



# R A P O R T

## **Przegląd praktyk współpracy partnerskiej w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw**

Michał Szymczak

Wrocław, kwiecień 2011 r.



## Spis treści

I. Wstęp .....	3
II. Materiał badawczy .....	4
III. Przykłady partnerstwa w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw .....	4
1. Lokalne grupy działania .....	4
2. Partnerstwo na rzecz rozwoju procesów adaptacyjnych .....	7
3. Partnerstwo w projektach w ramach idei flexicurity .....	11
IV. Rekomendacje .....	12
1. Współpraca partnerska głównych aktorów rynku pracy .....	12
1.1. Wprowadzenie .....	12
1.2. Czynniki ograniczające .....	13
1.3. Analiza szczegółowa – jednostki samorządu terytorialnego .....	15
1.4. Analiza szczegółowa – instytucje rynku pracy .....	17
1.5. Analiza szczegółowa – organizacje pozarządowe .....	20
1.6. Analiza szczegółowa – pracodawcy .....	22
1.8. Analiza szczegółowa – związki zawodowe .....	23
1.8. Rekomendacje – podsumowanie .....	25



## I. Wstęp

W dniach 14 – 15 kwietnia we Wrocławiu odbyło się pierwsze spotkanie studyjne w ramach projektu realizowanego w ramach grantu otrzymanego z Ministerstwa Rozwoju Regionalnego. Spotkanie realizowane było przy współfinansowaniu ze środków Unii Europejskiej – Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Pomocy Technicznej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Było ono elementem działań ponadregionalnej Sieci Współpracy w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw.

Sieć współpracy obejmuje pięć województw: dolnośląskie, zachodniopomorskie, opolskie, śląskie, lubuskie. Współtworzą ją Instytucje Pośredniczące PO KL (woj. dolnośląskie, lubuskie, zachodniopomorskie), Instytucje Pośredniczące II stopnia (WUP w Opolu) oraz partnerzy społeczno – gospodarczy zasiadający w Podkomitetach Monitorujących PO KL w woj. śląskim (Polska Izba Firm Szkoleniowych) i działające przy dolnośląskiej IP, tj. organizacje zrzeszające: pracodawców (Związek Pracodawców Dolnego Śląska), oraz organizacje pozarządowe (Dolnośląska Federacja Organizacji Pozarządowych, ROEFS we Wrocławiu prowadzony przez Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych ) biorące aktywny udział w pracach PKM, reprezentując na tym forum branżowe, organizacje działające w regionie i w kraju. Partnerzy ci dysponują szeroką siecią kontaktów w regionie i w skali kraju, są inicjatorami i uczestnikami wielu partnerstw, w tym wielosektorowych.

Tematem spotkania, jakie miało miejsce w kwietniu 2011 r. był przegląd praktyk współpracy partnerskiej w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw. W spotkaniu wzięli udział przedstawiciele partnerów reprezentujący:

- Wydział Rozwoju Gospodarczego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego;
- Wydział Zarządzania Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego;
- Wydział Wdrażania Program Operacyjny Kapitał Ludzki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego;
- Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie;



- Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy, Wydział Adaptacyjności;
- Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego;
- Wojewódzki Urząd Pracy w Opolu;
- Dolnośląska Federacja Organizacji Pozarządowych;
- Związek Pracodawców Dolnego Śląska
- Polska Izba Firm Szkoleniowych
- Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych

Celem spotkania była analiza dobrych praktyk w zakresie współpracy partnerskiej w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw oraz wypracowanie rekomendacji w tym zakresie dla podmiotów realizujących działania w sektorze adaptacyjności.

## **II. Materiał badawczy**

Punktem wyjścia do spotkania studyjnego był materiał badawczy zgromadzony w formie 14 ankiet będących wynikiem badania z pytaniami otwartymi wśród podmiotów biorących udział w działaniach partnerskich na rzecz rozwoju adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw. Podmioty poddane analizie funkcjonują w województwach śląskim, dolnośląskim, lubuskim, zachodniopomorskim i opolskim. Badanie przeprowadzono wiosną 2010 r.

Drugim elementem stanowiącym podstawę do analiz i warsztatów prowadzonych w trakcie spotkania studyjnego były wypowiedzi uczestników spotkania inaugurującego funkcjonowanie Ponadregionalnej Sieci Współpracy, które miało miejsce w kwietniu 2010 r. Podczas tego spotkania jego uczestnicy definiowali problemy i potrzeby związane z wdrażaniem Priorytetu VII PO KL na terenie reprezentowanych przez siebie województw.

## **III. Przykłady partnerstwa w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw**

### **1. Lokalne grupy działania**

Dokonując analizy dostępnych praktyk współpracy partnerskiej w zakresie adaptacyjności skupiono się na wielopłaszczyznowym partnerstwie w ramach podejścia LEADER realizowanego przez Komisję Europejską na obszarach wiejskich.



Inicjatywa Leader została uruchomiona w 1991 roku w celu podniesienia potencjału rozwojowego terenów wiejskich poprzez wykorzystanie lokalnych inicjatyw i zdolności, promocję pozyskiwania technologii (know-how) w zakresie lokalnego zintegrowanego rozwoju, oraz rozpowszechnianie tych technologii na innych terenach wiejskich.

Inicjatywę LEADER Komisja Europejska zdecydowała się wprowadzić w ramach eksperymentu jako efekt przemian Wspólnej Polityki Rolnej Unii Europejskiej. Sukces tego podejścia skłonił Komisję do jego kontynuacji na obszarze całej Unii Europejskiej i zwiększenia środków finansowych na jej realizację.

Uczestnikom spotkania studyjnego przedstawiono zasady budowania i animowania partnerstw na przykładzie lokalnych grup działania (LGD/LAG) w Polsce oraz na Bornholmie. Partnerstwa te realizują oddolne inicjatywy podejmowane w ramach długofalowej strategii działań. Partnerstwo w ramach LGD budowane jest zarówno w skali mikro jako trójsektorowa platforma współpracy podmiotów ze środowiska lokalnego, a także jest przykładem na partnerstwo o charakterze sieciowym pomiędzy LGD na poziomie regionu, kraju i Unii Europejskiej.

LGD poza działaniami na rzecz obszarów wiejskich o charakterze inicjatyw inwestycyjnych w zakresie infrastruktury użyteczności publicznej, jak i inicjatyw na rzecz pobudzania aktywności społecznej mieszkańców, podejmują też działania z zakresu szeroko rozumianej adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw na rynku pracy. Dzięki LGD możliwe jest uzyskanie wsparcia finansowego w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007 – 2013 działania:

- Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej;
- Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw.

W formie niniejszego raportu nie sposób w pełni przedstawić omawianego zjawiska będącego przykładem wzajemnej współpracy partnerskiej. Poniżej przedstawiono elementarne cechy podejścia LEADER, które w czytelny sposób obrazują istotne czynniki jakie powinny być uwzględniane w zakresie współpracy partnerskiej.

## ZASADY LEADER

**1. Partnerstwo** – sektor publiczny, sektor społeczny oraz sektor gospodarczy tworzą formalne porozumienie zwane Lokalną Grupą Działania.



**2. Innowacyjny charakter działań** – formułowane plany i strategie rozwoju danego terytorium powinny być oparte na nowatorskim podejściu.

**3. Podejście terytorialne** - wsparcie udzielane jest na zasadzie terytorialnej dla określonego obszaru, który cechuje się wewnętrzną spójnością, wspólną historią, wspólnymi tradycjami, uwarunkowaniami społeczno-gospodarczymi.

**4. Zintegrowany sposób myślenia i działania** – projekty ujęte we wspólnym planie są powiązane i koordynowane jako spójna całość.

**5. Oddolny charakter działań** – włączenie mieszkańców w proces planowania i przejmowania przez nich odpowiedzialności za realizację określonych działań i podejmowanie decyzji finansowych.

**6. Lokalne zarządzanie finansami** – lokalna społeczność ma do dyspozycji środki finansowe i to ona decyduje o tym na realizację jakich projektów służących realizacji strategii je przeznaczy.

**7. Tworzenie sieci i współpraca** – poszczególne partnerstwa tworzą sieć wymiany informacji i doświadczeń na poziomie krajowym i międzynarodowym.

„Tworzenie lokalnego partnerstwa, zwanego Lokalną Grupą Działania (LGD), jest oryginalną i ważną cechą podejścia Leader. Zadaniem LGD jest określanie i wdrażanie lokalnej strategii rozwoju, podejmowanie decyzji o podziale własnych środków finansowych oraz zarządzanie nimi. LGD mają szansę być skuteczne w stymulowaniu trwałego rozwoju, jako że:

- skupiają one i łączą ze sobą dostępne zasoby ludzkie i finansowe z sektora publicznego, prywatnego oraz służb obywatelskich i wolontariatu;
- kojarzą lokalnych partnerów wokół wspólnych projektów i wielosektorowych działań dla osiągnięcia efektu synergii, wspólnego poczucia odpowiedzialności oraz masy krytycznej potrzebnej dla podniesienia konkurencyjności gospodarczej danego terenu;



- wzmacniają dialog i współpracę między różnymi partnerami wiejskimi, którzy często mają niewielkie doświadczenie we wspólnej pracy, redukując potencjalne konflikty i ułatwiając negocjowanie rozwiązań poprzez konsultacje i dyskusje;
- ułatwiają poprzez interakcję między różnymi partnerami procesy adaptacyjne i zmiany w sektorze rolniczym (np. wysokiej jakości produkty, łańcuch produkcji żywności), integrację kwestii ochrony środowiska, dywersyfikację gospodarki wiejskiej oraz poprawę jakości życia.

LGD powinna kojarzyć partnerów publicznych i prywatnych, być należycie wyważona i reprezentatywna wobec istniejących lokalnie grup interesów oraz obejmować różne społeczno-gospodarcze sektory z danego terenu. Na szczeblu decyzyjnym partnerzy i stowarzyszenia prywatne powinny stanowić co najmniej 50% lokalnego partnerstwa.

Grupy LGD mogą być tworzone doraźnie w celu pozyskania wsparcia w ramach inicjatywy Leader lub mogą opierać się na już istniejących partnerstwach. Wyposażona w zespół praktyków oraz uprawnienia decyzyjne LGD reprezentuje model organizacji, która może wywierać pozytywny wpływ na realizację polityki. Doświadczenie pokazuje, że na bazie tych wspólnych cech, w postaci różnych form regionalnych i krajowych organizacji politycznych i instytucjonalnych, rozwinęło się kilka rodzajów LGD o różnych stopniach autonomii w zakresie zatwierdzania projektów i zarządzania finansowego. Ponadto w niektórych państwach członkowskich role i zadania LGD ewoluowały w czasie w miarę lepszego poznawania podejścia Leader.

Grupy LGD decydują o kierunku i treści lokalnej strategii rozwoju wsi oraz podejmują decyzje o finansowaniu różnych projektów. Same płatności są często dokonywane przez organ płaćcy zajmujący się finansowaniem publicznym a nie przez samą LGD, lecz na podstawie selekcji projektów dokonywanej przez LGD.”<sup>1</sup>

## **2. Partnerstwo na rzecz rozwoju procesów adaptacyjnych<sup>2</sup>**

W trakcie spotkania przedstawiciele Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego zaprezentowali także przykład projektu systemowego „Wsparcie

<sup>1</sup> Za: Podejście „Leader”: podstawowy poradnik, Komisja Europejska

<sup>2</sup> Za: Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, materiały robocze



pracodawców przechodzących procesy adaptacyjne i ich pracowników szansą stabilizacji regionalnego rynku pracy” realizowanego na terenie ich województwa. Projekt ten jest narzędziem szybkiego reagowania, którego celem jest reintegracja zawodowa osób dotkniętych negatywnymi skutkami spowolnienia gospodarczego. Projekt skierowany jest przede wszystkim do pracowników zwalnianych grupowo (również objętych Programem Dobrowolnych Zwolnień), którzy mogą przystąpić do projektu najpóźniej podczas okresu wypowiedzenia. Warunkiem przystąpienia zwalnianego pracownika do projektu jest udział przedsiębiorcy w przedmiotowym projekcie. Należy podkreślić, że przedsiębiorca nie ponosi z tego tytułu żadnych kosztów.

Projekt umożliwia udzielenie wsparcia bez konieczności samodzielnego aplikowania w ramach procedury konkursowej. Wydział Rozwoju Gospodarczego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Dolnośląskiego realizuje zaplanowane w ramach projektu zadania wspólnie z pięcioma Partnerami:

1. Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego SA w Szczawnie Zdroju
2. Dolnośląska Agencja Współpracy Gospodarczej sp. z o.o. we Wrocławiu
3. Karkonoska Agencja Rozwoju Regionalnego SA w Jeleniej Górze
4. Agencja Rozwoju Regionalnego ARLEG SA w Legnicy
5. Agencja Rozwoju Regionalnego AGROREG SA w Nowej Rudzie

Współpraca partnerska pomiędzy podmiotami sektora publicznego i gospodarczego na rzecz niwelowania skutków zwolnień grupowych i konieczności przekwalifikowania zawodowego jest inicjatywą wartą uwagi. Dzięki podmiotom o lokalnym obszarze działania, których rozeznanie lokalnego rynku zatrudnienia jest dużo większe niż z poziomu centralnego w kontekście wojewódzkim urzędu publicznego z samorządem wojewódzkim możliwa jest szybka interwencja.

Podmiot publiczny zapewnia know-how, potencjał instytucjonalny, kadrowy, zabezpieczanie finansowania możliwych do podjęcia interwencji na rzecz zwalnianych pracowników, natomiast podmiot z sektora przedsiębiorstw zapewnia wsparcie swoją wiedzą oraz w zakresie rozeznania lokalnego rynku, który jest jego naturalnym polem działania.

Projekt realizowany jest w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VIII Regionalne Kadry Gospodarki, Działanie 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w





regionie, Poddziałanie 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie. Projekt umożliwia udzielenie wsparcia bez konieczności samodzielnego aplikowania w ramach procedury konkursowej.

Do projektu może przystąpić osoba, która została zgłoszona do zwolnienia w ramach zwolnień grupowych lecz nie otrzymała jeszcze wypowiedzenia oraz osoba, która znajduje się w okresie wypowiedzenia. Nie może przystąpić do projektu osoba, która przestała świadczyć pracę na rzecz danego przedsiębiorcy (po ustaniu stosunku pracy). Rekrutacja pracowników zwalnianych grupowo do projektu odbywa się za pośrednictwem przedsiębiorcy, który zgłosił tego rodzaju zwolnienie w Powiatowym Urzędzie Pracy.

Celem projektu jest ograniczenie napływu osób bezrobotnych, spowodowanego zwolnieniami grupowymi. W związku z tym, w ramach projektu proponowane jest kompleksowe wsparcie, którego efektem będzie znalezienie przez osoby zwolnione alternatywnego miejsca zatrudnienia, ewentualnie założenie własnej działalności gospodarczej. Doradcy zawodowi i psychologowie obejmą fachową opieką - ocenią predyspozycje zawodowe oraz doradzą w kwestiach związanych z poszukiwaniem pracy. Eksperti wprowadzą w zagadnienia dotyczące zakładania działalności gospodarczej, przedstawią obowiązujące przepisy regulujące zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej.

W ramach projektu możliwe jest skorzystania z określonego wsparcia:

- poradnictwa zawodowego,
- poradnictwa psychologicznego,
- szkoleń z zakresu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej,
- doradztwa indywidualnego związanego z zakładaniem działalności gospodarczej,
- dotacji na uruchomienie działalności gospodarczej – do 40 000 PLN,
- wsparcia pomostowego (wsparcie pomostowe będzie udzielane przez okres 6 miesięcy od rozpoczęcia prowadzenia działalności gospodarczej w wysokości 1 280 PLN miesięcznie),
- doradztwa w zakresie efektywnego wykorzystania dotacji i prowadzenia działalności gospodarczej,
- szkoleń zawodowych,
- jednorazowego dodatku relokacyjnego/mobilnościowego - 3 450 PLN. Warunkiem otrzymania dodatku jest znalezienie zatrudnienia (potwierdzonego umową o pracę) w miejscowości oddalonej od dotychczasowego miejsca zamieszkania o co najmniej 50 km. W



momencie ubiegania się o ten typ wsparcia należy przedstawić dowód potwierdzający nawiązanie stosunku pracy z nowym pracodawcą na okres minimum 3 miesięcy.

- jednorazowego dodatku motywacyjnego – max. 4 000 PLN. Dodatek motywacyjny zostanie przyznany uczestnikowi projektu, który w wyniku wsparcia udzielonego mu w ramach projektu znalazł zatrudnienie za wynagrodzeniem niższym niż w dotychczasowym miejscu pracy (u dotychczasowego pracodawcy będącego przedsiębiorcą). W celu uzyskania dodatku osoba biorąca udział w projekcie powinna przedłożyć dowód potwierdzający nawiązanie stosunku pracy z nowym pracodawcą, na okres minimum 3 miesięcy.

Analiza liczby podmiotów, które przystąpiły i nie przystąpiły do projektu oraz przyczyny ich rezygnacji ze wsparcia pracowników nasuwają wniosek co do długofalowej odpowiedzialności pracodawcy za pracownika, także w okresie wypowiedzenia umowy o pracę i w okresie po ustaniu stosunku pracy. Do projektu przystąpiło 11 przedsiębiorstw, a 26 przedsiębiorstw nie przystąpiło do projektu mimo, że dokonywały w danym okresie zwolnień grupowych wśród załogi. Wszystkie te przedsiębiorstwa zostały rozpoznane jako potencjalnie beneficjenci przez lokalnych partnerów samorządu województwa, uzyskały informację na temat możliwego wsparcia dla zwalnianych pracowników i zasadach jego udzielania. Dane liczbowe wskazują na wysoki stopień nieodpowiedzialności pracodawców za pracowników, mimo, że przystąpienie do projektu przez przedsiębiorców nie pociągało dla nich żadnych konsekwencji finansowych.

Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego zidentyfikował przyczyny nie przystąpienia do projektu:

1. Kolidują dwa przepisy prawne: art. 9 ustawy z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników oraz § 33 ust. 2 rozporządzenia z dnia 15 grudnia 2010 r. w sprawie udzielania pomocy publicznej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (wcześniej brak uregulowania tej kwestii w rozporządzeniu).
2. Pomimo wyrażenia chęci przystąpienia do projektu na zasadach pomocy de minimis (możliwość ponownego zatrudnienia pracowników w każdym terminie), kondycja finansowa firmy wykluczała udzielenie przedmiotowej pomocy.
3. Przekonanie przedsiębiorców o braku potrzeb zwalnianych pracowników.
4. Brak zainteresowania przedsiębiorców udzielaniem pomocy zwalnianym pracownikom.



5. Brak zgody osób, które są upoważnione w przedsiębiorstwie do wyrażania oświadczeń woli – argument osób, z którymi prowadzone były rozmowy w przedsiębiorstwie (np. osoby zatrudnione w kadrach).

### 3. Partnerstwo w projektach w ramach idei flexicurity<sup>3</sup>

Ideę flexicurity można określić jako zintegrowaną strategię równoczesnego zwiększania elastyczności i bezpieczeństwa rynku pracy. Krótką definicję tego terminu można by oprzeć o model zatrudnienia zbudowany na łatwym procesie zatrudniania oraz zwalniania pracowników przez pracodawcę, a także wysokich zabezpieczeniach socjalnych dla bezrobotnych. Termin pochodzi od słów flexibility (elastyczność) oraz security (bezpieczeństwo).

Z jednej strony model elastycznego rynku pracy i bezpieczeństwa socjalnego (flexicurity) zasadza się na płynnie przebiegających zmianach w życiu zawodowym człowieka: zakończenie okresu nauki i rozpoczęcie życia zawodowego, zmiana pracy, podjęcie pracy po okresie bezrobocia lub braku zatrudnienia, przejście na emeryturę. Nie ogranicza się to do zwiększenia możliwości przedsiębiorstw w zakresie zatrudniania i zwalniania pracowników, ani nie oznacza, że umowy na czas nieokreślony są już niepotrzebne.

Dzięki realizacji podejścia flexicurity uzyskuje się łatwość w podejmowaniu pracy na rynku pracy oraz w poszerzaniu kwalifikacji. Efektem tego jest łatwość pozyskania nowych pracowników przez pracodawcę. Jednocześnie sami bezrobotni w ramach systemu bezpieczeństwa i doskonalenia zawodowego mają stworzony system motywujący do poszukiwania pracy. Koncepcja flexicurity zakłada potrzebę uzgodnienia stanowisk związków zawodowych i organizacji pracodawców, tak aby upowszechnić rozwiązania korzystne dla obu stron stosunku pracy i akceptowane przez obie strony.

Tego rodzaju forma promocji podejścia flexicurity, jak i wsparcie dla organizacji związkowych oraz organizacji pracodawców zaprocentowali podczas spotkania przedstawiciele Związku Pracodawców Dolnego Śląska, który to wraz z Radą OPZZ

---

<sup>3</sup> Za: Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów; Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity



Województwa Dolnośląskiego w partnerstwie realizują projekt pt. „Flexicurity po dolnośląsku”.

Projekt ma za zadanie wyposażenie w wiedzę na temat idei Flexicurity 140 kobiet/mężczyzn reprezentujących: organizacje pracodawców, związki zawodowe, pracodawców/pracowników przedsiębiorstw, instytucje rynku pracy z województwa dolnośląskiego. Dostarczy on także wiedzy na temat sprawnych negocjacji i pokojowego rozwiązywania konfliktów w obszarze wdrażania zasad Flexicurity 90 przedstawicielom tychże podmiotów.

W ramach projektu przewidziano promowanie podejścia flexicurity na 3 płaszczyznach:

- Flexicurity dla regionalnego rynku pracy,
- Flexicurity dla pracodawcy,
- Flexicurity dla pracownika i poszukującego pracę.

#### **IV. Rekomendacje**

##### **1. Współpraca partnerska głównych aktorów rynku pracy**

###### **1.1. Wprowadzenie**

Analizując możliwości współpracy partnerskiej na poziomie lokalnym, jak i regionalnym, w szczególności współpracy międzysektorowej zwrócono uwagę na konieczność wskazywania potencjalnych korzyści dla partycypantów partnerstwa. Wyodrębniono kilka zasadniczych grup podmiotów, które są współgospodarzami rynku pracy, w szczególności zaś współuczestniczą w działaniach mających na celu zwiększenie adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw narybku pracy, a także są współodpowiedzialne za elastyczność pracowników. Zasadniczymi grupami podmiotów w tym kontekście są:

- organizacje pracodawców;
- związki zawodowe;
- instytucje szkoleniowe działające na rzecz doskonalenia pracowników;
- instytucje rynku pracy;
- organizacje pozarządowe;
- uczelnie wyższe;
- instytucje otoczenia biznesu;

- jednostki samorządu terytorialnego;
- agencje pracy.

Biorąc pod uwagę różnice i podobieństwa w charakterze i rolach jakie na rynku pracy odgrywają poszczególne podmioty, do analizy pogłębionej z w.w. wyodrębniono poniższe grupy nadrzędne:

- organizacje pracodawców;
- związki zawodowe;
- instytucje rynku pracy;
- organizacje pozarządowe;
- jednostki samorządu terytorialnego;

Podmioty te są głównymi aktorami rynku pracy w obszarze adaptacyjności pracowników i pracodawców. Poszczególne grupy uczestników w trakcie spotkania poddały te podmioty analizie pod kątem możliwości współpracy partnerskiej, podejścia do poszczególnych podmiotów, możliwości realizowania danych typów projektów. Wskazano także na potencjalne długofalowe korzyści, jakie podmioty te bądź członkowie ich ciał zarządczych mogą osiągnąć dzięki współdziałania w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw.

Grupy pracowały z każdym typem podmiotów wg następujących tematów:

- Potencjalne korzyści dla partnerów w związku z uczestnictwem w partnerstwie;
- Metody dotarcia do partnerów z danego sektora;
- Metody pracy z partnerem i zapewnienia trwałości partnerstwa;
- Projekty możliwe do realizacji w ramach partnerstwa z uwagi na specyfikę partnerów.

## 1.2. Czynniki ograniczające

Jednym z zasadniczych elementów możliwości rozwijania współpracy partnerskiej w sektorze adaptacyjności na rynku pracy są możliwości finansowania działań pilotażowych podejmowanych przez poszczególne podmioty. W tym kontekście niezwykle ważką kwestią jest możliwość uzyskania dofinansowania na działania partnerskie, a także na indywidualne



inicjatywy podmiotów zaangażowanych w politykę rynku pracy. Możliwości dofinansowania tego typu przedsięwzięć daje m.in. Program Operacyjny Kapitał Ludzki na lata 2007-2013. Istotne znaczenie odgrywa tu obiegowa opinia ukształtowana na temat mechanizmów wsparcia rynku pracy. Jak wykazały opinie i doświadczenia uczestników seminarium Program Operacyjny Kapitał Ludzki dla wielu potencjalnych beneficjentów stwarza bariery trudne do pokonania aby uczestniczyć w realizacji projektów i jednocześnie otrzymać na nie dofinansowanie.

Wśród respondentów prowadzonego badania wśród uczestników seminarium powtarzane były opinie o braku właściwie zorientowanej informacji do beneficjenta. Mimo mocno rozbudowanego i zinstytucjonalizowanego systemu punktów konsultacyjnych, stron internetowych potencjalni beneficjenci nie wiedzą, gdzie szukać informacji na temat działań, które mogą otrzymać dofinansowanie z PO KL („(...) gdzie mam się zgłosić żeby napisać projekt o dofinansowanie (...).”). Dość powszechnym zjawiskiem jest również wysoki stopień rozbudowania dokumentacji konkursowej oraz informacji niezbędnych do zdobycia przez beneficjenta przed złożeniem wniosku o dofinansowanie. Analizując dokumentację konkursową wraz z załącznikami umieszczaną w stronach internetowych instytucji odpowiedzialnych za wdrażanie działań Priorytetu VII PO KL w województwie dolnośląskim, śląskim, opolskim, zachodniopomorskim i lubuskim, można stwierdzić, że każdorazowo jest to pakiet dokumentów liczący około 200 stron.

W dokumentach tych występują liczne pojęcia niezrozumiałe dla osoby niezwiązanej wcześniej z finansami publicznymi, czy też procesem aplikowania o wsparcie z funduszy Unii Europejskiej (np. cross - financing, pomoc publiczna pomoc de minimis).

Aczkolwiek sam wniosek o dofinansowanie, jak również dokumentacja aplikacyjna, jaką należy złożyć do właściwej instytucji to dokumenty stosunkowo łatwe do sporządzenia i przygotowania.

Czynniki te niezależnie od możliwości, celowości i pozytywnych efektów zawiązywania partnerstwa na rzecz adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw są istotnymi czynnikami ograniczającymi rozwój partnerstwa. Pośrednio są to elementy implikujące niską trwałość partnerstwa w perspektywie czasu. Z uwagi na brak wsparcia finansowego podejmowanych przez nie inicjatyw, brak możliwości rozwijania inicjatyw o charakterze projektowym, przedstawiciele potencjalnych partnerów nie podejmują decyzji o przystąpieniu do partnerstwa i realizacji działań w kooperacji z innymi podmiotami.



Zjawisko to dotyczy nie tylko obszaru adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw, ale w szerszym ujęciu jego przykłady można znaleźć w całej strukturze Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

### 1.3. Analiza szczegółowa – jednostki samorządu terytorialnego

Jednostki samorządu terytorialnego są istotnym podmiotem mającym znaczący wpływ na lokalną i regionalną

Z obserwacji prac uczestników seminarium wynika konieczność podniesienia świadomości o kluczowym znaczeniu samorządu gminnego w animowaniu lokalnych partnerstw na rzecz adaptacyjności. Wśród licznych wypowiedzi w tym zakresie uwidaczniała się tendencja do przedstawiania roli jednostek samorządu terytorialnego w procesie tworzenia, animowania partnerstwa i współpracy partnerskiej przede wszystkim z poziomem samorządu wojewódzkiego. Mimo istotnych czynników pozytywnych, jakie niesie ze sobą zaangażowanie samorządu szczebla wojewódzkiego (wysoki potencjał instytucjonalny, ścisła kooperacja z wojewódzkimi urzędami pracy, wysoko wyspecjalizowana kadra, możliwości finansowania przedsięwzięć) należy zwrócić uwagę na centralizację organów i pracowników samorządu wojewódzkiego.

Samorząd gminny posiada zdecydowanie lepszy dostęp do informacji o lokalnym rynku pracy. W szczególności na obszarze gmin wiejskich oraz miejsko-wiejskich relacje na linii samorząd gminny – przedsiębiorca bardzo często przekładają się na bezpośrednie relacje interpersonalne, towarzyskie. Umożliwia to znacznie szybszy przepływ informacji, a także stwarza korzystniejszą atmosferę współpracy i wzajemnego zaufania. Równie istotnym czynnikiem jest większa świadomość społeczeństwa co do roli i zadań samorządu na szczeblu gminny w porównaniu z analogiczną wiedzą w odniesieniu do samorządu terytorialnego szczebla wojewódzkiego.

Jako istotne elementy korzyści płynące ze współdziałania z innymi podmiotami w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw dla partnera będącego jednostką samorządu terytorialnego należy wskazać:

- możliwość promocji i budowania pozytywnego wizerunku przez przedstawicieli władzy lokalnej;



- osiągnięcie lokalnych i regionalnych korzyści na rynku pracy bez konieczności wydatkowania na ten cel środków pochodzących z budżetu jednostki samorządu terytorialnego;
- budowania doświadczenia kadry urzędów jednostek samorządu terytorialnego w zakresie współpracy z organizacjami pozarządowymi, która jest jednocześnie obowiązkowym zadaniem jednostek samorządu terytorialnego wynikającego m.in. z *ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*;
- budowania doświadczenia kadry urzędów jednostek samorządu terytorialnego w zakresie współpracy z sektorem prywatnym – przedsiębiorcami; nawiązywanie trwałych kontaktów z instytucjami zewnętrznymi, c może być przydatnym elementem w długofalowej realizacji niestandardowych (innowacyjnych) zadań własnych jednostek samorządu terytorialnego.

Z uwagi na specyfikę funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego i ich funkcjonowanie wyłącznie na zasadzie legalizmu istotnym, a jednocześnie niezbędnym elementem zapewniającym trwałość powstałego partnerstwa, ale i koniecznym do jego powstania, jest zawarcie umowy współpracy. Musi to być dokument o charakterze pisemnym, odpowiednio sformułowany pod względem formalno-prawnym. Należy zwrócić uwagę, że w zależności od stopnia zaangażowania jednostki samorządu terytorialnego w funkcjonowanie partnerstwa umowa współpracy partnerskiej może być oświadczeniem woli wyrażanym przez wójta, burmistrza, prezydenta miasta, może wymagać zgody organu zarządzającego funkcjonującego w formie kolegialnej (zarząd powiatu, zarząd województwa), bądź też wyrażać wolę organu stanowiącego jednostki samorządu terytorialnego.

Zapewnienie trwałości partnerstwa z samorządem terytorialnym wymaga też stałego monitoringu przedsięwziętych zamierzeń i utrzymywania stałego kontaktu między partnerami. O ile spotkania i kontakt w sferze formalnej nie stanowią problemu w realizacji, o tyle nie należy zapominać o podtrzymywaniu kontaktów pozaformalnych. Zarówno na poziomie decyzyjnym przedstawicieli partnerów, jak i pomiędzy przedstawicielami i pracownikami zapewniającymi codzienne kontakty robocze w ramach wspólnie realizowanych przedsięwzięć.

Podobnie jak w przypadku innych grup podmiotów, tak też w przypadku jednostek samorządu terytorialnego istotne jest wykazanie bezpośrednich korzyści wpływających z





partycypacji w partnerstwie i współrealizacji danej inicjatywy na rzecz poprawy adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw na rynku pracy. W przypadku gmin, powiatów i województw jest to przede wszystkim korzyść w zakresie rozwoju regionu, rozwoju kwalifikacji i umiejętności kadry.

Uczestnicy spotkania zaproponowali do realizacji w ramach partnerstw z jednostkami samorządu terytorialnego projektu współfinansowane w ramach priorytetu VII PO KI, głównie w działaniach: 8.1.2, 8.2.2. (staże dla doktorantów realizowane poziomu samorządu województwa), 8.1.1, 8.1.3 (upowszechnianie idei Flexicurity, promowanie działań w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu).

#### **1.4. Analiza szczegółowa – instytucje rynku pracy**

Zadania państwa w zakresie promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej są realizowane przez instytucje rynku pracy. Celem działań podejmowanych przez instytucje rynku pracy jest dążenie do:

- pełnego i produktywnego zatrudnienia;
- rozwoju zasobów ludzkich;
- osiągnięcia wysokiej jakości pracy;
- wzmacniania integracji oraz solidarności społecznej;
- zwiększenia mobilności na rynku pracy.

Instytucjami rynku pracy realizującymi zadania określone w *ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* są:

- 1) publiczne służby zatrudnienia;
- 2) Ochotnicze Hufce Pracy;
- 3) agencje zatrudnienia;
- 4) instytucje szkoleniowe;
- 5) instytucje dialogu społecznego;
- 6) instytucje partnerstwa lokalnego.

Tak szeroki ustawowy katalog instytucji rynku pracy powoduje znaczne trudności w możliwości przeanalizowania zasad współpracy partnerskiej z tą grupą podmiotów w celu rozwijania inicjatyw w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw. Z drugiej zaś strony szeroki wachlarz celów, na jakie winny być zorientowane instytucje rynku pracy



sprawia, że są to podmioty niezwykle cenne. Nie tylko dlatego, że część z nich ma ustawowy obowiązek realizowania zadań w zakresie redukcji rzeczywistego bezrobocia i jego skutków. Ale także dlatego, że jest to zróżnicowana grupa podmiotów aktywnie podchodzących do zagadnień walki z bezrobociem, w tym poprzez zwiększenia adaptacyjności na rynku pracy przy jednoczesnym bardzo wysokim potencjalnie instytucjonalnym oraz trudnym do przecenienia zasobie kadrowym.

W tym kontekście przy próbie podejmowania współpracy należałoby uwypatnić korzyści płynące dla tej grupy podmiotów, takie jak:

- wspomoczenie ich ustawowych (bądź komercyjnych/statutowych) działań;
- budowanie pozytywnego wizerunku w świadomości społecznej – co ma istotne znaczenie zwłaszcza wśród podmiotów należących do publicznych instytucji rynku pracy;
- wymiana doświadczeń pomiędzy publicznymi i niepublicznymi instytucjami rynku pracy;
- współpraca wewnątrz sektorowa np. pomiędzy wojewódzkimi lub powiatowymi urzędami pracy – co może skutkować m.in. przeszczepianiem inicjatyw współfinansowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki do innych regionów kraju (np. możliwość współfinansowania programów dotacyjnych związanych z zakładaniem działalności gospodarczej).

Podobnie jak w przypadku jednostek samorządu terytorialnego, w analogicznej sytuacji pod względem płaszczyzny formalno-prawnej funkcjonowania znajdują się podmioty publiczne zaliczane do instytucji rynku pracy. Zatem zarówno na etapie budowania partnerstwa, jak i podejmowania działań zapewniających jego trwałość znaczenie mają kontakty formalne. W tym także formalne określenie zasad współpracy w formie listu intencyjnego, umowy partnerskiej itp. Szczególną uwagę należy zwrócić (tak jak i w odniesieniu do jednostek samorządu terytorialnego) na wysoką jakość podejmowanych działań, ponieważ instytucje publiczne z uwagi na swoją powagę oraz profesjonalizm w podejmowanych działaniach nie mogą pozwolić sobie na działania mogące godzić w ich wizerunek i reputację. Zatem należy pamiętać o tym, by współpraca była oparta o takie narzędzia kontaktów jak oficjalne listy, zaproszenia, konferencje, formalne, robocze, ale i nieformalne kontakty pomiędzy przedstawicielami partnerów.



Uczestnicy spotkania zarekomendowali, aby współpraca z podmiotami publicznymi odbywała się w oparciu o plany działania, scenariusze, strategię dojścia do wspólnego celu, profesjonalne działania i kontakty. Należy uznać tego typu sugestie za niezwykle cenne, ponieważ znaczna część uczestników spotkania studyjnego jest przedstawicielami instytucji publicznych, w tym instytucji rynku pracy. Są to zatem osoby, które na bazie swoich dotychczasowych doświadczeń mogą trafnie ocenić, jak istotną rolę odgrywa profesjonalizm na płaszczyźnie kontaktów formalnych. Szczególnie na etapie budowania partnerstwa, gdy wzajemne zaufania podmiotów i ich przedstawicieli wobec siebie jest w sposób zrozumiały ograniczone.

Biorąc pod uwagę wysokie kwalifikacje kadry instytucji rynku pracy, a także możliwości ich działania na szeroką skalę, w szczególności w przypadku publicznych instytucji rynku pracy, do realizacji w ramach partnerstwa rekomenduje się działania o charakterze innowacyjnym i ponadnarodowym, działania w zakresie niwelowania skutków zwolnień grupowych oraz restrukturyzacji przedsiębiorstw (działanie 8.1.2 PO KL), a także działania upowszechniające współpracę w zakresie CSR (społeczna odpowiedzialność biznesu – działanie 8.1.3 PO KL).

Podczas prowadzonych dyskusji zwrócono uwagę na problemy w poprawnym zdefiniowaniu i rozumieniu działań dotyczących biznesu społecznie odpowiedzialnego. Przykłady błędnego rozumienia takich działań przejawiały się m.in. w ankietach weryfikujących działania podejmowane na terenie województw objętych ponadregionalną siecią współpracy na rzecz adaptacyjności.

**Społeczna odpowiedzialność biznesu (przedsiębiorstw)** (ang. *CSR – Corporate Social Responsibility*) – to koncepcja, według której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii swojego działania dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. W tym kontekście już sama współpraca z pomiędzy podmiotami publicznymi (np. instytucjami rynku pracy), a sektorem gospodarczym stanowią kanwę do rozwoju działań CSR.

Według tego podejścia, bycie odpowiedzialnym nie oznacza tylko spełniania przez organizacje biznesowe (przedsiębiorstwa) wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale oprócz tego również zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na efektywność działalności



gospodarczej tych organizacji. Zatem wydatki tego rodzaju należy traktować jako inwestycję, a nie jako koszt, podobnie jak w przypadku zarządzania jakością.<sup>4</sup>

### 1.5. Analiza szczegółowa – organizacje pozarządowe

W polskim prawie definicję ustawową organizacji pozarządowej zawiera art. 3 ust. 2 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, zgodnie z którym *organizacjami pozarządowymi są, nie będące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu przepisów o finansach publicznych, i niedziałające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia*, przy czym niektórych przepisów ustawy nie stosuje się do fundacji publicznych i fundacji partii politycznych. Pojęcie *organizacja pozarządowa* nie jest równoznaczne z pojęciem *organizacja społeczna*: np. związek zawodowy jest organizacją społeczną, lecz nie jest organizacją pozarządową.

Specyfika organizacji pozarządowych oparta jest na kilku zasadniczych filarach:

- niezależność finansowa i organizacyjna od władz lokalnych
- oddolne zaangażowanie członków organizacji pozarządowej na rzecz wspólnego celu
- brak własnego kapitału sprzętowego

Przesłanki te są zjawiskiem w ujęciu statystycznym, co znaczy, że nie odzwierciedlają one sytuacji każdego stowarzyszenia i każdej fundacji. Wskazana niezależność finansowa i organizacyjna od władz lokalnych jest zjawiskiem względnym, bo choć formalnie każda organizacja pozarządowa jako niezależny podmiot w obrocie prawnym samodzielnie zarządza swoimi finansami to jednak istnieje znaczna zależność Trzeciego Sektora od władzy publicznej.

Pogłębia się rozwarstwienie sektora. W 2007 r. mniej zamożne organizacje dysponowały środkami podobnymi do tych z 2005 roku. Zamożniejsze znacznie większymi. W 2005 roku 5% najbogatszych organizacji dysponowało rocznymi przychodami przekraczającymi 700 tys. zł, w 2007 było to już ponad 1,3 mln zł.

- co piąta organizacja (18,2%) ma przychód nie przekraczający 1 tys. Zł;
- przychody 23,9% procent organizacji w roku 2007 nie przekroczyły 10 tysięcy zł;

<sup>4</sup> Za: *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza*, raport Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), Global Compact, Warszawa 2007



- 35,5% organizacji miało przychód między 10 a 100 tys. zł;
- 16,7% organizacji miało przychód między 100 tys. a 1mln. Zł;
- przychodem przekraczającym 1 mln zł dysponowało 5,6% organizacji.

Źródła przychodów, z których w 2007 roku korzystał największy procent organizacji to:

- składki członkowskie (65%),
- źródła samorządowe (57%),
- darowizny od osób fizycznych (41%),
- darowizny od instytucji i firm (43%),
- źródła rządowe (25%).<sup>5</sup>

Rola i waga partnera pozarządowego jest trudna do przecenienia. Jego struktury tworzą osoby, które dobrowolnie i często przynajmniej w części nieodpłatnie świadczą usługi na rzecz wspólnego celu, który jest jednocześnie celem organizacji pozarządowej. Współpraca z sektorem pozarządowym w szczególności dla władz lokalnych, ale i innych podmiotów z szerokiego katalogu instytucji publicznych jest wzajemnie wartościowa. Partnerów społecznych zasadniczo nietrudno namówić do współpracy, jednakże warto zwrócić w tym miejscu uwagę na potencjalne elementy korzyści dla Trzeciego Sektora płynące z partnerskiej współpracy:

- Promocja organizacji pozarządowej w lokalnym środowisku oraz w branży, w której funkcjonuje;
- Profesjonalizacja działań i doskonalenie kadry działającej w organizacji pozarządowej;
- Możliwość wykorzystania zaplecza technicznego i merytorycznego współpartnera.

Istotny jest właściwy dobór partnera. Mimo, że współpraca partnerska ma m.in. przyczynić się do wzrostu potencjału kadrowego i profesjonalizacji działań danej organizacji, to jednak dobór organizacji powinien opierać się także o analizę możliwości rozwoju danej organizacji oraz możliwość wzajemnej, a nie tylko jednostronnej wymiany know-how. W tym celu wskazanymi narzędziami do dokonania wstępnej analizy organizacji przydatne są takie narzędzie jak:

- Monitoring Internetu (strona NGO, bazy NGO);

<sup>5</sup> Z: "Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badań 2008", Stowarzyszenie KLON/JAWOR



- Wywiady środowiskowe lokalne;
- Weryfikacja przekonania do realizacji projektu zgodnego z działalnością statutową;
- Weryfikacja przekonania do wynikających z partnerstwa korzyści.

Z uwagi na wspomnianą specyfikę funkcjonowania NGO, niezależność od władzy publicznej, możliwość szybkiego i sprawnego podejmowania decyzji, także kluczowych i wiążących (co stanowi opozycję do stosunkowo długotrwałego procesu decyzyjnego w instytucjach publicznych) istotne jest określenie czytelnych zasad partnerstwa zaakceptowanych przez wszystkich partnerów (etap planowania). Niezbędna jest tu także wiedza na temat specyfiki funkcjonowania NGO. Wskazane jest zatem wyznaczanie do współpracy z organizacjami pozarządowymi osób, które znają specyfikę nie tylko branży, ale i tego sektora.

Katalog działań w obszarze adaptacyjności, w które warto włączać organizacje pozarządowe, jak również, w które samoczynnie się one włączają jest bardzo szeroki. Ciekawym wydaje się być połączenie jakiego dokonał Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego wraz ze swoimi lokalnymi partnerami w zakresie realizacji projektu „szybkiego reagowania”. Opisany system współpracy wydaje się być podejściem modelowym. Do działań w ramach inicjatyw partnerskich przy współdziałaniu z Trzecim Sektorem należą przede wszystkim:

- dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu (działanie 8.3 PO KL);
- dotyczące restrukturyzacji zakładów (outplacement);
- tworzenie partnerstw lokalnych (8.1.2).

## 1.6. Analiza szczegółowa – pracodawcy

Pracodawcy mogą realizować szereg przedsięwzięć na rzecz swoich pracowników. Często zdarza się jednak, że nie widzą konieczności wspierania pracowników<sup>1.7.</sup> w zakresie ich doskonalenia zawodowego i wspierania w doksztalcaniu umożliwiającym większą elastyczność na rynku pracy (działanie 8.1.1 PO KL), bądź też nie czują się odpowiedzialni za swoich pracowników, którzy znajdują się w okresie wypowiedzenia umów o pracę i mają możliwość uczestniczenia w szeroko definiowanych działaniach reintegrujących na rynku pracy (działanie 8.1.2 PO KL). Działania z zakresu CSR na polskim rynku wśród małych i



Średnich przedsiębiorstw są wciąż mało popularne. Aktywnie w ich realizacji uczestniczą w polskich warunkach głównie przedsiębiorstwa o charakterze korporacyjnym (banki, spółki akcyjne, firmy branży medialnej).

Potencjalne korzyści dla pracodawców ze współpracy partnerskiej to:

- budowanie wizerunku firmy, w tym w oparciu o działania ze sfery społecznie; odpowiedzialnego biznesu;
- promocja przedsiębiorstwa w społeczności lokalnej;
- rozwój potencjału firmy, w szczególności mikro, małych i średnich firm w zakresie inwestycji w kadry poprzez możliwość zatrudniania nowych pracowników, projekty typu B+R, staże doktorantów, doskonalenie obecnej kadry pracowniczej poprzez szkolenia;
- możliwość nawiązania nowych kontaktów branżowych
- umocnienie pozycji na rynku
- zdobywanie doświadczenia w zakresie realizacji projektów współfinansowanych z funduszy europejskich, co ma znaczenie w procesie aplikowania o dofinansowanie na działania o charakterze inwestycji w przedsiębiorstwo (EFRR);

W działaniach zmierzających do zapewnienia ciągłości i trwałości instytucjonalnej partnerstwa przy współdziałaniu przedsiębiorstw istotne są poza jasnym wskazaniem korzyści płynących z partnerstwa, niesformalizowany język i formy współpracy. Ma to szczególne znaczenie przy współpracy podmiotów z sektora MMŚP z podmiotami publicznymi. Instytucje publiczne powinny w tej relacji pokazać swoją „ludzką twarz”. Nie tylko poprzez kontakty o charakterze instytucjonalnym, ale i towarzyskie, nieformalne kontakty między przedstawicielami partnerów.

### **1.8. Analiza szczegółowa – związki zawodowe**

Związki zawodowe mają szczególną pozycję wśród podmiotów będących aktorami sytuacji na rynku pracy. Związki zawodowe w Polsce mają zaś dodatkowo szczególne miejsce wśród organizacji i stowarzyszeń społecznych, głównie ze względu na rolę jaką związek zawodowy "Solidarność" odegrał w przemianach społecznych i politycznych po 1980 roku.



Podstawowym zadaniem związków zawodowych jest obrona interesów pracowników i działanie na rzecz poprawy ich sytuacji ekonomicznej i społecznej. W opinii wielu pracodawców są to organizacje o negatywnym wpływie zarówno na gospodarkę, jak i samo funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Zjawisko to wynika z medialnego, stereotypowego obrazu związków zawodowych kojarzonych głównie jako element spustowy protestów płacowych i strajków. W tym kontekście wskazanie związkom zawodowym korzyści płynących ze współpracy partnerskiej np. wraz z przedsiębiorcami ma bardzo istotne znaczenie.

Z jednej strony związek zawodowy może w ten sposób doprowadzić do zwiększenia zaufania do swojej instytucji wśród pracowników, z drugiej zniwelować negatywny obraz organizacji związkowych nie tylko wśród przedsiębiorców, ale i ogółu społeczeństwa. Związki zawodowe w możliwości współpracy partnerskiej w obszarze adaptacyjności pracowników i przedsiębiorstw powinny upatrywać także swojej szansy na uzyskanie nowych możliwości rozwoju oraz podniesienie prestiżu związku. Organizacje związkowe posiadają zazwyczaj szeroką wiedzę na temat pracowników, znają ich potrzeby, możliwości, sytuację materialną, rodzinną, zawodową. Mogą być, jak we wzmiankowanym przykładzie partnerstwa na rzecz adaptacyjności pomiędzy agencjami rozwoju regionalnego, a Urzędem Marszałkowskim we Wrocławiu, źródłem wiedzy i profilu potencjalnych uczestników projektów outplacementowych.

Dzięki współpracy z pracodawcami, organizacjami pozarządowymi o pozytywnym wizerunku związki zawodowe mogą nie tylko podejmować próby przeciwdziałania zwolnieniom, kontroli przestrzegania przepisów kodeksu pracy przez pracodawców, czy też zabiegania o wyższe pensje i lepsze warunki pracy dla pracowników. Organizacje związkowe mogą odnaleźć płaszczyznę dla swoich działań w prowadzeniu i organizowaniu kursów przekwalifikujących, monitorowaniu sytuacji na lokalnym rynku pracy, organizowaniu kampanii informacyjnych na temat praw pracowników, możliwości doskonalenia się, przekwalifikowania czy uzyskania wsparcia w związku z objęciem programem zwolnień grupowych.

W animowaniu tego typu partnerstw bardzo ważnym elementem jest dotarcie do komórek zarządzających na poziomie lokalnym i regionalnym, nie zaś budowanie





partnerstwa w sposób scentralizowany. Należy przy tym uwzględnić posiadane przez władze lokalne organizacje związkowych upoważnienia w zakresie możliwości kształtowania tego rodzaju współpracy. Nie ulega jednak wątpliwości, że przedstawienie wzajemnych korzyści najefektywniejsze będzie przy współdziałaniu oddolnym na poziomie lokalnych komórek organizacyjnych związków.

Do przedstawicieli organizacji związkowych można też docierać za pośrednictwem powiatowych i wojewódzkich rad zatrudnienia, a także wojewódzkim komisji dialogu społecznego.

### 1.8. Rekomendacje – podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania zasady modelowej współpracy partnerskiej można scharakteryzować w następujący sposób:

- budowanie wzajemnych relacji w oparciu o wzajemne zaufanie, przy założeniu, że pewne formy prawne, istota działania podmiotu lub specyfika działania wymagają zwiększonej ostrożności, większego sformalizowania podejmowanych działań, zawierania partnerstwa w formie umowy partnerskiej/porozumienia partnerskiego;
- umowa partnerska/ listy intencyjne powinny formalizować partnerstwa tylko w takim stopniu, w jakim jest to niezbędne z uwagi na jego specyfikę, przepisy prawa, nie zaś w takim stopniu by paraliżowało to jego płynne funkcjonowanie i możliwość podejmowania sprawnych decyzji roboczych;
- na etapie planowania partnerstwa i w początkowym okresie jego funkcjonowania partnerzy powinni dążyć do jasnego określenia wzajemnych relacji, ustalenia zasad (procedur) funkcjonowania. Także procedury powinny formalizować partnerstwa tylko w takim stopniu, w jakim jest to niezbędne z uwagi na jego specyfikę, przepisy prawa, nie zaś w takim stopniu by paraliżowało to jego sprawne funkcjonowanie;
- w kontaktach nieformalnych, a także przy formułowaniu dokumentów regulujących stosunki partnerskie każda ze stron powinna dążyć do zachowania nie tylko w praktyce, ale i w zapisach umownych pozycji równości we współdecydowaniu i działaniu przez każdego z partnerów, nawet w sytuacji, gdy z powodu obiektywnych przesłanek jeden z partnerów będzie pełnił rolę lider partnerstwa;



- na etapie planowania partnerstwa z danym podmiotem podmiot o charakterze wiodącym powinien wskazywać możliwe dla przyszłego partnera korzyści płynące ze współdziałania, partnerstwo zawsze powinno być oparte o zasadę „proponowania czegoś w zamian”
- jedną z trudniejszych do zaangażowania grupą podmiotów są podmioty gospodarcze, w związku z czym należy w sposób przemyślany stosować w odniesieniu do nich zasadę „proponowania czegoś w zamian”, jednocześnie warto uświadamiać, że zaangażowanie przedsiębiorstw na rzecz poprawy adaptacyjności ich własnych pracowników, np. w przypadku działań outplacementowych stanowi element społ. odpowiedzialności biznesu, co jest zjawiskiem pozytywnie kojarzonym społecznie.