skorelowane były oczekiwaniami przedsiębiorcy oraz odnosiły się do skal zakładanych w opisie kompetencji.

Tradycyjnie, do prostych stanowisk proponujemy wprowadzić arkusz ewaluacji, którego koszt zawarty jest zawsze w cenie szkolenia, a w przypadku zatrudnienia kandydata - dodatkowo obserwacje na stanowisku pracy przez przełożonego na podstawie karty obserwacji.

W przypadku działów obsługowych warto dodać badania satysfakcji klientów oparte o ankiety przeprowadzane wśród klientów w trakcie rozmów telefonicznych. Zazwyczaj firmy posiadające systemy CC i CRM posiadają możliwości badania tego rodzaju.

▪ 7.3. Rodzaje interwencji w przypadku kompetencji - Nastawienie na zmiany

7.3.1 Scenariusz Interwencji.

- a) Opracowanie wspólnie z przedsiębiorcą strategii rozwoju firmy w zakresie rekrutacji, selekcji i wdrażania pracowników
- b) Opracowanie Opisu Stanowiska i Profilu Kandydata z określeniem poziomu minimum w zakresie danej kompetencji
- c) Wybór narzędzi rekrutacji i selekcji kandydatów odpowiednich do zbadania poziomu danej kompetencji.

Badanie poziomu kompetencji „nastawienie na zmiany” może odbywać się za pomocą:

- analiza dokumentacji,
- wywiadu behawioralnego,
- testy kompetencyjne

Wybór narzędzi uzależniony jest od stanowiska, na które rekrutowany jest dany pracownik.

- d) Wybór kandydatów, a w przypadku braku kandydatów spełniających minimalne kryteria
- e) Wybór kandydatów najbliższych spełnieniu założonych kryteriów
- f) U uruchomienie działań rozwijających kompetencję

Narzędziem rozwijającym kompetencję nastawienie na zmiany jest szkolenie warsztatowe, w trakcie, którego uczestnicy pracują nad projektem wymagającym reakcji na ciągłe zmiany a jednocześnie przekazującym sposoby radzenia sobie w tego rodzaju sytuacjach. Zakres szkolenia oraz program i projekt powinny być całkowicie skorelowane z oczekiwanym poziomem kompetencji przez przedsiębiorcę. W ramach projektu szczególną uwagę należy zwrócić na pracę zespołową, zarządzanie zasobami, zarządzanie sobą w czasie, zmianę i dopasowanie form pracy do danej sytuacji a także radzenie sobie ze stresem.

Na etapie doboru programu szkoleniowego należy sprawdzić, czy program uwzględnia „akcelerator” Kottera lub inny model uwzględniający sieć osób zaangażowanych w zmiany.

- g) Badanie ewaluacji

7.3.2 Czas trwania Interwencji

Czas trwania uzależniony jest od etapu, w którym rozpocznie się interwencja. W przypadku budowania strategii czas trwania tego etapu to około 30 dni. Należy jednak pamiętać, że strategię opracowuje się w całości stanowisk pracy a nie na poziomie jednej kompetencji. W związku z tym raz przygotowana służy dla wszystkich stanowisk w firmie.

Zbudowanie profilu wraz ze skalami to blisko 14 dni. Proces rekrutacji i selekcji kandydatów może trwać kolejne 30 dni biorąc pod uwagę konieczność przeprowadzenia wywiadów z kandydatami.

I zależnie od przyjętego ostatecznie programu i firmy szkoleniowej to 16-24 godziny warsztatów rozwijających umiejętności w tym zakresie. Dodatkowo trzeba założyć czas na wdrożenie nowych nawyków - to co najmniej 30 dni.

7.3.3. Szacowany koszt interwencji.

Szacowany koszt interwencji tradycyjnie uzależniony jest od liczby etapów, które będą konieczne do realizacji projektu. Tak jak poprzednio, przy podstawowych stanowiskach mogą przedstawiać się następująco:

Opracowanie strategii ok 2000 zł, chyba, że została już opracowana wcześniej. Przeprowadzenie wywiadów behawioralnych z kandydatem 1000 – 1500 zł. Udział w szkoleniu jednej osoby to 750 – 3000 netto (zależnie od firmy szkoleniowej) lub w przypadku szkolenia całej grupy (12-14 osób) to kwota rzędu 4000-6000 zł za grupę za dzień szkoleniowy.

7.3.4. Doświadczenie i przygotowanie kadry odpowiedzialnej za przeprowadzenie interwencji.

Trener prowadzący warsztaty z zakresu zarządzania zmianą od min. 3 lat. Powinien posiadać doświadczenie nie tylko trenerskie w tym zakresie, ale również wykazać się rzeczywistym doświadczeniem w wprowadzaniu zmian jako ich realizator lub konsultant.

Przykładowe Firmy:

Tak!, Chmielna 2, Warszawa

Akademia Biznesu MDDP, Jana Pawła II 25, Warszawa

Gamma, Mysłowicka 15, Warszawa

7.3.5. Minimalne wymagania, jakie muszą spełniać osoby wobec których zostanie podjęta interwencja.

Osoba ze zdiagnozowaną luką kompetencyjną w zakresie nastawienia na zmiany, nastawiona pozytywnie do zmian jednak nie do końca radząca sobie z tymi sytuacjami. Brak znajomości sposobów radzenia sobie ze zmianą, brak znajomości procedur funkcjonowania w takich sytuacjach. Poziom luki kompetencyjnej powinien zostać określony wspólnie z danym przedsiębiorcą tak aby dopasować program bezpośrednio do potrzeb firmy.

7.3.6. Niezbędne warunki lokalowo/ techniczne/ sprzętowe do przeprowadzenia interwencji

Sala szkoleniowa umożliwiająca pracę warsztatową: ustawienie stołów w „podkowę”, miejsce do ćwiczeń dla każdego uczestnika, ale również do pracy w podgrupach. Istotnym również byłby dostęp do pleneru tak aby część zajęć można było przenieść poza budynek, co ma szczególne znaczenie przy realizacji projektów. Dodatkowo FCh, rzutnik multimedialny, kamera. Materiały szkoleniowe powinna zapewnić firma prowadząca zajęcia.

7.3.7. Efekty interwencji i sposoby ich pomiaru.

Efekty interwencji z wprowadzenia procesu:

L.p	Efekty interwencji	Wskaźnik
1	Wzrost kompetencji w zakresie zarządzania zmianą	Ocena poziomu kompetencji na podstawie testu

		kompetencyjnego
2	Wzrost poczucia bezpieczeństwa pracowników	Liczba – ocena bezpieczeństwa w ankiecie pracowniczej
3	Wzrost innowacyjności pracowników i całej organizacji	Liczba – zgłoszone w danej jednostce czasu nowe pomysły racjonalizujące pracę
4	Wzrost motywacji pracowników	Liczba – na podstawie ankiety pracowniczej

Tabela 32. Efekty interwencji i wskaźniki (KPI) w przypadku kompetencji Zarządzanie Zmianą. Opracowanie własne.

Wybór metody badania efektów interwencji jest także uzależniony od poziomu stanowiska oraz od dostępnego budżetu. Badanie efektów interwencji może odbywać się za pomocą:

- Ankieta ewaluacyjna
- Metody 360°
- Wywiad behawioralny
- Obserwacji na stanowisku pracy
- Wzrost efektywności pracy pracownika określony na podstawie procedur firmowych

Wszystkie z powyższych metod powinny opierać się na opisie i skalach kompetencji, tak aby obserwowane/badane kompetencje skorelowane były oczekiwaniami przedsiębiorcy oraz odnosiły się do skal zakładanych w opisie kompetencji.

Tradycyjnie, do prostych stanowisk proponujemy wprowadzić arkusz ewaluacji, którego koszt zawarty jest zawsze w cenie szkolenia, a w przypadku zatrudnienia kandydata - dodatkowo obserwacje na stanowisku pracy przez przełożonego na podstawie karty obserwacji.

Ciekawą form oceny jest uczestnictwo w projektach firmowych i procesach zmiany na poziomie organizacji. Ocena skuteczności działania pracownika przez przełożonego kierującego zmianą lub projektem daje informację nt. umiejętności pracownika i jego postaw.

Wszystkie z powyższych metod powinny opierać się na opisie i skalach kompetencji, tak aby obserwowane/badane kompetencje skorelowane były oczekiwaniami przedsiębiorcy oraz odnosiły się do skal zakładanych w opisie kompetencji.

▪ 7.4 Rodzaje interwencji w przypadku Kompetencji Obsługa wózka widłowego:

W przypadku kompetencji Wózek widłowy wzrost kompetencji uzyskamy poprzez:

- trening pod okiem mentora w ramach Przedsiębiorstwa. Koszty związane z tym rozwiązaniem to koszty oderwania mentora od bieżących zajęć oraz koszty paliwa i wyłączenia miejsca treningu z normalnej eksploatacji
- udział w szkoleniach w zewnętrznej firmie. Profesjonalne szkolenie jest inwestycją w bezpieczeństwo – nie tylko własne, ale i innych, otoczenia, współpracowników, kolegów oraz sprzętu i powierzonych towaru.

- szkolenie teoretyczne w części może być wykonane w postaci e-learning. Obecne przepisy prawne jak i trendy powodują, że tak jak możliwe jest zdobycie prawa jazdy (część teoretyczna) tak i uprawnienia na kurs wózka widłowego można nabyć przy wsparciu technologii informatycznych.

Zgodnie z programem UDT, **kurs na wózki widłowe** obejmuje część teoretyczną i praktyczną.

Część teoretyczną można realizować np. w domu – wystarczy dostęp do internetu i przeglądarka na dowolnym przystosowanym do tego urządzeniu (telefon, tablet, laptop).

Dostęp do **elektronicznego kursu – materiałów dydaktycznych** pozwala na zapoznanie się z pełną wiedzą wymaganą do zdania pisemnego egzaminu w zakresie określonym przez UDT.

Przykładową firmą organizującą **kursy na wózki widłowe z obsługą butli gazowej w trybie e-learning jest Centrum Kompetencyjne Grupy RCS – Proximusul. Zabrzańska 38, 41-701 Ruda Śląska**

Następnie, mając zdany egzamin teoretyczny i niezbędne zaświadczenie lekarskie uczestnik odbywa **szkolenie praktyczne na wózkach widłowych**.

W przypadku potrzeby wzrostu umiejętności posługiwania się wózkiem widłowym przez osobę posiadającą już niezbędne kwalifikacje formalne najlepszym rodzajem interwencji wydaje się udział w szkoleniach doszkalających.

7.4.1.Scenariusz Interwencji:

- a) Opracowanie wspólnie z przedsiębiorcą strategii rozwoju firmy w zakresie rekrutacji, selekcji i wdrażania pracowników
- b) Opracowanie Opisu Stanowiska i Profilu Kandydata z określeniem poziomu minimum w zakresie danej kompetencji
- c) Wybór narzędzi rekrutacji i selekcji kandydatów odpowiednich do zbadania poziomu danej kompetencji.

Badanie poziomu kompetencji „nastawienie na zmiany” może odbywać się za pomocą:

- analiza dokumentacji,
- wywiadu behawioralnego,

- d) Wybór kandydatów, a w przypadku braku kandydatów spełniających minimalne kryteria
- e) Wybór kandydatów najbliższych spełnieniu założonych kryteriów
- f) Uruchomienie działań rozwijających kompetencję

Podstawowym narzędziem rozwijającym kompetencję jest kurs/szkolenie. Odbywają się one na sprzęcie firmy zewnętrznej. Zwykle organizowane są przez cały rok, w terminach ustalanych indywidualnie, dostosowanych do możliwości i wymagań klienta.

Dla osiągnięcia jak najlepszych efektów szkolenia są zwykle jednoosobowe.

W trakcie kursu, symulowana jest codzienna praca, także trudne sytuacje. Instruktorzy obserwują działania kursantów, korygują błędy w technice jazdy i eliminują niewłaściwe reakcje. Starają się wpoić prawidłowe zachowania i sposób wykonywania czynności, aby posiadając odpowiednią wiedzę i umiejętności kursant czuł się pewniej i bezpieczniej za kierownicą.

- g) Badanie ewaluacji działania

7.4.2. Czas trwania interwencji.

Czas trwania uzależniony jest od etapu, w którym rozpocznie się interwencja a także czasu jaki musi być poświęcony na zdobycie danych uprawnień. Tak więc, należy zaplanować; w przypadku budowania strategii czas trwania tego etapu to około 30 dni. Oczywiście strategię opracowuje się w całości stanowisk pracy a nie na poziomie jednej kompetencji. W związku z tym raz przygotowana służy dla wszystkich stanowisk w firmie.

Zbudowanie profilu wraz ze skalami to blisko 14 dni. Proces rekrutacji i selekcji kandydatów może trwać kolejne 30 dni biorąc pod uwagę konieczność przeprowadzenia wywiadów z kandydatami.

W przypadku zdobywania uprawnień lub doszkolenia pracowników czas może być regulowany indywidualnym tokiem nauczania i zależeć od uczestnika lub oczekiwań firmy. Jednak biorąc pod uwagę czas szkolenia oraz niezbędną praktykę należy założyć, że to 14-30 dni plus staż pod okiem wykwalifikowanego pracownika firmy.

7.4.3. Szacowany koszt interwencji

Szacowany koszt interwencji standardowo uzależniony jest od liczby etapów, które będą konieczne do realizacji projektu. Opracowanie strategii ok 2000 zł, chyba, że została już opracowana wcześniej. Przeprowadzenie wywiadów behawioralnych z kandydatem 1000 – 1500 zł.

Zależnie od ustalonego programu doszkalania przykładowe ceny zawiera tabela poniżej.

CENNIK KURSÓW UZUPEŁNIAJĄCYCH

(dla osób które posiadają uprawnienia na wózki jezdniowe)

OPCJE	KOSZT	CZAS TRWANIA
WÓZEK BOCZNY WYSOKIEGO SKŁADOWANIA (REACH TRUCK)	400zł	1 dzień
WÓZEK Z UNOSZONĄ KABINĄ OPERATORA (MAN-UP ORDER PICKER)	500zł	1 dzień
WÓZEK DO WĄSKICH KORYTARZY (VNA-Very Narrow Aisle)	500zł	1 dzień
ŁADOWARKI TELESKOPOWE	900zł	1 dzień

Tabela 33. Cennik kursów uzupełniających.

Źródło: <https://alfa.szkoła.pl/kurs-kierowcy-wozkow/cennik/>

7.4.4. Doświadczenie i przygotowanie kadry odpowiedzialnej za przeprowadzenie interwencji.

Prowadzący kursy to wykwalifikowani szkoleniowcy z wieloletnim doświadczeniem i uprawnieniami do przygotowania kursantów do egzaminu przed komisją UDT.

Przykładowe Firmy:

Centrum szkoleń

Filia Łódź 93-138 Łódź

ul. Siedlecka 3b

ALFA

Ul. 11-go Listopada 73
28-300 Jędrzejów
Proximus Sp. z o.o.
ul. Zabrzańska 38,
41-700 Ruda Śląska

7.4.5. Minimalne wymagania, jakie muszą spełniać osoby wobec których zostanie podjęta interwencja. Jeżeli posiada uprawnienia UDT:

- Określona została luka w zakresie płynnej jazdy wózkiem widłowym lub posługiwania się widłami wózka widłowego lub
- Firma zakupiła nowy rodzaj wózków widłowych wymagających odbycia praktyki pod okiem doświadczonego instruktora

Jeżeli nie posiada uprawnień – pełny proces szkoleniowy wymagany uprawnieniami UDT.

7.4.6. Niezbędne warunki lokalowo/ techniczne/ sprzętowe do przeprowadzenia interwencji
Posiadanie sprzętu do zajęć praktycznych oraz powierzchni magazynowej (w środowisku zbliżonym do tego w firmie).

Poza podstawową kwestią dotyczącą tego, jaki rodzaj uprawnień jest nam potrzebny, istnieje kilka pomniejszych, ale równie ważnych elementów kursów na wózki widłowe, na które trzeba zwrócić uwagę.

Niepokojąca powinna być np. zbyt niska cena kursu. **Przeciętny kurs na wózki widłowe to koszt rzędu +/- 1 000 - 2 000zł w zależności od uprawnień jakie chce się zdobyć**, renomę szkoły oraz miasta, w którym decydujemy się przystąpić do kursu. O ile koszt kursu na wózki widłowe niższy o 10 czy 20% jest wynikiem tylko przytaczanych zmiennych lub promocji, o tyle szkolenie w cenie niższej o ponad 50% powinno budzić wątpliwości.

Zwykle znacznie obniżona cena kursu na wózki widłowe idzie w parze ze znacznie niższą jakością oraz... dodatkowymi opłatami.

Wybierając kurs na wózki widłowe należy koniecznie zwrócić uwagę na to, które opłaty znajdują się w cenie, a za które trzeba dodatkowo płacić (np. badania lekarskie, opłaty egzaminacyjne), ile godzin wnoszą część teoretyczną i praktyczną kursu, czy szkolenie odbywa się w dogodnych godzinach, nie koliduje z pracą czy innymi zajęciami.

Istotną kwestią jest również renoma ośrodka szkolenia oraz procent osób zdających pozytywnie egzamin po zakończeniu kursu na wózki widłowe.

Źródło: <http://www.rynekinstalacyjny.pl/artukul/id4388,kurs-na-wozki-widlowe-10-rzeczy-ktore-nie-kazdy-o-nim-wie-a-powinien>

7.4.7. Efekty interwencji i sposoby ich pomiaru.

Uzupełnienie luki kompetencyjnej określonej jako uzupełnienie uprawnień lub zwiększenie praktyki oraz spadek liczby błędów popełnianych przez daną osobę. Mogą być one dokonane na podstawie oceny przez instruktora w trakcie interwencji oraz weryfikację w Przedsiębiorstwie jako ocena dokonana przez przełożonego.

W przypadku rekrutowania pracownika nieposiadającego kompetencji w zakresie obsługi wózków widłowych należy przewidzieć Interwencję w postaci odbycia przez niego szkolenia oraz zdania egzaminu.

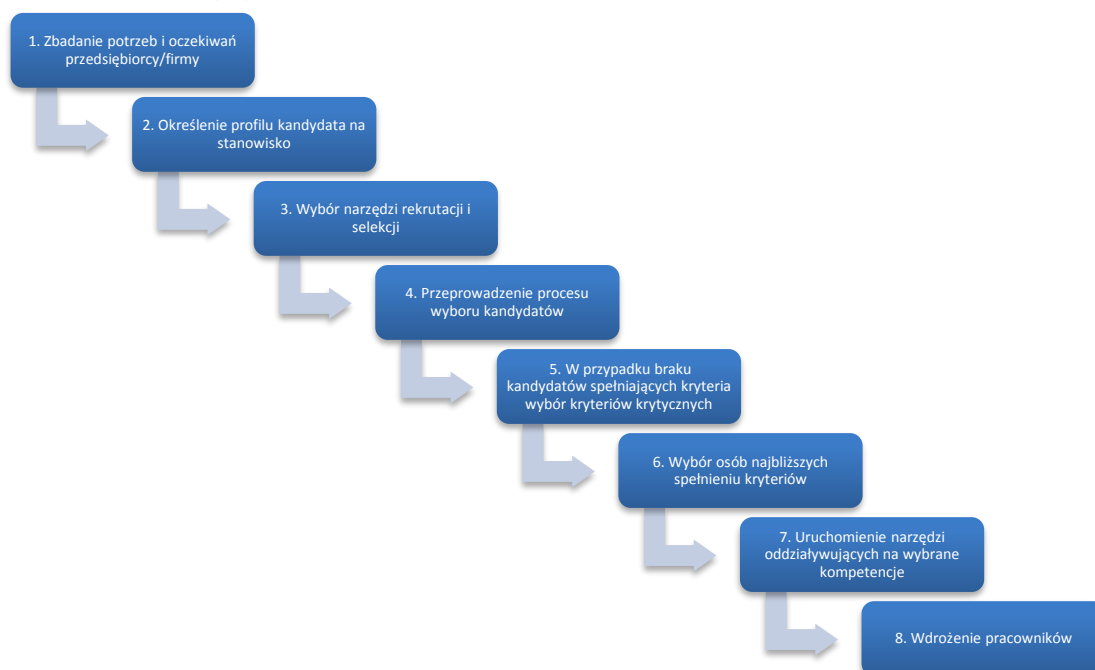
- 8. Podsumowanie.

Przywołany w punkcie 2 niniejszego opracowania RAPORT KOŃCOWY Agrotec Warszawa, 2014 r. przedstawia typowy mechanizm zatrudniania absolwenta, tj. pracodawcy poszukują pracowników o określonych kompetencjach i kwalifikacjach zawodowych, zgodnie ze swoimi potrzebami, kierunkiem działalności, wymogami prawnymi, itp. Tylko na tym etapie kompetencje i kwalifikacje zawodowe są decydujące.

Natomiast o ostatecznym zatrudnieniu decydują jednak przede wszystkim wskazane w raporcie kompetencje „miękkie”.

Wśród opisanych w opracowaniu kompetencji, jedna mogłaby się wydawać typową kwalifikacją zawodową (Operator wózka widłowego). Również w tym przypadku kompetencje miękkie są niezwykle istotne. Źle znoszący stres, mało precyzyjny i dokładny oraz niewspółpracujący zespołowo operator wózka widłowego nie będzie posiadał wystarczających kompetencji w tym zakresie.

Zarówno w przypadku kompetencji miękkich jak i twardych zawodowych schemat postępowania (schemat interwencji) jest taki sam:



Rysunek 14. Schemat interwencji. Opracowanie własne.

Narzędzi zmniejszających luki kompetencyjne jest również wiele. Dlatego w doborze właściwych (dopasowanych do danej firmy i pracownika) pomoże kompetentnemu pracownikowi HR model interwencji dopasowany do niego samego i specyfiki firmy.

-
- 9. Literatura.

1. Przewodnik Do Zarządzania Kompetencjami – Gdańsk 2014. Autorzy: Agencja Rozwoju Pomorza S.A, F5Konsulting, ODITK Consulting – podręcznik opracowany w ramach projektu „Model rozwoju strategicznych kompetencji” www.zaprojektukompetencje.pl

2. Zmierzyć najtrudniej mierzalne – „Dobre praktyki pomiaru kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2015 nkl.parp.gov.pl

3. Kapitał ludzki jako wartość firmy – „Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego – wdrożenie, analiza, wnioski. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2015.

Pozycja 2 i 3 powstały w ramach Projektu „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa” (Nr POKL.02-01-03-00-036/11). Jest to projekt systemowy innowacyjny realizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (jako lidera projektu) oraz Szkołę Główną Handlową w Warszawie (partner), współfinansowany ze Środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – Priorytet II Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących, Poddziałanie 2.1.3 Wsparcie systemowe na rzecz zwiększenia zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw

4. Polityka Zarządzania kompetencjami pracowników. Autorzy: dr Łukasz Sienkiewicz, Katarzyna Trawińska – Konador, Krzysztof Podwójcic. Warszawa 2013. Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu „Opracowanie założeń merytorycznych i instytucjonalnych wdrażania Krajowych Ram Kwalifikacji oraz Krajowego Rejestru Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie”

5. Wpływ kapitału ludzkiego na wyniki finansowe organizacji, Grzegorz Mentel, Aldona Migąła- Warchoł, Marek Sobolewski. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 66 (2014)

6. Raport Przyszłość Narzędzi HR: Gry kompetencyjne <http://pracowniagier.com/raport-przyszlosc-narzedzi-hr-gry-kompetencyjne-przelom-w-diagnozie-kompetencji/>

7. Grzegorz Filipowicz „Zarządzanie Kompetencjami Zawodowymi”. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004

8. Model walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych osób 50+. Podręcznik użytkownika. Gdynia 2014. Podręcznik użytkownika został opracowany w ramach projektu innowacyjnego pt. „Akademia Handlowa 50+ – innowacyjny Model walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych osób 50+.” Projekt realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytet IX. Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach Działanie 9.2. Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego

9. Łukasz Sinkiewicz. Marcin Gruza „Badanie kwalifikacji i kompetencji oczekiwanych przez pracodawców od absolwentów kształcenia zawodowego” Warszawa 2009. Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

10. Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku. „Metodyka badania kompetencji zawodowych na podstawie próbek pracy” Gdańsk 2014. Koordynacja projektu „PI-PWP Wielowymiarowy model wsparcia i identyfikacji kompetencji zawodowych” Wydział Programów Rynku Pracy Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku. Projekt i publikacja współfinansowane są przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

11. Izabela Paprocka, Mateusz Terlecki1 Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

Kompetencje twarde czy miękkie? Analiza ofert pracy pod kątem pożądaných przez pracodawców kompetencji zawodowych

12. Polityka zarządzania kompetencjami pracowników Warszawa 2013. Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu „Opracowanie założeń merytorycznych i instytucjonalnych wdrażania Krajowych Ram Kwalifikacji oraz Krajowego Rejestru Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie”

13. Podręcznik dobrych praktyk z zakresu zarządzania kompetencjami i zarządzania strategicznego Gdańsk 2014 Agencja Rozwoju Pomorza S.A.

Zespół ODiTK Consulting. Projekt „PI Model usługi rozwoju strategicznych kompetencji” współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

14. Diagnoza poziomu kompetencji młodzieży i zapotrzebowania pracodawców Raport z badania opracowany w ramach projektu Młodzi na rynku pracy Program Erasmus + Partnerstwa Strategiczne. Lublin lipiec 2015

15. Metody pomiaru kompetencji zawodowych. Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego, 54. Styczeń 2012 Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

16. Agnieszka Chłoń-Domińczak (red.) Magdalena Kamieniecka Katarzyna Trawińska-Konador Mateusz Pawłowski Maja Rynko

Popyt na kompetencje i kwalifikacje oraz ich podaż – wnioski z badań. Warszawa 2015. Publikacja została opracowana w ramach projektu systemowego: Badanie jakości i efektywności edukacji oraz instytucjonalizacja zaplecza badawczego, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowanego przez Instytut Badań Edukacyjnych.

17. Grywalizacja procesów rekrutacji i selekcji. Adam Sulich, Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania

19. Raport z „Konsultacji założeń modelu obligacji społecznych i badania potrzeb kadrowych firm działających na terenie Specjalnych Stref Ekonomicznych

20. „Ekspertyza dotycząca standardowych procedur i kosztów rekrutacji oraz szkoleń wstępnych dla pracowników w wybranych branżach”

Aneks 16. Raport dotyczący pomiaru efektów interwencji i bazy danych porównawczych na potrzeby modelu obligacji społecznych

Opracowanie:

Mirosław Perzanowski, Przemysław Rybarczyk

Tak! S.C.

Ul. Chmielna 2/31

00-020 Warszawa

Data 28.09.2018 r.

1. Wstęp

Obligacje społeczne, tak jak każde z działań wykorzystujących środki publiczne, wymagają określenia poziomu oczekiwanych efektów, tak abyśmy mogli stwierdzić czy działania, które zostały podjęte rzeczywiście przekładają się na zamierzony efekt. Uzależnienie wypłaty od faktycznie osiągniętego rezultatu jest kluczowe. Obligacje społeczne to nie pożyczka, to branie na siebie, zarówno przez Strefę Ekonomiczną jak i przedsiębiorcę oraz wszelkie instytucje wspomagające proces, odpowiedzialności za wynik. W kontekście korzystania z tych środków nie możemy pozwolić sobie na jakiegokolwiek wątpliwości czy pieniądze zostały w odpowiedni sposób spożytkowane. Należy również pamiętać o wpływie obligacji na środowisko społeczne, w którym funkcjonują. Ich uruchomienie może stać się kluczowym czynnikiem zmiany sytuacji społeczno-ekonomicznej, a co za tym idzie, rozwoju strefy czy regionu. Dlatego wszystkie podmioty zaangażowane w proces winny bardzo poważnie podejść do realizacji zadań w ramach projektu.

Sprawa nie jest jednak łatwa, ponieważ tak jak w przypadku kompetencji technicznych dosyć prosto określić czy ktoś zdobył pewne uprawnienia lub zaliczył egzamin, to zmiany

w kompetencjach miękkich wymagają więcej wysiłku. Ich pomiar odbywa się za pomocą narzędzi diagnostycznych, a często wymaga to zaangażowania niezależnych od podmiotów uczestniczących w projekcie obligacji społecznych, specjalistów z zakresu nauk społecznych. Są oni gwarancją obiektywności oceny efektów wprowadzonych zmian.

W niniejszym materiale zajmiemy się określeniem metod i narzędzi, a także wskaźników, które wspomogą organizacje działające w obszarze obligacji społecznych. Wskażemy możliwości,

z których można skorzystać w tym zakresie a także opiszemy te, które naszym zdaniem są najbardziej rzetelne. Zaproponujemy również działania, które można podjąć, aby w przyszłości wyniki były jeszcze rzetelniej oceniane korzystając z szerszego zakresu zarówno obszarów jak

i źródeł pozyskiwania danych.

Wszystko po to, aby wykorzystanie środków w ramach projektu obligacji społecznych było jak najbardziej efektywne. Głównym celem jest bowiem wsparcie Stref Ekonomicznych, które najbardziej doświadczają problemów społecznych związanych z niedopasowaniem kompetencji zawodowych kandydatów a niezbędnych na lokalnym rynku pracy. Przyciągnięcie przedsiębiorców, którym dzięki obligacjom społecznym pomożemy zrekrutować i wdrożyć odpowiednią kadrę jest głównym środkiem na drodze do realizacji tego celu.

2. Określenie sposobów pomiaru efektów interwencji w ramach obligacji społecznych

Określenie sposobów pomiaru efektów interwencji w ramach obligacji społecznych jest jednym z najważniejszych elementów projektu. Wynika to z faktu, iż to one wazą na tym czy efekty będą jawiły się jako pozytywne czy wręcz przeciwnie, ale przede wszystkim, czy przyznane środki będą uruchomione.

Zastosowana metodologia znacząco determinuje również działania jakie będą podejmowały instytucje odpowiedzialne za wdrażanie projektu. Stąd należy rozważyć kilka możliwości podejścia do tematu i dopiero na podstawie analizy zdecydować, która z nich będzie najbardziej odpowiednia do projektu.

W ramach niniejszego materiału proponujemy zająć się następującymi metodami:

- a) Analiza danych historycznych
- b) Analiza danych na podstawie określonych KPI
- c) Analiza porównawcza – grupa eksperymentalna vs grupa kontrolna
- d) Analiza na podstawie benchmarków rynkowych

Każda z powyższych metod ma swoje zalety posiada również pewne ograniczenia. W związku z tym warto zapoznać się z każdą z nich, aby móc określić, która najlepiej spełni stawiane przed nią wymagania.

2.1. Analiza danych historycznych

Jedną z najważniejszych metod, dających najbardziej rzetelną informację dotyczącą zmiany jest analiza danych historycznych. Porównanie stanu aktualnego ze stanem sprzed zmiany pokazuje jakie efekty przyniosło przeprowadzone działanie. Dodatkowo, jeżeli jesteśmy w stanie sprawdzić efekty na przestrzeni lat wtedy wyniki jawią się jako bardziej rzetelne. Dane historyczne w tym ujęciu pokazują nam zarówno efekt w kontekście zmian operacyjnych na poziomie kompetencji jak również tendencje w dłuższym okresie czasu. Na ich podstawie możemy prognozować wyniki

w perspektywie miesięcy, kwartałów czy lat. Możemy określić efekt, ale również przewidzieć jakie działania i kiedy staną się stałym elementem systemu rozwoju kompetencji.

Szczególnie ważnym aspektem tej metody jest rzetelność danych, systematyczność ich zbierania, a także sposób przechowywania zwłaszcza w kontekście RODO.

Analizie możemy poddać dane, które gromadzi dana organizacja, jak również dane uzyskane

z badań GUS, jeśli obszar taki jest w obszarze zainteresowań Urzędu. Oczywiście kluczową staje się kwestia prawidłowego zdefiniowania problemu bądź oczekiwanych informacji. Niestety okazuje się, że w zakresie informacji o kompetencjach miękkich dane nie są osiągalne, a organizacje zajmujące się rozwojem nie prowadzą takich statystyk. Oznacza to, iż albo należy taki proces dopiero zapoczątkować albo porzucić tę metodę jako nieskuteczną w tym zakresie.

Pozostaje ona dostępna jedynie w ramach rozwoju projektu, gdzie instytucja prowadząca projekt może zapoczątkować proces zbierania i analizowania danych.

W związku z tym, jedynie analiza porównawcza stanu przed względem stanu po zastosowaniu rozwiązań, jawi się jako dostępna na tym etapie projektu. Biorąc pod uwagę dobrze zdefiniowane oraz zeskalowane kompetencje można rzetelnie przeprowadzić proces pod warunkiem dobrze przygotowanych, niezależnych od podmiotów zaangażowanych w interwencję specjalistów badających stan przed i po zastosowaniu procedury. W tym zakresie metoda może być rekomendowana do oceny efektywności jakościowej procesu. W szczególności, że każda działalność rozwojowa kończy się badaniem efektu zmiany na konkretnych przypadkach. Zebranie danych i ich gromadzenie da w perspektywie czasu informacje na poziomie danego przedsiębiorstwa. W przypadku regionu czy kraju jednak nie jest to narzędzie rzetelne, ponieważ każde z przedsiębiorstw, jeśli nawet wybierze tę samą kompetencję jako kluczową do rozwoju, to jednak oczekiwany poziom dla każdego z nich może być inny więc nie da się porównać danych ze sobą.

Biorąc pod uwagę fakt, że w ramach projektu obligacji społecznych będą badane zmiany na poziomie kompetencji i zbierane dane pre i post procesowe rekomendujemy tę metodę

w zakresie wskazanym w opracowaniu. W związku z krótkim okresem pomiędzy rozpoczęciem interwencji do jej zakończenia w danym procesie również ewentualne zmiany rynkowe nie powinny mieć wpływu na wyniki. Inaczej może być w przypadku porównywania skuteczności metody na przestrzeni dłuższej niż jedna sekwencja procesu. W przypadku większego odchylenia w wynikach warto sprawdzić, czy sytuacja nie jest przypadkiem spowodowana zmianami

w otoczeniu rynkowym. Do zmiany mających szczególny wpływ na otoczenie rynkowe organizacji, a co za tym idzie mogące wpływać na wyniki należą m.in. zmiany legislacyjne, wzrost konkurencyjności zarówno na poziomie lokalnym jak i krajowym czy międzynarodowym, zmiany ekonomiczne, czy uruchomienie alternatywnych programów oddziałujących na badany obszar.

Należy pamiętać, że w przypadku badania danych historycznych ważnym jest również opracowanie narzędzi zbierania i gromadzenia danych na poziomie zarówno przedsiębiorstw, jak i regionów oraz kraju. Pozwoli to na tworzenie szerszego kontekstu i stworzenia podstawy do analizy historycznej w pełnym zakresie. Jedynie porównanie wyników na poziomie lokalnym może tu sprawiać trudności ze względu na zbyt małą liczbę przedsiębiorstw o podobnym profilu działających na danym terenie.

2.2. Analiza danych na podstawie określonych KPI

KPI – Key Performance Indicators, czy też kluczowe wskaźniki efektywności, to jedno z prostszych narzędzi pomocnych w zarządzaniu niemal każdym obszarem organizacji. Pod tym trzyliterowym skrótem kryją się różnego rodzaju mierniki, dzięki którym można oceniać funkcjonowanie firmy, wychwytywać obszary nieefektywności, śledzić zmiany w czasie.

Największym problemem w zarządzaniu poprzez KPI jest wyselekcjonowanie tych najważniejszych miar. Nie jest problemem opracowanie kilkunastu wskaźników – problem w wybraniu tych kluczowych, które mają największy wpływ na osiągnięty efekt. Ideą KPI jest szybkie i skuteczne uzyskanie informacji zarządczej, a nie zasypywanie ludzi mnóstwem liczb i wykresów. Pojawia się również pewien paradoks tzn. dodatkową trudnością staje się łatwość w tworzeniu nowych KPI przez osoby zarządzające. Dzięki ich konstrukcji łatwo dopasować je do potrzeb firmy w danym czasie i łatwo weryfikować je na zmieniającym się rynku. Kłopot w tym, że ze względu na ich zmienność trudno je porównywać w dłuższym okresie czasu. Tylko czy rzeczywiście o to chodzi przedsiębiorcom? W ich interesie jest osiągnięcie zakładanego wyniku i elastyczność a nie sztywne trzymanie się reguł.

Wyznaczanie KPIs zaczyna się od **określenia celu**, a czasami także **mikro-celów**, które wspierają ościągnięcie tego pierwszego. Przy dobrze określonych celach, KPIs wyznaczają się po części samoczynnie – wynikają bezpośrednio z niego. Jednakże warto na początku spojrzeć na dane zagadnienie trochę szerzej i opracować nieco więcej mierników, przez jakiś czas wszystkie je śledzić, a następnie spośród nich wybrać te najlepiej oddające istotę problemu, **a z pozostałych zrezygnować**. Ta metoda jest szczególnie polecana w momencie rozpoczynania nowych zadań, dla których nie można się wesprzeć historycznymi danymi. Znalezienie tych właściwych KPI, które rzeczywiście „robią różnicę” wymaga często paru tygodni pracy i analiz.

KPI tworzy się pod poszczególne obszary lub też działy lub zespoły w firmie, jak również pod konkretne projekty czy działania. Realizacja KPI przez pracownika może oznaczać, iż ma on odpowiednie kompetencje niezbędne na danym stanowisku pracy.

KPI można porównywać wewnątrz poszczególnych kategorii (np. różnice efektywności poszczególnych zespołów czy pracowników), jak również mogą być wykorzystywane do obserwacji zmian w czasie. Jest to szczególnie wartościowe, gdy na takie zestawienia nanosi się informacje o zmianach, jakie miały miejsce w konkretnym okresie. Otrzymujemy w ten sposób doskonałe narzędzie do **analizy skuteczności poszczególnych działań**. Oczywiście dosyć istotną kwestią jest określenie częstotliwości wyliczeń KPI. Niektóre trzeba będzie wyliczać dziennie lub tygodniowo; natomiast bywają też zagadnienia, dla których dopiero przy agregacji do miesięcy czy kwartałów udaje się wychwycić rzeczywiste trendy.

KPI sprawdzają się również w obszarze rekrutacji, selekcji i podnoszenia kompetencji pracowników. Firma, która stosuje w procesach rekrutacji wskaźniki KPI wie, gdzie efektywnie szukać pracowników, jak ich zachęcić do aplikowania, jak zbadać ich kompetencje oraz czego potrzebują by efektywnie pracować. Wie też, które działania HRowe wspierają jej cele rekrutacyjne, a które nie działają. W efekcie, ma lepszych pracowników niż konkurencja.

Przykładowe KPI w obszarze strategicznym to np.:

- Poziom rotacji wśród pracowników po okresie próbnym,
- Jakość kandydatów z danego źródła mierzona poziomem posiadanych kompetencji,
- Skuteczność programu referencyjnego (mierzona np. jakością aplikacji i współczynnikiem zatrudnienia),
- Liczba rekrutacji zakończonych sukcesem,
- Poziom satysfakcji klienta u konsultantów w ich pierwszych 3 miesiącach pracy itd.

W tym zakresie można również ustanawiać KPI na poziomie finansowym, tzn. jaką wartość przynoszą generowane przez procesy rekrutacji lub rozwoju koszty.

- Koszt pozyskania jednego pracownika spełniającego wymagania,
- Koszt przygotowania pracownika do wykonywania zadań,
- Średni czas osiągnięcia przez pracownika pełni skuteczności w wykonywaniu danych zadań,
- Średni czas po jakim przedsiębiorstwu zwraca się koszt przygotowania pracownika do wykonywania zadań.

KPI mogą dotyczyć także obszarów miękkich tzn. jak realizowana działalność wpływa na pracowników i ich postawę względem organizacji.

- **Satysfakcja z przebiegu procesu rekrutacji** (ocena kandydata),
- **Satysfakcja przełożonych z jakości zatrudnionych pracowników,**
- Wskaźnik **braku przedłużenia umowy** z pracownikiem po okresie próbnym,

Projektując KPI w organizacji, trzeba wziąć pod uwagę jej specyfikę. Może zdarzyć się, że w jednej organizacji ważniejsze jest to by rekrutować szybko niż to, by obniżyć koszty rekrutacji, ponieważ ważniejszy jest rozwój niż aktualny koszt.

Podsumowując, metoda dotycząca generowania i kontrolowania KPI w organizacji w ramach obligacji społecznych również spełnia kryteria badania efektywności projektu. Należy jednak pamiętać, iż nie będzie ona dawała informacji na poziomie globalnym dla projektu, ale jedynie na poziomie przedsiębiorstwa. Mimo tego metoda ta również jest rekomendowana do badania skuteczności w ramach projektu. Dodatkowo niezmiernie ważnym aspektem jest konieczność ustalania kontrolowanych KPI wspólnie przez wszystkie strony zaangażowane w Obligacje społeczne, tak, aby ograniczyć pokusę podmiotów realizujących projekt na wybieranie wskaźników zbyt łatwo osiągalnych oraz takich, na które w rzeczywistości projekt nie ma wpływu. Stąd, w tym zakresie również warto zaangażować zewnętrzny podmiot, wspierający strony w ustaleniu KPI oraz w badaniu ich osiągnięcia.

2.3. Analiza porównawcza – grupa eksperymentalna vs grupa kontrolna

Analiza porównawcza (eksperyment) polega ona na badaniu zjawisk, wywołanych przez badającego, w kontrolowanych przez niego warunkach, w celu ich poznania. Eksperyment jest jedną z najbardziej kosztownych metod, ale i najbardziej wiążącą z naukowego punktu widzenia. Eksperyment wymaga wybrania określonej grupy osób, które poddaje się działaniu określonych bodźców, kontrolując ich oddziaływanie. Eksperyment jest jednym ze sposobów zbierania danych, które wykraczają poza dostarczanie opisowych informacji o efektach. Celem ich jest poszukiwanie i pojmowanie związków przyczynowo – skutkowych.

Eksperymenty to forma doświadczenia badawczego polegająca na ustaleniu wpływu zmiennej niezależnej na zmienną zależną. Pozwala stwierdzić, czy występuje związek między zmiennymi oraz pozwala określić, w jakim stopniu zmienna niezależna wpływa na zmienną zależną.

Aby móc przeprowadzić eksperyment należy pamiętać, że do przeprowadzenia eksperymentu badacz musi spełnić trzy podstawowe warunki:

1. **Zmienna niezależna i zależna występują we właściwej kolejności** – musi występować zdarzenie, które jest przyczyną następującego po nim skutku.

2. **Obserwowana efekty zmian wartości zmiennych następują w tym samym lub zbliżonym czasie** - wpływ zmiennej niezależnej (przyczyny) na efekt musi być zbadany w jak najkrótszym odstępie czasowym od jej zaistnienia. Skutek zbadany po długim okresie czasu, może dotyczyć już innej przyczyny niż ta, którą rozpatrujemy.

3. **Wylimitowane są czynniki, które mogą mieć wpływ na zmianę wartości zmiennej zależnej, a których nie można przypisać manipulacji poziomem zmiennej zależnej, a których nie można przypisać manipulacji poziomem zmiennej niezależnej** – oznacza to, że badacz musi wyeliminować wszelkie zakłócenia, czynniki niepodlegające badaniu, a mogące mieć znaczny wpływ na jego wynik. Zabieg ten ma na celu wyeliminowanie elementu niepewności w interpretacji wyników.

Bardzo ważnym pojęciem w dziedzinie badań eksperymentalnych jest trafność wewnętrzna. Ma to związek z ostatnio przytoczonym warunkiem. O dużej trafności wewnętrznej możemy mówić, gdy efekty eksperymentu można jednoznacznie przypisać wpływowi zmiennej niezależnej neutralizując dzięki temu inne możliwe przyczyny uzyskanych efektów.

Niestety tu również możemy mieć kłopoty z trafnością naszych wniosków. Przede wszystkim środowisko grupy eksperymentalnej i kontrolnej musi być identyczne i podlegać w tym czasie identycznym procesom z wyłączeniem kontrolowanego elementu.

Niestety nie da się tego zagwarantować, jeśli będziemy porównywali grupy z różnych rejonów czy przedsiębiorstw. Rzetelność może gwarantować jedynie powołanie grup z tej samej firmy, na tym samym poziomie organizacyjnym podlegających tym samym procesom i tym samym procedurom.

Podsumowując, zastosowanie tej metody z pewnością pokaże kierunki i tendencje w ramach danego obszaru, jednak ze względu na wielość niekontrolowalnych zmiennych nie będzie dawało pewności, że zastosowanie danej interwencji spowodowało pożądane zmiany.

2.4. Analiza na podstawie benchmarków rynkowych

Benchmarking to kolejna metoda, która bazuje na dokonywaniu porównań. W ramach przygotowań określa się wskaźniki, które mają szczególny wpływ na osiągnięcie zakładanego poziomu kompetencji lub osiągnięcia celu. Dzięki takim wskaźnikom możemy w sposób obiektywny porównać sytuację w swoim przedsiębiorstwie z sytuacją, jaka występuje u naszych konkurentów lub całkiem innych firm, do których chcemy się odnieść. Przykładem platformy, która umożliwia porównywanie kluczowych wskaźników są wskaznikiHR.pl. Po określeniu obszarów należy wybrać punkt odniesienia, czyli partnera bądź partnerów z którymi będziemy się porównywać i którzy dostarczą nam dane na tym samym poziomie szczegółowości i ważności, czyli krótko mówiąc – wartości tych wskaźników, które chcemy zbadać. Możliwe jest przeprowadzenie benchmarkingu na dwóch poziomach: wewnętrznym oraz zewnętrznym. W przypadku benchmarkingu wewnętrznego, dokonujemy porównań wewnątrz własnego przedsiębiorstwa. Punktem odniesienia może być wówczas inny oddział bądź filia naszej organizacji. Równocześnie w ramach benchmarkingu wewnętrznego może pojawić się pytanie czy w procesie selekcji kandydatów, np. przy zastosowaniu jakiejś formy symulacji czy zadań próbnych byłoby możliwe wykorzystanie tej metody w modelu kandydat – pracownik doświadczony i

nałożenie tego na model interwencji? Odpowiedzią na to pytanie są w pewnym sensie tworzone w organizacjach modele kompetencyjne. Zskalowanie danej kompetencji i określenie na tej skali minimalnego poziomu dla rekrutacji kandydatów oraz docelowego poziomu jaki powinien posiadać doświadczony pracownik np. w kontekście 2 lat pracy obrazuje nam drogę jaką musi przejść dana osoba w zakładanym okresie. Nie trzeba tu bezpośrednio porównywać pracowników nowych z doświadczonymi, ponieważ wystarczy sprawdzić na skali, gdzie jest a gdzie powinien być pracownik w danej chwili.

Benchmarking zewnętrzny polega na porównywaniu się z innymi organizacjami. Można go podzielić na konkurencyjny, gdy porównujemy dział HR własnej organizacji z działami HR w firmach konkurencyjnych i horyzontalny, gdy porównanie dotyczy firm spoza sektora własnej działalności.

W praktyce znalezienie partnera, z którym będziemy mogli porównać kluczowe wskaźniki efektywności działu HR nie należy do łatwych zadań. O wiele łatwiej znaleźć partnera spoza sektora własnej działalności, ale w wielu przypadkach wyniki płynące z tego typu porównania mogą okazać się niewystarczające i niesatysfakcjonujące. W przypadku, gdy zależy nam jednak na porównaniu się z kimś, kto działa w naszej branży, sprawa nieco się komplikuje. Konkurenci niechętnie dzielą się informacjami na temat kondycji swojego przedsiębiorstwa, a wiele firm nie kwapi się do tego, aby nawiązywać kontakt z każdym, kto zwróci się do nich o pomoc. Kolejną kwestią jest sam dobór wskaźników i opracowania algorytmów, które wyliczą nam te mierniki. Jest to pracochłonne i wymaga odpowiedniej wiedzy i umiejętności. W ostatnim czasie jednak wiele firm konsultingowych zaczęło świadczyć usługi z zakresu benchmarkingu kluczowych wskaźników efektywności z wykorzystaniem aplikacji internetowych. Za ich pośrednictwem możemy porównać wartości wskaźników w swoim przedsiębiorstwie ze średnim poziomem wyznaczonym przez firmy będące w grupie porównawczej. Z reguły aplikacje te pozwalają na jej wybór według określonego kryterium, branży, regionu i wielu innych. Jeżeli więc nie mamy pomysłu, aby znaleźć partnera, skorzystanie z tego typu pomocy, aby uzyskać dostęp do wiarygodnych danych wydaje się całkiem sensowne. Jak więc wybrać taką firmę? Jakie kryteria brać pod uwagę w jej wyborze? Tu szczególnie ważne wydaje się znalezienie firmy/konsorcjum firm, które w swoim zakresie łączyłyby zarówno doświadczenie w prowadzeniu badań międzyfirmowych opartych o wystandaryzowane ankiety, posiadającą aplikację do prowadzenia tego rodzaju badań lub mającej zasoby do jej stworzenia oraz posiadającą kompetencje w zakresie diagnostyki. Trzeba zauważyć, że tak jak tak jak istnieją firmy, które w ten sposób badają zaangażowanie pracowników, tak w zakresie rozwoju przedsiębiorstw nie spotkaliśmy na rynku firmy posiadającej doświadczenie w tym zakresie. Oznacza to, iż projekt tego rodzaju byłby nowatorski i innowacyjny.

Przeprowadzenie benchmarkingu kluczowych wskaźników produktywności może okazać się pomocne w dłuższym okresie. Dzięki niemu możemy ocenić wyniki procesów HRowych w naszej firmie i wychwycić obszary, które wymagają usprawnienia, ale także te, które dają nam przewagę nad innymi. Dają też możliwość odpowiedzi na pytanie czy nasze działania rzeczywiście prowadzą nas w odpowiednim kierunku.

Podsumowując, wybranie tej metody uwarunkowane jest przede wszystkim możliwością znalezienia firm, które udostępnią dane jakie chcielibyśmy porównywać. W związku z tym w pierwszej kolejności koniecznym byłoby zastanowienie się jakie korzyści należałoby zaproponować ewentualnym partnerom analizy. Mimo trudności, nie rezygnowalibyśmy jednak z tego rozwiązania. Zainteresowanie szerszego grona przedsiębiorców do tego pomysłu, umożliwiając im poznanie benchmarków rynkowych bez ujawniania danych poszczególnych firm, dałoby im informację wpływającą na rozwój organizacji. Co ciekawe nie jest to nowy, nieosiągalny pomysł,

ponieważ przykładowo poziom zaangażowania pracowników od lat jest już badany przy pomocy tzw. Servay'a pracowniczego w wielu korporacjach w Polsce. Tak więc, projekt warty rozważenia, ale dopiero w momencie szerszego zakresu działania i ugruntowania się Obligacji Społecznych.

3. *Metodologia doboru wskaźników do danej kompetencji*

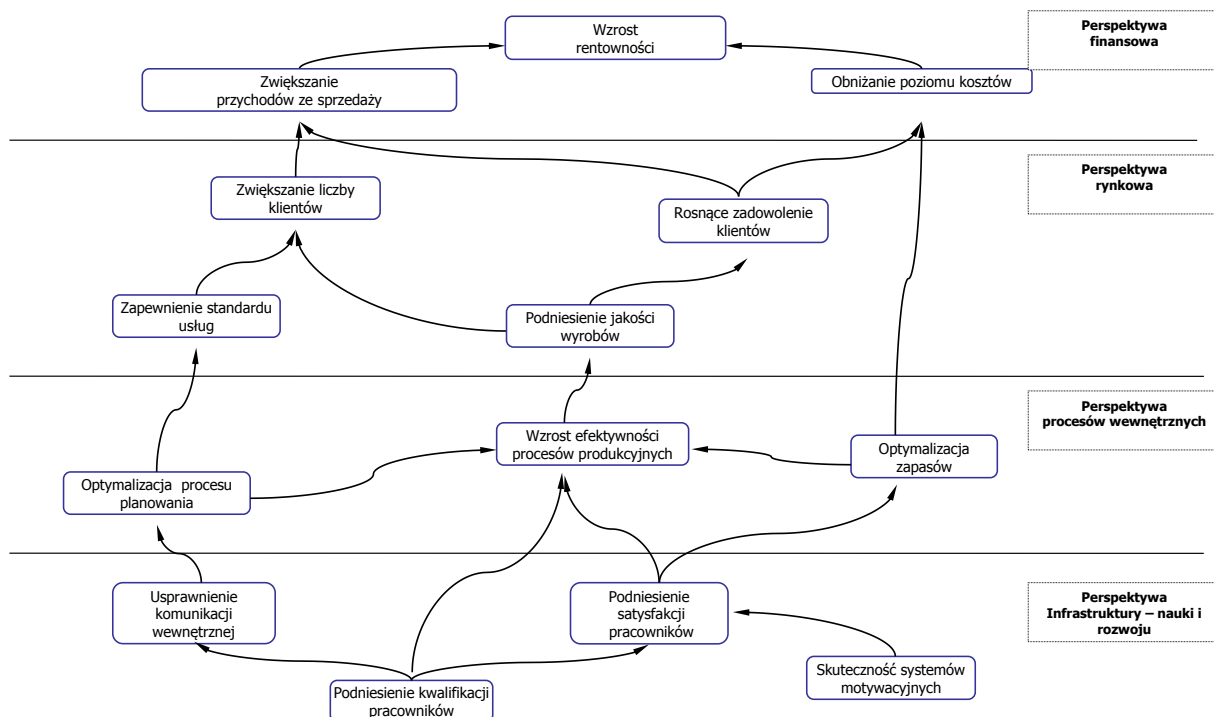
Proces doboru wskaźników do danej kompetencji jest elementem całego procesu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w danym Przedsiębiorstwie. Wspomniany w opracowaniu Modelu Obligacji Społecznych (na bazie przykładowych interwencji 4 kompetencji zawartych w raporcie Model Obligacji Społecznych na bazie przykładowych interwencji 4 kompetencji, Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa, wrzesień 2018) model Biznesu danej firmy (np. Model Osterwaldera) opisuje organizację i jest Bazą do stworzenia koncepcji rozwoju firmy. Dzięki temu przedsiębiorstwo kierunkuje swoje działania ustanawiając główną działalność na realizację celów i wskaźników zapisanych w strategii.

Metodologią pomocną do stworzenia planu rozwoju firmy może być GoModelCanvas, która polega na:

- Wytyczeniu celów strategicznych w co najmniej 4 perspektywach: finansowej, rynku, procesów i rozwoju firmy (w tym rozwoju zasobów ludzkich)
- Określeniu czynników sukcesu
- Opisanu celów pośrednich umożliwiających osiągnięcie celu strategicznego
- Doborze KPI pozwalających osiągnąć cele pośrednie
- Wskazaniu inicjatyw umożliwiających osiągnięcie celów pośrednich
- Analizę ryzyk, które mogą uniemożliwić osiągnięcie celów pośrednich oraz sposobów ich przeciwdziałania.

Czynniki sukcesu we wspomnianych 4 perspektywach przedstawiane są często w postaci mapy pokazującej wzajemny wpływ poszczególnych wskaźników. Prawidłowo przygotowana strategia oraz wynikając z niej zależności pokazują konieczność rozwoju kompetencji zarówno przedsiębiorcy (lidera, przywódcy), menedżerów jak i poszczególnych pracowników.

Przykład mapy czynników sukcesu prezentuje się następująco:



Rysunek 15 Przykładowa Mapa celów przedsiębiorstwa.

Źródło - na podstawie Załącznika numer 13 do Regulaminu Konkursu – Minimalny Plan Rozwojowego dla małych i średnich przedsiębiorców zatrudniających powyżej 25 pracowników w oparciu o Plany Rozwoju w Projekcie „Strategicznie Doskonalili” – projekt prowadzony przez Pracodawców Pomorza wraz z partnerami Trigonum Sp. z o.o. oraz Zarządem Nadbałtyckich Inicjatyw Klastrowych

Zakładamy więc, że Firma posiada strategię rozwoju zasobów ludzkich powiązaną z celami strategicznymi firmy oraz z określonymi czynnikami sukcesu. Jeśli nie, to koniecznym jest stworzenie takiej strategii, co wspiera m.in. Model Obligacji Społecznych, ponieważ każde przedsiębiorstwo, które chce skorzystać z interwencji powinno posiadać taką strategię. Może ją również wypracować w ramach działań interwencyjnych. Oczywiście decyzja o posiadaniu bądź nie strategii jest po stronie przedsiębiorcy. Jednak jej posiadanie wzmacnia działania przedsiębiorstwa nadając mu konkretne kierunki. Po określeniu strategii powoływany jest reprezentatywny dla organizacji Zespół roboczy, którego zadaniem jest ustalenie wskaźników jakim posługiwało się będzie przedsiębiorstwo w ramach realizacji strategii. Praca Zespołowa w tym zakresie umożliwia:

- wymianę doświadczeń pomiędzy członkami zespołu,
- przyjęcie odpowiedzialności za wspólnie wypracowane wskaźniki KPI przez cały zespół, a nie tylko HR,
- utożsamianie się z inicjatywami zmierzającymi do wzrostu danej kompetencji, a dodatkowo
- jest elementem integrującym członków Zespołu.

Poniższe zestawienie prezentuje proces ustalania wskaźników i wykorzystanie ich w ramach Interwencji. Oczywiście w procesie uzgadniania KPI powinny uczestniczyć wszystkie strony zaangażowane w Obligacje. Zaangażowanie Strefy Ekonomicznej na tym etapie zwiększa prawdopodobieństwo ustalenia rzetelnych KPI, bezpośrednio powiązanych ze strategią firmy a nie takich, które będą jedynie powodowały uruchomienie środków.

L.P.	Zadanie	Opis
1	Lokalizacja czynników sukcesu	Ustalenie czynników sukcesu w drodze pracy warsztatowej wykonanej samodzielnie lub z doradcą z zewnątrz jako moderatorem
2	Ustalenie krytycznych czynników sukcesu	Należy przeprowadzić mapowanie relacji, aby ustalić, które czynniki sukcesu są najbardziej znaczące – krytyczne czynniki sukcesu. (mapa relacji została przedstawiona wcześniej na rysunku 1)
3	Przeszkolenie zespołu KPI	Należy przeprowadzić szkolenie zespołu, kierowanego przez menedżera (w randze dyrektora) ds. pomiarów w zakresie pozyskiwania miar
4	Rozpropagowanie Systemu KPI wśród wszystkich pracowników	Znajomość KPI przez wszystkich pracowników pozwala na skupienie uwagi w całej firmie na działaniach zmierzających do osiągnięcia określonego czynnika sukcesu
5	Zespoły pracowników opracowują odpowiednie miary	Zespoły dokonują przeglądu krytycznych czynników sukcesu i opracowują dla siebie odpowiednie miary
6	Zespoły rejestrują miary efektywności w bazie danych	Miary zebrane w trakcie sesji warsztatowych rejestrowane są w bazie danych. Należy wskazać takie cechy jak: opis miary, proponowaną nazwę miary, krytyczny czynnik sukcesu, na który miara wpływa i częstotliwość pomiaru
7	Segregowanie miar	Doświadczony członek Zespołu KPI dokonuje wyboru najbardziej istotnych dla efektywności miar
8	Ustalenie nazw miar i sposobów pomiaru	Należy ustalić ostateczne nazwy dla wszystkich miar, które będą stosowane. Przemyśleć należy wykorzystanie miar.
9	Znalezienie kluczowych wskaźników rezultatu	Znalezienie i wybór kluczowych wskaźników rezultatu, które będą raportowane Zarządowi
10	Ustalenie miar efektywności zespołów	Zespoły ustalają miary na podstawie krytycznych czynników sukcesu
11	Znalezienie KPI	Należy ustalić KPI wpływające w największym stopniu na efektywność firmy i rozpocząć ich testowanie
12	Galeria miar	Stwórz zalecaną przez Stacey Barr („Practical Performance Measurement: Using the PuMP Blueprint for Fast, Easy, And Engaging

		KPIs, Stacey Barr, 2014) „galerię miar”, czyli otwartą sesję, w ramach której pracownicy są zachęceni do dzielenia się swoimi poglądami odnośnie do miar umieszczonych na ścianach pomieszczeń Firmy
13	Uzgodnienie ze Strefą wyboru KPI	KPI z Bazy Tabeli Wskaźników z rekomendacjami dotyczącymi sposobu pomiaru
14	Pomiar stanu początkowego	Za pomocą wskazanej metody np. wywiadu behawioralnego
15	Zastosowanie interwencji	Zastosowanie rekomendowanej interwencji
16	Pomiar stanu po interwencji	Za pomocą wskazanej metody
17	Pomiar rezultatu	Zbadanie wpływu interwencji na biznes np. wskaźnikiem ROI

Tabela 34. Zestawienie działań niezbędnych do ustalenia miar, które będą skuteczne w danej firmie.

Tabela na podstawie David Parmenter „Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) Tworzenie, wdrażanie i stosowanie”. Helion 2015 zmodyfikowana o wiersze 13-17 (wykorzystanie obligacji społecznych).

Po tak przygotowanym i przeprowadzonym procesie zostaje zaangażowana jednostka zewnętrzna, której celem będzie opracowanie narzędzi pomiaru oraz procesu badania zmian w organizacji. To właśnie ten podmiot jest gwarantem rzetelności i obiektywności pomiaru. Stąd jego wybór musi opierać się na doświadczeniu pozwalającym przeprowadzenie ww. działań, tj. doświadczenie w

- tworzeniu narzędzi do badania i analizy kompetencji
- prowadzeniu procesów AC/DC
- zbieraniu i magazynowaniu danych z ww. badań
- analizowaniu danych
- wyciąganiu i formułowaniu wniosków na podstawie dostępnych danych
- opracowywaniu wskazówek rozwojowych

Zazwyczaj, tego rodzaju działaniami w zakresie kompetencji pracowniczych zajmują się firmy doradztwa personalnego oraz część firm doradczo-szkoleniowych.

W tabeli poniżej wymienione zostały przykładowe wskaźniki (KPI) powiązane z celami

Tabela – przykładowe KPI powiązane z celami w perspektywie „Wiedzy i rozwoju”:

L.p	Cel strategiczny	L.p.	KPI – Miernik
1	Podnieść kompetencje i umiejętności pracowników	1.1.	<p>Wskaźnik luki kompetencyjnej</p> <p><i>(Poziom kompetencji brakujących/ Poziom kompetencji wymaganych)*100</i></p> <p>Wskaźnik „luki kompetencji” diagnozowany m.in. za pomocą testów kompetencyjnych, oceny 360 stopni lub Development Center pozwala określić potrzeby w zakresie rozwoju tych kompetencji, których firma potrzebuje, bądź będzie potrzebowała.</p>

			Wskaźnik nabytych kompetencji mierzony jest po realizacji programów szkoleniowych, coachingowych lub samokształcenia.
		1.2	Wskaźnik czasu szkoleń na pracownika (Liczba dni szkoleniowych zrealizowanych na pracownika / liczba godzin szkoleń planowanych na pracownika)*100
		1.3	Wskaźnik udziału uczestników w szkoleniach (Liczba pracowników uczestniczących w programie/ liczba pracowników planowanych do udziału w programie)*100
		1.4	Wskaźnik nabytych kwalifikacji zawodowych (Liczba pracowników, którzy uzyskali certyfikat nabycia kwalifikacji zawodowych / liczba pracowników biorących udział w programie)*100
		1.5	Wskaźnik nabytych kompetencji % pracowników, których kompetencje i umiejętności są akceptowane przez bezpośrednich przełożonych
2	Zwiększyć zaangażowanie pracowników	2.1	Wskaźnik zaangażowania pracowników (1) Wskaźnik otrzymuje się w wyniku badania pracowników firmy. Obszary badania dotyczą między innymi następujących postaw pracowniczych: 1. Co mówi pracownik nt. pracodawcy, 2. Czy wiąże swoją przyszłość z firmą oraz 3. Czy pracownik gotowy jest do podjęcia dodatkowego wysiłku, aby firma zrealizowała swoje cele i odniosła sukces.
		2.2.	Wskaźnik zaangażowania pracowników (2) (liczba zaakceptowanych wniosków racjonalizatorskich/ liczba złożonych wniosków racjonalizatorskich przez pracowników)*100
		2.3	Wskaźnik absencji pracowników (Całkowita liczba dni opuszczonych w danym okresie/ całkowita liczba dni roboczych w danym okresie wszystkich pracowników)*100
		2.4	Wskaźnik rotacji pracowników Różne formuły liczenia wskaźnika m.in: 2. (Liczba odejść w danym okresie)/(Średnia liczba zatrudnionych w danym okresie)*100 3. [1-((Liczba zatrudnionych - Liczba zwolnionych)/Średnia liczba zatrudnionych w danym okresie)]*100 4. (Liczba odejść w danym okresie/ Średnia liczba przyjęć w danym okresie)*100 (Liczba odejść pracowników + liczba zwolnionych pracowników + liczba przyjętych pracowników) /

			<i>średnia liczba stanowisk pracy)*100</i>
3.	Osiągnąć wysoki poziom satysfakcji pracowników	3.1	Wskaźnik satysfakcji pracowników <i>Wskaźnik otrzymuje się w wyniku badania pracowników firmy.</i>
		3.2	Wskaźnik akceptacji systemu wynagrodzeń <i>(Liczba pracowników akceptujących system wynagradzania / Liczba pracowników ogółem)*100</i>
4	Osiągnąć wysoką wydajność pracy pracowników	4.1 4.2 4.3 4.4	Wartość dodana na zatrudnionego Wartość zysku brutto na zatrudnionego Wartość przychodów ze sprzedaży na zatrudnionego Wartość produkcji wytworzonej na zatrudnionego
5	Osiągnąć wysoki poziom współpracy	5.1.	Wskaźnik współpracy <i>Wskaźnik otrzymuje się w wyniku badania ankietowego współpracy pomiędzy działami i wewnątrz działów.</i>
6	Osiągnąć wysoki poziom identyfikacji i realizacji wartości firmy przez Pracowników	6.1.	Wskaźnik znajomości misji i strategii <i>(Liczba pracowników prawidłowo definiujących misję i wartości Spółki oraz znających strategię / Liczba pracowników ogółem)*100</i>
		6.2.	Wskaźnik postaw i zachowań pracowników <i>(Liczba pracowników postępujących zgodnie z wartościami spółki / Liczba pracowników ogółem)*100</i>

Tabela 35. Przykładowe KPI powiązane z celami w perspektywie „Wiedzy i rozwoju”

Źródło: Wskaźniki KPI „Mierzyć trudno mierzalne, czyli jak dobrać KPI do celów w perspektywie „Wiedzy i Rozwoju” Strategicznej Karty Wyników? Czy można rzetelnie ocenić jakość współpracy

w organizacji?” Francuski Instytut Gospodarki Polska <https://www.figpolska.pl/jak-dobrac-kpi-do-celow-w-perspektywie-wiedzy-i-rozwoju-strategicznej-karty-wynikow>

Powyższa tabela to tylko przykłady KPI, ale nawet z tego przykładu widać jak precyzyjnie można mierzyć miękkie obszary organizacji.

5. Wartości referencyjne

Wartości referencyjne w kontekście zarządzania danymi są danymi opisującymi dopuszczalne wartości w tabelach faktów, zdarzeń, transakcji, parametrów klientów czy produktów. Dane referencyjne definiowane mogą być w organizacji i być właściwe dla jej unikatowej działalności. Mogą być też standardowe, tzn. powszechnie stosowane. Przykładem standardowych danych są kody ISO walut, słownik typów klienta, rodzaje jednostek w organizacji (źródło Bibliografia poz. 24-16) itp.

Dla lepszego zrozumienia pojęcia danych referencyjnych w naszym przypadku warto również odróżnić pojęcie danych referencyjnych od danych podstawowych. Dane podstawowe to kompletne zestawy danych opisujące kluczowe dla organizacji informacje, jak kartoteka klientów, kartoteka produktów czy lista kluczowych kompetencji. Dane referencyjne definiują parametry danych podstawowych.

W przypadku projektu obligacji społecznych dane referencyjne to skale na jakich określone są kompetencje oraz oczekiwane poziomy do osiągnięcia.

Na podstawie powyższych definicji miary rozwoju kompetencji można ogólnie scharakteryzować wg następujących poziomów:

POZIOM	CHARAKTERYSTYKA
A (1)	Brak przyswojonych kompetencji pozwalających na efektywną realizację zadań. Brak zachowań wskazujących na wykorzystywanie danej kompetencji.
B (2)	Kompetencje przyswojona w stopniu podstawowym. Są wykorzystane w sposób nieregularny. Osoba wymaga aktywnego wsparcia.
C (3)	Zachowania wskazują na przyswojenie kompetencji w stopniu dobrym – pozwalającym na samodzielne, praktyczne jej wykorzystanie.
D (4)	Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na bardzo dobrą realizację zadań z danego zakresu oraz przekazywanie innym własnych doświadczeń.
E (5)	Kompetencja przyswojona w stopniu doskonałym. Dana osoba w twórczy sposób wykorzystuje wiedzę, umiejętności i postawę właściwą dla danego zakresu działań.

Tabela 36. Miary rozwoju kompetencji.

Źródło: Grzegorz Filipowicz „Zarządzanie kompetencjami zawodowymi”. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2004.

Każda z badanych kompetencji przy przyjęciu modelu zarządzania kompetencjami zdefiniowana jest w sposób precyzyjny poprzez szczegółowy opis zachowań, które świadczą o poziomie przyswojenia danej kompetencji.

Przykładowy opis kompetencji w zakresie komunikatywności uwzględniający ww założenia przedstawia się następująco:

Zdolność do zrozumiałego przekazywania informacji i tłumaczenia innym własnych myśli. Umiejętność przekonywania i obrony własnych przekonań, zdania i pomysłów. Korzystanie z narzędzi komunikacji werbalnej i niewerbalnej; umiejętność aktywnego słuchania, zadawania pytań, używania parafrazy, używania komunikatu „ja”. Umiejętność budowanie racjonalnej argumentacji; logika i spójność przekazu. Umiejętność dopasowania stylu komunikacji do rozmówcy. Otwartość na innych i ich zdanie/stanowisko. Umiejętność asertywnej komunikacji.

1

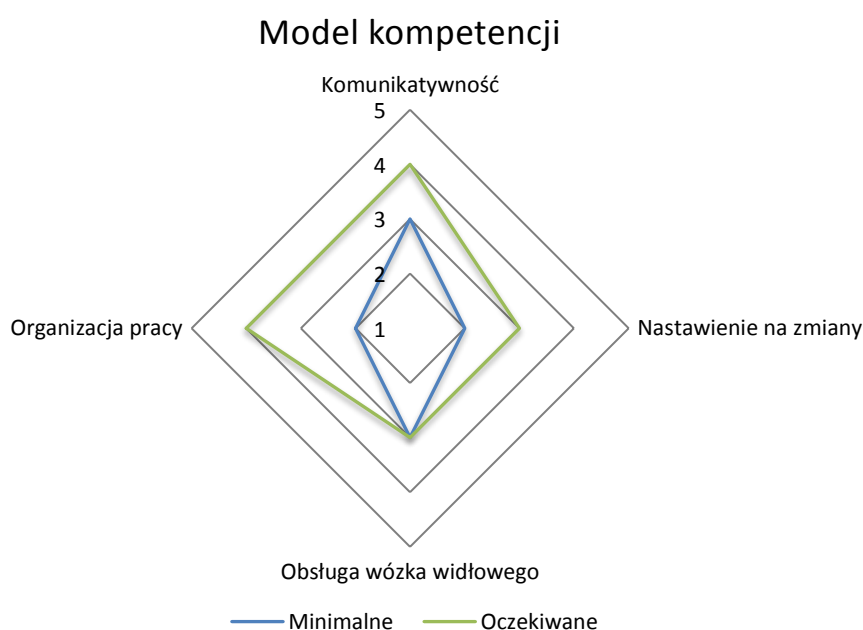
- Mówi zbyt mało lub zbyt dużo do wymogów sytuacji, w której się znalazł np. nie odpowiada na pytania lub odpowiada bardziej obszernie niż jest to wymagane w danej sytuacji
- Używa niezrozumiałych dla rozmówców słów lub pojęć (slangowe, fachowe lub potoczne)
- Ma ograniczony zasób słownictwa
- Formułuje niezrozumiałe, mało powiązane ze sobą wypowiedzi

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wypowiada się w sposób chaotyczny, nie związany z istotą tematu ▪ Nie dostosowuje słownictwa i stylu do sytuacji i rozmówcy ▪ Rzadko dzieli się z innymi informacjami, zatrzymuje je dla siebie ▪ Zdarza się, że jednym informuje lepiej niż innych ▪ Nie skupia się na tym, jakich informacji potrzebują jego rozmówcy ▪ Nie słucha – jest nastawiony na nadawanie ▪ Ma wyraźne trudności z obroną własnego zdania (lub interesów) zwłaszcza w sytuacji nacisku ze strony innych osób ▪ Okazuje wyraźne zniecierpliwienie w razie niezrozumienia tego, co mówi. Czasami może to przeradzać się w agresję ▪ Nie akceptuje zdania innych osób
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wypowiada się używając zdań prostych ▪ Wypowiada się w sposób zawiły, niejasny, niejednoznaczny ▪ W bardzo niewielkim stopniu dostosowuje sposób wypowiadania się do rozmówcy ▪ Słucha innych, ale nie zawsze rozumie, co się do niego mówi – ma problemy z powtórzeniem lub analizą przekazanych treści ▪ Komunikuje się zawsze w ten sam sposób niezależny od kontekstu sytuacji, oczekiwań odbiorców ▪ W sposób wybiórczy przyjmuje informacje pod swoim adresem ▪ Słabo toleruje informacje negatywne i uwagi na swój temat od innych ▪ Stara się bronić swojego zdania (interesów), lecz nie zawsze mu się to udaje ▪ Jego mimika nie zawsze jest odpowiednio dostosowana do sytuacji, może być zbyt monotonna, nie współgrająca z przekazywanymi treściami ▪ Gestykuluje zbyt dużo lub zbyt mało ▪ Zawęża swą wypowiedź tylko do dokładnej odpowiedzi na pytanie ▪ Rzadko dopytuje - nawet jeśli trzeba zdobyć od rozmówcy więcej informacji ▪ Denerwuje się, jeśli nie jest w stanie osiągnąć swojego celu komunikacyjnego
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wypowiada się ze swobodą wykorzystując szeroki zasób słownictwa ▪ Jego informacje są konkretne, przekazywane w odpowiednim momencie ▪ Identyfikuje główne zagadnienia, odnosi się do nich w wypowiedziach ▪ Z własnej inicjatywy komunikuje innym swój punkt widzenia, opinie ▪ Przedstawia swoje opinie i pyta o opinie innych, pozwala się wypowiedzieć ▪ Słucha wypowiedzi innych, zadaje pytania, pogłębia usłyszane treści ▪ W rozmowie panuje nad emocjami ▪ Otwarcie przyjmuje napływające z zewnątrz informacje i bierze je pod rozwagę ▪ Dobrze broni swych opinii (interesów) przy użyciu rzeczowych argumentów ▪ Uważnie słucha, zadaje pytania, zachęcający innych do wypowiedzi ▪ Upewnia się, czy został dobrze zrozumiany i czy właściwie zrozumiał rozmówcę ▪ Bierze pod uwagę opinie innych, uwzględnia emocje, uczucia, obawy innych ▪ Dostosowuje styl komunikacji do sytuacji i otoczenia ▪ Konstruktywnie przekazuje uwagi krytyczne innym korzystając z narzędzi komunikacji asertywnej
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sprawnie komunikuje się w trudnych sytuacjach tj. konflikt, opór ze strony innych ▪ Swoim zachowaniem daje przykład efektywnego i otwartego komunikowania się ▪ Tworzy standardy otwartej komunikacji ▪ Jest elokwentny, wykorzystuje słownictwo z różnych obszarów ▪ Aktywnie poszukuje u innych informacji zwrotnej i wyciąga z niej wnioski, dobrze wykorzystuje je w codziennej pracy

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dyskutuje, dopytuje o przyczyny stanowiska i decyzji rozmówcy, rozważa wspólnie możliwości zmiany ▪ Potrafi pomóc innym wyciągać konkretne wnioski w oparciu o posiadane informacje ▪ Efektywnie broni się przed presją rozmówcy, jest asertywny ▪ Ułatwia komunikację między różnymi obszarami organizacji ▪ Podejmuje działania propagujące i wspierające otwartą i aktywną komunikację ▪ Jest wsparciem dla mniej doświadczonych kolegów w organizacji
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poszukuje samodzielnie informacji i chętnie dzieli nimi z innymi ▪ Jest autorytetem, a informacje, których udziela, wnoszą zawsze coś nowego (nowe spojrzenie, perspektywę) ▪ Chętnie i często dzieli się z innymi swą wiedzą i doświadczeniem ▪ Motywuje innych ▪ Posługuje się różnymi źródłami informacji ▪ Skutecznie wykorzystuje takie środki wypowiedzi jak metafory, dowcip, przypowieści ▪ Doskonale przekonuje innych do swoich opinii, pomysłów (perswaduje) ▪ Tworzy standardy komunikacji ▪ Dbą o jakość komunikacji na poziomie całego zespołu ▪ Zapewnia sprawny przepływ informacji w zespole ▪ Angażuje innych w przyjmowanie współodpowiedzialności za przekazywanie informacji i otwartą komunikację w całym zespole

Tabela 37. Opis zachowań wskazujących na dany poziom kompetencji Komunikatywność. Opracowanie własne.

Graficzne, jednoczesne przedstawienie poziomu kompetencji przed interwencją i po interwencji najczęściej wykonywane jest w postaci wykresu radarowego jak na przykładowym wykresie poniżej. Wykres pokazuje przykładowy model kompetencji dla 4 kompetencji kluczowych na stanowisku Operator wózka widłowego. Dla celów poglądowych przedstawiamy jedynie 4 kompetencje mimo, iż na tym stanowisku wymaganych kompetencji może być więcej:



Rysunek 16 Wykres radarowy – model kompetencji. (opracowanie własne)

Powyższy wykres prezentuje 4 kompetencje kluczowe na stanowisku pracy (3 kompetencje społeczne, 1 profesjonalna). Kolor **niebieski** to poziom, poniżej którego nie powinniśmy zatrudniać kandydatów do pracy. Kolor **zielony** prezentuje poziom, do którego powinniśmy przeprowadzić pracownika

w pierwszym etapie jego pracy, tak aby mógł efektywnie wykonywać swoje zadania. Największe odchylenie poziomu oczekiwanego od minimalnego określa nam priorytet działań wdrożeniowych.

Ważnym jest, iż określenie poziomu zarówno minimalnego jak i oczekiwanego dokonywane jest wspólnie z przedsiębiorcą (pracownikami HR i/lub biznesu). Dzięki temu mamy pewność, że dokonane wyceny będą metodologicznie trafne i skorelowane z zakresem zadań wykonywanych przez pracownika/kandydata. Współpraca z przedsiębiorcami daje również możliwość elastycznego podejścia w przypadku problemów rynkowych dotyczących liczby dostępnych na rynku kandydatów

i ich kwalifikacji. Dzięki temu można swobodnie modyfikować poziom minimalny. Należy jednak pamiętać, że przed ostateczną decyzją o zatrudnieniu kandydat powinien przejść dodatkowe szkolenia lub inne działania rozwojowe uzupełniające wymagane kompetencje (podać interwencji).

6. Schemat określania wartości referencyjnych

Zakładamy, że:

- przedsiębiorstwo dysponuje wiedzą na temat Zarządzania kompetencjami np. wiedzą taką dysponuje kompetentna komórka HR lub jej wiedza wspierana jest przez jednostkę/instytucję zewnętrzną
- w przedsiębiorstwie zdefiniowane są poszczególne stanowiska i znane są kompetencje kluczowe dla danego stanowiska, opisane i przedstawione w tabeli i na wykresie radarowym. Jeśli nie, wtedy działanie takie podejmowane jest w ramach Interwencji projektu Obligacji Społecznych
- Zdefiniowane są oczekiwane poziomy danej kompetencji (wartości referencyjne) uzgadniane w ramach Obligacji Społecznych ze Strefą Ekonomiczną. Do przygotowania wartości referencyjnych można również powołać jednostkę zewnętrzną, specjalizującą się w tego rodzaju działaniach.

Każdej kompetencji należy przypisać wartości referencyjne. Każdą z nich wycenia się niezależnie, ale często przyjmuje się, że poziom 3 jest poziomem oczekiwanym na prostych stanowiskach. Zespół ekspertów może jednak zdecydować, że kompetencja nastawienie na zmiany nie jest tak istotna jak pozostałe na tym stanowisku. W takim razie mogą oni zdecydować, że poziom akceptowalny niższy od pozostałych, czyli np.2.

Poziomem 4 zwykle charakteryzuje się specjalista lub ekspert w danej dziedzinie, którego wiedza i umiejętności w danym zakresie predysponują go do dzielenia się wiedzą z innymi jako mentor lub pracę na samodzielnym, eksperckim, wysoko opłacanym stanowisku. O pracownika takiego należy szczególnie dbać, gdyż jest pracownikiem kluczowym, którego odejście np. do konkurencji może spowodować zakłócenia w firmie.

Przypisanie wartości referencyjnych do poszczególnych kompetencji na stanowiskach związane jest ze Strategią Firmy i może być wykonane jako:

- Praca Zespołu HR (nie polecane)
- Praca Zespołu powołanego w firmie (z udziałem HR i przedstawicieli biznesu)
- Praca warsztatowa z udziałem doradcy z zewnątrz np. w czasie budowania Planu Rozwoju w firmie.

W modelu obligacji społecznych zakładającym współpracę wszystkich zaangażowanych w proces stron w proces ten powinno zaangażować się również przedstawiciele Strefy Ekonomicznej. W tym miejscu strony powinny również wspólnie ustalić metodę pomiaru, a także ustalić jakimi narzędziami pomiar będzie dokonywany.

Kolejnym krokiem jest diagnoza posiadanych przez potencjalnego pracownika kompetencji. W naszym opracowaniu zakładamy, że dla stanowiska Operator wózka widłowego narzędzia jakie możemy użyć w diagnozowaniu to:

- Analiza dokumentacji
- Wywiad behawioralny
- Testy kompetencyjne
A w przypadku obsługi wózka widłowego może być również
- Egzamin praktyczny.

Określona luka kompetencyjna pozwoli na wskazanie potrzeby rozwojowej dla danego pracownika.

W przypadku Obligacji społecznych ważne jest, aby narzędzia diagnostyczne wykorzystywane w procesie były uzgodnione pomiędzy stronami zaangażowanymi w Interwencje.

Korzystanie z Bazy danych porównawczych pozwoli na wybór interwencji pozwalającej na najlepsze uzupełnienie braków. To znaczy, że opracowujemy lub wyszukujemy na rynku takie działania, kursy, szkolenia itp. które są najbliższe w swoim zakresie oczekiwanym poziomom rozwijanych kompetencji

Kolejny krok to **pomiar efektów interwencji** zgodnie z Modelem Kirkpatricka. Wprawdzie ma on głównie zastosowanie w przypadku interwencji wobec osób zatrudnionych w danej firmie to jednak nawet w przypadku przygotowania kandydatów można rozpatrywać użycie dwóch pierwszych poziomów:

- Bezpośrednio po interwencji pomiar satysfakcji uczestnika z treningu czy pracy z trenerem. Pomiar taki zwykle dokonywany jest poprzez ankietę satysfakcji wypełnianą w ostatnim dniu treningu.
- Poziom drugi w modelu Kirkpatricka, czyli pomiar zmiany wiedzy i umiejętności może być wykonany za pomocą testu po pewnym okresie od interwencji (np. po miesiącu od treningu).
- Trzeci poziom, czyli zmiany w wykonaniu na stanowisku pracy dokonywany jest poprzez obserwację uczestniczącą. Po treningu w zakresie komunikacji przełożony pracownika dokona obserwacji w czasie jego normalnej pracy – np. wykonywanie obowiązków operatora wózków widłowych w jakim zakresie komunikuje się z członkami Zespołu.

- Poziom czwarty mierzący wpływ na biznes wymaga oceny wskaźników, które dzięki lepszej komunikacji danego pracownika uległy poprawie np. zmniejszyły się straty związane z przechowywaniem towarów (lokowanie towarów w magazynie), wzrosła ilość klientów obsługiwanych w ciągu dnia lub tygodnia poprzez skrócenie czasu przeznaczonego na dostarczenie towaru do klienta i tym samym umożliwienie obsługi większej ilości klientów przez danego pracownika.

Zastosowanie obligacji społecznych w modelu wymaga zbadania piątego poziomu Kirkpatricka, czyli porównać należy finansowe korzyści z programu z kosztami.

Do tego celu służy wskaźnik ROI (*Return On Investment*) to wskaźnik rentowności do mierzenia efektywności działania przedsiębiorstwa w wartościach finansowych (pieniężnych). ROI jest powszechnie akceptowanym przez menedżerów i chętnie stosowanym wskaźnikiem rentowności inwestycji. Jest to stosunek uzyskanych korzyści do poniesionych kosztów pomnożony przez 100%.

ROI = wartość uzyskanych korzyści/ koszt interwencji, którą jest inwestycja x 100%

Uzyskane korzyści finansowe to np. – przychody, koszty, zysk, zysk na klienta, koszty operacyjne jako procent przychodów itp.

Korzyści mogą być mierzone również w takich obszarach jak:

rynkowym – udział w rynku, wzrost rynku, rozpoznawalność marki itp.

satysfakcji klienta – stopień zadowolenia klienta, okres lojalności klienta, stopień satysfakcji użytkownika (klienta ostatecznego), liczba rekomendacji uzyskanych od klientów, liczba reklamacji/skarg klientów, procent klientów rezygnujących z usług itp.

procesów wewnętrznych – rzeczywisty czas wytwarzania produktu, wydajność, liczba awarii, czas realizacji zamówień, czas reakcji na skargę/wezwanie serwisowe, czas załatwienia skargi, ilość braków itp.

Przykład wyliczenie wskaźnika ROI:

Interwencja, która została skierowana do 12 osób (pracowników firmy) to szkolenie warsztatowe z zakresu komunikacji w cenie 3000 zł za osobę (3dniowe szkolenie wyjazdowe z noclegiem i wyżywieniem) – koszt 12 osób x 3000 zł/osobę = 36 000 zł.

W wyniku interwencji uczestnicy zmniejszą działania wynikające z obecnie złej komunikacji w firmie oraz czas zebrań o 10%, tzn. każdy z nich zaoszczędzi 50 godzin, które może przeznaczyć na inne działania.

50 godzin x 12 uczestników x średnie wynagrodzenie uczestnika programu za godzinę pracy (20 zł) = 12000 zł

Działania podjęte w firmie w uzyskanym z oszczędności czasie spowodowały wdrożenie nowych usprawnień o wartości rocznej (każdy pracownik wprowadził usprawnienie warte 1500 zł) = 18000 zł

Razem korzyści dla organizacji 12000 + 18000 = 30000

Wyliczony wskaźnik ROI = 30000/36000 = 83,33%, co oznacza, że koszt interwencji (inwestycji w program) zwróci się w drugim roku przy założeniu, że przeszkoleni pracownicy nadal w skali roku będą wprowadzali usprawnienia wartości 1500 zł rocznie każdy.

Wyliczenie zwrotu z inwestycji (interwencji) w program z zakresu komunikacji

<i>Problem</i>	<i>Oczekiwania</i>	<i>Miara</i>	<i>Inwestycja</i>	<i>Antycypacja rezultatów</i>	<i>ROI</i>
<i>Każdy z pracowników z uwagi na złą komunikację oraz zebrania traci 50 godzin rocznie.</i>	<i>Czas poświęcony przez pracowników na interwencje oraz uczestnictwo w zebraniach jest krótszy o 10%.</i>	<i>Czas</i>		<i>12 uczestników programu x 50 godzin x 20 zł za 1 godzinę pracy pracownika = 12000 zł.</i>	
<i>Pracownicy nie proponują usprawnień przynoszących organizacji oszczędności.</i>	<i>Każdy z pracowników wdraża minimum jedno usprawnienie, które przyniesie co najmniej 1500 zł oszczędności rocznie.</i>	<i>Pieniądze.</i>	<i>36000 zł</i>	<i>12 uczestników x 1 usprawnienie x 1.500 zł oszczędności = 18.000 zł</i>	<i>30.000 / 36.000 × 100% = 83,33%</i>

Tabela 38 Wyliczenie zwrotu z inwestycji (interwencja dot. Komunikatywności)

Źródło: Robert St. Bokacki „Łatwo wyliczyć ROI dla szkoleń”

Artykuł ukazał się w miesięczniku „Personel Plus”, nr 3(40)/2011, s. 90-93.

<http://konteksthr.pl/latwo-wyliczyc-roi-dla-szkolen/>

Dodatkowymi korzyściami z zastosowanej interwencji będą zmiany w miarach trudniejszych do uchwycenia np. lepsza komunikacja w Zespole pracowników może poprawić ich pracę w zakresie lepszej atmosfery, zadowolenia itd.

7. Tworzenie Bazy Danych porównawczych

Opisany w poprzednim rozdziale proces umożliwiający zastosowanie obligacji społecznych wymaga posiadania Bazy danych porównawczych.

Do stworzenia takiej Bazy, czyli uporządkowanego zbioru danych mogą być przydatne programy Microsoft Office Access i Microsoft Office Excel.

Program komputerowy to jedno a drugie to wartościowe dane, które utworzą bazę danych.

W tworzeniu Bazy Danych porównawczych przydatna może być metoda desk research wykorzystująca dane dostępne za pomocą internetu.

Część danych związanych z tematem niniejszego opracowania zawierają raporty podsumowujące badania BKL „Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki” (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Warszawa 2014). Projekt Bilans Kapitału Ludzkiego prowadzony przez cztery lata

z rzędu przedstawił sytuację na polskim rynku pracy w zakresie różnych wymiarów relacji między edukacją a gospodarką. Blisko trzy czwarte badanych pracodawców (72%), rekrutując pracowników na stanowiska inne niż kierownicze, wymaga od nich pełnego przygotowania, ewentualnie dopuszcza możliwość jedynie niewielkiego przeszkolenia. Takie podejście, oparte na selekcjonowaniu z rynku kandydatów w najwyższym stopniu spełniających kryteria zatrudniającej ich organizacji (w zakresie kwalifikacji i doświadczenia), można nazwać strategią sita. Pozostała grupa pracodawców, stanowiąca jedynie nieco ponad czwartą część wszystkich pracodawców preferowała odmienne podejście, zakładając, że nowozatrudniony pracownik przejdzie większe (40% pracodawców w tej grupie) lub nawet pełne doszkolenie (60% w tej grupie pracodawców). A zatem, zatrudniając taką osobę zakładają poniesienie kosztów inwestycji w jej rozwój i dopasowanie jej kompetencji do stanowiska pracy. Wykorzystanie wiedzy ekspertów oraz danych z raportów zmniejsza ryzyko popełnienia błędu przy wyborze najlepszej metody interwencji.

Przywołany powyżej Raport wskazuje, że część niedoborów kompetencyjnych można zniwelować poprzez prowadzenie następujących działań:

	Nieważne %	Małe %	Umiarkowane %	Duże %	Ogółem	
					%	Liczba badanych pracowników
Nauka przy pracy (przez praktykę)	2	5	27	66	100	1030
Uczenie się od nowych pracowników	21	22	32	25	100	1019
Mentoring	1	3	26	70	100	1034
Kursy i szkolenia	5	9	36	50	100	1035

Tabela 39. Znaczenie różnych sposobów zdobywania wiedzy i umiejętności przez pracowników.

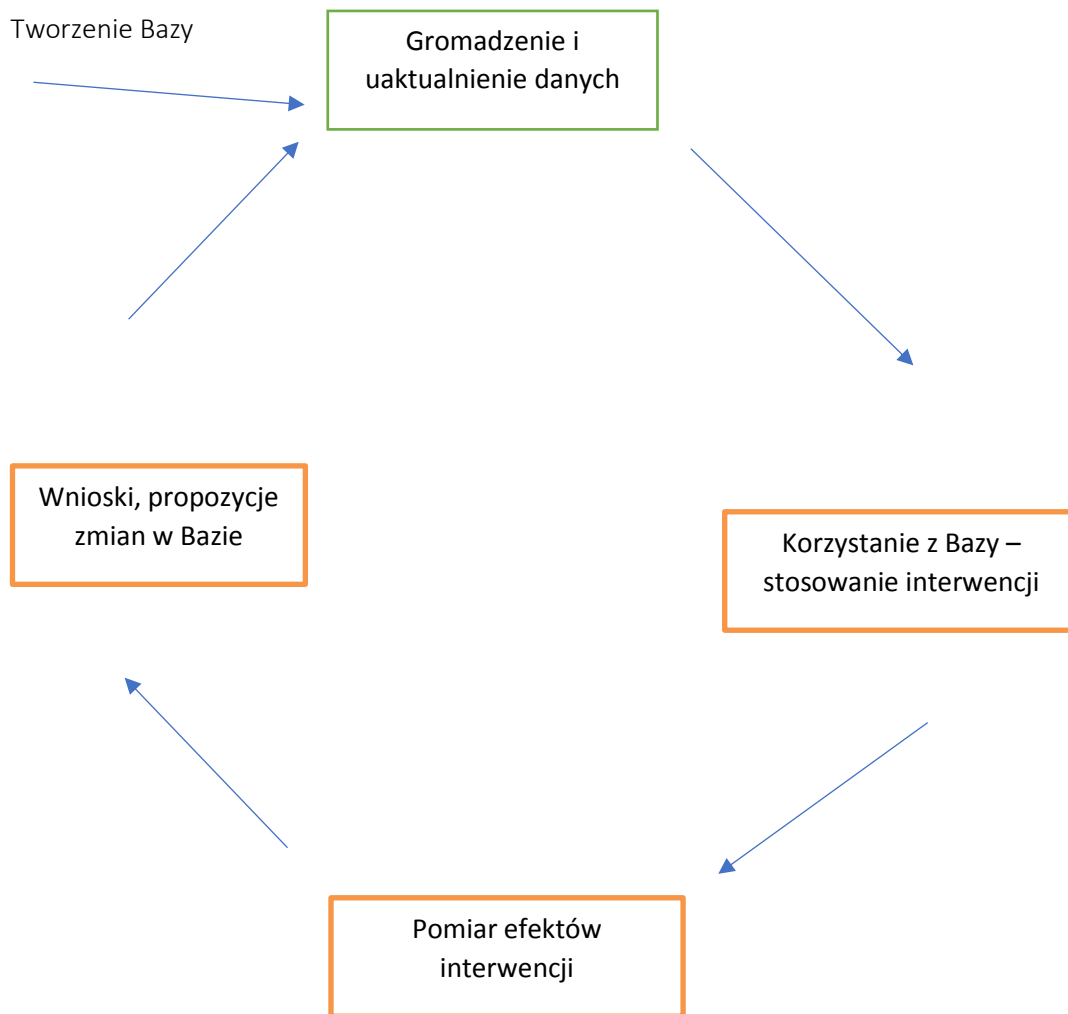
Źródło: Raport BKL „Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki” (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Warszawa 2014)

Wyniki zamieszczone w tabeli powyżej podkreślają rolę mentoringu i nauki przez praktykę (duży wpływ na zniwelowanie niedoborów kompetencji). Jeżeli zdecydowalibyśmy się powyższe dane odnieść do naszego przykładu to w Bazie danych porównawczych uruchomienie mentoringu mogło być przywołane przy rozwijaniu kompetencji wózków widłowych oraz kompetencji organizacji pracy własnej. Z kolei rozwijanie kompetencji nastawienia na zmiany możliwe byłoby poprzez naukę przy pracy – uczestniczenie w pracach Zespołu wprowadzającego zmiany w firmie. Kompetencja komunikatywność rozwijana byłaby poprzez kursy i szkolenia.

Podsumowując, do różnych kompetencji można dopasować różnorodne formy oddziaływujące na ich rozwój i jednocześnie z różną mocą oddziałują na daną kompetencję. W związku z tym istotnym jest stworzenie Bazy Danych porównawczych, dzięki której będziemy mogli stale udoskonalać wykorzystywane narzędzia i metody.

Schemat tworzenia Bazy to wielokrotna „iteracja” polegająca na:

- Gromadzeniu danych
- Korzystanie z bazy polegające na wyborze najbardziej efektywnej metody interwencji
- Pomiar efektów interwencji zastosowania obligacji społecznych
- Analiza efektów, Zmiany w bazie



Rysunek 17. Schemat tworzenia Bazy. Opracowanie własne.

Tworzenie takiej bazy w wielu Strefach Ekonomicznych mogłoby być początkiem stworzenia szerokiej bazy na poziomie całego kraju. Oczywiście warunkiem koniecznym jest zabezpieczenie danych oraz zakodowanie w sposób uniemożliwiający identyfikację firm je udostępniających. Uzyskanie danych z wielu firm oczywiście wymaga współdziałania, które może być realizowane np. w skoncentrowanej przestrzennie (geograficznie) grupie przedsiębiorstw pochodzących z tego samego lub pokrewnych sektorów, a także instytucji i organizacji, powiązanych ze sobą siecią pionowych i poziomych zależności, konkurujących i współpracujących ze sobą (Klaster). Przekazując swoje dane do bazy przedsiębiorca ma jednocześnie prawo korzystać z danych od innych przedsiębiorstw. Dzięki temu ma punkt odniesienia w każdym zakresie dostępnych danych. W kontekście obligacji społecznych wspólne tworzenie bazy danych lub dostarczanie danych do jej zasobów mogłoby być jednym z warunków uczestnictwa danego przedsiębiorstwa w projekcie i korzystania ze środków w ramach Interwencji.

Zdaniem Michaela Portera, który spopularyzował ideę klastra udział w klastrze:

- Zwiększa produktywność działających w nich firm

- Podnoszą poziom innowacyjności (co także wpływa pozytywnie na ich produktywność) dzięki m.in. współpracy z otoczeniem i łatwiejszemu dostępowi do zewnętrznych źródeł wiedzy i informacji
- Stwarzają korzystne warunki do powstania nowych firm.

Tworzenie bazy danych porównawczych można rozpocząć w oparciu o metodę desk research lub współpracę działów HR w ramach klastra czy organizacji zrzeszającej przedsiębiorców, np. Przedsiębiorcy Pomorza S.A. lub skorzystać z usług firmy zewnętrznej i zlecić opracowanie takiej bazy. Można również, tak jak wspomnieliśmy wcześniej tworzyć w ramach projektu Obligacji Społecznych.

Specyfikacja pozwalająca zlecić stworzenie Bazy powinna zawierać następujące wymagania w stosunku do Bazy:

- Lista kompetencji miękkich i twardych (zawodowych) wyraźnie określona powinna opisać większość stanowisk w firmach branży, sektora, strefy ekonomicznej, do których zostanie skierowany komunikat o możliwości skorzystania z obligacji społecznych.
- Baza powinna umożliwiać rozszerzanie pierwotnej liczby kompetencji o kolejne, ważne dla stanowisk istotnych dla firm, które mogą skorzystać z obligacji społecznych
- Interwencje powinny być dopasowane zarówno do kompetencji jak i poziomu wejście /wyjście. Inna interwencja jako najbardziej efektywna może być potrzebna do likwidacji luki kompetencyjnej z poziomu 2 do poziomu 3 a inna z poziomu 3 do poziomu 4. Wydaje się, że rekrutacja osoby z kompetencją na poziomie 2 nie będzie prowadzona w większości wypadków, podobnie rozwijanie kompetencji powyżej 4 w przypadku wielu stanowisk (za wyjątkiem może stanowisk eksperckich) nie będzie potrzebna
- Zaproponowane wskaźniki powinny umożliwić ich wybór. W Bazie powinna być zawarta rekomendacja umożliwiająca ułatwienie takiego wyboru
- Baza powinna umożliwiać dokonywanie zmian. Interwencje o mniejszej efektywności powinny być zastępowane bardziej skutecznymi. Przykładem, w którym takie zmiany mogą zająć jest badanie kompetencji za pomocą Assessment Centre. Skuteczność tej metody potwierdza praktyka, natomiast coraz częściej stosowana metoda grywalizacji być może w przyszłości na tyle będzie skuteczna i efektywna, że jest stosowanie zalecać będzie Baza zamiast AC.

Należy pamiętać, że projekt Obligacji Społecznych ma również ogromne znaczenie dla samych kandydatów lub pracowników. To dzięki nim mogą rozwijać swoje kompetencje, dopasować się do aktualnych wymogów rynkowych i finalnie znaleźć pracę. Można tu również przytoczyć analogię

z dofinansowaniem projektów szkoleniowych z Unii Europejskiej, które swego czasu stały się dużym impulsem do rozwoju kadr nawet w tych firmach, w których nie funkcjonowała polityka zarządzania ludźmi oparta na rozwoju kompetencji.

Tak jak wcześniej wspomnieliśmy, korzystanie z obligacji społecznych wymaga porozumienia pomiędzy stronami tzn. Przedsiębiorcą i Strefą. Przedsiębiorca korzysta z Bazy referencyjnej sprawdzając dostępne, rekomendowane wskaźniki i sposoby działania pozwalające osiągnąć zakładane rezultaty jednocześnie rekomendowane przez Strefę.

Poniżej prezentujemy przykłady dotyczące opisywanych 4 kompetencji:

- Organizacja pracy własnej
- Komunikatywność
- Otwartość na Zmiany
- Obsługa wózków widłowych

Organizacja pracy własnej

Cel strategiczny:

„Zwiększenie efektywności firmy poprzez wzrost kompetencji organizacji pracy własnej z poziomu 2 do poziomu 3 zawartych w opisie kompetencji w okresie wdrożenia pracownika”

Wskaźnik KPI pozwalający ocenić kompetencje w tym zakresie:

Wskaźnik nabytych kompetencji, czyli % pracowników, których kompetencje i umiejętności wzrosły w okresie wdrożenia do zakładanego poziomu.

Poziom oczekiwany:

Pracownik

- Samodzielnie przekłada poszczególne cele na konkretne zadania do realizacji
- Samodzielnie i poprawnie ustala priorytety
- Poprawnie buduje harmonogramy zadań
- Koncentruje się na najważniejszych zadaniach, ale nie zapomina o innych
- Wykorzystuje dostępne narzędzia planowania np. kalendarze
- Kontroluje zgodność realizacji zadań z zakładanym planem
- Samodzielnie zarządza założonym budżetem przeznaczonym do realizacji zadania
- Systematycznie analizuje swoje wyniki i poprawnie wyciąga wnioski z własnych działań,
- Potrafi organizować pracę w sytuacjach większej presji czasowej
- Osiąga zakładane cele

Tabela poniżej opisuje proces zastosowania obligacji społecznych w zakresie kompetencji Organizacja pracy własnej.

L.p.		Pracownik rekrutowany	Pracownik firmy, którego kompetencje są rozwijane
1	Narzędzie i sposób użycia	wywiady behawioralne, testy kompetencyjne, zadanie/projekt	Ocena 360 stopni, testy kompetencyjne
2	Interwencja	szkolenie stanowiskowe dla pracownika	Mentoring w zakresie organizacji pracy własnej, e-learning
3	Metoda weryfikująca wzrost luki kompetencyjnej	Wywiad behawioralny, post-test kompetencyjny dla pracownika, zadanie/projekt	Obserwacja uczestnicząca, post-test kompetencyjny, Ocena 360 stopni
4	Pomiar efektywności interwencji	Analiza porównawcza wyników testów ora wywiadu behawioralnego, wzrost zadań	Analiza porównawcza wyników zastosowanych metod

		wykonanych w terminie i właściwej jakości	
--	--	---	--

Tabela 40. Proces zastosowania obligacji społecznych w zakresie kompetencji organizacja pracy własnej. Opracowanie własne.

Komunikatywność

Cel strategiczny:

„Wzrost kompetencji komunikatywności kluczowych pracowników z poziomu 2 do poziomu 3 zawartych w opisie kompetencji w okresie wdrożenia pracownika”

Wskaźnik KPI pozwalający ocenić kompetencje w tym zakresie:

Wskaźnik nabytych kompetencji, czyli % pracowników, których kompetencje i umiejętności wzrosły w okresie wdrożenia do zakładanego poziomu

Poziom oczekiwany:

Pracownik

- Wypowiada się ze swobodą wykorzystując szeroki zasób słownictwa
- Jego informacje są konkretne, przekazywane w odpowiednim momencie
- Identyfikuje główne zagadnienia, odnosi się do nich w wypowiedziach
- Z własnej inicjatywy komunikuje innym swój punkt widzenia, opinie
- Przedstawia swoje opinie i pyta o opinie innych, pozwala się wypowiedzieć
- Słucha wypowiedzi innych, zadaje pytania, pogłębia usłyszane treści
- W rozmowie panuje nad emocjami
- Otwarcie przyjmuje napływające z zewnątrz informacje i bierze je pod rozwagę
- Dobrze broni swych opinii (interesów) przy użyciu rzeczowych argumentów
- Uważnie słucha, zadaje pytania, zachęcający innych do wypowiedzi
- Upewnia się, czy został dobrze zrozumiany i czy właściwie zrozumiał rozmówcę
- Bierze pod uwagę opinie innych, uwzględnia emocje, uczucia, obawy innych
- Dostosowuje styl komunikacji do sytuacji i otoczenia
- Konstruktywnie przekazuje uwagi krytyczne innym korzystając z narzędzi komunikacji asertywnej

Tabela poniżej opisuje proces zastosowania obligacji społecznych w przypadku kompetencji Komunikatywność:

L.p.		Pracownik rekrutowany	Pracownik firmy, którego rozwijamy w zakresie kompetencji
1	Narzędzie badania stanu początkowego posiadania kompetencji	wywiad behawioralny, test preferencji komunikacyjnych np. ExtendedDISC, MBTI	Ocena 360 stopni, test preferencji komunikacyjnych np. ExtendedDISC, MBTI
2	Interwencja	szkolenie z zakresu rozwoju	szkolenie z zakresu rozwoju

		umiejętności komunikatywności dla pracownika, szkolenie z zakresu asertywności	umiejętności komunikatywności dla pracownika, szkolenie z zakresu asertywności
3	Metoda weryfikująca wzrost luki kompetencyjnej	wywiad behawioralny, test preferencji komunikacyjnych np. ExtendedDISC, MBTI	test preferencji komunikacyjnych np. ExtendedDISC, MBTI, Ocena 360 stopni
4	Pomiar rezultatu interwencji	analiza porównawcza wyników testów oraz wywiadu behawioralnego, wzrost zadań wykonanych w terminie i właściwej jakości	analiza porównawcza wyników zastosowanych metod

Tabela 41. Proces zastosowania obligacji społecznych w przypadku kompetencji Komunikatywność. Opracowanie własne.

Nastawienie na zmiany

Cel strategiczny:

„Wzrost kompetencji komunikatywności kluczowych pracowników z poziomu 2 do poziomu 3 zawartych w opisie kompetencji w okresie wdrożenia pracownika”

Wskaźnik KPI pozwalający ocenić kompetencje w tym zakresie:

Wskaźnik nabytych kompetencji, czyli % pracowników, których kompetencje i umiejętności wzrosły w okresie wdrożenia do zakładanego poziomu

Poziom oczekiwany:

Pracownik

- Szybko przystosowuje się do nowych wymagań – akceptuje zmiany
- Jest przekonany, że nauka nowych umiejętności i nabywanie wiedzy są mu potrzebne w rozwoju zawodowym
- Chętnie uczy się nowości
- Lubi nowe przedsięwzięcia, czasami sam się do nich zgłasza
- Aktywnie uczestniczy w oferowanych przez firmę szkoleniach
- Wykorzystuje wnioski zarówno z sukcesów, jak i z porażek – stosuje także w kontaktach z innymi
- Wykazuje ciągłą gotowość i ciekawość wobec zmian

Tabela poniżej opisuje proces zastosowania obligacji społecznych w przypadku kompetencji Nastawienie na Zamiany.

L.p.		Pracownik rekrutowany	Pracownik firmy, którego kompetencje są rozwijane
------	--	-----------------------	---

1	Narzędzie i sposób użycia	Wywiad behawioralny, test kompetencyjny, zadanie/projekt	Ocena 360 stopni, zadanie/projekt
2	Interwencja	Przydzielanie zadań o zmieniających się zakresach w okresie próbnym, szkolenie z zakresu adaptacji do zmiany	Szkolenie warsztatowe w zakresie zarządzania zmianą
3	Metoda weryfikująca wzrost luki kompetencyjnej	Analiza raportu z okresu próbnego, wywiad behawioralny,	Obserwacja uczestnicząca
4	Pomiar efektywności interwencji	Analiza efektywności wdrażania zmian w dziale/zespole – zmniejszenie strat związanych z dostosowaniem się pracownika do zmian, w przypadku osób bez okresu próbnego wywiad behawioralny i analiza porównawcza danych z wywiadu sprzed i po interwencji.	Analiza efektywności wdrażania zmian w dziale/zespole – zmniejszenie strat związanych z dostosowaniem się pracownika do zmian

Tabela 42. Proces zastosowania obligacji społecznych w przypadku kompetencji Nastawienie na zmiany. Opracowanie własne.

Obsługa wózków widłowych

Cel strategiczny:

„Realizacja celów strategicznych firmy poprzez wdrożenie do pracy w okresie max. 3 miesięcy od zatrudnienia min. 80% osób zrekrutowanych na stanowisko Operatora wózków widłowych”

Wskaźnik KPI pozwalający ocenić kompetencje w tym zakresie:

„Wskaźnik nabytych kompetencji, czyli % pracowników, których kompetencje i umiejętności wzrosły w okresie wdrożenia do zakładanego poziomu”

Poziom oczekiwany:

Pracownik

- Posiada zaświadczenie ukończenia odpowiedniego szkolenia potwierdzającego nabyte umiejętności w oparciu o programy opracowane lub zatwierdzone przez Urząd Dozoru Technicznego.
- **Posiada uprawnienia II WJO** -. Pozwalające na kierowanie i obsługę tylko i wyłącznie wózków jezdniowych. Natomiast bez zmian pozostają specyfikacje co do rodzaju napędu, wysokości podnoszenia i udźwigu, gdyż te wartości nadal pozostają nieograniczone i dowolne
- Lub III WJO (o ile w danej firmie na danym stanowisku wystarczą dane uprawnienia)
- Płynnie, swobodnie a jednocześnie bezpiecznie jeździ wózkiem widłowym w naturalnym środowisku. Prawidłowo posługuje się widłami – podnosząc i transportując przedmioty
- Wykonuje prawidłowo naprawę drobnych usterek wózka widłowego (uzupełnianie poziomu oleju, prawidłowo dokonuje wymiany butli gazowej)
- W czasie obsługi wózka widłowego zachowuje spokój w sytuacja stresowych

- Szybko nawiązuje dobry kontakt i znajduje wspólny język z innymi osobami w Zespole, do którego należy. Jest dobrym członkiem zespołu – można na nim polegać.
- Efektywnie współpracuje z innymi, nie rywalizuje, szuka porozumienia
- Demonstruje dokładność w jeździe wózkiem widłowym i dobrą precyzję i koordynację w posługiwaniu się widłami
- Wykazuje odpowiedzialność za wykonanie w sposób sumienny przydzielonych operacji z użyciem wózka widłowego
- Koncentruje się na wykonaniu zadania w efektywny sposób

Tabela poniżej przedstawia proces zastosowania obligacji społecznych w przypadku kompetencji Obsługa wózków widłowych.

L.p.		Pracownik rekrutowany	Pracownik firmy, którego kompetencje są rozwijane
1	Narzędzie i sposób użycia	Analiza dokumentów i wykonanie demonstracji jazdy próbnej	Ocena przełożonego
2	Interwencja	Przy zatrudnieniu pracownika bez posiadania uprawnień – zorganizowanie dla niego (dla grupy pracowników rekrutowanych) kursu pod nadzorem UDT	Szkolenie doszkalające w zakresie jazdy wózkiem widłowym i posługiwania się widłami
3	Metoda weryfikująca wzrost luki kompetencyjnej	Egzamin praktyczny	Obserwacja uczestnicząca
4	Pomiar efektywności interwencji	Analiza efektywności działu – wzrost efektywności operacji magazynowych przy zastosowaniu wózków widłowych. Wynik egzaminu.	Zwiększenie wyniku finansowego firmy w wyniku wzrostu efektywności operacji magazynowych

Tabela 43. Proces zastosowania obligacji społecznych w przypadku kompetencji Obsługa wózków widłowych. Opracowanie własne.

9. Wnioski

Określenie sposobów pomiaru efektów interwencji w ramach obligacji społecznych można dokonać następującymi metodami:

- Analiza danych historycznych
- Analiza danych na podstawie określonych KPI
- Analiza porównawcza – grupa eksperymentalna vs grupa kontrolna
- Analiza na podstawie benchmarków rynkowych

Każda z powyższych metod ma swoje zalety posiada również pewne ograniczenia.

Wybór metody uwarunkowane jest przede wszystkim możliwością znalezienia firm, które udostępnią dane jakie chcielibyśmy porównywać. Zainteresowanie szerszego grona przedsiębiorców do tego pomysłu umożliwiając im poznanie benchmarków rynkowych bez ujawniania danych poszczególnych firm dałoby im informację wpływającą na rozwój organizacji. Co ciekawe nie jest to nowy, nieosiągalny pomysł, ponieważ przykładem wykorzystania tej metody jest badanie poziomu zaangażowania pracowników **wielu korporacji w Polsce badany przy pomocy tzw. Servay'a pracowniczego.**

Wskaźników pozwalających mierzyć działania i inicjatywy zmierzające do nabycia lub podniesienia kompetencji miękkich lub technicznych jest bardzo wiele.

Wybór ich w każdej firmie wymaga powiazania ze Strategią firmy, wsparcia naczelnego kierownictwa firmy oraz znajomości KPI przez całą firmę.

Skupienie uwagi na jednakowych wskaźnikach na różnych szczeblach Zarządzania jest najlepszą metodą ich osiągnięcia.

Rozwój kompetencji posiadanej kadry jest niezwykle istotny z uwagi na zmiany jakie będą zachodzić w społeczeństwie i gospodarce.

- Europejski i polski rynek pracy w najbliższych dekadach będzie coraz bardziej rynkiem pracownika. Pracodawcy będą musieli nauczyć się gospodarować ograniczonymi i starszymi niż dotychczas zasobami ludzkimi.
- Już do 2020 roku ubędzie w Polsce około 1,2 mln osób w wieku 15-64 lata, w 2030 roku będzie ich o 10% mniej (2,8 mln) niż obecnie, zaś w 2050 roku zasoby siły roboczej zmniejszą się o blisko 1/3 (7,5 mln).
- Równocześnie ze zmniejszeniem się liczby pracowników, zwiększy się ich przeciętny wiek. Kandydaci do pracy będą poszukiwani coraz częściej w grupie osób powyżej 50 a pracownicy będą coraz dłużej pozostawali na rynku pracy.

Skuteczność interwencji publicznych zależeń będzie w coraz większym stopniu od stworzenia warunków, w których zarówno pracownicy jak i pracodawcy odczuwać będą korzyści płynące z rozwoju kompetencji zasobów pracowniczych.

LITERATURA:

1. Przewodnik Do Zarządzania Kompetencjami – Gdańsk 2014. Autorzy: Agencja Rozwoju Pomorza S.A., F5Konsulting, ODiTK Consulting – podręcznik opracowany w ramach projektu „Model rozwoju strategicznych kompetencji” www.zaprojektukompetencie.pl

2.Zmierzyć najtrudniej mierzalne – „Dobre praktyki pomiaru kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2015 nkl.parp.gov.pl

3. Kapitał ludzki jako wartość firmy – „Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego – wdrożenie, analiza i wnioski. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2015.

Pozycja 2 i 3 powstały w ramach Projektu „Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa”

(Nr POKL.02-01-03-00-036/11). Jest to projekt systemowy innowacyjny realizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (jako lidera projektu) oraz Szkołę Główną Handlową w Warszawie (partner), współfinansowany ze Środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – Priorytet II Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących, Poddziałanie 2.1.3 Wsparcie systemowe na rzecz zwiększenia zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw

4. Polityka Zarządzania kompetencjami pracowników. Autorzy: dr Łukasz Sienkiewicz, Katarzyna Trawińska – Konador, Krzysztof Podwójcic. Warszawa 2013. Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu „Opracowanie założeń merytorycznych i instytucjonalnych wdrażania Krajowych Ram Kwalifikacji oraz Krajowego Rejestru Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie”

5. Wpływ kapitału ludzkiego na wyniki finansowe organizacji, Grzegorz Mentel, Aldona Migąła-Warchoł, Marek Sobolewski. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 66 (2014)

6. Raport Przyszłość Narzędzi HR: Gry kompetencyjne <http://pracowniagier.com/raport-przyszlosc-narzedzi-hr-gry-kompetencyjne-przelom-w-diagnozie-kompetencji/>

7. Grzegorz Filipowicz „Zarządzanie Kompetencjami Zawodowymi”. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004

8. Model walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych osób 50+ podręcznik użytkownika

Gdynia 2014. Podręcznik użytkownika został opracowany w ramach projektu innowacyjnego

pt. „Akademia Handlowa 50+ – innowacyjny Model walidacji i uzupełniania kompetencji zawodowych osób 50+.” Projekt realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Priorytet IX. Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach Działanie 9.2. Podniesienie atrakcyjności i jakości szkolnictwa zawodowego

9. Łukasz Sinkiewicz. Marcin Gruza „Badanie kwalifikacji i kompetencji oczekiwanych przez pracodawców od absolwentów kształcenia zawodowego” Warszawa 2009. Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

10. Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku. „Metodyka badania kompetencji zawodowych na podstawie próbek pracy” Gdańsk 2014. Koordynacja projektu „PI-PWP Wielowymiarowy model wsparcia

i identyfikacji kompetencji zawodowych” Wydział Programów Rynku Pracy Wojewódzki Urząd Pracy

w Gdańsku Projekt i publikacja współfinansowane są przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

11. Izabela Paprocka, Mateusz Terlecki1 Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

Kompetencje twarde czy miękkie? Analiza ofert pracy pod kątem pożądaných przez pracodawców kompetencji zawodowych

12. Polityka zarządzania kompetencjami pracowników Warszawa 2013. Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu

„Opracowanie założeń merytorycznych i instytucjonalnych wdrażania Krajowych Ram Kwalifikacji oraz Krajowego Rejestru Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie”

13. Diagnoza poziomu kompetencji młodzieży i zapotrzebowania pracodawców Raport z badania

opracowany w ramach projektu Młodzi na rynku pracy Program Erasmus + Partnerstwa Strategiczne. Lublin lipiec 2015

14. Paweł Jurek „Metody pomiaru kompetencji zawodowych”. Zeszyt informacyjno-metodyczny doradcy zawodowego, 54, Styczeń 2012 Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej

15. Agnieszka Chłoń-Domińczak (red.) Magdalena Kamieniecka Katarzyna Trawińska-Konador Mateusz Pawłowski Maja Rynko

Popyt na kompetencje i kwalifikacje oraz ich podaż – wnioski z badań. Warszawa 2015. Publikacja została opracowana w ramach projektu systemowego: Badanie jakości i efektywności edukacji oraz instytucjonalizacja zaplecza badawczego, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowanego przez Instytut Badań Edukacyjnych.

16. Grywalizacja procesów rekrutacji i selekcji. Adam Sulich, Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania

17. Raport z „Konsultacji założeń modelu obligacji społecznych i badania potrzeb kadrowych firm działających na terenie Specjalnych Stref Ekonomicznych

18. „Ekspertyza dotycząca standardowych procedur i kosztów rekrutacji oraz szkoleń wstępnych dla pracowników w wybranych branżach”

19. J.Bramham, Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, 2004

20. M. Hopej, Z. Kral, Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, 2011

21. <https://rynekpracy.pl/artykuly/benchmarking-kluczowych-wskaznikow-efektywnosci-jako-metoda-oceny-pracy-dzialow-hr>

22. Bilans Kapitału Ludzkiego „Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki (Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 r. pod redakcją Jarosława Górniaka. Polska Agencja Przedsiębiorczości. Warszawa 2014)

23. David Parmenter „Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) Tworzenie, wdrażanie i stosowanie.

24. Malcolm Chisholm: Managing Reference Data in Enterprise Databases. Morgan Kaufmann, 2001. [ISBN_1-55860-697-1](#).

25. Chen Whei-Jen: Master Data Management for SaaS Applications. IBM Redbooks, 2014. [ISBN_978-0738440040](#)

26. Alex Berson: Master Data Management and Data Governance. McGraw-Hill Osborne Media, 2011. [ISBN_978-0071744584](#)