



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego

Ocena funkcjonowania Sektorowych Rad ds. Kompetencji

RAPORT KOŃCOWY

Warszawa, styczeń 2018

Zamawiający:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83

00-834 Warszawa

Wykonawca:

Evalu Sp. z o.o. (dawniej Agrotec Polska Sp. z o.o.)

ul. Dzika 19/23 lok. 55

00-172 Warszawa

Autorzy raportu:

Agnieszka Śnieżek – kierownik Zespołu badawczego

Zofia Bierkowska

Paweł Penszko

Wojciech Pieniążek

Małgorzata Zub

SPIS TREŚCI

WYKAZ SKRÓTÓW	4
STRESZCZENIE.....	5
SUMMARY	10
1 CELE I PRZEDMIOT BADANIA.....	15
2 METODOLOGIA BADANIA.....	16
3 WYNIKI BADANIA.....	18
3.1 Odtworzenie teorii interwencji	18
3.2 Ocena skuteczności organizacji i zarządzania Radami	22
Reprezentatywność Rad.....	22
Aktywność członków Rad i realizacja planów pracy.....	28
System zarządzania i kontroli	33
3.3 Ocena aktywności badawczej i analitycznej Rad.....	47
Stan wiedzy, potrzeby informacyjne rad i tematyka badań.....	47
Metody i stan realizacji badań	48
Wykorzystanie wyników badań.....	50
3.4 Ocena skali i zakresu podejmowanych inicjatyw	51
Charakterystyka podejmowanych inicjatyw	51
Ocena podejmowanych inicjatyw z perspektywy potrzeb interesariuszy i sektorów.....	54
3.5 Ocena efektywności komunikacji.....	57
Plany komunikacji i realizowane działania komunikacyjne.....	57
Odbiór działalności Rad wśród interesariuszy i wykorzystanie dorobku Rad	61
Monitorowanie potrzeb i postulatów sektora i uwzględnianie ich w pracach Rad	61
3.6 Ocena zasadności dalszego funkcjonowania Rad.....	62
Realizacja celów strategicznych PO WER	62
Wartość dodana dofinansowania Rad.....	63
Perspektywy działalności Rad po ustaniu dofinansowania	64
4 BIBLIOGRAFIA	65
5 ZAŁĄCZNIKI	67
5.1 Rekomendacje.....	67

WYKAZ SKRÓTÓW

BKL	Bilans Kapitału Ludzkiego
EFS	Europejski Fundusz Społeczny
IBE	Instytut Badań Edukacyjnych
IT	Technologia informacyjna
MEN	Ministerstwo Edukacji Narodowej
MliR	Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju
MPiT	Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii
ORE	Ośrodek Rozwoju Edukacji
PARP	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
PI	Priorytet Inwestycyjny
PO IR	Program Operacyjny Inteligentny Rozwój
PO WER	Program Operacyjny Wiedza Edukacja i Rozwój
RP	Rada Programowa
SBKL	Sektorowe badania Bilansu Kapitału Ludzkiego
SRK	Sektorowa Rada ds. Kompetencji
SzOOP	Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych
ZSK	Zintegrowany System Kwalifikacji

STRESZCZENIE

Przedmiot i cel badania

Wnioski z prowadzonych w latach 2009-2014 badań Bilansu Kapitału Ludzkiego (BKL) wskazywały na powszechny wśród przedsiębiorców problem ze znalezieniem kandydatów do pracy odpowiadających na ich potrzeby, przy jednoczesnym deficycie oferty edukacji pozaformalnej odpowiedniej do potrzeb pracodawców. Dlatego też PARP opracowała System Rad ds. Kompetencji, który ma umożliwiać oddziaływanie przez przedsiębiorców na dostawców usług edukacyjnych i rozwojowych, zarówno w sferze edukacji formalnej, jak i pozaformalnej, oraz zbudowanie właściwego partnerstwa przedsiębiorstw z instytucjami rynku pracy. Docelowo powinny powstać Sektorowe Rady ds. Kompetencji (SRK) dla co najmniej 15 sektorów gospodarki, dla których zidentyfikowano potrzeby kwalifikacyjno-zawodowe przy współudziale przedsiębiorców. Obecnie funkcjonuje ich 6, a 3 z nich (Rada ds. Kompetencji Sektora Finansowego, Sektorowa Rada ds. Kompetencji Turystyki, Rada ds. Kompetencji Sektora IT) były przedmiotem niniejszej ewaluacji.

Celem ogólnym przedmiotowego badania ewaluacyjnego jest ocena dotychczasowych prac Sektorowych Rad ds. Kompetencji i wypracowanie na potrzeby systemu wyłaniania kolejnych Rad ewentualnych kierunków zmian, a także rekomendowanie dobrych praktyk godnych powielania w przyszłości.

Ocena skuteczności organizacji i zarządzania Radami

W składzie Rad są reprezentowane wszystkie podgrupy interesariuszy wymagane przez PARP (m. in. pracodawcy, instytucje edukacyjne, partnerzy społeczni i inne podmioty). W każdej z badanych Rad przyjęto inne podejście do zapewnienia reprezentatywności. Skład Rad został dobrze dobrany ze względu na reprezentację podgrup i włączenie interesariuszy kluczowych dla danego sektora. Obecność osób delegowanych do SRK przez organizacje przedstawicielskie (np. organizacje pracodawców czy branżowe) lub wojewódzkie rady rynku pracy zapewnia Radom dostęp do wiedzy o potrzebach zbiorowości interesariuszy, którzy nie są reprezentowani w Radzie bezpośrednio. Ułatwia także informowanie interesariuszy o Radach.

Po ukonstytuowaniu Rady rzadko powiększały swój skład. Zdarzało się włączanie nowych podmiotów zidentyfikowanych przez kierownictwo Rady jako istotne, przypadki współpracy z podmiotami, które się zgłosiły do Rady oraz przypadki włączenia osób spoza Rady (zastępców członka lub ekspertów) do komitetów lub grup roboczych. Rekomenduje się włączanie do prac Rad interesariuszy w trybie konsultacji (np. zakresu i wyników badań, treści rekomendacji itp.) bez rozszerzania składu Rady. Zwiększanie liczby członków powinno mieć miejsce jedynie w przypadku, gdy brakuje reprezentacji danego segmentu sektora lub osoby o niezbędnych kompetencjach.

Rady zrealizowały swoje dotychczasowe plany pracy (z niewielkimi wyjątkami, wynikającymi z nietrafnych założeń lub z okoliczności nieprzewidzianych przez Radę nie mającymi wpływu na realizację założonych celów Rad). Pracę osób organizujących działanie Rad (animatory, przewodniczący Rad, specjaliści ds. projektu) oceniono w toku badania zdecydowanie pozytywnie. Wśród rozwiązań sprzyjających sprawnej realizacji planu pracy zidentyfikowano w szczególności częste (kwartalne) posiedzenia plenarne, określanie na posiedzeniach zadań komitetów (grup roboczych) w najbliższym kwartale, monitorowanie realizacji zadań pomiędzy posiedzeniami

oraz omawianie wyników prac na kolejnym posiedzeniu. Są to dobre praktyki, rekomendowane do umieszczenia, np. w poradniku dotyczącym dobrych praktyk.

Aktywność członków Rad była zróżnicowana. Czynnikiem ograniczającym aktywność członków był fakt, że działalność w Radach jest dodatkową działalnością społeczną. Nie oznacza to jednak, że wynagrodzenie zmotywowałoby członków, jest to raczej kwestia nadmiaru innych obowiązków. Rola Rad w wykonywaniu zadań merytorycznych okazała się niedefiniowana: w praktyce w Radach różnie się kształtuje poziom wymaganej aktywności merytorycznej członków – od konsultacyjnej, doradczej roli Rad (i zlecenia analiz ekspertom zewnętrznym), po opracowywanie produktów przez członków Rady. Odpowiednio różny jest też udział personelu finansowanego z projektu (animatore i specjalista ds. projektu) w realizacji tych zadań. W związku z tym rekomenduje się m.in. wypracowanie wspólnie z Radami zakresu zaangażowania społecznego członków i zakresu zadań, które będą wykonywane odpłatnie. Rekomenduje się też wypracowanie przez Rady udoskonalonych sposobów zapewniania aktywnego udziału wszystkich członków w pracach.

W Radach powołano komitety i grupy robocze. Ich skład i zadania różniły się pomiędzy Radami. W Radach przyjęto też bardzo różne podejście do organizacji komitetów i grup. W badanych Radach udział w komitetach (grupach tematycznych, roboczych) jest obowiązkowy, ale w jednej z badanych Rad w praktyce nie wszyscy członkowie należą do komitetów.

Wymiana informacji wewnątrz Rad została oceniona jako niedostateczna. W 2 z 3 badanych Rad członkowie nie mają pełnej informacji o pracach prezydium. Rady dążą do podejmowania decyzji w sposób konsensualny – wypracowania wspólnego stanowiska, które będzie poddane głosowaniu. Zdarza się, że się to nie udaje z powodu sposobu organizacji prac Rady (dominacja prezydium przy zgłaszaniu propozycji i podejmowaniu decyzji) lub marginalizacji niektórych członków. Rekomenduje się ulepszenie przez Rady sposobów zapewniania członkom pełnej informacji o pracach prezydium i animatora Rady, gromadzenia informacji zwrotnej od członków, podziału zadań pomiędzy prezydium a pozostałych członków i pomiędzy komitety lub grupy robocze.

Rady najpierw konsultują założenia badań i prowadzą własne analizy, by w przyszłości upowszechnić wyniki i wykorzystać je w pracach nad ramami kwalifikacji i inicjatywami legislacyjnymi. Jednak projekty, z których są finansowane działania Rad, zaplanowano na 7 lat. Tymczasem to obecnie toczy się reforma szkolnictwa zawodowego, w związku z którą MEN prowadzi konsultacje branżowe. Z pozyskanych informacji nie wynika, by Rady dotychczas znalazły dla siebie rolę w tym procesie (wykraczającą poza udział w ogólnodostępnych konsultacjach społecznych). Tylko jedna z Rad zainicjowała spotkanie z MEN. SRK zostały już umocowane prawnie w ustawie o PARP. Natomiast nie ma obowiązku zasięgania opinii Rad w procesach tworzenia polityki edukacyjnej, opracowywania podstaw programowych i opisów kwalifikacji, czy też tworzenia instytucji sektorowych (podmiotów zapewniania jakości i certyfikujących) w ramach Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (ZSK). Rekomenduje się zapisanie zadań Rad w ustawie o ZSK. Zakres ich zadań powinien zostać uzgodniony przez kluczowych interesariuszy, w szczególności MEN, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, PARP, IBE i wybranych przedstawicieli Rady Interesariuszy ZSK i Rad Sektorowych. Tymczasem Rady powinny zgłaszać do MEN propozycję spotkania w celu omówienia aspektów reformy istotnych dla sektora.

Ocena aktywności badawczej i analitycznej Rad

Sektorowe Rady ds. Kompetencji różniły się pod względem potrzeb informacyjnych, planu działań analityczno-badawczych oraz tematyki planowanych analiz i badań własnych. Można zauważyć jednak pewne elementy wspólne, takie jak zapotrzebowanie na prognozę potrzeb pracodawców w perspektywie kilku lat, w kontekście dynamicznych zmian zachodzących w sektorze. Przyjęte plany analityczno-badawcze są adekwatne do celów prac Rad.

Wśród badań i analiz, dla których opracowano do tej pory metodologię, nie ma przedsięwzięć z zakresu monitorowania sektora ani monitorowania poziomu kompetencji pracowników.

Członkowie Rad byli zaangażowani w działania analityczno-badawcze Rad jako respondenci, a także osoby pomagające w rekrutacji respondentów i dystrybucji ankiet.

Początkowa koncepcja sektorowych (branżowych) badań Bilansu Kapitału Ludzkiego (SBKL) okazała się niedopasowana do oczekiwań SRK. W rezultacie konsultacji zmodyfikowano SBKL, nadając im różny kształt w poszczególnych sektorach, jednak wypracowany w ten sposób kompromis tylko częściowo zaspokoił potrzeby informacyjne Rad. Rady planują własne badania, ale z uwagi na ograniczone budżety, także te badania tylko częściowo odpowiedzą na potrzeby informacyjne. Rekomenduje się zatem koordynację bieżących i rozpoczynających się prac badawczych prowadzonych w ramach BKL oraz przez Rady i IBE i zwiększenie budżetu branżowych BKL, by pełniej zaspokoili potrzeby informacyjne sektorów.

W związku z krótkim okresem działalności SRK nie są jeszcze dostępne wyniki sektorowych (branżowych) badań Bilansu Kapitału Ludzkiego ani badań/analiz inicjowanych przez Rady. W związku z tym wyniki te nie są jeszcze wykorzystywane. Rady planują opierać się na tych wynikach po ich uzyskaniu, między innymi przy wyborze i ukierunkowania przyszłych działań zmierzających do zmniejszania luki kompetencyjnej na sektorowych rynkach pracy.

Ocena skali i zakresu podejmowanych inicjatyw

Do tej pory podejmowane przez Rady inicjatywy w niewielkim stopniu wykraczały poza wewnętrzne kwestie organizacyjne. Najbardziej zaawansowana w kwestii Sektorowych Ram Kwalifikacji jest Rada Finansowa, wynika to jednak z faktu, że w sektorze bankowym pracę nad Ramą zostały podjęte jeszcze przed powstaniem Rady. We wszystkich Radach podjęto już pierwsze kroki mające na celu zbadanie potrzeb w zakresie zmian legislacyjnych oraz rozpoczęto przygotowania do pracy nad Sektorowymi Ramami Kwalifikacji. Zidentyfikowaną barierą w pracy nad Sektorowymi Ramami Kwalifikacji jest nierówna wiedza o ZSK i brak przekonania co do jego użyteczności wśród wszystkich członków Rad. Do tej pory podjęte inicjatywy zgodne są z przyjętymi planami pracy Rad. Rady nie wypracowały jeszcze systemu promowania i nawiązywania współpracy pomiędzy przedsiębiorcami i przedstawicielami systemu edukacji. Konieczne jest zdefiniowanie, w jaki sposób i w jakich obszarach Rady mogą w rzeczywisty sposób zachęcać do podejmowania takiej współpracy.

Ocena użyteczności podjętych przez Rady działań dla sektorów jest trudna, ponieważ niewiele inicjatyw podjętych przez Rady zostało w momencie przeprowadzania niniejszej ewaluacji sfinalizowanych. Zidentyfikowano jednak barierę w komunikacji z sektorami i niewielką rozpoznawalność w sektorach idei Sektorowych Rad ds. Kompetencji oraz Sektorowych Ram

Kwalifikacji. Rekomenduje się już działającym Radom, a także przyszłym, w początkowej fazie ich działania, przeprowadzenie seminariów / szkoleń dotyczących ZSK.

Ocena efektywności komunikacji

Żadna z Rad nie sformułowała – na etapie przygotowywania wniosku, w studium wykonalności oraz w pierwszym roku działania – strategii komunikacji, w której jasno zostałyby określone cele komunikacji, i która zawierałaby opis i segmentację grup docelowych wraz z diagnozą ich potrzeb komunikacyjnych i wynikającą z takiej diagnozy propozycją instrumentów i kanałów komunikacji. Działania komunikacyjne podejmowane w pierwszym roku działalności Rad oparte były zatem o założenia przyjmowane w dużej mierze intuicyjnie. Spośród trzech Rad najbardziej spójnym planem komunikacji dysponowała SRK Sektora Finansowego; w planie tym brakowało jednak, tak jak w przypadku pozostałych Rad – elementu segmentacji i diagnozy potrzeb grup. Dla wszystkich trzech Rad rekomenduje się doprecyzowanie strategii komunikacji. Ogólne zasady strategii komunikacji Rad powinny być zgodne ze strategią komunikacji opracowaną dla Rady Programowej.

Podstawą komunikacji Rad z sektorem były strony internetowe projektów, wykorzystanie potencjału kontaktów i kanałów komunikacji tych członków Rady, którzy reprezentują szersze gremia branżowe lub dysponują innymi możliwościami komunikowania się z otoczeniem oraz mediów branżowych. Stosunkowo ograniczone było wykorzystanie mediów społecznościowych. Korzystano jednak z potencjału nowych mediów kierując do interesariuszy sektora transmisje online konferencji, seminariów i warsztatów, oferując też możliwość zapoznawania się z ich zapisami. Działanie to uznano za dobrą praktykę i zarekomendowano jego rozwój, przede wszystkim w kierunku interaktywności tej formy komunikacji.

Komunikacja Rad z interesariuszami odbywa się przede wszystkim w kierunku od Rady do interesariuszy; stosunkowo ograniczone było pozyskiwanie informacji zwrotnej na temat recepcji działań Rady. Rekomenduje się wprowadzenie narzędzi pozyskiwania informacji zwrotnej z sektora do stałego instrumentarium komunikacyjnego Rad.

Ocena zasadności dalszego funkcjonowania Rad

Badani interesariusze sektora uznawali za użyteczne funkcjonowanie instytucji, wypełniającej zadania przypisane Sektorowym Radom ds. Kompetencji (zwłaszcza promowanie współpracy przedsiębiorców i instytucji edukacyjnych). Również członkowie Rad w znakomitej większości uważali jej powołanie za zasadne, kładąc jednak większy nacisk na zadania związane z tworzeniem kwalifikacji i standardów.

Mimo realizacji niniejszego badania w początkowym okresie działalności SRK, można stwierdzić, że przy spełnieniu pewnych warunków (takich jak uzyskanie użytecznych wyników badań i analiz, włączenie SRK w funkcjonowanie Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, czy powodzenie w przełożeniu rekomendacji SRK na akty prawne i następnie pokonaniu przez nie drogi legislacyjnej) SRK przyczynią się do realizacji stawianych celów strategicznych i w związku z tym kontynuacja ich aktywności jest zasadna. SRK będą przyczyniać się do zwiększenia wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych w poszczególnych sektorach gospodarki, głównie dzięki inicjowaniu i zaangażowaniu w prowadzone badania i analizy, upowszechnianiu ich wyników oraz pełnieniu roli pośrednika w przekazie informacji do decydentów politycznych, sektora, instytucji edukacyjnych i instytucji rynku pracy. Dofinansowanie funkcjonowania Sektorowych Rad ds. Kompetencji ma szansę

przynieść wartość dodaną w porównaniu z sytuacją, gdyby interwencji takiej nie podjęto. Dlatego zasadna jest kontynuacja interwencji, w tym powołanie SRK w kolejnych sektorach.

Występuje istotne ryzyko zaprzestania lub znacznego ograniczenia działalności Rad po zakończeniu ich finansowania ze środków publicznych. Jak podkreślają przedstawiciele Rad, bez udziału takich środków konieczne będzie zredukowanie ich działalności do poziomu minimalnego, nie zaś optymalnego.

SUMMARY

Subject and purpose of the study

The conclusions of the Human Capital Balance in Poland (Bilans Kapitału Ludzkiego; BKL) studies carried out in 2009-2014 indicated a common problem among entrepreneurs with finding candidates fitting their requirements, with a simultaneous deficit in non-formal education appropriate to employers' needs. For this reason the Polish Agency for Enterprise Development (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości; PARP) has developed the System of Councils for Competences aimed at enabling entrepreneurs to influence educational and development service providers, both in the area of formal and non-formal education, as well as building a proper partnership between enterprises and labour market institutions. Ultimately, the Sectoral Councils for Competency, SCCs (Sektorowe Rady ds. Kompetencji; SRK), should be established for at least 15 sectors of the economy, for which qualification and occupational needs have been identified together with entrepreneurs. Currently, there are 6, with 3 of them (Sectoral Council for Competences in Finance, Sectoral Council for Competences in Tourism, Sectoral Council for Competences in IT) being the subject of this evaluation.

The general objective of the evaluation study is to assess work performed so far by Sectoral Councils for Competences and to develop possible change vectors for the system of selecting subsequent Councils, as well as recommending good practices worth duplicating in the future.

Evaluation of the effectiveness of Council organisation and management

The Councils consist of all subgroups of stakeholders required by PARP (among others, employers, educational institutions, social partners and other entities). Each of the assessed Councils uses a different approach to ensure representativeness. The composition of the Councils was chosen well in respect of the representation of sub-groups and the inclusion of key stakeholders for a particular sector. The presence of persons delegated to the SCCs by representative organisations (e.g. employers' or industry organisations) or voivodeship labour market councils gives the Councils access to knowledge about the needs of the stakeholder community, not directly represented in the Council. It also makes it easier to inform stakeholders of the Councils.

Once established, the Councils rarely enlarged their composition. There were instances of new entities being added when identified by the Council's management as significant, in cases of cooperation with entities that applied to the Council, as well as cases of persons from outside the Council (members' alternates or experts) being included in committees or working groups. It is recommended that stakeholders be included in the Council's work for consultations (e.g. scope and results of research, wording of recommendations, etc.) without expanding the Council's composition. The number of members should be increased only in the event a given sector segment is not represented or a person with the necessary competences is lacking.

The Councils have implemented their existing work plans (with few exceptions, resulting from erroneous assumptions or from circumstances unforeseen by the Council not affecting the implementation of their objectives). The work of persons organising the activities of the Councils (organisers, chairmen of the Council, project specialists) were assessed positively during the study. Solutions conducive to the efficient implementation of the work plan include, in particular, frequent (quarterly) plenary sessions, defining Council and working groups tasks for the next quarter during

meetings, as well as monitoring task execution between meetings and discussing the results of the work at the next meeting. These are good practices recommended for introduction in the good practices guide.

The level of activity of Council members varied. A factor limiting members' activity in the Councils was that it is an additional pro-bono activity. This does not mean, however, that remuneration would motivate members. It is rather a matter of excess of other duties. The Council's role in the performance of substantive tasks appeared to be undefined: in practice, Councils demonstrate different levels of members' required substantive activity – starting with the consultative, advisory role of the Councils (and outsourcing analyses to external experts) and ending with Board members developing products. The participation of staff financed from the project (organiser and project specialist) is also relatively varied in the implementation of the said tasks. Therefore, recommendations include: working with the Councils to assess the scope of members' involvement and the scope of tasks that will be commissioned. In connection with this, it is recommended that the Councils develop improved ways of ensuring the active participation of all members in the work.

Committees and working groups have been established in Councils. Their composition and tasks differed between the Councils. The Councils have also adopted a very different approach to organising committees and groups. In the Councils participation in committees (working and thematic groups) is obligatory, but in one Council not all members belong to committees .

Information exchange within the Councils was deemed insufficient. In 2 of the 3 examined Councils, members are not provided with full information about the activities at board meetings. The Councils strive to take decisions by consensus – to develop a common position that will be subjected to a vote. This sometimes fails due to the way the Council's work is organised (dominating boards when submitting proposals and making decisions) or some members being marginalised. It is recommended that the Council improve the methods of providing members with full information about the work of the board and organiser of the Council how the board and organiser collect feedback from Council members, the division of tasks between the board and other members, as well as between committees and working groups.

The Councils first consult research assumptions and conduct their own analyses in order to disseminate the results and use them in work on qualifications frameworks and legislative initiatives in the future. However, the projects from which the Council's activities are financed are planned for 7 years. Meanwhile, a vocational education reform is currently under way, with the Ministry of Education conducting related industry consultations. Information obtained does not indicate that the Councils have found a role in this process (beyond participation in open public consultations). Only one of the Councils initiated a meeting with the Ministry of Education. SCCs have already been legalised in the act on PARP (Polish Agency for Enterprise Development). However, there is no obligation to consult the Councils in processes related to creating educational policy, developing syllabuses and qualification descriptions, or creating sectoral institutions (quality assurance and certifying entities) as part of the Integrated Qualification System (IQS). It is recommended that tasks of the Council are included in the Act on the IQS. The scope of their tasks should be agreed by key stakeholders, in particular the Ministry of Education, Ministry of Investment and Development, PARP, Education Research Institute (Instytut Badań Edukacyjnych; IBE) and selected representatives of the

IQS Stakeholders' Council and Sectoral Councils. Meanwhile, the Councils should submit a meeting proposal to the Ministry of Education to discuss reforms relevant to the sector.

Assessment of research and analytical activity of the Councils

Sectoral Councils for Competences differed in terms of information needs, their analytical and research plan, and the subject matter of planned analyses and own research. However, some common elements can be observed, such as the need for forecasts of employers' needs within a perspective of a few years, within the context of dynamic changes taking place in the sector. The adopted analytical and research plans are adequate to the objectives of the Councils' work.

The research and analyses that already have methodology developed do not include undertakings within the scope of monitoring the sector or monitoring the level of employees' competences.

Council members were engaged in the Councils' analytical and research activities as respondents, as well as persons assisting in the recruitment of respondents and distribution of surveys.

The initial concept of sectoral (industry) Human Capital Balance in Poland (pl. SBKL) research turned out to be misaligned with the expectations of SCCs. As a result of consultations, the SBKL was modified, with different approaches in different sectors, but the compromise thus developed only partially fulfilled the Councils' information requirements. The Councils plan their own research, but limited budgets mean that the said research will only partially satisfy information needs. Therefore, coordination of current and commencing research performed under the BKL, as well as by Councils and IBE is recommended, as well as an increase in the budget of industry BKL's to better meet the information needs of the sectors.

Due to the short period of SCCs' activities, the results of sectoral (industry) of Human Capital Balance studies and studies/analyses initiated by the Councils are not yet available. Therefore, these results are not yet used. Once the said results are obtained, the Councils plan to use them as the basis for, for example, selecting and guiding future actions aimed at reducing the competence gap in sectoral labour markets.

Assessment of the scale and scope of undertaken initiatives

Until now, initiatives taken by the Councils exceeded internal organisational issues to a small extent. The Council for Finance is the most advanced in terms of the Sectoral Qualifications Framework, but this stems from the fact that the banking sector had undertaken work on the Framework before the Council was established. All the Councils have already taken first steps to examine needs for legislative changes and preparations related to work on the Sectoral Qualifications Frameworks have started. One identified barrier to the work on Sectoral Qualifications Frameworks is the uneven knowledge on the IQS and lack of conviction as to its usefulness among all members of the Councils. Initiatives taken so far have been in line with the Council's adopted work plans. The Councils have not yet developed a system for promoting and establishing co-operation between entrepreneurs and education system representatives. Defining how and in what areas the Councils can actually encourage such co-operation is necessary.

An assessment of the usefulness of measures taken by the Councils for the sectors is difficult, as few initiatives taken by the Councils have been finalised at the time of this evaluation. However, a barrier

has been identified in communication with sectors and low awareness of the idea of the Sectoral Framework for Competences and Sectoral Qualifications Frameworks in the sectors. It is recommended that operating Councils, as well as future ones, conduct seminars/training sessions on the IQS in the initial phase of their activities.

Evaluation of communication effectiveness

None of the Councils formulated – at the stage of preparing a request, in the feasibility study and in the first year of activities – a communication strategy that would clearly define communication objectives, include a description and segmentation of target groups together with a diagnosis of their communication needs and proposed instruments and communication channels stemming from the said diagnosis. Communication activities undertaken in the first year of the Councils' operations were, therefore, focused to a significant extent on intuitive assumptions. Among the three Councils, the SCC for Finance had the most coherent communication plan; however, it did lack, like in the case of other Councils, a segmentation and diagnosis of the groups' needs. A more specific communication strategy is recommended for all three Councils. The general principles of the Council's communication strategy should be in line with the communication strategy developed for the Programme Board.

Communication between the Councils and the sector was based on project websites, using the potential of contacts and communication channels of Council members representing wider industry groups or disposing of other capacity to communicate with their environment and industry media. Use of social media was relatively limited. However, the potential of new media was utilized, with sectoral stakeholders given access to online broadcasts of conferences, seminars and workshops, and offered the opportunity to become acquainted with recordings. This activity was deemed a good practice and its development was recommended, primarily aimed at assuring interactivity of this form of communication.

Communication between the Councils and stakeholders is mostly conducted in the direction from the Council to stakeholders; acquisition of feedback on how the Council's activities were received was relatively limited. The addition of tools used to obtain feedback from the sector to the Councils' permanent communication toolkit is recommended.

Evaluation of the justification for further activities of the Councils

Surveyed stakeholders from the sector considered the existence of an institution fulfilling the tasks assigned to the Sectoral Councils for Competences (in particular promoting co-operation between entrepreneurs and educational institutions) as useful. Also, the vast majority of Council members deemed their establishment as justified, but put more emphasis on tasks related to the creation of qualifications and standards.

Despite the implementation of this study in the initial period of SCC activities, it can be concluded that with certain conditions fulfilled (such as obtaining useful research and analysis results, inclusion of SCCs in the activities of the Integrated Qualifications System or success in transforming SCC recommendations into legal acts and then guiding them through legislative proceedings) SCCs will contribute to the execution of strategic objectives and, therefore, their continued activities are justified. SCCs will contribute to raising the level of knowledge on qualifications and occupational

needs in individual sectors of the economy, mainly through initiating and involvement in research and analyses, dissemination of their results and acting as an intermediary in the transfer of information to policy makers, the sector, educational institutions and labour market institutions. There is a chance that co-financing of the functioning of Sectoral Councils for Competency will bring added value compared to a situation where such an intervention was not taken. Therefore, continued intervention is justified, including the establishment of SCCs in further sectors.

There is a significant risk of Councils ceasing or significantly limiting activities once financing from public funds ends. As representatives of the Councils underline, without such funds their activities will have to be reduced to a minimum level, not an optimal one.

1 CELE I PRZEDMIOT BADANIA

Cel ogólny: Celem ogólnym przedmiotowego badania ewaluacyjnego jest ocena dotychczasowych prac Sektorowych Rad ds. Kompetencji (SR).

Cele szczegółowe:

Perspektywa IZ/IP

- Ocena skuteczności i użyteczności Rad w kontekście celów POWER;
- Ocena poziomu rozwoju Rad w kontekście założeń przyjętych w Studium wykonalności;
- Ocena dotychczasowych założeń dotyczących funkcjonowania Rad wraz z ustaleniem ewentualnych kierunków zmian (m.in. systemu wyłaniania kolejnych Rad);

Perspektywa SR

- Ocena dotychczasowych działań Sektorowych Rad ds. Kompetencji w kontekście adekwatności do zaplanowanych celów wraz z ustaleniem ewentualnych kierunków zmian;
- Ocena poziomu osiągniętych rezultatów/wskaźników, w kontekście zaplanowanych przez Rady celów;
- Wskazanie przykładów dobrych praktyk, które będą możliwe do zastosowania również przez inne Rady.

Obszary badawcze

1. **Ocena skuteczności organizacji i zarządzania Radą** (funkcjonowanie Rady) – ocena odnosząca się do ogółu działań Rady zmierzających do sprawnego i efektywnego zorganizowania i zarządzania pracą Rady np. w zakresie powoływania i odwoływania członków Rady, tworzenia grup roboczych/eksperckich, przyjmowania i uaktualniania planów pracy SR, zarządzania jakością pracy SR.
2. **Ocena skali i zakresu inicjatyw podejmowanych przez Radę** (z uwzględnieniem specyfiki sektora) – ocena odnosząca się do podejmowanych przez Rady inicjatyw w zakresie aktualizacji istniejących aktów prawnych, ram sektorowych lub tworzenia nowych, inicjatyw legislacyjnych odnoszących się do zagadnień kwalifikacji w sektorze.
3. **Ocena efektywności działań komunikacyjnych Rady**, ze szczególnym uwzględnieniem procesów przekazywania informacji o działalności Rady i efektach jej pracy – ocena odnosząca się do efektywnej komunikacji Rady związanej z zakresem prac, działalnością badawczą i analityczną; komunikacją z interesariuszami z sektora (np. zamieszczanie informacji o wynikach prac na stronie www).
4. **Ocena aktywności badawczej i analitycznej Rady** – ocena odnosząca się do aktywności Rady w zakresie inicjowania badań, analizy i pozyskiwanie informacji (np. monitorowania sektora w zakresie przewidywanych potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych).
5. **Ocenę zasadności dalszego funkcjonowania Rad** – w kontekście celów strategicznych POWER.

Zakres przedmiotowy badania

Badaniem objęto trzy Rady:

Nazwa Rady	Animator (lider projektu)/Partnerzy	Liczba Członków
Rada ds. Kompetencji Sektora Finansowego	<ul style="list-style-type: none">Fundacja Warszawski Instytut Bankowości/Związek Banków PolskichPolska Izba Ubezpieczeń	35
	Liczba członków obserwatorów	3
Sektorowa Rada ds. Kompetencji Turystyki	<ul style="list-style-type: none">Związek Pracodawców Turystyki Lewiatan/ Szkoła Główna Handlowa w Warszawie/ Instytut Turystyki w Krakowie Sp. z o.o.	26
	Liczba członków obserwatorów	2
Rada ds. Kompetencji Sektora IT	<ul style="list-style-type: none">Polskie Towarzystwo Informatyczne/ Polska Izba Informatyki i Telekomunikacji	39
	Liczba członków obserwatorów	1

2 METODOLOGIA BADANIA

Realizacja badania została oparta o z jednej strony na otworzeniu i weryfikacji teorii interwencji, a z drugiej – na etapie gromadzenia danych – na metodzie studium przypadku.

Odtworzenie teorii interwencji

W ramach badania dokonano odtworzenia teorii interwencji Sektorowych Rad. Teoria taka została odtworzona dla całego Działania 2.12 PO WER, a ponadto dla każdej z SRK został stworzony osobny wariant teorii interwencji.

Studium przypadku

Wykonawca zastosował podejście oparte na studium przypadku, analizując osobno każdą z trzech objętych badaniem Rad. Jednocześnie dokonana została synteza zebranego materiału, zawarta w niniejszym raporcie, tak aby sformułować wnioski zbiorcze oraz wnioski i rekomendacje użyteczne również dla innych Sektorowych Rad (w tym tych tworzonych w przyszłości) oraz Rady Programowej.

Wskaźniki

W ramach prowadzonych analiz oceniono stopień osiągnięcia przez Rady zakładanych rezultatów określonych w regulaminie konkursu, które zostały przypisane do 4 ocenianych obszarów funkcjonalnych poddawanych ocenie tj.:

1. Organizacja i zarządzania Radą (funkcjonowanie Rady) – np. zapewnienie reprezentatywności sektora, realizowanie opracowanej koncepcji zarządzania pracami Rady, kontrolowanie i ocena jakości prac Rady;

2. Inicjatywy podejmowane przez Rady (z uwzględnieniem specyfiki sektora) – np. zaangażowanie Rad w zmiany legislacyjne, inicjowanie przez Rady aktualizacji/tworzenia sektorowych ram kwalifikacji, inicjowanie przez Rady porozumień sektorowych, angażowanie przedsiębiorców w pracę Rady;

3. Efektywność komunikacji Rady (przekazywanie informacji o działalności i efektach prac) – np. dostępność efektów pracy Rady, komunikacja z sektorem nauki, instytucjami rynku pracy, partnerami społecznymi, rozpoznawalność Rady przez przedsiębiorstwa;

4. Aktywność badawcza i analityczna Rady – np. stałe monitorowanie sektora przez Rady, zaangażowanie Rad w projektowaniu i inicjowaniu badań / analiz sektora i upowszechnianie ich wyników, samodzielne planowanie i realizowanie badań i analiz, monitorowanie kwalifikacyjno-zawodowych pracodawców oraz poziom kompetencji pracowników.

Metody i techniki badawcze

W ramach badania zastosowano następujące metody gromadzenia i analizy danych:

- Analiza danych zastanych (dokumentacja programowa i wdrożeniowa, dane i dokumenty wypracowane przez Rady, raporty tematycznie powiązane z badaniem)¹,
- Pogłębione wywiady:
 - 101 wywiadów z członkami Rad (animatory, przedstawiciele kierownictwa Rad, członkowie),
 - Wywiad grupowy z przedstawicielami PARP,
 - 31 ustrukturyzowanych wywiadów telefonicznych z interesariuszami².

Dobre praktyki

Elementem badania była identyfikacja dobrych praktyk, które są stosowane przez Rady w następujących obszarach:

- organizacja i zarządzanie,
- podejmowanie inicjatyw,
- prowadzenie działań komunikacyjnych,
- aktywność badawcza i analityczna.

Dobre praktyki zostały opisane w raporcie jako rozwiązania rekomendowane do zastosowania również przez inne Rady.

¹ Szczegółowa lista analizowanych danych znajduje się w rozdziale 5. Bibliografia.

² Badanie interesariuszy niebędących członkami Rad miało na celu uzyskanie informacji nt. prowadzonej przez Rady działalności informacyjnej oraz potencjalnej trafności i użyteczności działalności Rad do potrzeb interesariuszy. W badaniu wykorzystano scenariusz wywiadu zawierający częściowo zestandaryzowane pytania, co pozwoliło na pokazanie wyników w raporcie w sposób ilościowy.

3 WYNIKI BADANIA

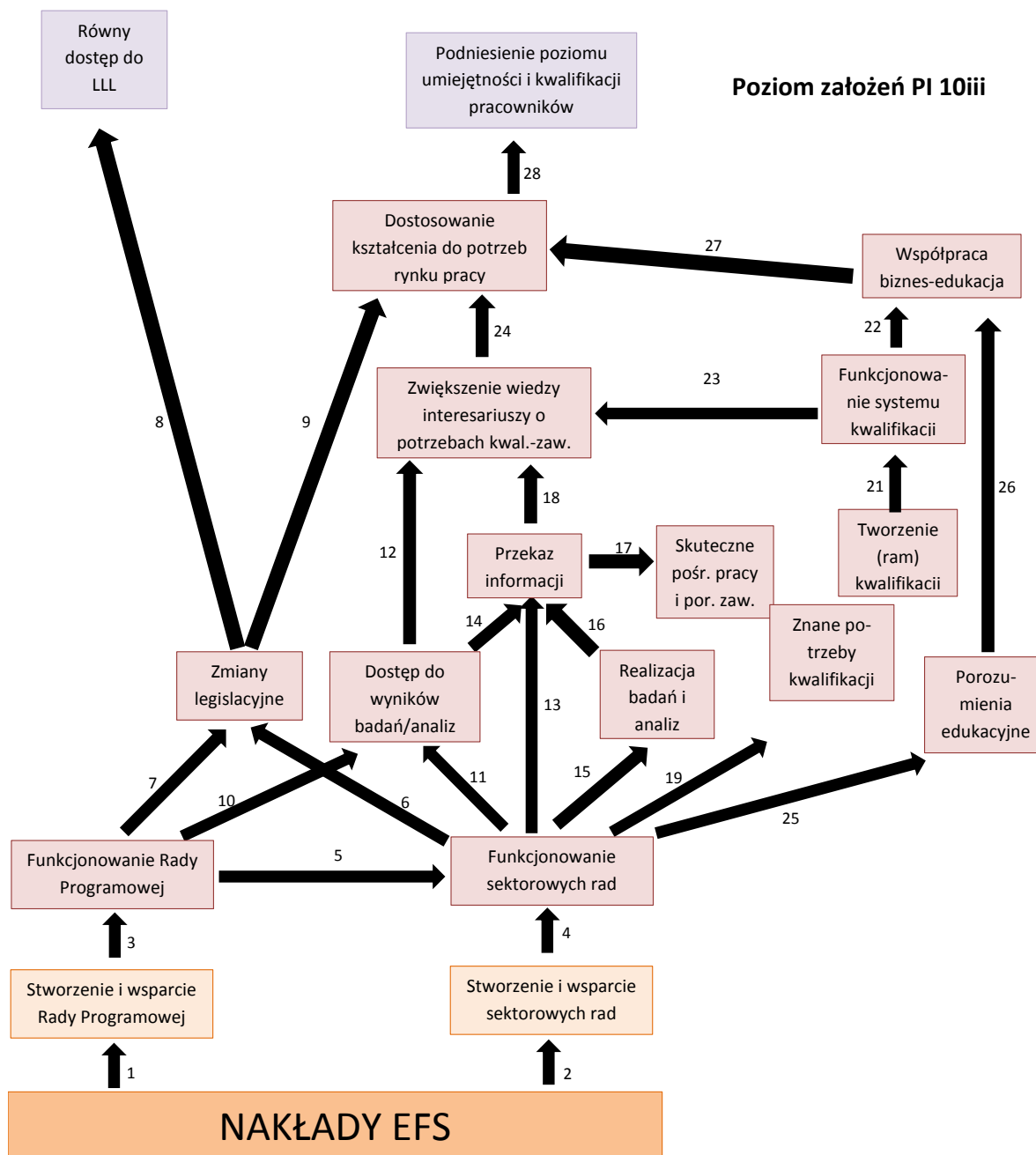
3.1 Odtworzenie teorii interwencji

W ramach badania odtworzono dla Działania 2.12 PO WER typ projektu 1 tzw. teorię interwencji, czyli przyjęte założenia na temat powiązań przyczynowo-skutkowych, dzięki którym zaangażowane zasoby zostaną przełożone na konkretne efekty. Dokonano tego na podstawie dostępnej dokumentacji (PO WER, SzOOP PO WER, dokumentacja konkursowa), interpretując jej zapisy w ten sposób, by zrekonstruować możliwie kompletną i spójną logicznie teorię interwencji. Efekt tej pracy został przedstawiony syntetycznie poniżej w postaci grafu. Każda ze strzałek grafu, odpowiadająca zakładanemu związkowi przyczynowo-skutkowego, została następnie opisana za pomocą zdania logicznego warunkowego lub zbliżonej formy wypowiedzi (zgodnie z podejściem znanym jako *policy scientific approach*).

W wywiadach z członkami wszystkich Rad można zauważyć, że próbując zdefiniować rolę Sektorowej Rady ds. Kompetencji, najczęściej przywołują zadania związane z tworzeniem kwalifikacji i standardów. Związany z nimi wątek teorii interwencji jest więc dla nich szczególnie widoczny. Wskazuje to na potrzebę integracji systemu SRK z Zintegrowanym Systemem Kwalifikacji, tak aby te szczególnie ważne dla członków Rad zadania mogły być realizowane.

We wszystkich trzech Radach członkowie postrzegali również Radę jako pomocną w zmierzeniu się z wyzwaniem szybkich, wręcz rewolucyjnych przemian w sektorze – na przykład wprowadzania nowych technologii produkcji i dystrybucji, automatyzacji procesów (w tym także wykorzystania robotów i sieci neuronowych), zmian oczekiwań i preferencji klientów (np. świadczenie w coraz większym stopniu usług drogą internetową), zmian prawnych, zmian sposobów wewnętrznej organizacji i zarządzania - generujących zapotrzebowanie na nowe kompetencje pracowników (np. informatyczne i analityczne), a zmniejszających zapotrzebowanie na inne (np. obsługi wychodzących z użycia technologii). W tym kontekście bardzo pożądaną informacją dla członków Rad była prognoza potrzeb pracodawców w perspektywie kilku lat (p. rozdział 4.3). Można na tej podstawie wyciągnąć wniosek, że ważny dla nich był również wątek teorii interwencji dotyczący generowania i upowszechniania wiedzy (w tym inicjowania badań i analiz), choć nie zawsze mówiono o tym *explicite*.

Specyfiką Rady ds. Kompetencji Sektora IT był bardziej wyraźny niż w innych Radach nacisk na potrzebę dopasowania programów kształcenia do potrzeb pracodawców



Teoria interwencji dla Działania 2.12 PO WER, typ projektu 1

1. Dzięki środkom EFS zostaną podjęte działania na rzecz utworzenia i wsparcia Rady Programowej ds. Kompetencji (RP).
2. Dzięki środkom EFS zostaną podjęte działania na rzecz utworzenia i wsparcia SRK.
3. Dzięki inicjatywie utworzenia i wsparciu EFS Rada Programowa ds. Kompetencji rozpocznie i będzie prowadzić działalność.
4. Dzięki inicjatywie utworzenia i wsparciu EFS sektorowe rady ds. kompetencji rozpoczną i będą prowadzić działalność.
5. Jeżeli Rada Programowa będzie koordynować, monitorować i promować SRK, to ich działania będą sprawniejsze i skuteczniejsze.
6. Jeżeli funkcjonować będą SRK, to inicjować będą zmiany legislacyjne w obszarze edukacji.
7. Jeżeli funkcjonować będzie Rada Programowa, to będzie prowadzić działania na rzecz zmian legislacyjnych w obszarze edukacji.
8. Jeżeli w wyniku działania Rady Programowej i SRK wprowadzone zostaną zmiany legislacyjne w obszarze edukacji, które mogą wpłynąć na poprawę sytuacji pracowników w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy (m.in. pracownicy powyżej 50 roku życia, pracownicy o niskich kwalifikacjach), to wyrównany zostanie dostęp do uczenia się przez całe życie.
9. Jeżeli w wyniku działania Rady Programowej i SRK wprowadzone zostaną zmiany legislacyjne w obszarze edukacji, to będą one sprzyjać dostosowaniu kształcenia do potrzeb rynku pracy.
10. Jeżeli funkcjonować będzie Rada Programowa, to będzie działać na rzecz zapewnienia szerokiego dostępu do wyników monitoringu rynku pracy.
11. Jeżeli funkcjonować będą SRK, to udostępniać będą wyniki badań i analiz dotyczących kompetencji w danym sektorze.
12. Jeżeli lepszy będzie dostęp do wyników badań i analiz dotyczących kompetencji na sektorowych rynkach pracy (w tym monitoringu rynku pracy), to wzrośnie wiedza interesariuszy (ze sfery edukacji, biznesu, partnerów społecznych, administracji publicznej itd.) o istniejących potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych.
13. Jeżeli funkcjonować będą SRK, to będą przekazywać informacje o kompetencjach i potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych do instytucji edukacyjnych, instytucji rynku pracy i partnerów społecznych.
14. Jeżeli polepszy się dostęp do wyników badań i badań i analiz dotyczących kompetencji na sektorowych rynkach pracy (w tym monitoringu rynku pracy), to wzrośnie ilość użytecznych informacji, które mogą zostać przekazane przez sektorowe rady ds. kompetencji do instytucji edukacyjnych, instytucji rynku pracy i partnerów społecznych.
15. Jeżeli funkcjonować będą SRK, to inicjować będą nowe badania i analizy dotyczące kompetencji i potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych w sektorze.
16. Jeżeli zrealizowane zostaną inicjowane przez SRK badania i analizy dotyczące kompetencji i potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych, to wzrośnie ilość użytecznych informacji, które mogą zostać przekazane przez SRK do instytucji edukacyjnych, instytucji rynku pracy i partnerów społecznych.

17. Jeżeli SRK będą przekazywać informacje do instytucji rynku pracy (w tym agencji zatrudnienia oraz powiatowych urzędów pracy), to wzrośnie skuteczność pośrednictwa pracy i poradnictwa zawodowego.
18. Jeżeli SRK będą przekazywać informacje do instytucji edukacyjnych, instytucji rynku pracy i partnerów społecznych, to wzrośnie wiedza interesariuszy o istniejących potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych.
19. Jeżeli funkcjonować będą SRK, to będą identyfikować potrzeby tworzenia lub modyfikacji sektorowych ram kwalifikacji oraz kwalifikacji.
20. Jeżeli zidentyfikowane zostaną potrzeby tworzenia lub modyfikacji sektorowych ram kwalifikacji oraz kwalifikacji, to powstaną ramy kwalifikacji i kwalifikacje dopasowane do potrzeb interesariuszy.
21. Jeżeli powstaną ramy kwalifikacji i kwalifikacje dopasowane do potrzeb interesariuszy, to dobrze funkcjonować będzie system kwalifikacji, służący jako „wspólny język” między sferami edukacji, biznesu i pracy.
22. Jeżeli funkcjonować będzie system kwalifikacji, służący jako „wspólny język” między sferami edukacji, biznesu i pracy, to łatwiejsza i bardziej owocna będzie współpraca między środowiskami biznesu i edukacji.
23. Jeżeli funkcjonować będzie system kwalifikacji, służący jako „wspólny język” między sferami edukacji, biznesu i pracy, to łatwiej będzie generować i przekazywać interesariuszom wiedzę na temat potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych.
24. Jeżeli wzrośnie wiedza interesariuszy (ze sfery edukacji, biznesu, partnerów społecznych, administracji publicznej itd.) o istniejących potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych, to wzrośnie dopasowanie kształcenia do potrzeb rynku pracy.
25. Jeżeli funkcjonować będą SRK, to inicjować będą porozumienia edukacyjne w zakresie zintegrowania edukacji i pracodawców.
26. Jeżeli zawarte zostaną inicjowane przez SRK porozumienia edukacyjne w zakresie zintegrowania edukacji i pracodawców, to rozwinie się współpraca między środowiskami biznesu i edukacji.
27. Jeżeli rozwinie się współpraca między środowiskami biznesu i edukacji, to wzrośnie dopasowanie kształcenia do potrzeb rynku pracy.
28. Jeżeli wzrośnie dopasowanie kształcenia do potrzeb rynku pracy, to wzrośnie poziom umiejętności i kwalifikacji pracowników (cennych z punktu widzenia pracodawców).

3.2 Ocena skuteczności organizacji i zarządzania Radami

Reprezentatywność Rad

Pytania badawcze:

Czy obecny skład członków Rad zapewnia reprezentatywność sektora? Czy struktura członków Rad jest adekwatna do realizacji zakładanych celów Rad/POWER?

W jaki sposób przyjęte procedury funkcjonowania Rad wpływają na zapewnienie reprezentatywności sektora? Czy podjęte dotychczas działania są wystarczające?

W jaki sposób monitorowany jest sektor pod kątem nowych interesariuszy i czy są oni włączani w prace Rad? Czy podejmowane działania zapewniają skuteczne włączanie nowych interesariuszy?

W niniejszym rozdziale omówiono i oceniono zapewnianie reprezentatywności Rad dla sektorów i włączanie nowych interesariuszy do pracy Rad.

Zapewnianie reprezentatywności

Pojęcie reprezentatywności Rad można rozumieć na kilka sposobów:

- Reprezentacji różnych podgrup interesariuszy w sektorze, szczególnie wskazanych przez PARP w dokumentacji konkursowej;
- Proporcji przedstawicieli tych podgrup w Radach w porównaniu do ich proporcji w populacji;
- Siły głosu tych podgrup w Radach – możliwości wpływu na decyzje;
- Udziału instytucji, które zrzeszają i reprezentują szerokie grona podmiotów w sektorach;
- Udziału (różnie rozumianych) istotnych interesariuszy, np. duzi pracodawcy, osoby mające wpływ na regulacje w sektorze, osoby o bogatej wiedzy i doświadczeniu.

Reprezentacja różnych podgrup interesariuszy w sektorze

Dobór podmiotów włączonych w pracę Rad należy ocenić pozytywnie. Skład Rad zapewnia reprezentatywność rozumianą jako reprezentację podgrup interesariuszy sektora. Na zapewnienie reprezentatywności wpływają korzystnie zapisy określonego przez PARP regulaminu konkursu, w którym wskazano podgrupy, jakie powinny się znaleźć w Radzie i realizacja przez beneficjentów procedur rekrutacji zgodnie z tym regulaminem. W składzie Rad znaleźli się przedstawiciele przedsiębiorstw tworzących sektor, instytucje edukacji formalnej i kształcenia ustawicznego, partnerzy społeczni (organizacje pracodawców i związki zawodowe), organizacje branżowe, a także instytucje pełniące funkcję regulatora lub nadzoru dla danego sektora, przedstawiciele wojewódzkich Rad rynku pracy i inne podmioty istotne z punktu widzenia działalności Rady, np. instytucje badawcze, obserwatorium rynku pracy. Także członkowie Rad uznali za cenny fakt, że w jednej Radzie spotykają się i mają szansę rozmawiać przedstawiciele pracodawców, szkół i inni interesariusze. W dwóch z badanych Rad ich twórcy zwracali szczególną uwagę na reprezentację segmentów (typów) pracodawców (czy szerzej – podmiotów) wyróżnianych w sposób bardziej szczegółowy. W Radzie ds. kompetencji sektora finansowego zapewniono reprezentację wszystkich istotnych segmentów pracodawców. Jeszcze większy nacisk na reprezentację wszystkich grup interesariuszy położyli twórcy Rady Kompetencji Sektora Turystyki. Jak dotychczas zapewniono w niej reprezentację podsektora hotelarstwa, gastronomii, organizacji turystyki oraz przewodników, pilotów (wycieczek) i animatorów czasu wolnego, przy czym dzięki temu, że kierujący pracami Rady prowadzili refleksję nad reprezentatywnością Rady, zdali sobie sprawę, że występuje potrzeba włączenia kolejnych segmentów sektora. Z kolei w Radzie Kompetencji Sektora IT zadbano o reprezentację zarówno

małych, jak i dużych przedsiębiorstw, w tym mających silną pozycję rynkową przedsiębiorstw polskich i międzynarodowych.

Proporcje przedstawicieli podgrup w Radach w porównaniu do ich proporcji w populacji

W przypadku Rad definiowanie reprezentatywności jako proporcjonalnej reprezentacji populacji nie ma zastosowania. Nie jest istotne, czy udział podgrup jest proporcjonalny wobec liczebności danego rodzaju podmiotów w Polsce. Poza tym liczebność podgrup w populacji jest bardzo różna, Rady musiałyby być bardzo liczne, by zachować proporcje. Natomiast dla kształtu prac i podejmowanych decyzji może być istotna siła głosu podgrup interesariuszy wewnątrz Rady. Tymczasem jedną z badanych Rad skonstruowano tak, że pracodawcy mają w niej przewagę liczebną, co nie wpływa korzystnie na funkcjonowanie Rady.

Możliwe jest też odniesienie struktury Rady do struktury populacji poprzez przypisanie głosom wag odzwierciedlających proporcje w sektorze. W Radach przyjęto zasadę, że każdemu przysługuje jeden głos, a głosy mają równą wagę, tj. nie odzwierciedlają proporcji podmiotów w populacji.

Siła głosu podgrup w Radach – możliwości wpływu na decyzje

Wobec powyższego **proporcje przedstawicieli** podgrup / podsektorów w obrębie Rad mogą się przekładać na wyniki głosowań (choć na razie nie odnotowano takiego przypadku w pierwszym okresie działania Rad, gdy zajmowały się one głównie kwestiami organizacyjnymi).

Rady różnią się pod względem zrównoważenia proporcji przedstawicieli podgrup interesariuszy. W dwóch spośród zbadanych Rad zapewniono zrównoważoną reprezentację trzech głównych podgrup: pracodawców, placówek edukacyjnych i organizacji przedstawicielskich (organizacje pracodawców, samorząd gospodarczy, związki zawodowe, Rady rynku pracy). W trzeciej zbadanej Radzie przedstawiciele pracodawców mają zdecydowaną przewagę liczebną nad przedstawicielami instytucji edukacyjnych. Ponadto te ostatnie są reprezentowane tylko na poziomie szkolnictwa wyższego i kształcenia ustawicznego, a ich przedstawiciele byli dotychczas mało aktywni. Niektórzy członkowie reprezentujący w tej Radzie inne podmioty, niż pracodawcy, mieli poczucie, że w związku z tą dysproporcją mieli ograniczoną możliwość wniesienia swojego wkładu w prace Rady. Jest to zjawisko niekorzystne dla jakości pracy Rady i osiągnięcia przez nią celu, pożądane byłoby więc wyrównanie proporcji członków i aktywne moderowanie dyskusji, by zapewnić w niej udział wszystkich.

W ocenie ewaluatora, aby Rady skutecznie realizowały swoje zadania, zwłaszcza: rekomendowanie zmian legislacyjnych w obszarze edukacji oraz wspieranie współpracy i porozumień pomiędzy pracodawcami a przedstawicielami edukacji, jest niezbędne, by przedstawiciele tych podgrup interesariuszy współpracowali między sobą i doszli do porozumienia wewnątrz Rad. W tym celu niezbędne są rozwiązania na poziomie regulaminów Rad i promowanie dobrych praktyk zapewniających włączenie wszystkich członków do wypracowywania produktów.

REKOMENDACJA: Rekomendujemy wymaganie, by na etapie opracowania studium wykonalności wnioskodawca uzasadnił proponowane proporcje interesariuszy w Radzie i opisał, jak proponuje zorganizować współpracę w ramach Rady, dochodzenie do porozumienia i wypracowywanie rozwiązań możliwych do wdrożenia.

REKOMENDACJA: Rekomendujemy opracowanie przez Rady ulepszonych metod włączania wszystkich członków w identyfikację potrzeb i wypracowywanie rozwiązań oraz dochodzenia do konsensu w

podejmowaniu decyzji. Rekomendujemy wsparcie tego procesu przez PARP poprzez wymianę doświadczeń między Radami i opracowanie poradnika dobrych praktyk.

Udział interesariuszy, które zrzeszają i reprezentują szerokie grono podmiotów w sektorach

Dużą wartością dla Rad jest uczestnictwo przedstawicieli instytucji, które zrzeszają i reprezentują dany podsektor, tj. organizacji pracodawców i samorządu gospodarczego, a także osób, które działają też w innych Radach – wojewódzkich Radach rynku pracy czy w Radzie Interesariuszy ZSK. Dzięki swojemu zróżnicowanemu doświadczeniu i bogatym kontaktom członkowie reprezentujący takie gremia wnoszą do Rad sektorowych szeroką wiedzę o swoich środowiskach (np. problemach wielu przedsiębiorców, a nie tylko swojej firmy) i perspektywę (np. dzięki doświadczeniu działalności w zróżnicowanych organizacjach i grupach). Ponadto promują Rady w organizacjach, z których są delegowani, zdarza się też, że ułatwiają Radom nawiązywanie kontaktów z decydentami dzięki zróżnicowanym kontaktom. Niektórzy członkowie reprezentujący tego typu organizacje wyróżniali się pod względem aktywności w Radach. Z tej perspektywy można za niedoskonałość uznać fakt, że w Radach nie ma przedstawicieli stowarzyszeń i inicjatyw łączących pracowników edukacji.

Udział istotnych interesariuszy, osób mających wpływ na regulacje w sektorze, osób o bogatej wiedzy i doświadczeniu

Rady gromadzą interesariuszy istotnych dla sektorów. Oczywiście nie wszystkie najbardziej liczące się podmioty weszły w skład Rad – zdarzało się, że interesariusze nie byli zainteresowani uczestnictwem pomimo zaproszeń. Były to przypadki:

- odmowy jednej z ważnych instytucji regulacyjnych (animator podejmował kilka prób);
- niemożności pozyskania kilku najlepszych uczelni (regulamin Rad przewidywał zawieranie umów o członkostwie, co na tych uczelniach wymagałoby podjęcia decyzji na zbyt wysokim poziomie – Rada zmieniła regulamin, ale już po pozyskaniu przedstawicieli innych uczelni);
- braku zainteresowania interesariuszy udziałem w Radzie (pozyskano inne instytucje).

Niemniej jednak w składzie Rad są przedstawiciele podmiotów liczących się w sektorze np. jako pracodawcy, uczelnie, organizacje branżowe, czy administracja centralna. Ponadto z wypowiedzi członków i z ich opinii o innych członkach wynika, że Rady gromadzą osoby o wysokich kompetencjach, doświadczeniu i dysponujące autorytetem w branży.

Jeżeli zaś chodzi o przedstawicieli związków zawodowych to w dwóch z badanych Rad ich zaangażowanie było przeciętne, a w jednej – wyróżniali się jako aktywny podmiot, ale miało to swoje negatywne konsekwencje. W Radzie tej na wniosek przedstawiciela związku zwiększono udział strony związkowej, by dorównała liczebnie pracodawcom, a podczas posiedzeń zdarzało się, że poświęcano czas dyskusji pomiędzy tymi dwiema stronami, przy marginalizacji przedstawicieli edukacji. W przypadku tego sektora uwidoczniło się napięcie pomiędzy pracownikami a pracodawcami, które zostało przeniesione do Rady. W efekcie członkowie zaczęli postrzegać Radę jako instytucję dialogu społecznego, kosztem realizowania celu – poprawy dopasowania kształcenia do rynku.

REKOMENDACJA: Rekomendujemy by protokoły z posiedzeń Rad były udostępniane PARP i by Agencja prowadziła dialog z kierownictwem Rad by wspólnie poszukiwać rozwiązań w przypadku problemów związanych z reprezentatywnością, zarządzaniem Radami, nierozwiązanymi konfliktami w Radach, realizacją celów Rad itp.

Jednocześnie należy tak zarządzać pracami Rady (w tym – prowadzić posiedzenia), by budować dobrą atmosferę włączającą wszystkich członków i poczucie wspólnego interesu w zakresie dopasowania kompetencji do sytuacji rynkowej. W szczególności niezbędne jest koncentrowanie uwagi przedstawicieli pracowników i pracodawców na zapewnieniu adekwatnych kompetencji pracowników jako wspólnym celu.

Podsumowując, w Radach są obecni przedstawiciele pracodawców i organizacji pracodawców oraz organizacji branżowych, wnoszący wiedzę o aktualnym zapotrzebowaniu sektora na kompetencje, rozwoju technologii, jak i naukowcy znający trendy rozwoju najbardziej innowacyjnych technologii. Reprezentatywny skład Rad jest więc adekwatny do tego by Rady (pod warunkiem wzbogacenia wiedzy na podstawie planowanych badań) zrealizowały cel szczegółowy PO WER, jakim jest *zwiększanie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych*. W ocenie ewaluatora zarówno podejście beneficjentów do komponowania składu z naciskiem na staranną reprezentację segmentów rynku (podsektorów pracodawców), jak i dbanie o to, by reprezentować zarówno największych, jak i mniejszych pracodawców, jest korzystne.

REKOMENDACJA: Rekomendujemy, aby w dokumentacji konkursowej wymagać, by projektodawca uzasadnił skład Rad, w tym sposób reprezentacji różnego typu przedsiębiorstw.

Reprezentatywność sektorów zapewniono też w tym sensie, że do Rad weszły osoby o wysokich kompetencjach i bogatym doświadczeniu w sektorze. Należy więc stwierdzić, że sprawdziły się kryteria rekrutacji stosowane przez beneficjentów (podmioty organizujące Rady) w zakresie wymaganych kompetencji.

Reprezentatywność Rad jest wzmacniana dzięki udziałowi członków delegowanych przez organizacje przedstawicielskie, które zrzeszają i reprezentują środowiska interesariuszy, takie jak np. organizacje pracodawców i izby przemysłowe i wojewódzkie Rady rynku pracy. W ocenie ewaluatora pożądane jest zwiększanie udziału członków reprezentujących tego typu gremia. Jednocześnie należy bezwzględnie zachować proporcje pomiędzy pracodawcami a przedstawicielami edukacji.

REKOMENDACJA: Rekomendujemy utrzymanie wymagania, by w skład Rad wchodził przedstawiciele organizacji reprezentujących szersze grona interesariuszy (np. organizacje pracodawców, stowarzyszenia branżowe, organizacje instytucji szkoleniowych, wojewódzkie rady rynku pracy). Rekomendujemy także przedstawienie Radom włączenia tego typu podmiotów jako dobrej praktyki – np. omówienie roli organizacji przedstawicielskich podczas warsztatów dla Rad.

Stadia rozwoju Rad a dialog pomiędzy interesariuszami

Dwie spośród zbadanych Rad znajdują się na pograniczu pierwszej i drugiej fazy procesu grupowego (w ujęciu Tuckmana³ - jest to oczywiście model uproszczony i nie musi być adekwatny w każdym przypadku, zwłaszcza, że Rady są dużymi grupami). Etap pierwszy, to faza „formowania grupy”, gdy członkowie poznają cele i zasady jej działania, ostrożnie się zapoznają wzajemnie i zachowują dystans. W drugiej fazie członkowie grupy zaczynają mówić o tym, z czego nie są zadowoleni i konfrontują się między sobą. Przykładowo w jednej z Rad była to konfrontacja pomiędzy pracodawcami a pracownikami, w innej – silniejsze akcentowanie interesów w podsektorach

³ Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63(6), 384-399.

(szkolnictwo wyższe, zawodowe, pracodawcy) i różnicy perspektyw na temat kompetencji w sektorze. Kolejne etapy, to faza „normowania”, tym razem jednak nie dotyczy ona formalnych procedur, lecz praktycznej organizacji pracy i przyjęcia ról grupowych, a dopiero w czwartej fazie grupa zaczyna sprawnie działać, koncentrować się na celu i czerpać z mocnych stron członków. Działanie pierwszej z ww. dwóch Rad pozwala odnieść wrażenie, że Rada przeszła do fazy trzeciej, ale „normowanie” nastąpiło w niej w sposób nie uwzględniający w pełni jednej z podgrup, której przedstawiciele mają poczucie marginalizacji. W tej Radzie pozostał więc do rozwiązania konflikt, aby mogła ona w pełni czerpać z potencjału wszystkich członków.

Należy pamiętać, że konflikty w Radach (jak i w innych grupach) są naturalnym zjawiskiem i częścią procesu kształtowania grup. Istotne jest rozwiązywanie konfliktów w sposób, który ułatwi Radom zwiększanie zdolności do realizacji celów. Należy więc zadbać o to, by osoby kierujące pracami Rad rozumiały przebieg procesów grupowych i potrafiły je facylitować, w tym – wspierać otwartą wewnątrz Rad otwartą komunikację i rozwiązywanie konfliktów.

REKOMENDACJA: Rekomendujemy więc, by wśród kryteriów rekrutacji animatorów uwzględnić (co najmniej jako kryterium pożądane) doświadczenie np. w roli facylitatora, trenera, doświadczenie w budowaniu zespołów, konsultingu zarządczym lub podobne. Jest też pożądane, aby animatorzy współprowadzili posiedzenia Rad wraz z przewodniczącymi dbając o dobry przebieg komunikacji w Radach i o włączenie wszystkich członków. Od przewodniczących nie można wymagać tego typu kompetencji, gdyż pochodzą oni z demokratycznego wyboru.

REKOMENDACJA: Rekomenduje się organizację przez PARP (np. zlecenie profesjonalnym trenerom) warsztatów dla przewodniczących i animatorów na temat animacji pracy Rad i facylitacji procesów grupowych, z uwzględnieniem dzielenia się pomiędzy Radami dobrymi praktykami z zakresu zarządzania.

Włączanie nowych interesariuszy

Włączanie nowych interesariuszy do prac Rady polega na poszerzaniu grona Rady lub nawiązywaniu współpracy bez włączania do Rady.

Beneficjenci projektów zapewniający pracę Rad prowadzą działania informacyjno-promocyjne (opisane w ostatnim rozdziale) informując interesariuszy o Radach i zachęcając ich do współpracy. Monitoring sektorów jest częścią rozpoczynających się prac badawczych, zorientowanych na identyfikację potrzeb kompetencyjnych, raczej niż nowych członków.

Organizujący pracę Rad znają swoje sektory i na podstawie doświadczenia mają wyrobione poglądy co do tego, jakie podmioty i reprezentujące je osoby warto włączyć do Rady. Jak dotychczas to na tej podstawie włączano do Rad nowych członków, nie zaś na podstawie systematycznego, szeroko zakrojonego monitoringu sektora, tj. analiz zorientowanych na sprawdzenie, czy pojawiły się nowe istotne podmioty.

Miał też miejsce przypadek włączenia do Rady nowych podmiotów (związków zawodowych) z inicjatywy członka Rady. Była to próba rozwiązania toczącego się w Radzie konfliktu pomiędzy przedstawicielem pracowników a przedstawicielami pracodawców. Rozwiązanie to miało pozytywny aspekt o tyle, że udało się załagodzić napiętą sytuację. Nie było jednak w ocenie ewaluatora rozwiązaniem optymalnym, gdyż wpisywało się w narzucane przez członka postrzeganie roli Rady jako forum dialogu społecznego (między pracownikami a pracodawcami) przy marginalizacji dialogu z przedstawicielami instytucji edukacyjnych.

Z kolei w innej Radzie skład poszerzano stopniowo, ale nie dlatego, że zidentyfikowano nowych interesariuszy, lecz dlatego, że nie od razu udało się pozyskać do uczestnictwa przedstawicieli wszystkich podgrup wymaganych w dokumentacji konkursowej (wśród zapraszanych podmiotów brakowało zainteresowania). Także w innej Radzie wystąpiła trudność – animator Rady starał się włączyć do niej regulatora, mając świadomość jego ważnej roli w sektorze, ale w tej instytucji nie zdecydowano się na delegowanie przedstawiciela.

Do prac Rady są włączane osoby spoza Rady. Jak wyjaśniono w jednej z Rad, Rada i jej komitety mogą zapraszać do współpracy każdego, kogo chcą. Przykładowo w jednej z Rad na spotkanie komitetu zaproszono przedstawiciela ministerstwa – z innego departamentu niż ten, w którym pracuje członek Rady. Natomiast jak wynika z analizy dokumentacji tej Rady, stali członkowie komitetów niebędący członkami Rady, to pracownicy oddelegowani przez swoich przełożonych – członków Rady.

Rada Kompetencji ds. Sektora Turystyki wyróżnia się wśród trzech badanych Rad tym, że przywiązuje się w niej szczególną wagę do reprezentacji podsektorów wyróżnionych ze względu na profil działalności. Już w studium wykonalności poświęcono uwagę procedurom rekrutacji, które obejmują identyfikację kluczowych segmentów (podgrup) sektora, ustalenie kryteriów rekrutacji dla przedstawicieli podgrup, rekrutację i weryfikację pod kątem kryteriów. Aby pozyskać kandydatów, na początku projektu beneficjent zorganizował konferencję, podczas której informowano o Radzie i zachęcano do zgłoszeń oraz odbył spotkania z izbami turystyki i Stowarzyszeniem Ekspertów Turystyki oraz poszukiwał kandydatów samodzielnie. W okresie realizacji badania członkowie zastanawiali się nad reprezentatywnością Rady i trendami w sektorze i dostrzegali potrzebę włączenia przedstawicieli segmentu turystyki zdrowotnej (w tym służby zdrowia), agroturystyki i ew. specjalistów ds. zastosowania technologii informacyjnych w turystyce, marketingu miejsc i gospodarki współdzielenia (*sharing economy*). Jak dotychczas nie podjęto działań w tym kierunku, ale interesująca jest refleksyjność Rady w tym zakresie.

Podsumowując, ewentualne włączenie nowych interesariuszy do prac Rad w oparciu o rozeznanie organizatorów Rad w sektorze nie jest rozwiązaniem doskonałym, gdyż nie daje gwarancji, że istotni interesariusze nie zostaną pominięci. Jednak jak dotychczas – taki problem nie wystąpił. Poza tym stosowane podejście jest o tyle akceptowalne, że Rady, aby mogły efektywnie pracować, nie mogą mieć nadmiernej liczby członków. Istniejące ponad dwudziestoosobowe, a nawet czterdziestoosobowe gremia już są na tyle liczne, że trudno oczekiwać, by na ich forum toczyły się dyskusje, w których wszyscy będą aktywni. W ocenie ewaluatora pożądane jest zwiększanie składu Rad tylko w przypadku, gdy członkowie dojdą do wniosku, że zdecydowanie brakuje reprezentacji danego segmentu sektora lub osoby o niezbędnych kompetencjach, warto natomiast rozwijać współpracę bez poszerzania Rad.

REKOMENDACJA: Animator i prezydium Rady przysłuchując się dyskusjom Rady o sektorze i obserwując, w jakim kierunku zmierzają te dyskusje, oraz jakie kompetencje mają członkowie, by zrealizować cele Rad, powinni identyfikować ewentualne potrzeby poszerzenia składu i pytać członków, czy zgadzają się z taką potrzebą. Rekomendujemy, by była to część procesu refleksji nad jakością i postępami pracy Rad, prowadzonej np. w formie zbierania propozycji dotyczących tego, jak ulepszyć prace, pod koniec każdego posiedzenia Rady.

Ewaluator nie rekomenduje zwiększania składu Rad, lecz okresową weryfikację członków na podstawie ich aktywności i wymieniając nieaktywnych na innych zgłaszających gotowość aktywnego uczestnictwa.

REKOMENDACJA: Ponadto rekomenduje się, aby włączać interesariuszy do prac Rad nie poprzez poszerzanie składu, lecz poprzez konsultacje (np. zakresu i wyników badań, treści rekomendacji itp.) z interesariuszami. Takie działania można prowadzić za pośrednictwem członków, zobowiązujących się do konsultacji w swoich środowiskach i organizacjach i przedstawiających wyniki Radom oraz przez strony internetowe Rad.

Aktywność członków Rad i realizacja planów pracy

Pytania badawcze:

Jaka jest aktywność członków Rad, w czym się ona przejawia? Czy wykorzystywane narzędzia animacyjne są skuteczne?

Czy wdrożone plany pracy są adekwatne do zaplanowanych do osiągnięcia rezultatów? Czy plany przekładają się na efekty?

Aktywność członków

Aktywność członków Rad przejawia się w ich uczestnictwie w posiedzeniach Rad, pracy w grupach roboczych, zgłaszaniu uwag do dokumentów Rady (np. protokołów z posiedzeń, propozycji badań) oraz reprezentowaniu Rad na zewnątrz, np. w organizacjach, z których są delegowani, podczas wydarzeniach branżowych.

Proces rekrutacji doprowadził do powołania osób świadomych zadań Rad i zainteresowanych pracą w nich. Jednocześnie aktywność członków Rad jest zróżnicowana wewnątrz Rad – co jest naturalnym zjawiskiem, jak i pomiędzy Radami – co wiąże się ze sposobami animacji prac Rad. Ewaluatorzy nie dysponują listami obecności ani szczegółowymi danymi na temat aktywności członków Rad. Natomiast z oszacowania kierownictwa lub członków Rad są bardzo nieprecyzyjne. W jednej z Rad kierownictwo zaliczało do aktywnych około $\frac{3}{4}$ członków Rady, w drugiej – dwóch członków zrezygnowało z uczestnictwa z uwagi na brak czasu, a niektórzy badani przyznawali, że nie byli aktywni. W innej radzie badani szacowali, że frekwencja na posiedzeniach była wysoka, ale aktywnie uczestniczyło w obradach około 20% do 30% członków. Nie oznacza to, że jest to najmniej aktywna Rada – o jej aktywności świadczą zaawansowane prace merytoryczne, m. in. związane z ramami sektorowymi. Na podstawie tych częściowych informacji można ostrożnie szacować, że ok. $\frac{1}{4}$ to najaktywniejsi członkowie (w tym także aktywni na posiedzeniach), podobny odsetek – ci najmniej aktywni, a aktywność pozostałych sytuuje się między tymi skrajnościami. W takim przypadku zróżnicowanie aktywności byłoby zbliżone do rozkładu normalnego lub nieznacznie większe.

Jeżeli chodzi o **indywidualne zróżnicowanie aktywności członków** wewnątrz Rad, to z jednej strony w Radach są członkowie, którzy np. zgłosili się do kilku grup roboczych, organizują pracę grup, czy z własnej inicjatywy reprezentują Radę na wydarzeniach branżowych. Z drugiej, są tacy, którzy nie mają orientacji w bieżącej pracy Rady, bo np. wzięli udział tylko w jednym posiedzeniu. Zróżnicowanie aktywności członków jest zależne od takich czynników, jak:

- niezachowanie proporcji przedstawicieli podgrup w Radzie (tam, gdzie przedstawiciele instytucji danego typu zostali zdominowani, nie byli oni też aktywni);
- przynależność do podgrupy interesariuszy (przedsiębiorstwa, administracja publiczna, instytucje edukacyjne, organizacje przedstawicielskie)
 - w jednej z Rad przedstawiciele biznesu (właściciele i pracownicy przedsiębiorstw) byli mniej zaangażowani ze względu na priorytetowy charakter ich pracy zarobkowej

i koszty utracone na działalności gospodarczej w przypadku ew. poświęcenia większej ilości czasu na działanie w Radzie;

- w dwóch Radach odnotowano niezadowalający poziom zaangażowania przedstawicieli ministerstw (nieobecności i brak aktywnego udziału w spotkaniach). Jednak korzystnie na tym tle wyróżnia się Ministerstwo Cyfryzacji, w którym przedstawiciel w randze dyrektora podjął racjonalną decyzję, by na posiedzenia delegować pracownika, a ten okazał się aktywnym członkiem Rady Kompetencji Sektora IT;
- w jednej z Rad podkreślano dużą aktywność przedstawicieli wojewódzkich Rad rynku pracy, w tym byli to przedstawiciel samorządu terytorialnego i przedstawiciel organizacji pracodawców, a więc osoby stale aktywne w wielu gremiach i z praktyką w działaniu w nich.
- rozproszenie geograficzne – odnotowano przypadki zmniejszenia zaangażowania przez członka z województwa odległego od stolicy, dla którego udział w posiedzeniach Rady i jej prezydium oznaczał konieczność poświęcenia większej niż w przypadku innych członków ilości czasu na dojazd;
- motywacja członków do działania – przykładem są konkretni przedsiębiorcy, mający wiele innych obowiązków, ale też samodzielnie decydujący o organizacji swojego czasu pracy i dostrzegający dużą wartość we współpracy pomiędzy zróżnicowanymi interesariuszami;
- kompetencje społeczne – w tym kompetencje przywódcze, zdolności organizacyjne (wśród członków Rad są „naturalni liderzy”, którzy np. sprawnie zorganizowali pracę komitetów), umiejętności nawiązywania i rozwijania kontaktów (członkowie aktywni jako przedstawiciele Rady na wydarzeniach czy organizujący kontakty z ważnymi interesariuszami).

Do udziału w Radach zaangażowano wysoce kompetentnych, doświadczonych specjalistów, w tym osoby na stanowiskach kierowniczych (właściciele firm, dyrektorzy szkół, dziekani, dyrektorzy departamentów). Są to osoby aktywne w sektorze, ale jednocześnie dysponujące ograniczonym czasem, co przekłada się na trudności w aktywnym zaangażowaniu w Rady. Biorąc pod uwagę tę sytuację, należy stwierdzić, że udało się zgromadzić w Radach osoby aktywne w pracach Rad lub mające potencjał do wykorzystania pod warunkiem lepszej organizacji pracy Rad.

Niektórzy członkowie Rad tłumaczyli niską aktywność własną lub innych członków faktem, że Rady opierają się na aktywności społecznej, a więc działanie w nich ma niższy priorytet od obowiązków zawodowych. Pomimo to dla żadnego z członków brak wynagrodzenia nie był powodem, dla którego rozważaliby wycofanie się z Rady. Żadnego z nich ewentualne wynagrodzenie nie zmotywowałoby też do większego zaangażowania, gdyż nadal mieliby inne obowiązki do wykonania. Od (zbędnego w ocenie ewaluatora) wynagrodzenia za uczestnictwo w Radach należy odróżnić realizację zadań wymagających większego nakładu pracy, np. przeprowadzenie badań i analiz.

Wątpliwości co do granic pracy społecznej pojawiają się na bieżąco w pracy Rad i różnie są przez nie rozwiązywane. Np. w dwóch Radach członkowie byli intensywnie zaangażowani w prace nad metodologią badania BKL i w jednej realizacja tych działań społecznie dotychczas nie wzbudziła wątpliwości, a w drugiej – stwierdzono, że owszem, uczestniczą i będą uczestniczyć w tych pracach, ale z zastrzeżeniem, że to wykonawca badania odpowiada za gros prac. Przewidując ograniczone możliwości wykonywania społecznie pracy eksperckiej, koordynator projektu SRK Sektora IT zdecydował o zleceniu prac analitycznych ekspertom zewnętrznym, którzy będą współpracować z członkami Rady. To rozwiązanie jeszcze nie weszło w życie, gdyż w okresie realizacji ewaluacji trwały

próby wyłonienia ekspertów (jak dotychczas bezskuteczne z uwagi na nieproporcjonalnie mały budżet do zadań postawionych przez zamawiającego). Taka formuła pracy Rady będzie więc testowana, ale już teraz widać, że wiąże się z nią mniejsza (niż np. w SRK Sektora Finansowego) aktywność członków w pracach nad produktami i w związku z tym demotywacja niektórych członków. Niezbędne jest więc znalezienie w praktyce „złotego środka” – zmotywowania zaangażowania członków Rady wykraczającego poza funkcje jedynie konsultacyjne i adekwatnego do ich poczucia granic pracy społecznej, przy wsparciu ekspertów od których będzie można wymagać wykonania zleconych zadań.

Występuje też inne ograniczenie finansowe, które ewaluator ocenia negatywnie: niewystarczające środki na organizację spotkań. W jednej z Rad finansowany jest dojazd na posiedzenia Rady (ale już nie nocleg, nie ma więc możliwości organizacji spotkań dwudniowych), natomiast nie ma środków na organizację odrębnych spotkań komitetów. Mogą one pracować zdalnie, ale członkowie mają także potrzebę współpracy w kontakcie bezpośrednim. W innej Radzie nie przewidziano też środków na pokrycie kosztów dojazdu na posiedzenia i obserwuje się w niej niską aktywność członków. Ograniczony budżet Rad generuje ryzyko, że problemy z niedostateczną aktywnością będą nadal występowały.

Aktywność Rad – plany pracy i ich realizacja

W pierwszym okresie działalności plany pracy Rad koncentrowały się na organizacji pracy i na rozpoczęciu działań informacyjno-promocyjnych. Zrealizowane działania zostały przeanalizowane w kolejnych rozdziałach niniejszego raportu. Przyjęte plany pracy były realizowane i przelożyły się na efekty takie jak przyjęcie i zmiana regulaminów, powołanie zespołów tematycznych, realizacja działań promocyjnych, prowadzenie uzgodnień z zespołem prowadzącym badania Bilans Kapitału Ludzkiego, wypracowanie wniosku do Ministra Finansów. Zdarzały się też przypadki opóźnień w realizacji spisanych planów pracy. W szczególności był to przypadek Rady, w której zdecydowano o zleceniu zadań analitycznych ekspertom zewnętrznym. Partnerzy – beneficjenci projektu chcieli, by były to osoby kompetentne, mieli jednak wątpliwości, czy mogą zlecić analizy osobom należącym do ich organizacji. Jednocześnie trudno byłoby im znaleźć kompetentnych wykonawców spoza Rady, gdyż (zgodnie z informacjami od przedstawicieli organizacji) zraszają większość specjalistów w kraju.

Beneficjent uzyskał od PARP informację, że nie ma takiej możliwości. Zdecydował więc zwrócić się do PARP o opinię prawną w tej sprawie i zdecydował się wstrzymać zlecenie ekspertyz do czasu rozstrzygnięcia. Ponieważ w otrzymanej opinii beneficjent nie znalazł odpowiedzi na pytanie, natomiast odczytał odpowiedź tak, że PARP rozstrzygnie czy eksperci zostało wybrani prawidłowo – ale na etapie kontroli projektu, nie zdecydował się ponosić takiego ryzyka, lecz ponownie zadał pytanie Agencji. Po otrzymaniu odpowiedzi, że ekspertami mogą być członkowie organizacji beneficjenta o ile nie są członkami Rady, beneficjent ogłosił zapytania ofertowe.

Inny przypadek opóźnień, to opóźnione o pół roku powołanie komitetów – w tym przypadku jednak początkowe założenie, że zostaną one powołane już na pierwszym posiedzeniu byłoby trudne do realizacji). Te opóźnienia nie zagrażają realizacji celów Rady w perspektywie siedmioletniej, tj. w okresie realizacji projektów wspierających działanie Rad.

Przyjęte plany pracy Rad są adekwatne do celów działania Rad. Przyjęto właściwą logikę działań: w pierwszej kolejności organizację prac Rad, następnie informowanie interesariuszy o istnieniu Rad i równoległe przeprowadzenie badań i analiz sektorów, a na tej podstawie opracowywanie rozwiązań (np. propozycji aktualizacji sektorowych ram kompetencji, opracowywanie kwalifikacji i włączanie ich

do systemu kwalifikacji), a także równoległe informowanie interesariuszy o wynikach badań, tj. o potrzebach kompetencyjnych w sektorze i wspieranie budowania porozumień sektorowych. Spośród trzech badanych Rad najbardziej zaawansowana w swoich pracach była Rada ds. Kompetencji Sektora Finansowego, w której już opracowano i przedłożono Ministrowi Finansów wnioski o przekazanie Radzie wybranych zadań w ramach Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.

Co do czynników **różnicujących aktywność pomiędzy Radami**, to stwierdzono zarówno dobre, jak i mniej korzystne praktyki w zakresie animowania aktywności członków i aktywności Rad jako całości.

Czynnikiem motywującym członków do aktywności i ułatwiającym zapewnienie postępów prac Rad jest obowiązek, by każdy z członków należał do komitetu tematycznego (tak jest w Radzie ds. Kompetencji Sektora Finansowego). Korzystny jest też udział wiceprzewodniczących Rady w pracach komitetów (zespołów, grup roboczych), przy czym znowu w przypadku sektora finansowego zapewniono rozwiązanie motywujące: każdy z wiceprzewodniczących kieruje pracami jednego z komitetów. Nie oznacza to, że jest to jedyne dobre rozwiązanie – nie rekomendujemy narzucania go, gdyż nie zawsze jest możliwe łączenie tak wielu obowiązków.

REKOMENDACJA: Rekomenduje się natomiast, by w każdym Komitecie znalazł się członek prezydium Rady (tak jak jest w Radzie ds. Kompetencji Sektora Turystyki), aby zapewnić przepływ informacji między komitetami a prezydium. Jest to jedno z rozwiązań, które proponujemy uwzględnić w regulaminach pracy Rad.

Ważnym czynnikiem wpływającym na zapewnienie aktywności członków i sprawnej pracy komitetów i wypracowywanie kolejnych produktów, jest sposób organizacji pracy komitetów (metody animowania aktywności) i podejmowane działania zaradcze w przypadku, gdy aktywność jest niewystarczająca. Pozytywny przykład odnotowano w Radzie ds. Kompetencji Sektora Finansowego, gdzie na każdym posiedzeniu plenarnym są uzgadniane konkretne zadania komitetów do czasu następnego posiedzenia, a prezydium zapewnia ich realizację (wiceprzewodniczący Rady przewodniczą pracom komitetów). Ponadto korzystnie na dynamikę prac Rady wpływa organizacja posiedzeń co kwartał. Jednocześnie jednak w drugiej Radzie członkowie podkreślają że posiedzenia co pół roku są wystarczające, a zainteresowanym trudno by było znaleźć czas, by spotykać się częściej. Pozytywnym przykładem wspierania członków w jednej z Rad jest umożliwienie uczestnictwa za pomocą sprzętu do wideokonferencji, z czego korzystały osoby, które nie mogły być osobiście na posiedzeniu.

DOBRA PRAKTYKA	
<i>Skuteczność organizacji i zarządzania Radami</i>	
<i>Zapewnianie aktywności członków Rady</i>	
Rada stosująca rozwiązanie	Rada ds. Kompetencji Sektora Finansowego
Opis stosowanego rozwiązania	System pracy Rady zapewnia aktywność członków poprzez szereg rozwiązań, do których należą: kwartalne posiedzenia plenarne, obowiązkowy udział w wybranym Komitecie, kierowanie pracami komitetów przez wiceprzewodniczących Rady, podejmowanie (podczas posiedzeń) decyzji o zadaniach dla komitetów na najbliższy kwartał, monitorowanie realizacji zobowiązań przez członków (np. przypominanie im o tym, by się odnieśli do danej kwestii), przejrzysty system zgłaszania uwag i propozycji, dążenie do

	konsensu w decyzjach Rady.
Cel wprowadzenia rozwiązania	Zapewnienie sprawnej i skutecznej realizacji zadań Rady.
Uzyskane efekty	Jasność zadań członków, poczucie zobowiązania do aktywności, sprawne wypracowywanie produktów zaplanowanych przez Radę, zapewnienie prezydium wiedzy o stanie prac komitetów (a więc o bieżących pracach Rady).
Warunki brzegowe do wdrożenia dobrej praktyki	Do warunków brzegowych należą kompetencje zarządcze osób organizujących prace Rady. Opisywana praktyka może się sprawdzić w Radach, których kultura organizacyjna jest zorientowana na cele (rezultaty), a członkowie mają gotowość do aktywnej pracy w Radzie, brania odpowiedzialności i podporządkowania się dyscyplinie pracy w Radzie. Przydatne będą umiejętności pracy w zespołach. Natomiast w Radach, których członkowie potrzebują większej swobody dyskusji, autonomii i mają zróżnicowaną gotowość do aktywnej pracy w Radzie można wykorzystać zmodyfikowany (uzgodniony przez Radę) wariant opisywanej praktyki do usprawnienia prac.
Uzasadnienie propozycji zastosowania praktyki w innych Radach	Opisany system pracy może się przyczynić do zapewnienia sprawnej pracy Rad, lepszego monitorowania postępów i jakości tych prac, aktywizacji członków i zapewniania zgodności produktów prac z przyjętymi przez Radę założeniami.

Odnotowano też przypadki działań niekorzystnie wpływające na aktywność Rad. Była to marginalizacja niektórych członków, np. sugerowanie, że nie ma potrzeby odpowiedzi na pytanie zadane przez członka. W innej Radzie czynnikiem niekorzystnie wpływającym na aktywność był fakt, że po przeprowadzeniu podczas posiedzenia pracy w komitetach i spisaniu ustaleń nie podjęto decyzji, jakie działania zostaną zrealizowane (do następnego posiedzenia i w dłuższym okresie) przez prezydium i komitety, aby realizować propozycje (lub – aby wspólnie te propozycje zweryfikować i wówczas zaplanować i podjąć działania). W efekcie tylko jeden z komitetów w tej Radzie pracował pomiędzy posiedzeniami. Przyczyniły się do tego wysokie kompetencje zarządcze przewodniczącego tego komitetu oraz impuls zewnętrzny – realizacja sektorowego badania BKL, w związku z którym komitet miał jasne zadania do wykonania. Pozostałe komitety nie miały takiej jasności co do swoich zadań. W związku z niską aktywnością komitetów w Radzie podjęto działania zaradcze: zweryfikowano skład komitetów, powołano do nich tylko osoby aktualnie deklarujące chęć uczestnictwa, a w niektórych zmieniono przewodniczących. Jest za wcześnie, by ocenić, czy przyniesie to korzystną zmianę. Nie należy przy tym oczekiwać efektów, dopóki nie zostanie rozwiązany zasadniczy problem braku jasno określonych zadań do wykonania przez komitety w krótkim okresie. Dotychczas nadal ich nie zaplanowano (z wyjątkiem prac nad BKL). Co więcej jest to Rada, w której część prac merytorycznych (opracowanie zakresu badań, jakie zostaną zleczone, konsultacje rozwiązań z jedną z instytucji publicznych) prowadzi przewodniczący Rady lub prezydium Rady nie włączając w te prace całej Rady.

Pozytywny przykład podjęcia działań zaradczych odnotowano w kolejnej Radzie. W początkowym okresie jej członkowie nie byli aktywni, m. in. dlatego, że informacje o planowanych terminach posiedzenia Rady nie były ustalane z wyprzedzeniem wystarczającym dla niektórych z nich. W związku z zaobserwowanymi problemami zorganizowano spotkania kierownictwa Rady

z poszczególnymi zespołami branżowymi, podczas których omówiono problemy w funkcjonowaniu Rady i podjęto decyzje o środkach zaradczych. W ostatnim okresie działania Rady odnotowano wzrost aktywności członków. Jest zbyt wcześnie, by to ocenić, ale może to być efekt ww. spotkań.

Podsumowując, należy mieć na uwadze i godzić się z tym, że aktywność członków będzie zróżnicowana, a zarazem podejmować działania motywujące członków do aktywności.

Do pożądanych działań należą:

- co najmniej kwartalne posiedzenia w Radach, które będą powołane w przyszłości;
- obowiązkowe uczestnictwo członków w co najmniej jednym Komitecie lub grupie roboczej;
- podział zadań pomiędzy prezydium, a pozostałych członków i pomiędzy komitety lub grupy robocze tak aby członkowie mogli wносить wkład w merytoryczne prace Rady (np. wspólna praca nad dokumentami takimi jak zakres badań, podstawy programowe itp.), określenie jasnego zakresu zadań i planu pracy komitetów;
- uzgadnianie podczas posiedzeń, jakie zadania zostaną wykonane przez komitety i ew. innych członków (np. prezesa) pomiędzy posiedzeniami, monitorowanie wykonania tych zadań przez animatora lub przewodniczącego i omawianie efektów na kolejnym posiedzeniu;
- włączenie przewodniczących komitetów (grup roboczych) do prac prezydium Rad;
- prowadzenie dyskusji nad sposobem pracy Rady, otwartość kierownictwa na informację zwrotną, wspólne poszukiwanie i wprowadzanie środków zaradczych.

System zarządzania i kontroli

Pytania badawcze:

Czy przyjęty system zarządzania pracami Rad jest sprawny i skuteczny (np. w zakresie powoływania i odwoływania członków Rady, tworzenia grup roboczych/ekspertkich, przyjmowania i uaktualniania planów pracy SR). Czy stosowane procedury zapewniają realizację zakładanych przez Rady celów?

Czy przyjęty system podejmowania decyzji jest skuteczny i adekwatny do założonych celów? W jaki sposób zastosowane rozwiązania wpływają na uzyskiwane efekty prac?

Czy wdrożono jakieś zmiany w systemie zarządzania (względem wersji przedstawionej we wniosku)? Jeżeli tak, to z jakich powodów? Jakie uzyskano rezultaty tych zmian?

W jaki sposób jest kontrolowana jakość pracy Rad? Czy prowadzone są działania związane z autoewaluacją i monitoringiem? W jaki sposób stosowany przez Rady system zapewnienia jakości wpływa na uzyskiwane rezultaty?

Czy stosowany model zarządzania Radą może być stosowany w następnych etapach działania Rady?

W tym podrozdziale dokonano oceny systemu zarządzania pracami Rad, systemu podejmowania decyzji, charakterystyki i roli komitetów, kontroli jakości pracy Rad i przedstawiono możliwości kształtowania roli Rady Programowej.

„Grupy sterujące”

Pracami Rad kierują prezydium, typowo – złożone z przewodniczącego i wiceprzewodniczących. W projektach tych są też zatrudnieni animatorzy oraz specjaliści ds. realizacji projektów, a w niektórych Radach obsadzono lub planuje się obsadzić także funkcję sekretarza Rady. W poszczególnych Radach różnie zorganizowano podział zadań pomiędzy osobami kierującymi pracami Rad. Animatorzy należą do kluczowych osób organizujących pracę Rad i wchodzi w skład

umownie rozumianych „grup sterujących”, niezależnie od tego, czy są oni członkami Rady. Zidentyfikowane przypadki, to włączenie animatora do prezydium Rady, współpraca animatora z przewodniczącym będącym zarazem specjalistą ds. projektu i z prezydium (nieformalna „grupa sterująca”) lub podział etatu animatora pomiędzy członków prezydium. Do zadań przewodniczących Rad należy kierowanie pracami Rad i przewodniczenie posiedzeniom. Poza tym w Radach różnie rozwiązano podział i przenikanie się zadań przewodniczącego Rady, animatora i specjalisty ds. realizacji projektu w zakresie np. prowadzenia dokumentacji Rad, organizacji komunikacji wewnętrznej, informowania interesariuszy, organizacji wydarzeń promocyjnych, pozyskiwania członków itp. Różnie ukształtowano też rolę specjalisty ds. projektów. Stosowane rozwiązania to powierzenie specjalistcie jedynie zadań związanych z obsługą administracyjną projektu (monitoring rzeczowo-finansowy), jak i pełnienie przez specjalistę roli koordynatora projektu (tj. także odpowiedzialność za zapewnienie realizacji harmonogramu, opracowanie dokumentacji w celu udzielenia zamówień publicznych, uzgodnienia z PARP itp.)

Dla możliwości organizacji prac Rad istotnym ograniczeniem jest fakt, że w projektach są finansowane dwa etaty: specjalisty ds. realizacji projektu (którego zadaniem jest monitorowanie postępu rzeczowo-finansowego i nadzór nad realizacją projektu zgodnie z umową o dofinansowanie i wnioskiem o dofinansowanie) i animatora. Jest to liczba niewystarczająca do realizacji wszystkich zadań, które mogłyby być realizowane przez profesjonalny zespół wdrażający projekt. W szczególności brakuje zasobów ludzkich do prowadzenia promocji (np. identyfikacja wydarzeń, w których warto uczestniczyć, zapewnianie obecności Rad w mediach – zwłaszcza elektronicznych, obsługa PR Rad). „Grupy sterujące”, tj. zespoły realizujące projekty, różnie rozwiązywały problem zapewnienia właściwej obsługi prac Rad i realizacji projektu przy dostępnych zasobach. Np. w SRK Sektora IT podzielono etat animatora pomiędzy dwie osoby. W innej Radzie trwają próby obsadzenia funkcji sekretarza Rady, co się dotychczas nie powiodło, gdyż jest to funkcja społeczna.

Niezależnie od sposobów podziału zadań, możliwości sfinansowania zatrudnienia w ramach projektu są niewystarczające wobec niezbędnych nakładów pracy, co podkreślili organizatorzy wszystkich trzech Rad. Beneficjenci projektów dokładają własne środki do realizacji projektów z założenia finansowanych w 100%. Po pierwsze pracując w wymiarze czasu pracy wyższym, niż finansowany z projektu, a po drugie – zlecając część zadań pracownikom, których wynagrodzenie nie jest finansowane z projektu. Przykładowo w SRK Sektora IT powierzono zadania promocyjne pracownikowi zajmującemu się promocją u beneficjenta – jest to jednak rozwiązanie o tyle niedoskonałe, że ta osoba, mając inne obowiązki, może się zajmować promocją Rady tylko w ograniczonym zakresie. Należy podkreślić, że podwyższone, w stosunku do poprzedniej perspektywy finansowej, koszty pośrednie nie są adekwatnym rozwiązaniem w tym przypadku, ponieważ realizowane projekty są długotrwałe, faktycznie środki na organizację prac w przeliczeniu na rok są niskie. Projektodawcy brali pod uwagę konieczność dofinansowania tych projektów i zdecydowali się na to ze względu na misję swoich organizacji, ich znaczenie w sektorze i przekonanie, że warto, by to ich podmioty zapewniły działanie Rad – podmiotów potencjalnie istotnych dla sektorów.

Podsumowując ustalenia dotyczące organizacji „grup sterujących” i budżetów Rad i nawiązując do kwestii aktywności członków, należy podkreślić, że przedsięwzięcia rozumiane jako „działalność Rad wspierana z projektu finansowanego z PO WER” są to projekty z określonym harmonogramem, budżetem i celami do osiągnięcia. W tych projektach są do realizacji zadania merytoryczne, organizacyjne, promocyjne i formalne wykonywane przez – różnie rozumiane w różnych Radach –

zespoły projektowe, z którymi współpracują duże gremia konsultacyjno-doradcze (rady). Realizacja tych projektów jest pracą, wymagającą czasu, wysiłku i kompetencji. Zasadnicza część tej pracy nie może zostać przeprowadzona w oparciu o wolontariat. Instytucja organizująca konkurs była tego świadoma, dlatego zapewniono środki na obsługę projektu, Rady i na badania. W praktyce jednak szukając równowagi pomiędzy pracą a wolontariatem nie znaleziono jej. Nie zapewnia jej niski budżet projektu ani środki na zlecenie badań i analiz – zbyt szczupłe by sfinansować regularne wsparcie eksperckie, nie mówiąc o mających szeroki zasięg pogłębianych badaniach sektora.

REKOMENDACJA: Rekomendujemy organizację spotkania przedstawicieli Rad z PARP, podczas którego wspólnie wypracowano by ramową propozycję roli Rad: czy mają to być, jak wskazywałyby nazwa, Rady jako ciała konsultacyjne, doradzające zespołom realizującym projekty czy – zespoły społecznie realizujące projekty.

REKOMENDACJA: Rekomendujemy przeprowadzenie też odrębnego spotkania na temat badań, podczas którego przedstawiciele Rad podsumują potrzeby informacyjne i wymienią się pomysłami na badania. Rekomendujemy, by wykorzystać wyniki tych konsultacji do opracowania „linii demarkacyjnej” pomiędzy badaniami prowadzonymi przez Rady a branżowymi BKL. Rekomendujemy, by w podjęciu decyzji na ten temat uczestniczyła Rada Programowa, należy jednak unikać podejmowania przez Radę Programową decyzji o zadaniach SRK i badaniach prowadzonych przez SRK niezależnie od opinii samych Rad. Istotne jest by aktualny zakres zadań Rad wynikał z dotychczasowych doświadczeń.

REKOMENDACJA: Rekomendujemy, aby na podstawie powyższych ustaleń opracowano w PARP we współpracy z Radami ramowy zakres zadań członków Rad (realizowany społecznie) i zakres pracy za wynagrodzeniem (np. praca animatora, specjalisty ds. realizacji projektów, zlecenie ekspertyz). Ustalenia powinny być uwzględnione przy opracowywaniu budżetów przyszłych konkursów, dokumentacji konkursowej oraz we wzorze regulaminu rad.

Przygotowanie posiedzeń i kontakt z członkami

Pomimo opisanych powyżej ograniczeń finansowych, mocną stroną dwóch spośród trzech Rad jest sprawna komunikacja pomiędzy osobami organizującymi prace (sekretariatu Rady, animatora lub przewodniczącego) z członkami. Członkowie dostają, poprzez listę mailingową, informacje o planowanych posiedzeniach, materiały z posiedzeń, do których mogą się odnieść (a w jednej z Rad w przypadku braku odpowiedzi dostają też wyraźne prośby o reakcję) oraz zaproszenia na wydarzenia. Są też generalnie zadowoleni z komunikacji z osobami organizującymi prace Rady – z możliwości kontaktu z nimi bez zbędnych barier formalnych i z otrzymywania odpowiedzi na pytania. W trzeciej z badanych Rad komunikacja sekretariatu z członkami była poprawna, ale zgłaszano potrzebę lepszego informowania członków o działaniach Rady i wcześniejszego przekazywania informacji o terminach posiedzeń.

Posiedzenia Rad są – jak wynika z relacji członków tych Rad – dobrze przygotowane. Członkowie otrzymują wyczerpujące informacje przed posiedzeniem. Otrzymują również projekty uchwał po posiedzeniach. Do treści uchwał i innych dokumentów mogą zgłaszać uwagi i mają poczucie, że ich głos jest uwzględniany. W trzeciej z tych Rad członkowie zgłaszali potrzebę przepływu informacji od kierownictwa Rady do członków. Posiedzenia wszystkich trzech badanych Rad są prowadzone sprawnie, co pozwala zrealizować ich program. Jednocześnie w dwóch Radach wystąpił problem niewystarczającego, w ocenie członków, czasu na dyskusję – w jednej z powodu napiętego programu posiedzeń, w innej z powodu przedłużających się prezentacji, kosztem wspólnej dyskusji.

Podsumowując, osobom organizującym działanie Rad udało się zapewnić sprawną obsługę prac Rad. Jednocześnie sposób prowadzenia posiedzeń Rad jest zróżnicowany, a w każdej występowały niedoskonałości – np. odbieganie dyskusji od celów pracy Rady, nietrafne rozplanowanie programu posiedzeń lub brak konkluzji i planu dalszych działań. Zarazem w żadnej z Rad nie występowały wszystkie te problemy.

REKOMENDACJA: Rekomendujemy, aby organizować dla grup sterujących (prezydium, animatorzy), spotkania poświęcone warsztatowej wymianie dobrych praktyk w zakresie organizacji prac Rad. Optymalnie, by takie spotkania były szkoleniami opartymi o wzajemne uczenie się (*peer learning*) moderowane przez trenera – specjalistę ds. organizacji.

Komitety i grupy robocze

W każdej z badanych Rad powołano komitety (nazywane też zespołami), a w niektórych dodatkowo grupy robocze wewnątrz komitetów lub niezależnie od nich. W Radach przyjęto bardzo różne podejście do organizacji komitetów i grup. Zgodnie z regulaminami, w badanych Radach udział w komitetach jest obowiązkowy. Jednak w jednej z Rad w praktyce w komitetach i grupach roboczych uczestniczą tylko chętni. Oba rozwiązania mają swoje zalety, pierwsze wymusza minimum zaangażowania, drugie – gwarantuje brak biernych członków i możliwość sprawnej pracy w małej grupie osób.

REKOMENDACJA: Rekomendujemy wprowadzenie rozwiązania kompromisowego – tj. zasadę, że każdy z członków pracuje w minimum jednym komitecie, ale z ewentualnymi zastrzeżeniami do ustalenia przez Radę (np. możliwością zwolnienia osoby przez Radę z tego obowiązku).

W SRK Sektora Turystyki powołano zespoły odpowiadające podgrupom w sektorze (hotelarstwo, gastronomia itp.). Jest to Rada, która przywiązuje dużą wagę do specyfiki podsektorów i niepomijania interesariuszy. Z większą trudnością dochodzi natomiast do ustaleń wspólnych ponad tymi podziałami. W pozostałych dwóch Radach powołano komitety tematyczne. Ogólnie rzecz biorąc, były to komitety ds. badań i ds. edukacji, z tym, że szczegółowe zakresy podzielono inaczej pomiędzy 2 komitety w jednej a 4 – w drugiej Radzie.

W żadnej z Rad nie stwierdzono, by członkowie Rad samodzielnie decydowali, w efekcie dyskusji, o tym jakie komitety powołać, aby optymalnie zorganizować realizację zadań Rady. Jednocześnie w obu Radach, w których powołano komitety tematyczne, w toku prac następowała samoorganizacja zainteresowanych członków w grupy robocze. W jednej z tych Rad wyodrębnienie grup roboczych ujawnia podziały pomiędzy podgrupami interesariuszy, występujące na obecnym etapie rozwoju Rady. Jak się okazało, przedstawiciele biznesu, szkolnictwa zawodowego i szkolnictwa wyższego preferowali pracę we własnym gronie. Szczególnie znamienne jest to, że w do komitetu ds. współpracy biznesu i edukacji nie zgłosili się przedstawiciele edukacji. Taki układ wskazuje, że członkowie zainteresowani pracą w komitetach (przedstawiciele biznesu, szkół wyższych i szkół zawodowych) w okresie realizacji badania widzieli potrzebę podsumowania potrzeb i oczekiwań własnej podgrupy, opracowania swojego stanowiska⁴. Na to samo wskazywały wypowiedzi członków na temat uwarunkowań luki kompetencyjnej i tego, jakie zmiany są ich zdaniem potrzebne. Jak na razie członkowie uczynili pierwsze kroki do poszerzenia perspektywy i uwzględniania także cudzych

⁴ Nie dotyczy to wszystkich członków – były też osoby, które zgłosiły się do komitetu o mieszanym składzie lub nie zdecydowały się na pracę w komitetach.

punktów widzenia: dołączyli do Rady, szukali konsensu na jej forum i mieli wcześniejsze doświadczenia we współpracy na linii pracodawcy – edukacja. Natomiast nie byli jeszcze gotowi do uwspólnienia perspektyw i znajdowania rozwiązań satysfakcjonujących dla wszystkich stron.

W ocenie ewaluatora organizacja prac w komitetach tematycznych jest rozwiązaniem lepszym od podziału według podgrup interesariuszy, gdyż sprzyja wymianie opinii pomiędzy podgrupami i poszukiwaniu wspólnych rozwiązań. W ocenie ewaluatora nie należy narzucać Radom sposobu organizacji prac w podgrupach.

REKOMENDACJA: Rekomendujemy organizację (ew. zlecenie) przez PARP warsztatów dla animatorów i przewodniczących na temat zarządzania pracami Rad, aktywizacji członków, włączania wszystkich grup interesariuszy w wypracowywanie rozwiązań, organizacji pracy w komitetach i grupach roboczych, przepływu informacji pomiędzy komitetami/grupami a prezydium i całą Radą itp. Rekomendujemy by ogólne zasady pracy Rad uwzględnić we wzorze regulaminu Rad, a przykłady dobrych praktyk w zarządzaniu Radami, m. in. wypracowane podczas warsztatów dla Rad, uwzględnić w poradniku dla Rad zawierającym opisy dobrych praktyk.

Rady samodzielnie decydowały o organizacji prac w komitetach, zespołach czy grupach roboczych, a jedynie przedstawiały PARP do zaopiniowania sposób zapewnienia udziału przedstawicieli wszystkich typów interesariuszy w opracowywaniu propozycji rozwiązań (np. tematów badań, rekomendacji ds. edukacji itp.) na etapie przed przedłożeniem ich do zaopiniowania całej Radzie.

REKOMENDACJA: Rekomendujemy także, by w ramach spotkań organizowanych przez PARP przedstawiciele Rad mieli możliwość wymiany doświadczeń nt. włączania podgrup interesariuszy we współpracę na każdym etapie prac Rady. Rekomendujemy też, by przeszkolić kierownictwo Rad z zakresu podstaw organizacji pracy grupowej – tak na poziomie pracy w dużej grupie (Radzie), jak i w małych grupach. Przykładowo warto przekazywać lub wspólnie z przedstawicielami wypracować wiedzę o tym, jakie metody doboru członków do grup (czy to grupy do stałej pracy roboczej czy doraźnej, np. do wspólnej pracy warsztatowej) są skuteczne przy jakich celach pracy i jak skonstruować grupy heterogeniczne.

System podejmowania decyzji

We wszystkich Radach uchwały są podejmowane w głosowaniach, w których każdy członek dysponuje jednym głosem o jednakowej wadze. Członkowie mają poczucie wpływu na decyzje Rad poprzez udział w głosowaniach. Uchwały są przyjmowane zwykłą większością głosów, z wyjątkiem przypadków regulowanych odrębnie w regulaminach. System głosowań jest neutralny wobec kształtu przyjmowanych uchwał. Stosowanym rozwiązaniem usprawniającym ten proces jest możliwość głosowania w trybie obiegowym (w SRK Sektora IT), co pozwala odpowiedzieć na problem braku kworum na posiedzeniach i sprawnie przyjąć uchwały po poprawkach.

Aspektem innym od formalnych procedur głosowania jest kwestia wypracowywania kształtu rozwiązań poddawanych głosowaniom. W tym procesie są stosowane różnego rodzaju podejścia oparte na konsensusie. I tak w jednej z Rad ciężar dyskusji jest przesunięty przede wszystkim na zespoły branżowe, które wypracowują wspólne rozwiązanie. Słabszym punktem jest tutaj uzyskiwanie konsensu na etapie końcowym, przy ograniczonej dyskusji rozwiązania są uzgadniane lub przegłosowywane.

W innej Radzie obowiązuje model konsensualny, członkowie przegłosowują uchwały dopiero po uzgodnieniu ich kształtu – ale te uchwały dotyczyły głównie spraw organizacyjnych. Zaś w dyskusjach

merytorycznych, na razie nie zakończonych głosowaniami, dążyli do konsensusu. Trzecia Rada dąży do wypracowywania wspólnych stanowisk w toku uzgodnień, zapewniono w niej też przejrzystość procesu zgłaszania i uwzględniania uwag i propozycji. Jednak jej członkowie różnią się w ocenach, na ile ten system zbliża się do modelu konsensualnego, a na ile – do opartego na uzyskaniu większości w głosowaniu (np. podano przykład nieuwzględnienia zastrzeżeń członka – braku zmian w projekcie ważnego dokumentu poddanego głosowaniu). Różnią się też w poczuciu możliwości własnego wpływu na kształt dyskusji. W istocie w każdej z badanych Rad występuje zarówno poczucie satysfakcji członków z możliwości kształtowania decyzji, jak i – niedoskonałości procesu decyzyjnego.

Jeszcze inne zagadnienie to kształtowanie zakresu zagadnień, którymi zajmie się Rada i opracowywanie wstępnych propozycji rozwiązań poddawanych pod dyskusję Rady. Zasadnicze niedoskonałości na tym początkowym i kluczowym etapie występują w dwóch Radach. Silniej zaznacza się tam dualny charakter Rad – jako działań prezydium / grup sterujących (węższych zespołów realizujących projekty) i jako działań Rad jako całości. W jednej z tych Rad niektórzy członkowie wyrażali potrzebę możliwości większego wglądu w prace prezydium i większego włączenia w te prace.

W drugiej Radzie członkowie tego nie postulowali, co nie znaczy, że problem nie występował. Przeciwnie – Rada nie została włączona w ważne kwestie merytoryczne. W tej Radzie specjalista ds. realizacji projektu został jej przewodniczącym, uzyskując tym samym szeroki zakres obowiązków, czemu towarzyszy poczucie dużej odpowiedzialności za sprawną realizację projektu. Do tego dochodzą kompetencje przewodniczącego – jest to przedsiębiorca, skłonny do samodzielnego formułowania wizji pracy i zapewniania sprawnej jej realizacji, czyli reprezentujący tzw. „autorytarny” styl kierowania. Pozytywną stroną takiego podejścia jest skuteczność realizacji wizji i sprawność organizacyjna. Negatywną – niewystarczająca, w ocenie ewaluatora, poziom demokratyzacji procesów decyzyjnych i niedostatek wykorzystania pomysłów i potencjału członków. W tej Radzie to przewodniczący zdecydował o tematyce analiz, jakie będą planowane w najbliższym czasie. Propozycja ta została przyjęta bez zmian przez prezydium, a następnie przedstawiona Radzie. Głosowanie nad nią odbyło się jedynie w ramach dużo bardziej ogólnego głosowania nad planem pracy. Formalnie została ona przyjęta przez członków, ale jak się okazało, bez pogłębionej refleksji, gdyż ci sami członkowie później zgłaszali inne potrzeby informacyjne (tematy badań), co nie zostało jak na razie przełożone na opracowanie nowego zakresu analiz.

Jednocześnie, co nie dziwi w tym kontekście, komitety / grupy robocze w tej Radzie, za wyjątkiem zaangażowania w prace nad BKL, nie miały zaplanowanych do wykonania zadań na najbliższe miesiące i wykazywały niewielką aktywność.

REKOMENDACJA: Rekomendujemy by Rady opracowały zakres zasad, jakimi kierują się w swojej pracy i opracowały lub udoskonalily sposoby ich realizacji. W ocenie ewaluatora powinno to być co najmniej: **włączanie członków** w identyfikację potrzeb, wypracowywanie pomysłów na rozwiązania merytoryczne i organizacyjne oraz zapewnienie mechanizmów wykorzystania propozycji członków. Rozwiązania szczegółowe należy pozostawić do decyzji Radom, z tym, że warto zasugerować np. pracę warsztatową, burzę mózgów, *design thinking* i inne demokratyczne i kreatywne metody. Wynika stąd druga zasada – **przejrzystości**, w tym zapewnianie członkom pełnej informacji o pracach prezydium i animatora Rady. Po trzecie rekomendowaną zasadą jest dążenie do **konsensu** w podejmowaniu decyzji, co jest sprawą zasadniczą, bo istotą działania Rad jest spotkanie podgrup w sektorach, w tym pracodawców i przedstawicieli instytucji edukacji i kształcenia, oraz

wpracowywanie wspólnych rozwiązań. Jednocześnie niezbędne jest nadanie ram procesom ww. demokratycznych uzgodnień tak, by Rady pracowały **sprawnie** i skutecznie. Członkowie Rad powinni więc zdecydować np. o maksymalnym czasie na uzgodnienia, podejmowaniu decyzji poprzez głosowanie, w przypadku braku porozumienia, wybranych przez nich rozwiązań, które uzyskają akceptację członków i pozwolą zrealizować harmonogram projektu. Należy informować członków Rad o zasadach pracy tak samo, jak są oni informowani o zadaniach Rad już na etapie rekrutacji do Rady. Jednocześnie, co bardzo istotne, należy pozostawić Radom do decyzji, jak zapewnią realizację tych zasad – nie narzucać procedur, by uniknąć zbędnego przeregulowania. Rekomenduje się, by poddać proponowane zasady pod dyskusję istniejących Rad na najbliższych posiedzeniach, by członkowie mogli ten zakres zweryfikować i uzupełnić dla swojej Rady oraz uzgodnić, jak zapewnią realizację swoich zasad.

REKOMENDACJA: Rekomendujemy też, by PARP zebrała informację zwrotną od Rad nt. tych uzgodnień i uwzględniła zweryfikowane zasady działania Rad we wzorze regulaminu Rad, a przykładowe dobre praktyki – sposoby realizacji zasad – w poradniku nt. dobrych praktyk.

Komunikacja i współpraca pomiędzy członkami

Komunikacja i współpraca pomiędzy członkami jest ściśle związana z aktywnością komitetów i grup roboczych. Jeżeli członkowie komunikują się pomiędzy posiedzeniami, to właśnie w związku z pracami w mniejszych grupach. Niektórzy znali się też wcześniej i współpracują w sprawach niezwiązanych z Radą, przy okazji rozmawiając o Radzie. Komunikacja ta jest więc rozwinięta, gdy jest po temu powód, tj. gdy grupa prowadzi aktywne prace zmierzające do przygotowania konkretnego produktu.

Poza posiedzeniami nie toczy się wirtualna dyskusja w gronie wszystkich członków poszczególnych Rad. Nie widzą też oni takiej potrzeby, za optymalną uznając współpracę w komitetach / grupach. Taka potrzeba może jednak występować, na co wskazuje przypadek opisany w następnym podpunkcie, dotyczący elastycznego podejścia do planu pracy Rady.

Aktualizacja planu pracy Rad

Konsekwentna realizacja planu pracy Rad jest co do zasady korzystna, ale są sytuacje, w których taki plan powinien być dostosowywany do bieżącej sytuacji w sektorze. Również oczekiwanie na zakończenie badań i analiz, by następnie móc formułować propozycje rozwiązań na podstawie ich wyników jest z założenia poprawne, ale nie w sytuacji, gdy właśnie teraz, w pierwszych dwóch latach działania Rad trwa reforma szkolnictwa zawodowego i są opisywane nowe podstawy programowe kształcenia w zawodach.

Do pewnego stopnia pozytywnym przykładem dopasowania się Rady do okoliczności jest wspomniane powyżej działanie Rady ds. Kompetencji Sektora Finansowego, która już rozpoczęła pracę nad poszerzeniem ramy sektorowej. Natomiast ta Rada nie zajmowała się podstawami programowymi kształcenia w zawodach ekonomicznych. Także pozostałe badane Rady nie konsultowały podstaw programowych. W jednej z Rad dyskutowano nad potrzebami zmian podstaw programowych, podczas gdy wśród członków nie była powszechna wiedza o tym, że inny podmiot, poza Radą, już opracował i zgłosił projekt podstawy programowej. Gdy zaś prezydium Rady się o tym dowiedziało, nie zdecydowano o podjęciu konkretnych kroków, by zapewnić udział Rady w toczącym się procesie. W tym przypadku słabością Rady było „nie bycie na bieżąco” z wydarzeniami – kwestia

niewłączenia się jest wtórna, mogło to być racjonalne ze względu na etap, na którym znajdował się wspomniany proces.

REKOMENDACJA: Rekomendujemy podjęcie działań ułatwiających niezwłoczne zaangażowanie Rad w konsultację reformy szkolnictwa zawodowego, w tym:

- Działania MEN: zaliczenie Rad do interesariuszy, z którymi konsultuje się MEN w sprawie reformy oświaty;
- Działania PARP: przypomnienie Radom o możliwości zgłaszania uwag dot. reformy oświaty do MEN (do wiadomości ORE), wskazanie adresata (Departament Strategii, Kwalifikacji i Kształcenia Zawodowego w MEN), podanie przykładu Rad, które już spotkały się z MEN.
- Działania Rad: pilne zgłaszanie przez Rady uwag do MEN nt. podstaw programowych i reformy oświaty – kontakt z MEN w sprawie spotkania.

Sugerowane obszary udziału Rad, to: konsultacja tworzonych podstaw programowych (opisów kwalifikacji), tworzenie nowych podstaw programowych (opisów kwalifikacji), jeżeli Rada zidentyfikuje taką potrzebę i wnioskowanie do właściwego ministra o ich zaopiniowanie celem włączenia do systemu kwalifikacji, a także zgłaszanie propozycji i konsultowanie modelu edukacji i kształcenia zawodowego we współpracy z pracodawcami.

W tym przypadku nie należy czekać na wyniki przyszłych analiz. Jak wykazano powyżej, Rady różnią się pod względem monitorowania ważnych dla ich sektorów zmian systemowych i pod względem zdolności do dostosowywania swojego planu pracy do tych procesów. Biorąc pod uwagę wysokie i zróżnicowane kompetencje członków Rad należy oczekiwać, że co najmniej niektórzy z nich będą wiedzieć więcej o wydarzeniach będących w obszarze zainteresowania Rady, warto więc pozwolić na ujawnienie się „mądrości zbiorowej” Rady i wykorzystanie jej potencjału.

Pożądane jest zapewnienie przepływu informacji i dzielenia się wiedzą w ujęciu poziomym – pomiędzy członkami Rady. Niezbędne jest też zaplanowanie i wdrożenie przez Rady systematycznego, ale także prostego procesu monitorowania sektora pod kątem działań interesariuszy, zmian regulacji itp. w oparciu o różnorodną, rozproszoną wiedzę członków.

W zaktywizowaniu członków do wymiany informacji, dzielenia się wiedzą i prowadzenia dyskusji (także zdalnie) może być pomocne stosowanie demokratycznego, przejrzystego modelu prac, w którym członkowie silniej zidentyfikują się z Radą, skrócą dystans i będą mieli poczucie wpływu – np. w oparciu o uszczegółowienie przez Radę opisanych wcześniej sugerowanych zasad pracy w Radzie i ulepszenie przepływu informacji w sposób oczekiwany przez członków.

REKOMENDACJA: Rekomendujemy zalecenie Radom, aby na najbliższym posiedzeniu poświęcić czas na dyskusję i wypracowywanie przez członków usprawnień odnośnie systemu podejmowania decyzji w Radzie (szeroko rozumianego, tj. także udziału członków w wypracowywaniu propozycji rozwiązań i materiałów, zapewnienia informacji i możliwości wglądu w prace prezydium) oraz odnośnie obiegu informacji pomiędzy członkami (nie tylko pomiędzy animatorem/przewodniczącym a członkami) i dzielenia się wiedzą pomiędzy posiedzeniami. Proponujemy, by przewodniczący zobowiązali się do przedstawienia członkom Rady opisanych powyżej propozycji zasad pracy Rady i potraktowania ich jako punkt wyjścia do dyskusji o tym czy członkowie widzą potrzebę realizacji tych zasad, w jaki sposób chcieliby uzupełnić lub zmienić proponowaną listę.

REKOMENDACJA: Dodatkowo animatorzy powinni zapewnić proste narzędzia wymiany informacji i dzielenia się wiedzą przez członków (dowolnych informacji uznanych za ważne przez członków) – np. lista dyskusyjna, zamknięta grupa na portalu społecznościowym lub inne, i zachęcać do dzielenia się wiedzą i komentowania.

REKOMENDACJA: Ponadto personel finansowany ze środków projektu powinien regularnie monitorować propozycje zmian prawnych istotnych dla sektora oraz działania kluczowych interesariuszy i dzielić się tymi informacjami z członkami w ramach ww. procesu wymiany informacji.

Dodatkowo wiedzy o projektowanych zmianach systemowych można oczekiwać po Radzie Programowej, jest więc istotne wypracowanie zasad przepływu informacji i dzielenia się wiedzą pomiędzy Radami Sektorowym a Radą Programową, w tym odnośnie informowania i wspierania SRK przez Radę Programową.

W Radach zdarzało się też dostosowywanie planu pracy na mniejszą skalę, w ramach posiedzeń. Przykładowo było to poświęcenie czasu pracom nad zmianą regulaminu w związku z nowelizacją ustawy o PARD czy wydłużenie dyskusji na interesujący członków temat. Były to pozytywne przykłady elastycznego reagowania kierownictwa na aktualne potrzeby. Nie wiązało się to ze zmianą planów rocznych, czy na cały okres działania Rady.

Zapewnianie i kontrola jakości pracy Rad

Rady wyraźnie różnią się pomiędzy sobą pod względem zapewniania i kontroli jakości oraz stopnia formalizacji tych działań. W Radzie ds. Kompetencji Sektora Finansowego działa komitet ds. ewaluacji, który prowadzi wśród członków regularne badania ankietowe. Wyniki badań są prezentowane na następnych posiedzeniach Rady, a członkowie prezydium rozmawiają o uwagach zgłoszonych przez członków. W pozostałych dwóch Radach nie wypracowano procedur zapewniania i kontroli jakości i nie prowadzi się planowych działań w tym zakresie. Podejmowano natomiast działania doraźne: w gronie prezydiów tych Rad zastanawiano się, jak zaktywizować komitety (zespoły) i podjęto środki zaradcze (w jednym aktualizację deklaracji pracy w komitetach, w drugim – wspólne wypracowywanie zmian w zasadach pracy). W jednej z tych Rad kwestia kontroli jakości była omawiana tylko na pierwszym posiedzeniu i nie została dalej podjęta, zaś kilku członków pytanych o to nie widziało potrzeby wprowadzania czegoś, co kojarzyli z formalnymi procedurami. Jest to przykład Rady, dla której opisana powyżej praktyka nie byłaby „dobrą”. Nie oznacza to jednak, że trafne jest przekonanie przewodniczącego tej Rady, że wystarczy staranie się, by rzetelnie wykonywać swoje zadania. Nie kwestionując kompetencji Rady ani nie oceniając produktów (które jeszcze nie powstały) warto zaznaczyć, że w tej Radzie pomimo pozytywnej oceny organizacji prac przez członków procesy decyzyjne nie były bez zarzutu.

DOBRA PRAKTYKA	
<i>Skuteczność organizacji i zarządzania Radami</i>	
<i>Zapewnianie i kontrola jakości pracy Rad</i>	
Rada stosująca rozwiązanie	Rada ds. Kompetencji Sektora Finansowego.
Opis stosowanego rozwiązania	W Radzie realizuje się bieżącą ewaluację prac Rady, m.in. poprzez regularne badania ankietowe wśród uczestników posiedzeń. Wyniki tych badań są następnie prezentowane na posiedzeniach, a zgłoszone w ankietach uwagi

	członków są omawiane na forum Rady i w gronie prezydium. Rozwiązanie to jest pozytywnie oceniane przez członków.
Cel wprowadzenia rozwiązania	Pozyskanie i wykorzystanie informacji zwrotnej.
Uzyskane efekty	Pozyskanie informacji zwrotnej, która może się przełożyć na konkretne zmiany w organizacji prac Rady.
Warunki brzegowe do wdrożenia dobrej praktyki	<p>Warunki brzegowe dla wprowadzenia analogicznej praktyki obejmują:</p> <ul style="list-style-type: none"> • znajomość metodologii zapewniania i kontroli jakości prac organizacji, • znajomość metodologii badań ankietowych • istnienie procesów decyzyjnych zapewniających uwzględnienie wyników badań (lub informacji zwrotnej zgłaszanej w innej formie) przez prezydium Rady • otwartość na informację zwrotną i wolę ulepszania swoich działań. <p>Natomiast warunki brzegowe stosowania dowolnej formy ewaluacji bieżącej obejmują tylko dwa ostatnie z ww. punktów. Należy podkreślić, że formuła badań ankietowych nie musi być optymalna dla każdej Rady. Dobrą praktyką jest prowadzenie systematycznej i efektywnej kontroli jakości i uwzględnianie jej wyników.</p>
Uzasadnienie propozycji zastosowania praktyki w innych Radach	Regularne zbieranie informacji zwrotnej od członków daje prezydium wiedzę o potrzebach członków, możliwość wczesnego identyfikowania problemów i reagowania na nie, poznania pomysłów, które mogły nie zostać zgłoszone na forum (np. ze względu na tempo prac czy duży rozmiar Rady). Członkom zaś może zapewnić poczucie wpływu na prace Rady i realny wpływ, gdy wyniki są wykorzystywane.

W ocenie ewaluatora wewnętrzne zapewnianie jakości i kontrola prac Rad są niezbędne. Należy przy tym unikać tworzenia procedur kwestionowanych przez członków Rad.

REKOMENDACJA: Rekomendujemy uwzględnienie, podczas spotkania organizowanego przez PARP (np. warsztatów zleconych profesjonalnym trenerom) tematyki zapewniania i monitorowania jakości. Warto, by częścią takiego spotkania było „odczarowanie” pojęć „zapewnianie i kontrola jakości” tak, aby przedstawiciele Rad odnieśli je do potrzeb członków. Następnie warto pokazać przykłady różnych prostych metod autoewaluacji dostosowanych do projektów prowadzonych przez organizacje pozarządowe. Proponujemy prezentację m. in. metod ankietowych (wraz z przykładowym kwestionariuszem zawierającym pytania zamknięte, ale i otwarte), metod opartych na dyskusji i pracy warsztatowej i metody delfickiej, a także zaakcentowanie potrzeby odnotowywania i analizy informacji zwrotnej udzielanej przez członków na bieżąco (np. w toku dyskusji) i zachowań członków (np. bierność, absencja). Warto przekazać uczestnikom, że kluczowe nie jest zastosowanie danej metody czy procedury, lecz gotowość do przyjęcia i wykorzystania informacji zwrotnej i stwarzanie atmosfery pracy, w której członkowie będą chcieli jej udzielać.

Zmiany w systemie zarządzania względem wersji przedstawionej we wnioskach o dofinansowanie

Istotna zmiana w systemie zarządzania Radami wynikała z nowelizacji ustawy o PARP⁵, do której Rady zostały wpisane. Wymagało to ponownego powołania Rad, gdyż po zmianie członkami Rad są osoby fizyczne, a nie prawne (reprezentowane przez swoich przedstawicieli), a członków powołuje minister właściwy ds. gospodarki. Zmiana ta była wydarzeniem kryzysowym, okresowo destabilizującym pracę Rad, a osoby zaangażowane w prace Rad wyrażały złość spowodowaną jej wystąpieniem. Zmiana spowodowała konieczność wykonania dodatkowej pracy formalnej, ale przede wszystkim naruszyła motywację członków Rad. Pojawiły się w nich wątpliwości co do statusu Rad – czy Rady istnieją w okresie przed powołaniem członków przez ministra, i czy ich decyzje w tym okresie i dotychczasowy dorobek coś znaczą. Tych wątpliwości nie rozwiła PARP, która nie mogła wydać interpretacji z powodu zaistnienia luki prawnej – braku uregulowania kontynuacji prac Rad co najmniej do momentu powołania przez ministra. Dodatkowe wątpliwości pojawiły się w związku ze zmianą innych przepisów: co najmniej jedna osoba zrezygnowała z prac w Radzie z obawy, że będzie musiała składać oświadczenie majątkowe na mocy Ustawy o jawności życia publicznego. Opisany kryzys miał też korzystny aspekt – był okazją do weryfikacji członkostwa i rezygnacji osób niegotowych do dalszej aktywności w Radzie.

Poza tym nie wprowadzono istotnych zmian w systemach zarządzania Radami w stosunku do wersji opisanych we wnioskach o dofinansowanie, ani w pierwotnych wersjach regulaminów. Wprowadzono drobne zmiany, takie jak: rezygnacja zawierania przez członków umów o współpracy z Radą, gdyż generowało to trudności w rekrutacji przedstawicieli zbiurokratyzowanych organizacji; wprowadzenie statusu partnera współpracującego z Radą, czy zmniejszenie – w stosunku do zapisów studium wykonalności – wymagań dotyczących frekwencji na posiedzeniach.

Perspektywy zastosowania modelu zarządzania Radami w dalszych pracach Rad

Jak dotychczas jest zbyt wcześnie, by w pełni ocenić, czy przyjęty model zarządzania pracami Rad sprawdzi się na dalszych etapach pracy Rad – nie ma bowiem jeszcze konkretnego dorobku tych podmiotów, który np. mógłby być dalej wykorzystywany. Poza tym modele zarządzania pracami Rad są zróżnicowane i w różnym stopniu się sprawdzają. Co do zasady sprawdza się powołanie Rad łączących przedstawicieli różnych typów interesariuszy, dążenie do konsensualnego podejmowania decyzji i przeniesienie ciężaru prac na komitety/grupy. Nie sprawdza się założenie, że wszystkie prace merytoryczne zostaną wykonane społecznie przez członków Rad – niezbędne jest wypracowanie realistycznych oczekiwań w tym zakresie i świadoma ewolucja Rad jako zespołów zadaniowych, lub jako gremiów konsultacyjnych. Rady nie będą też aktywne same przez się – sprawdzają się ustalenia, plany zadań i omawianie ich rezultatów na posiedzeniach. Nie sprawdza się też oczekiwanie, że zbliżenie perspektyw pracodawców i przedstawicieli edukacji nastąpi poprzez sam udział w dyskusjach na posiedzeniach Rad. Niezbędne do tego celu jest zastosowanie aktywnych technik moderowania pracy Rad.

Potencjalna Rola Rady Programowej

Zgodnie ze znowelizowaną ustawą o PARP, do zadań Rady Programowej należy w szczególności *współpraca z przedsiębiorcami, uczelniami i (...) [placówkami oświatowymi] w zakresie*

⁵ art. 7. Ustawy z dnia 7.07.2017 r. o zmianie ustawy o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020 oraz niektórych innych ustaw

diagnozowania potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych występujących na rynku pracy; 2) formułowanie rekomendacji w zakresie dostosowania kadr gospodarki do aktualnych potrzeb przedsiębiorców; 3) upowszechnianie wyników monitorowania potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych występujących na rynku pracy; 4) koordynacja i monitorowanie realizacji zadań Rad sektorowych. Zadania Rady Programowej są więc podobne do zadań Rad Sektorowych, z tą różnicą, że Rada Programowa działa w zakresie gospodarki (ponadsektorowo). W odróżnieniu od Rad Sektorowych, Rada Programowa nie ma *inicjować* współpracy pracodawców z instytucjami edukacyjnymi. Jej rolą jest natomiast *koordynacja i monitorowanie realizacji zadań Rad Sektorowych*.

Nie wszyscy członkowie Rad wiedzieli o tym, że Rada Programowa ma zostać utworzona. Zaś wśród tych, którzy wiedzieli, byli tacy, którzy nie chcieli się wypowiadać, nawet hipotetycznie, na jej temat i woleli poczekać na to, aż okaże się w praktyce, na czym polega funkcjonowanie tej Rady.

W ocenie tych interesariuszy, którzy wiedzieli o Radzie i chcieli się podzielić swoją opinią, zadania Rady Programowej zostały uregulowane na tyle ogólnie, że jej rola pozostaje do doprecyzowania. Z ich wypowiedzi wynikało natomiast, że są różne koncepcje jej funkcjonowania i oczekiwania pod jej adresem.

Zadanie koordynacji i monitorowania realizacji zadań Rad Sektorowych było akceptowane przez jednych, a kwestionowane przez innych. Ogólnie – pojawiła się obawa przed ingerencją Rady Programowej w prace Rad Sektorowych, w tym w aspekty wymagające specjalistycznej wiedzy o danej dziedzinie i branży. Tej argumentacji towarzyszyła troska o to, by Rady Sektorowe zachowały swoją rolę w procesie samoorganizacji sektorów i inicjowania zmian proponowanych przez same sektory.

Współwystępują dwie koncepcje Rady Programowej: jako forum współpracy pomiędzy Radami Sektorowymi i jako ciała od nich niezależnego, ale mającego mieć możliwości inicjowania zmian w politykach publicznych.

Osoby organizujące pracę Rad Sektorowych mają potrzebę współpracy z pozostałymi Radami Sektorowymi. Także w ocenie ewaluatora takie forum współpracy jest potrzebne. Współpraca jest przy tym potrzebna na dwóch polach, z których każde zawiera w sobie uczenie się od siebie wzajemnie. W wymiarze organizacyjnym współpraca dotyczyłaby doskonalenia procesu zarządzania Radami. Wymiarze merytorycznym obejmowałaby identyfikację problemów wspólnych dla sektorów, formułowanie postulatów i projektów zmian prawa.

Ten drugi obszar jest związany z zadaniami Rady Programowej. Współpraca pomiędzy Radami Sektorowymi w wymiarze merytorycznym mogłaby się toczyć w Radzie Programowej, gdyby była ona złożona z przedstawicieli Rad Sektorowych, lub poza Radą Programową – ale wówczas niezbędne jest zapewnienie ścisłej komunikacji i współpracy z Radą Programową.

Niektórzy badani interesariusze wyrażali oburzenie na informację, jaką otrzymali, o tym, że w skład Rady Programowej nie wejdą przedstawiciele Rad Sektorowych. W ich ocenie byłoby to oczywiste rozwiązanie, dlatego że Rada Programowa ma się zajmować zagadnieniami wspólnymi dla Rad Sektorowych, trudno więc im było sobie wyobrazić, żeby ktokolwiek inny, niż przewodniczący Rad Sektorowych, był bardziej kompetentny w kwestii ustaleń wypracowanych w poszczególnych Radach. Inni, zwłaszcza przyglądający się pracom Rad z pozycji obserwatorów, mieli wyważony osąd i podkreślali zalety poszczególnych rozwiązań oraz związane z nimi ryzyka. Zaletą obecności przedstawicieli Rad Sektorowych w Radzie Programowej byłaby możliwość bieżącego dostępu Rady

Programowej do wiedzy zgromadzonej przez SRK, natomiast w przypadku ich nieobecności występuje ryzyko oddalenia ustaleń Rady Programowej od praktyki branżowej. W takim przypadku niezbędna jest ścisła współpraca z Radami Sektorowymi. Wskazywano też zaletę tworzenia Rad Programowych złożonych z osób na stanowiskach decyzyjnych w instytucjach tworzących polityki publiczne (*policy makers*) – wyrażano nadzieję, że członkowie Rady Programowej będą w stanie wpłynąć na zmiany systemowe rekomendowane na podstawie ustaleń Rad. Odpowiednio ryzykiem związanym z ograniczeniem Rady Programowej do przedstawicieli SRK byłby brak takiego wpływu.

W ocenie ewaluatora nie jest pożądane, aby Rada Programowa składała się z przedstawicieli Rad Sektorowych, ze względu na ryzyko oparcia proponowanych rozwiązań na specyficznych potrzebach kilku sektorów, trudności w zarządzaniu Radą, której skład będzie się zwiększał z biegiem lat oraz z uwagi na ryzyko nieobecności w takiej Radzie decydentów, których przekonanie podczas dyskusji mogłoby zaowocować promowaniem przez nich zmian prawnych.

REKOMENDACJA: Rekomendacja jest kontynuacja organizacji spotkań dla Rad i zapewnienie przedstawicielom Rad możliwości wspólnej twórczej pracy nad rozwiązaniami ponadsektorowymi. Mogą to być np. cykliczne warsztaty organizowane przez PARP, których program będzie kształtowany przez przedstawicieli Rad, przy zapewnieniu podczas spotkań czasu na swobodną dyskusję o sprawach, które mogą zostać zgłoszone.

REKOMENDACJA: Po drugie zdecydowanie rekomendowane jest wypracowanie wspólnie z przedstawicielami Rad Sektorowych formuły ich współpracy z Radą Programową, w szczególności poprzez zapewnienie udziału przedstawicieli Rad Sektorowych w posiedzeniach Rady Programowej. Jest istotne, aby podczas posiedzeń przedstawiciele Rad Sektorowych i członkowie Rady Programowej mogli dyskutować o problemach i rozwiązaniach.

Abstrahując od opinii na temat włączenia do Rady Programowej przedstawicieli SRK, interesariusze byli zgodni co do tego, że Rada Programowa powinna zajmować się zagadnieniami wspólnymi dla sektorów i ponadsektorowymi. Wymieniano konkretne zagadnienia, takie jak: kształtowanie polityki edukacyjnej i polityki migracyjnej, aby odpowiedzieć na brak specjalistów, konsultacja podstaw programowych, kwestia „własności kwalifikacji”, udział w programowaniu wsparcia z funduszy UE – konsultacja opisów priorytetów (dla przyszłej perspektywy finansowej) i założeń konkursów, gromadzenie i przechowywanie w „pamięci instytucjonalnej” wiedzy o systemie edukacji i kształcenia, certyfikacji i o rynku pracy nawet w przypadku zmian personalnych na stanowiskach w reprezentowanych instytucjach.

Kolejnym aspektem działania Rady Programowej jest jej rola i rola całego systemu SRK wraz z Radą Programową w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji. Jeżeli Rady Sektorowe mają mieć wpływ na powstawanie lub aktualizację sektorowych ram kwalifikacji, lub na opisywanie kwalifikacji i włączanie ich do systemu (np. opracowanie podstaw programowych lub opisu kwalifikacji „rynkowych”), to oznacza, że potencjalnie pełnią rolę w ZSK. Różnice zdań dotyczą tego, czy ta rola powinna być sformalizowana, a jeżeli tak, to w jaki sposób. Z jednej strony zgłoszono, by nie wpisywać Rad do ustawy o ZSK, a w każdym razie nie teraz – nie tworzyć powierzchownych obowiązków, lecz poczekać i zobaczyć, na ile Rady się sprawdzą i czy wypracują sobie pozycję, która zachęci twórców rozwiązań do konsultowania się z nimi z własnej inicjatywy. Z kolei argumentem za wpisaniem było to, że procesy wprowadzania kwalifikacji do systemu, a także zatwierdzania instytucji walidujących i certyfikujących są regulowane ustawą o ZSK, więc jeżeli nie przewidziano w niej etapu konsultacji z Radami, to do takiej konsultacji nie dojdzie. Przykładem oddolnego zabiegania o formalizację jest

wystąpienie przez SRK Sektora Finansowego do Ministra Finansów o powierzenie Radzie zadań związanych z pracami nad ramą sektorową. Taki ruch dowodzi dostrzegania przez przedstawicieli sektora potrzeby zapewnienia miejsca Rady w ZSK.

Kolejnym argumentem za wpisaniem Rad Sektorowych do ustawy o ZSK jest założenie o systemie zintegrowanym, do którego są włączone istotne podmioty wpływające na kształt kwalifikacji:

zintegrowany system kwalifikacji... jego potencjał, jego siła tkwi właśnie w tym zintegrowaniu, w byciu powszechnym. Jeśli coś ma być powszechne, to powinno włączać jak najwięcej podmiotów, włączać jak najszerzej, wchodzić poszczególne sektory, poszczególne branże, żeby faktycznie ten system kwalifikacji był zintegrowany w jak największym stopniu. A jeżeli Rady sektorowe miałyby się stać podmiotami, które mają jakiś wpływ na faktycznie funkcjonowanie kwalifikacji w danym sektorze, (...) to jest niezbędne. [8.IT]

Jak jednak podkreślił cytowany powyżej interesariusz, pozostaje do ustalenia, jakie zadania Rad miałyby być wpisane do ustawy o ZSK. W ocenie ewaluatora włączenie Sektorowych Rad ds. Kompetencji do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji jest konieczne, a okazją do tego są trwające prace nad nowelizacją ustawy o ZSK. Natomiast podjęcie decyzji co do szczegółowego opisanie roli Rad wymaga współpracy kluczowych interesariuszy Systemu Rad ds. Kompetencji i Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.

W chwili obecnej są to odrębne systemy. Każdy z nich jest koordynowany w ramach innego działu administracji rządowej – odpowiednio przez ministra właściwego ds. gospodarki i ministra właściwego ds. edukacji.

Wśród interesariuszy występują różnice zdań co do tego, czy te systemy się wzajemnie „widzą”. Niewątpliwie jednak na poziomie roboczym toczy się współpraca pomiędzy podmiotami zapewniającymi działanie obu systemów, ale nie osiągnięto jak dotychczas pełnej spójności systemów.

Interesariusze zwracali uwagę na tę kwestię w kontekście roli Rady Programowej. Ponieważ występują podobieństwa pomiędzy zadaniami i składem Rady Programowej i Rady Interesariuszy Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, wyzwaniem jest zapewnienie spójności ich działania i niepowielania się działań.

Kwestia zapewnienia spójności pomiędzy Systemem ds. Rad Kompetencji a Zintegrowanym Systemem Kwalifikacji, w tym poprzez określenie roli SRK w ZSK jako podmiotów opiniodawczych, jest kluczowa, a określanie zadań Rady Programowej i Rady Interesariuszy ZSK – wtórne wobec łączenia działań. O tym, że czym innym jest spójność systemów, a czym innym – rola obu Rad, świadczy to, że wśród dwóch interesariuszy, którzy niemal identycznie postrzegali wartość Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji w jego kompleksowości i szerokim zasięgu, zdania na temat Rady Programowej były diametralnie różne. Jeden z nich (członek Rady Sektorowej) podważał rację bytu Rady Programowej jako przejawu odrębności Systemu ds. Rad Kompetencji od Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji – w jego ocenie nie ma zalet budowy odrębnych struktur organizacyjnych. Tymczasem drugi uznawał odrębne cele obu rad, zwracając uwagę na potrzebę zapewnienia spójności pomiędzy tymi systemami⁶.

⁶ Co do opinii innych interesariuszy, to nie byli oni na tyle zorientowani w kwestii Rady Programowej i Rady Interesariuszy ZSK, by dzielić się swoją opinią na ten temat.

REKOMENDACJA: Zważywszy, że System ds. Rad Kompetencji niedawno uzyskał umocowanie ustawowe, oraz że obecnie toczą się prace nad nowelizacją ustawy o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji, rekomendujemy wypracowanie wspólnie przez kluczowych interesariuszy obu systemów rozwiązań zapewniających spójność w zakresie wspólnych celów obu systemów (tj. zapewnienia, że pracownicy na polskim rynku pracy rzeczywiście będą mieli kwalifikacje potrzebne na rynku). Częścią tego uspoźnienia powinno być zagwarantowanie, że Rady Sektorowe odegrają realną rolę jako współtwórcy sektorowych ram kwalifikacji i opisów kwalifikacji lub ewentualnie także inną rolę w ZSK – optymalnie poprzez zapisanie ich roli w ustawie o ZSK. Niezbędne jest zaangażowanie w ten proces osób decyzyjnych w sprawie ww. systemów, co najmniej w randze wiceministra, ze strony Ministerstwa Gospodarki i Ministerstwa Edukacji Narodowej. Uzgodnienia te powinny być uzupełnione poprzez współpracę pomiędzy Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości i Instytutem Badań Edukacyjnych oraz przedstawicielami Sektorowych Rad Kompetencji i Rady Interesariuszy ZSK. Ponadto rekomendujemy koordynację prac Rady Programowej i Rady Interesariuszy ZSK poprzez organizację wspólnych posiedzeń i współpracę sekretariatów obu Rad.

3.3 Ocena aktywności badawczej i analitycznej Rad

Stan wiedzy, potrzeby informacyjne rad i tematyka badań

Członkowie Rad w momencie ich powstania posiadali już pewną wiedzę (wynikającą z praktyki, ale również wcześniejszych badań i analiz) na temat sektorowych rynków pracy oraz występujących i poszukiwanych na nich kompetencji. Byli w stanie wyrazić, jakie mają potrzeby informacyjne, ocenić przez ich pryzmat projekt sektorowych badań Bilansu Kapitału Ludzkiego (BKL) oraz zaplanować pod ich kątem własne badania. Sytuacja w tych aspektach była zróżnicowana w zależności od sektora, choć można odnaleźć pewne elementy wspólne.

Specyfiką Rady ds. Kompetencji Sektora Turystyki jest udział w charakterze partnera projektu instytucji badawczej, o bogatym dotychczasowym dorobku, rozpoznawalności i ustalonej pozycji w sektorze, wypracowanych zasadach metodologicznych i skonkretyzowanym planie badawczym – Instytutu Turystyki. Wniósł on posiadane zasoby i kompetencje do Rady, w związku z czym jego udział w dużym stopniu zdeterminował jej działalność badawczo-analityczną. W szczególności zapewnił pewien zastany zasób wiedzy, który mógł być przekazywany w ramach Rady ds. Kompetencji (której przedstawiane były wyniki badań Instytutu), a także posłużyć do określenia dalszych potrzeb informacyjnych i odpowiadających na nie badań.

W pozostałych Sektorowych Radach ds. Kompetencji brak analogicznych instytucji. Jednak w Radzie ds. Kompetencji Sektora Finansowego członkowie dysponowali wynikami wielu wcześniejszych badań i analiz, przeprowadzonych z własnej inicjatywy i zaspokajających już część potrzeb informacyjnych. Członkowie Rady ds. Kompetencji Sektora IT posiadali z kolei wynikającą z codziennego doświadczenia wiedzę na temat aktualnych trendów i zapotrzebowania na różnego rodzaju pracowników w poszczególnych segmentach sektora, natomiast odczuwali brak dokładnych danych liczbowych charakteryzujących potrzeby i luki kompetencyjne.

Rady różniły się pod względem sposobu określania potrzeb informacyjnych i wynikających z nich tematów badań własnych. W przypadku Rady ds. Kompetencji Sektora Turystyki możliwe było wykorzystanie osobnego opracowania pt. „Analiza badań rynku pracy w turystyce i identyfikacja luk badawczych wraz z propozycjami badań uzupełniających”, zorganizowano również seminarium „Badania Rynku Pracy w Turystyce. Stan obecny i kierunki dalszych działań”. W Radzie ds. Kompetencji Sektora IT określeniu potrzeb informacyjnych służyła dyskusja w ramach prezydium,

a także komitetów (przy czym tylko ta pierwsza przełożyła się na plan badań). W Radzie ds. Kompetencji Sektora Finansowego określenie tematyki badań odłożono do roku 2018, w pierwszym roku działalności koncentrując się na sektorowym badaniu BKL.

Zidentyfikowane potrzeby informacyjne i proponowane tematy są wyraźnie zróżnicowane między sektorami. Wspólnym elementem jest jednak potrzeba pozyskania danych dotyczących nie aktualnej, lecz przyszłej sytuacji (tj. w perspektywie kilku lat) w zakresie potrzeb pracodawców. Takie preferencje bardzo wyraźnie przejawiały się w trakcie konsultacji sektorowego badania BKL z Radą ds. Kompetencji Sektora Finansowego, której udało się, również dzięki elastyczności Wykonawcy BKL (Uniwersytetu Jagiellońskiego), przemodelować badanie w tym kierunku. Świadczą o nich również takie tematy badań zaproponowane przez Komitet ds. strategii i informacji Rady ds. Kompetencji Sektora IT, jak "poziom wypełnienia potrzeb pracodawców – bieżących oraz przyszłych, perspektywy 3, 5 i 10 lat" czy "identyfikacja spodziewanego zapotrzebowania na specjalistów w oparciu o kryteria ramy kwalifikacyjnej".

Metody i stan realizacji badań

Pytania badawcze:

W jaki sposób jest realizowany przez Rady monitoring sektora (np. nowi interesariusze, zmiana struktury sektora)? Czy prowadzone działania są adekwatne do celów realizowanych przez Radę?

W jaki sposób członkowie rady oraz przedsiębiorcy są angażowani w badanie zapotrzebowania na kompetencje w sektorze i realizację poszczególnych badań?

Czy wdrażany plan analityczno-badawczy jest adekwatny do celów prac Rady?

W jaki sposób monitorowany jest poziom kompetencji pracowników (m.in. metody, techniki badawcze, sposoby prezentacji danych)?

Poszczególne Rady w różny sposób zaplanowały swoje działania analityczno-badawcze, odmiennie rozkładając akcenty w pierwszym roku aktywności między sektorowe badania BKL a przygotowanie i realizację badań i analiz własnych. Niemniej wszystkie plany analityczno-badawcze są adekwatne do celów prac Rady. Zastosowano zróżnicowane metody i techniki badawcze (lub zaplanowano ich zastosowanie, w przypadku jeszcze nierozpoczętych przedsięwzięć). W organizację badań terenowych angażowano bezpośrednio zasoby wewnętrzne, tj. członków Rady, co niekiedy było związane z ograniczonymi środkami finansowymi, jakimi dysponowała Rada.

Osobnym wątkiem są sektorowe badania BKL (dalej: SBKL, w terminologii BKL nazywane badaniami branżowymi), w przypadku których wystąpiły problemy ze spełnieniem oczekiwań Rad.

U źródeł tych problemów leży sprzeczność między dwoma wymogami postawionymi przed SBKL: z jednej strony miały się one opierać na wypracowanej metodologii i pozwalać na porównania między sektorami, z drugiej zaś odpowiadać na potrzeby sektora, wyrażane przez Sektorowe Rady ds. Kompetencji. W praktyce pogodzenie tych wymogów okazało się niemożliwe ze względu na specyficzne i zróżnicowane potrzeby informacyjne w poszczególnych sektorach, które były rozbieżne z początkowymi założeniami SBKL. Przy czym należy również wspomnieć, że członkowie Rad nie zawsze jasno wyrażali swoje oczekiwania, a te, które zostały wyrażone, nie zawsze były spójne. Dodatkowo w przypadku Sektora IT uwidoczniła się różnica w definicji sektora, w BKL utożsamianego z branżą gospodarczą (z czym spójne jest posługiwanie się terminem „badania branżowe”), natomiast przez Sektorową Radę ds. Kompetencji Sektora IT postrzeganego w kategoriach grupy zawodowej, ponieważ zdecydowana większość specjalistów IT pracuje poza branżą IT, zapewniając obsługę

informatyczną w przedsiębiorstwach zaliczających się do innych branż. Pewnym ograniczeniem była również wielkość budżetu sektorowych badań BKL. W toku pracochłonnych konsultacji z udziałem Uniwersytetu Jagiellońskiego (wykonawcy SBKL), danej Sektorowej Rady ds. Kompetencji oraz PARP (Instytucja Pośrednicząca zarówno dla SRK, jak i BKL, w tym drugim przypadku dodatkowo beneficjent) wypracowano kompromis, wprowadzając istotne zmiany wychodzące naprzeciw oczekiwaniom Rad. Z jednej strony proces konsultacji należy ocenić pozytywnie, doceniając elastyczność wykonawcy i konstruktywną rolę PARP w wypracowaniu przyjętego rozwiązania, a także wartość dodaną płynącą z zestawienia kompetencji badawczych wykonawcy oraz sektorowej wiedzy eksperckiej członków Rad, sprzyjającą podwyższeniu użyteczności badania dzięki jego przybliżeniu do potrzeb sektora. Z drugiej strony trzeba stwierdzić, że osiągnięty kompromis, jako rozwiązanie pośrednie, nie spełnia w zadowalający sposób żadnego ze wspomnianych wymogów. Ze względu na różnice metodologiczne nie pozwala na porównywalność między sektorowymi badaniami BKL, a jednocześnie nie w pełni odpowiada na potrzeby informacyjne Sektorowych Rad ds. Kompetencji. W związku z tym Rady planują własne badania dotyczące luk kompetencyjnych, które mają im dostarczyć danych uzupełniających wyniki SBKL. Pociąga to za sobą ryzyko nadmiernego mnożenia badań dotyczących potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych, tym bardziej, że są one organizowane również przez inne instytucje (np. przez Instytut Badań Edukacyjnych). W momencie opracowania niniejszego raportu ewaluacyjnego nie są jeszcze dostępne wyniki SBKL, w związku z czym nie można dokonać pełnej oceny ich użyteczności dla Sektorowych Rad ds. Kompetencji.

Zaplanowane badania i analizy własne odzwierciedlają zidentyfikowane w poszczególnych SRK potrzeby informacyjne. W ocenie ewaluatora mieszczą się również w zakresie tematycznym, wyznaczonym przez postawione przed SRK zadania. Na tej podstawie można sformułować wniosek, że przyjęte plany analityczno-badawcze są adekwatne do celów prac Rad. Ze względu na wielkość dostępnych środków należy przewidywać, że nie zaspokoją one w pełni potrzeb informacyjnych Rad.

Wśród badań i analiz, dla których opracowano do tej pory metodologię, nie ma przedsięwzięć z zakresu monitorowania sektora ani monitorowania poziomu kompetencji pracowników⁷. Można zauważyć zróżnicowanie stosowanych metod, również w obrębie SBKL (dla sektora turystyki pozostano przy badaniu ilościowym, natomiast w sektorze finansowym w wyniku uwag Rady przyjęto model badania jakościowego). Możliwości realizowania badań i analiz własnych są ograniczane budżetem SRK. W przypadku SRK Sektora IT zbyt małe zaplanowane środki finansowe spowodowały problemy z wybraniem wykonawcy oraz stały za decyzją zaangażowania członków Rady w realizację badania terenowego, a mianowicie w dystrybucję kwestionariuszy. Również w pozostałych sektorach członkowie Rady byli włączani w badania terenowe – albo w charakterze respondentów, albo pomagając w ich rekrutowaniu.

Podsumowując, aktywność analityczno-badawcza Sektorowych Rad ds. Kompetencji stanowi sposób na zaspokojenie występujących w nich potrzeb informacyjnych. Pojawia się natomiast problem sposobu zaplanowania SBKL.

REKOMENDACJA: Należy zapewnić koordynację między badaniami branżowymi BKL, badaniami i analizami własnymi Rad oraz badaniami IBE, w szczególności badania nie powinny się powielać.

⁷ W związku z tym bezprzedmiotowe są pytania badawcze "W jaki sposób jest realizowany przez Rady monitoring sektora (np. nowi interesariusze, zmiana struktury sektora)? Czy prowadzone działania są adekwatne do celów realizowanych przez Radę?" oraz "W jaki sposób monitorowany jest poziom kompetencji pracowników (m.in. metody, techniki badawcze, sposoby prezentacji danych)?"

Jednocześnie wskazane byłoby zwiększenie środków przeznaczonych na badania branżowe BKL, aby zrealizować w nich moduł porównywalny między branżami, ale również moduł dostosowany do specyficznych potrzeb sektora i pogłębić analizy, tak by lepiej odpowiadały na potrzeby zgłaszane przez Rady. Rekomenduje się także koordynację pomiędzy badaniami prowadzonymi BKL i IBE prowadzonymi w tych samych sektorach na ten sam temat (podaż kwalifikacji i popyt na kwalifikacje) – optymalnie poprzez organizację jednego większego badania, w którym poszczególne zadania będą finansowane z budżetu z projektu BKL lub z projektu realizowanego przez IBE.

Wykorzystanie wyników badań

Pytania badawcze:

Czy prezentowane wyniki badań i analiz są użyteczne?

W jaki sposób wyniki badań i analiz zleczonych przez Radę służą interesariuszom (mogą być przez nich wykorzystywane np. przy tworzeniu programów edukacyjnych, programów praktyk/staży, ustanawianiu nowych kwalifikacji w zawodzie?)

W jaki sposób działalność badawcza Rady wpływa na tworzenie nowych inicjatyw?

W momencie opracowania niniejszego raportu ewaluacyjnego nie są jeszcze dostępne żadne wyniki badań i analiz zleczonych przez Sektorowych Rady ds. Kompetencji. Nie można zatem ocenić rzeczywistej użyteczności tych badań i analiz ani zbadać sposobu ich wykorzystania. Dokonane w poprzedniej sekcji rozdziału ustalenie, że tematyka badań i analiz własnych odpowiada na odczuwane w sektorze potrzeby informacyjne, stanowi dobry prognostyk w tym zakresie. W szczególności wyniki badań zapotrzebowania na kompetencje i kwalifikacje mogą być wskazówką w prowadzonych działaniach dla instytucji edukacyjnych, ale również w polityce kadrowej pracodawców.

Choć nie można jeszcze stwierdzić, jaki jest faktyczny związek między działalnością badawczą a podejmowaniem nowych inicjatyw przez Radę, warto zauważyć, że tego rodzaj związek jest mocno podkreślony w programie działań Rady ds. Kompetencji Sektora Finansowego. Odłożono w nim aktywności związane z przeglądem (ramy) kwalifikacji i porozumieniami edukacyjnymi do czasu opracowania wyników badań, tak aby opracowane przez Radę rozwiązania były oparte na diagnozie, wykorzystującej te wyniki.

Oprócz inicjowania własnych badań i analiz oraz zaangażowania w SBKL, niektóre Rady upowszechniały również wyniki poprzednio przeprowadzonych badań i analiz, zamieszczając pochodzące z nich raporty na stronie internetowej (sektor finansowy, sektor turystyki) lub organizując seminarium (sektor turystyki). Użyteczność tego rodzaju opracowań została pozytywnie oceniona przez interesariuszy nienależących do Rady.

3.4 Ocena skali i zakresu podejmowanych inicjatyw

Charakterystyka podejmowanych inicjatyw

Pytania badawcze:

Jakie inicjatywy są podejmowane przez Rady? Jaka jest ich skala? Czy są to działania adekwatne do zatwierdzonych planów oraz celów Rady?

Jakie jest zaangażowanie przedsiębiorców, jakie działania są podejmowane w celu zachęcania do podejmowania współpracy ze szkołami i uczelniami. Jakie są tego efekty?

W niniejszym rozdziale omówiono i oceniono następujące zagadnienia: inicjatywy podejmowane przez Rady, ich zgodność z harmonogramem oraz ich adekwatność dla planów i celów działania Rad.

Działania organizacyjne

Pierwszy rok działalności wszystkich trzech rad objętych niniejszym badaniem polegał przede wszystkim na realizacji zadań organizacyjnych. Rady uchwały regulaminy działania i przyjmowały plany pracy na kolejne lata, a w dalszej kolejności powoływały grupy robocze i komitety. Rady weryfikowały też swój skład – poszerzając go o kolejnych członków lub weryfikując aktywność członków do tej pory będących w Radzie. Większość respondentów biorących udział w niniejszym badaniu ewaluacyjnym podkreślała, że ten pierwszy rok był „rokiem rozruchowym”, podczas którego rady się konstituowały, ustalały swój trwały skład i wypracowywały metody działania, sposoby podejmowania decyzji oraz procedowania inicjatyw. Wielu członków Rad podkreśla, że do pełnej oceny działalności i inicjatyw podejmowanych przez Rady należy poczekać na wyniki badań zleconych przez Rady (które w momencie przeprowadzania ewaluacji nie były jeszcze znane) oraz na rozpoczęcie merytorycznej pracy, która do tej pory była jedynie niewielką częścią wszystkich aktywności Rad. Ewaluator przychyła się do takiej opinii.

Do tej pory wszystkie inicjatywy podejmowane przez Rady wynikały z harmonogramów pracy Rad oraz studiów wykonalności. Większość działań, jak wspomniano powyżej, wynikała z potrzeby określenia zadań Rad, dopracowania form współpracy oraz wprowadzenia członków Rad w tematykę Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji. Na ten moment trudno więc mówić o tym, żeby Rady były organami tworzącymi ważne dla sektorów inicjatywy. Jednak, jako że Rady są licznymi gremiami a ich członkowie działają bez wynagrodzenia, przyjęte tempo działalności Rad jest adekwatne, zakładając, że zgodnie z deklaracjami oraz harmonogramami prac w najbliższym roku Rady przejdą już do działań merytorycznych związanych z badaniami oraz opracowywaniem SRK. Aby zachować jednak planowane tempo prac konieczne jest położenie większego nacisku na pracę w ramach grup roboczych czy komitetów wewnątrz Rad. Zwiększona intensywność pracy merytorycznej może być bowiem trudna do udźwignięcia przez Prezydium Rad, które do tej pory wykonywały większość takich zadań.

Inicjatywy legislacyjne

Żadna z Rad nie podjęła do tej pory inicjatyw legislacyjnych, jednak jest to zgodne z harmonogramem i planem prac Rad. Należy także zaznaczyć, że Radom nie przysługuje inicjatywa ustawodawcza w rozumieniu konstytucyjnym, lecz mogą rekomendować rozwiązania podmiotom, które taką inicjatywę mają.

Rady rozpoczęły działania mające na celu zbadanie potrzeb w zakresie zmian legislacyjnych. Rada Sektora Turystyki podjęła kroki mające na celu identyfikację barier prawnych funkcjonowania

branżowych rynków pracy. Rada IT rozpisała postępowanie o udzielenie zamówienia publicznego polegającego na opracowaniu cyklicznych raportów pozwalających na ocenę obecnego systemu legislacyjnego i potrzebnych zmian, pełniła także rolę konsultacyjną przy ustalaniu podstawy programowej zawodów informatycznych i teleinformatycznych. Biorąc pod uwagę wczesny etap funkcjonowania Rad widać duży potencjał podejmowanych inicjatyw w tym zakresie – diagnoza i analiza potrzeb jest pierwszym i kluczowym krokiem do opracowania propozycji zmian.

Inicjatywy związane z Sektorowymi Ramami Kwalifikacji

Do najważniejszych inicjatyw wynikających z funkcji, jaką pełnią Rady, należą inicjatywy związane z Sektorową Ramą Kwalifikacji. Najbardziej zaawansowaną w pracach nad SRK jest Rada Finansowa. W Radzie tej do tej pory podjęto dwie ważne inicjatywy wynikające z harmonogramu prac. Pierwszą z nich było wystąpienie z wnioskiem o włączenie Sektorowej Ramy Kwalifikacji Sektora Bankowego do Polskiej Ramy Kwalifikacji, drugą wystąpienie do ministra finansów z propozycją oddelegowania części zadań w ramach ZSK do Sektorowej Rady ds. Kompetencji. Tak zaawansowane prace związane z Ramą Kwalifikacji były możliwe dzięki pracom nad Ramą w sektorze bankowym jeszcze przed powołaniem Rady. Fakt dobrej organizacji sektora bankowego poza pracą Rady również jest czynnikiem pozytywnie wpływającym na pracę tej Rady.

DOBRA PRAKTYKA	
PODEJMOWANIE INICJATYW	
<i>Podjęcie przez Sektorową Radę ds. Kompetencji zadań w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji</i>	
Rada stosująca rozwiązanie	Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Finansowego
Opis stosowanego rozwiązania	Po dyskusji przeprowadzonej na forum Rady i pracy w Komitecie ds. Edukacji, Kwalifikacji i SRK, Rada wystąpiła w grudniu 2017 roku do Ministra Finansów o przekazanie Radzie wybranych zadań w ramach Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, wraz z przyznaniem związanego z nimi finansowania. Z informacji uzyskanych od członków prezydium wynika, że chodzi o zadania związane z merytoryczną oceną zgłaszanych kwalifikacji przed ich włączeniem do systemu, a także identyfikacją potrzeb tworzenia nowych kwalifikacji w odpowiedzi na zachodzące zmiany społeczno-ekonomiczne. W momencie przeprowadzenia niniejszej ewaluacji nie jest jeszcze znana decyzja MF w tej sprawie.
Cel wprowadzenia rozwiązania	Zapewnienie wyższej jakości i adekwatności kwalifikacji dotyczących sektora finansowego w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji poprzez wykorzystanie potencjału merytorycznego członków Rad reprezentujących interesariuszy z całego sektora.
Uzyskane efekty	Na chwilę obecną jest zbyt wcześnie, by pojawiły się rzeczywiście uzyskane efekty. Jednak w ocenie ewaluatora rozwiązanie może przynieść pozytywne efekty, opisane niżej w polu „Uzasadnienie propozycji”.
Warunki brzegowe do wdrożenia dobrej praktyki	Gotowość Sektorowej Rady do podjęcia się wykonywania zadań w ramach ZSK. Gotowość właściwego ministra do włączenia Sektorowej Rady do działań ZSK.

Uzasadnienie propozycji zastosowania praktyki w innych Radach	Powierzenie Sektorowej Radzie roli w ZSK prowadzi do integracji systemu Sektorowych Rad ds. Kompetencji z systemem kwalifikacji, co jest wskazane ze względu na efektywne wykorzystanie zasobów (np. zasobów wiedzy eksperckiej, którą dysponują członkowie Sektorowej Rady ds. Kompetencji). Ewaluator przewiduje, że taka integracja przyniesie obopólne korzyści. Z punktu widzenia Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji sprzyja podniesieniu jakości kwalifikacji, ram kwalifikacji i systemu kwalifikacji dzięki zaangażowaniu ciała eksperckiego reprezentującego sektor. Z punktu widzenia Sektorowych Rad ds. Kompetencji zapewnia wpływ na funkcjonowanie systemu kwalifikacji w sektorze, a ponadto zapewnia dodatkowe źródło finansowania działalności Rady (co jest istotne z uwagi na jej trwałość).
---	--

W pozostałych Radach praca związana z Sektorową Ramą Kwalifikacji jest dopiero w fazie planów i dyskusji. We wszystkich Radach zdiagnozowano jednak barierę polegającą na nierównej wiedzy członków Rad dotyczącej Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji oraz roli, jaką Rady miałyby odgrywać w tym systemie. Dobrym rozwiązaniem jest organizacja seminarium we współpracy z IBE, wyrównującego poziom informacji dotyczących ZSK wśród członków Rad. Niestety nie wszyscy członkowie Rad uczestniczyli w powyższych seminariach, przez co nadal poziom wiedzy pozostaje nierówny.

DOBRA PRAKTYKA	
PODEJMOWANIE INICJATYW	
<i>Seminarium informacyjne dotyczące ZSK</i>	
Rada stosująca rozwiązanie	Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Finansowego, Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora IT.
Opis stosowanego rozwiązania	We współpracy z IBE obie rady zorganizowały dla swoich członków seminaria dotyczące Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji. Dzięki temu członkowie Rad nie do końca zaznajomieni z ideą ZSK mogli uzupełnić swoje kompetencje, co pozwoliło wyrównać poziom wiedzy pomiędzy członkami Rad i wesprzeć merytorykę dyskusji.
Cel wprowadzenia rozwiązania	Uzupełnienie wiedzy członków Rad w obszarze Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, podniesienie poziomu merytorycznego dyskusji nad ZSK.
Uzyskane efekty	Podniesienie świadomości członków Rad (uczestniczących w seminarium) w zakresie Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.
Warunki brzegowe do wdrożenia dobrej praktyki	Gotowość członków Rady do poświęcenia czasu na udział w seminarium. Gotowość Sekretariatu Rady do organizacji seminarium.
Uzasadnienie propozycji zastosowania praktyki w innych Radach	Seminarium informacyjne dotyczące ZSK pozwoli uniknąć nieporozumień na gruncie Rad, dotyczących tego, czym jest ZSK i jaka jest rola Sektorowych Ram Kwalifikacyjnych, co pomoże usprawnić dyskusje wewnątrz Rad oraz podejmowane przez Rady działania i inicjatywy a także uniknąć jałowych sporów dotyczących roli Rady oraz celów opracowywania Ram Kwalifikacyjnych.

W ocenie ewaluatora w celu osiągnięcia wyżej wymienionych efektów uczestnictwo członków Rad w tego typu seminarium powinno być obligatoryjne.

Współpraca w sektorach

Kolejnym ważnym zadaniem Rad jest działalność na rzecz rozwoju współpracy w sektorze i rozwoju porozumień sektorowych. Do tej pory głównym przejawem działań na rzecz współpracy były organizowane przez Rady konferencje, na których prezentowane były stanowiska zarówno praktyków, jak i teoretyków branżowych. Nie wszyscy członkowie Rad mają jasność, w jaki sposób Rady jako gremium mogłyby przyczynić się do wspierania współpracy pomiędzy biznesem i edukacją. Podobnie jak w przypadku kwestii Sektorowym Ram Kwalifikacji konieczne jest doprecyzowanie na potrzeby członków Rad, na czym konkretnie miałyby polegać rola Rad w tym zakresie. Pojawiają się różnorodne koncepcje dotyczące wspomnianej roli - najczęściej współpraca pomiędzy biznesem i edukacją rozumiana jest jako wewnętrzna współpraca pomiędzy członkami rady reprezentującymi pracodawców i przedstawiciele edukacji i kształcenia pojawiały się również wypowiedzi dotyczące działalności własnej instytucji reprezentowanych przez rozmówców, nie związanych z działalnością Rady. Konieczne jest więc zdefiniowanie, jakie konkretne działania Rada jako gremium może podejmować w celu promocji współpracy pomiędzy biznesem i edukacją. **REKOMENDACJA:** Zaleca się kierownictwu Rad zebranie i zakomunikowanie pozostałym członkom Rad listy takich działań lub podjęcie dyskusji w gremium Rad, jak taka współpraca mogłaby wyglądać. Dla promocji takiej współpracy w bardziej systemowy sposób na przeszkodzie stoi brak bezpośredniego przełożenia prac Rad na ustawodawstwo dotyczące szkolnictwa czy na programy nauczania.

Udostępnianie informacji o potencjale kompetencyjnym i potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych sektorów

W ocenie ewaluatora jest jeszcze za wcześnie, aby ocenić działalność Rad dotyczącą informowania sektorów o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych. Rady nie przeprowadziły jeszcze badań własnych ani nie opracowały Sektorowych Ram Kwalifikacji. Konieczne jest jednak przyjrzenie się działaniom informacyjno-promocyjnym Rad, które w momencie przeprowadzania niniejszej ewaluacji nie przyniosły spodziewanych przez Rady efektów, o czym więcej w rozdziale 3.5 dotyczącym efektywności komunikacji Rad.

Podsumowując, należy stwierdzić, że działania Rad do tej pory w niewielkim stopniu wykroczyły poza wewnętrzne kwestie organizacyjne, co wynika z wczesnego etapu ich działalności. Działania są adekwatne do zatwierdzonych planów pracy Rad. Jeżeli dalsze prace będą postępowały zgodnie z harmonogramem skala inicjatyw powinna z każdym rokiem działalności Rad wzrastać. Jeżeli chodzi o zaangażowanie przedsiębiorców, w momencie przeprowadzania niniejszej ewaluacji przejawiało się ono głównie poprzez samo uczestnictwo przedstawicieli przedsiębiorstw w Radach, podobnie rzecz miała się z inicjowaniem współpracy pomiędzy pracodawcami i przedstawicielami szkolnictwa.

Ocena podejmowanych inicjatyw z perspektywy potrzeb interesariuszy i sektorów

Pytania badawcze:

Jak podejmowane przez Rady inicjatywy (m.in. aktualizacji/tworzenia sektorowych ram kwalifikacji/ porozumienia sektorowe) są oceniane przez interesariuszy? Czy są wykorzystywane przez sektor, jeżeli tak, to w jaki sposób?

W jakim zakresie inicjatywy Rad odpowiadają potrzebom sektorów? Czy podejmowane inicjatywy są wystarczające z perspektywy potrzeb sektorów?

Ze względu na wczesny etap wdrażania, nie można jednoznacznie ocenić, w jakim zakresie inicjatywy Rad odpowiadają potrzebom sektorów. Jako że wszystkie objęte niniejszą ewaluacją Rady mają za sobą dopiero pierwszy rok działalności bardzo trudno mówić o wykorzystaniu przez sektor podjętych przez rady inicjatywach. Większość do tej pory podejmowanych przez rady inicjatyw dotyczyła wewnętrznej organizacji prac Rady. W żadnej z Rad nie sfinalizowano do tej pory działań badawczych, które mogły by być opublikowane lub wdrożone w sektorze.

Użyteczne z punktu widzenia sektora mogły być organizowane w 2017 roku przez Rady konferencje branżowe komunikujące plany rady oraz merytoryczne wystąpienia związane z ZSK. Na podstawie desk research można jednak stwierdzić, że wspomniane konferencje nie były widoczne w mediach branżowych poza stronami internetowymi związanymi z Radami czy z PARP, co pozwala wnioskować o ich niewielkim zasięgu w sektorach.

Problematyczna jest sama rozpoznawalność Rad oraz idei Sektorowych Ram Kwalifikacji (o czym więcej w rozdziale 3.5 dotyczącym efektywności komunikacji Rad).

Wykres 1 Rozpoznawalność Rad przez interesariuszy w sektorach

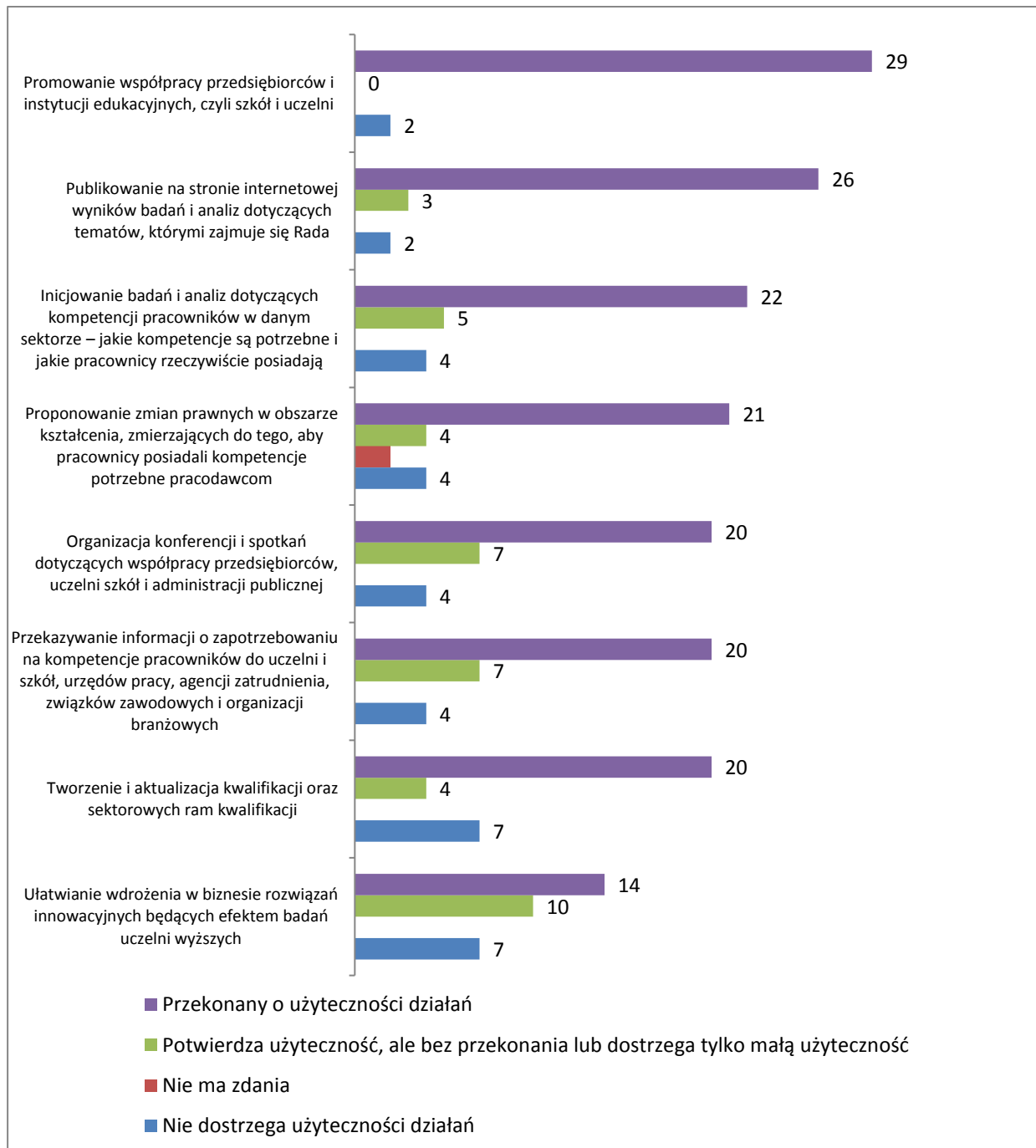


Źródło: wywiady pogłębione z interesariuszami n=31

Jakkolwiek w swoich dotychczasowych działaniach wszystkie Rady skupiały się na działalności informacyjno-promocyjnej, nadal docieranie do sektorów powinno być jedną z priorytetowych aktywności. We wszystkich badanych sektorach rozpoznawalność idei rad oraz ZSK jest niewielka, co można tłumaczyć wspomnianym powyżej wczesnym etapem działalności Rad. Z 31 przebadanych interesariuszy tylko 6 słyszało wcześniej o Sektorowych Radach ds. Kompetencji (Wykres 1). Mimo to po zapoznaniu się z funkcjami, jakie Rady mają w teorii pełnić większość respondentów oceniła wysoko ich użyteczność (Wykres 2), co pozwala wnioskować o dużym zapotrzebowaniu na inicjatywy planowane przez Rady oraz potwierdza słuszność koncepcji samych Rad określonej przez PARP. Interesariusze wysoko ocenili szczególnie użyteczność promowania współpracy przedsiębiorców i instytucji edukacyjnych a także informowania o wynikach prowadzonych badań i analiz dotyczących zapotrzebowania na kompetencje w sektorach – zarówno za pośrednictwem strony internetowej, jak i poprzez konferencje. Jako użyteczne ocenili także inicjowanie badań i analiz dotyczących kompetencji pracowników w danym sektorze oraz proponowanie zmian prawnych w obszarze kształcenia. Niska liczba wskazań odpowiedzi „przekonany o użyteczności” przy jednoczesnej

stosunkowo wysokiej częstotliwości wskazań odpowiedzi „nie dostrzega użyteczności działań” w przypadku pozycji na wykresie „Ułatwienie wdrożenia w biznesie rozwiązań innowacyjnych będących efektem badań uczelni wyższych” i „Tworzenie i aktualizacja kwalifikacji oraz sektorowych ram kwalifikacji” nie oznacza, że nie ma zapotrzebowania na takie inicjatywy, ale z braku pewności rozmówców, do czego w praktyce miałyby tego typu działania się sprowadzać.

Wykres 2 Ocena użyteczności planowanych inicjatyw Rad dla sektora



Źródło: wywiady pogłębione z interesariuszami n=31

Podsumowując należy stwierdzić, że jest jeszcze za wcześnie, aby oceniać użyteczność działań podejmowanych przez Rady dla sektorów. Do tej pory większość aktywności Rad objętych niniejszą ewaluacją dotyczyło kwestii organizacyjnych. W związku z tym Rady nie dysponowały materiałami,

z którymi mogłyby docierać do interesariuszy z sektora. Przedstawiciele sektorów ocenili funkcjonalność Rad jako potencjalnie przydatną, należy jednak pamiętać, że ocena ta oparta jest jedynie na opisie założeń działalności Rad, nie zaś rzeczywistej oceny ich funkcjonowania.

3.5 Ocena efektywności komunikacji

Pytania badawcze:

W jaki sposób, za pośrednictwem jakich narzędzi Rady, prowadzą działania informacyjno-komunikacyjne? Czy działania te są wystarczające z perspektywy potrzeb odbiorców, interesariuszy?

Czy i w jaki sposób informacja o potrzebach kompetencyjnych pracodawców i pracowników w danym sektorze trafia do sektora edukacji/nauki?

Czy i w jaki sposób przekazywane są informacje nt. zapotrzebowania na kompetencje w sektorach do instytucji rynku pracy?

Czy i w jaki sposób przekazywane są informacje nt. specyficznych potrzeb danego sektora w obszarze kompetencji do partnerów społecznych?

W jaki sposób informacje przekazywane przez Rady są wykorzystywane przez interesariuszy?

Czy Rady są rozpoznawalne przez przedsiębiorstwa działające w danym sektorze?

Czy przyjęty system informacji i komunikacji jest adekwatny do celów działalności Rad?

Plany komunikacji i realizowane działania komunikacyjne

W tym podrozdziale dokonano identyfikacji przyjętych przez Rady strategii komunikacyjnych, opisu zastosowanych instrumentów i kanałów komunikacji oraz podejmowanych działań. W oparciu o to dokonano oceny skuteczności i spójności procesu komunikacji Rad z ich otoczeniem.

Żadna z Rad nie sformułowała – na etapie przygotowywania wniosku, w studium wykonalności oraz w pierwszym roku działania – strategii komunikacji, w której jasno zostałyby określone cele komunikacji i która zawierałaby opis i segmentację grup docelowych wraz z diagnozą ich potrzeb komunikacyjnych i wynikającą z takiej diagnozy propozycją instrumentów i kanałów komunikacji. Spośród trzech Rad najbardziej spójnym planem komunikacji dysponowała SRK Sektora Finansów; w planie tym brakowało jednak, tak jak w przypadku pozostałych Rad – elementu segmentacji i diagnozy potrzeb grup.

Studia wykonalności zawierają w tym zakresie ogólne dyspozycje, w ocenie ewaluatora trafne, ale nieoparte diagnozą. Za rodzaj takiej diagnozy uznać można zawarte w studiach wykonalności charakterystyki sektora, jednak zabrakło w niej przedstawionego explicite kontekstu komunikacyjnego.

W przypadku SRK Sektora Turystyki zwrócono uwagę na znaczną heterogeniczność sektora, wynikającą z popytowego kryterium przynależności do niego; wskazano też na rolę podmiotów, reprezentujących różne gremia, grupujące podmioty działające w sektorze: izby turystyczne i hotelarskie czy regionalne i lokalne organizacje turystyczne. Wielobranżowa struktura sektora stała u podstaw założenia, że komunikacja będzie odbywać się właśnie za pomocą kanałów i kontaktów branżowych i każdy z Zespołów Branżowych, niezależnie od działań animatorów może te kanały i kontakty wykorzystywać. W SRK Sektora IT wymieniono planowane formy komunikacji z interesariuszami spoza Rady. Z kolei w przypadku SRK Sektora Finansów w ramach studium wykonalności opracowano szczegółowy plan realizacji zadań komunikacyjnych z wyszczególnionymi

działaniami i osobami odpowiedzialnymi za ich realizację. Można zatem stwierdzić, że w przypadku tej ostatniej Rady działania komunikacyjne zostały zaplanowane najbardziej szczegółowo. W przypadku każdej z Rad założenia co do komunikacji z Sektorem i generalnie otoczeniem zewnętrznym identyfikować należy w oparciu o praktykę pierwszego roku działania Rad.

Rady stosowały następujące instrumenty i kanały komunikacji:

- strony internetowe projektu,
- media branżowe (prasa i internetowe portale specjalistyczne),
- kanały komunikacyjne gremiów, których przedstawiciele weszli w skład Rady,
- komunikacja elektroniczna (newsletter, transmisja online spotkań i zamieszczanie linków do zapisów spotkań),
- ankiety, badania wśród członków sektora,
- kampanie informacyjne.

W przypadku SRK Sektora Turystyki zidentyfikowana w oparciu o przeprowadzone wywiady oraz dostępne źródła zastana strategia komunikacyjna Rady opiera się na dwóch filarach:

- wykorzystaniu potencjału kontaktów i kanałów komunikacji tych członków Rady, którzy reprezentują szersze gremia branżowe (Izby, Regionalne Organizacje Turystyczne) lub dysponują innymi możliwościami komunikowania się z otoczeniem (np. samorządy regionów),
- wykorzystaniu mediów branżowych, głównie portali internetowych.

Ponadto od niedawna wprowadzono praktykę transmitowania online najważniejszych spotkań – seminariów, warsztatów, konferencji – organizowanych przez Radę. Z braku środków finansowych SRK Sektora Turystyki nie zdecydowała się dotąd na wydawanie newslettera.

DOBRA PRAKTYKA <i>Efektywność komunikacji</i>	
<i>Transmitowanie online i publikowanie nagrań konferencji, seminariów i warsztatów</i>	
Rada stosująca rozwiązanie	Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Turystyki
Opis stosowanego rozwiązania	W wyniku analizy dotychczasowego działania Rady stwierdzono, że osiągnięcie założonych celów zależy w dużej mierze od przekonania zarówno samych członków Rady jak i środowisk, które reprezentują o korzyściach, jakie mogą wyniknąć z włączenia się w prowadzone przez Radę prace. Barięrami może tu być niska frekwencja przedstawicieli branż turystycznych na organizowanych przez Radę konferencjach, seminariach i warsztatach. W związku z tym podniesienie poziomu wiedzy przedsiębiorców na temat Rady, Ramy, ZSK, badań rynku pracy staje się priorytetem. Aby ułatwić dostęp do informacji na temat prac Rady podjęto decyzję o transmitowaniu konferencji, seminariów i warsztatów. Pierwszym takim wydarzeniem transmitowanym on-line było seminarium połączone z warsztatami, które odbyło się w dniu 12.09.2017 r. w SGH.

	LINK: https://www.youtube.com/watch?v=wh47p3hEvH4
Cel wprowadzenia rozwiązania	Dotarcie z przekazem do większej liczby osób, zwiększenie zainteresowania i zrozumienia dla celów Rady w sektorze.
Uzyskane efekty	Obecnie za wcześnie jest na ocenę efektów tej praktyki, ale w kontekście twierdzenia liderów Rady o dużej niechęci przedstawicieli sektora w angażowanie się na własny koszt w działania zbiorowe na rzecz sektora tego rodzaju narzędzie powinno stanowić dobry instrument rozpowszechniania wiedzy o pracach Rady i zachętę do angażowania się w działania. Odpowiednio przekonstruowane może też być kanałem pozyskiwania informacji zwrotnej z sektora.
Warunki brzegowe do wdrożenia dobrej praktyki	Istnienie sieci stron internetowych i w mediach społecznościowych, pozwalających na linkowanie transmisji i rozpowszechnianie ich metodami marketingu wirusowego ⁸ .
Uzasadnienie propozycji zastosowania praktyki w innych Radach	Propozycja jest o tyle warta uwagi w przypadku innych sektorów, że wzrasta popularność webinarów i innych form weblearningu. Tego rodzaju formy przestają być ciekawostką i wchodzą do głównego nurtu narzędzi edukacyjnych. Do obecnie stosowanej formy warto wprowadzić element interaktywności. Oprócz transmisji spotkań można też stosować webinaria sensu stricto, czyli wykorzystywać internet do komunikacji z interesariuszami bez konieczności organizowania zlokalizowanych w konkretnym miejscu spotkań.

Podobną jak w przypadku SRK Sektora Turystyki formułę działań informacyjno-promocyjnych przyjmuje też SRK Sektora IT, z silniejszym jednak akcentem na przekaz kierowany do ogółu społeczeństwa przez media o zasięgu wykraczającym poza branżę oraz wykorzystanie mediów społecznościowych. Wydawany jest newsletter. Postulowane jest w ramach tej Rady stworzenie ogólnopolskiej platformy wymiany informacji w sektorze pod kątem realizacji celów Rady.

W działaniach informacyjno-promocyjnych SRK Sektora Finansów – oprócz zastosowania opisanych wyżej instrumentów - charakterystyczna jest praktyka opracowywania materiałów edukacyjno-promocyjnych, kierowanych do dwóch grup docelowych: przedstawicieli sektora i studentów. Na uwagę zasługuje tu oprócz samego pomysłu dystrybucji materiałów – uwzględnienie studentów jako jednej z kategorii adresatów, co może być istotnym poszerzeniem grona zainteresowanych wynikami prac Rady o osoby przygotowujące się do wejścia na rynek pracy sektora. Zarazem jednak trzeba zwrócić uwagę, że materiały te nie zostały opracowane w języku dostosowanym do percepcji odbiorców – nie dokonano w nich przekładu języka projektu na język potoczny, zrozumiały dla studenta czy przedsiębiorcy. Innym ważnym instrumentem stosowanym w tej Radzie obok kanałów i instrumentów stosowanych w dwóch pozostałych są konferencje prasowe.

⁸ Marketing wirusowy, reklama wirusowa – działania marketingowe polegające na zainicjowaniu sytuacji, w której potencjalni klienci będą sami między sobą rozpowszechniać informacje dotyczące firmy, usług lub produktów.

DOBRA PRAKTYKA	
<i>Efektywność komunikacji</i>	
<i>Opracowanie materiałów edukacyjnych dla przedstawicieli sektora i dla studentów</i>	
Rada stosująca rozwiązanie	Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Finansów
Opis stosowanego rozwiązania	Przygotowanie materiałów edukacyjnych w formie broszur.
Cel wprowadzenia rozwiązania	Edukacja przedstawicieli sektora i studentów w zakresie celów Rady.
Uzyskane efekty	Obecnie uzyskane efekty należy ocenić jako niewystarczające, czego podstawowa przesłanką jest język broszur. Sam pomysł jednak należy uznać za trafny, zwłaszcza adresowanie materiałów do tych przedstawicieli sektora, którzy wchodzi aktualnie na rynek pracy, czyli studentów. Może to być dla nich ważne źródło informacji o oczekiwaniach pracodawców z jednej strony, a z drugiej – o kierunkach zmian w systemie kwalifikacji.
Warunki brzegowe do wdrożenia dobrej praktyki	Adekwatny do percepcji grup docelowych język materiałów.
Uzasadnienie propozycji zastosowania praktyki w innych Radach	We wszystkich SRK objętych badaniem stwierdzono słabą znajomość celów Rad i ZSK wśród interesariuszy. Dotyczy to w największym stopniu pracodawców.

Intensywność oraz trafność działań komunikacyjnych miała kluczowe znaczenie w roku, w którym Rady organizowały swoją działalność i rekrutowały członków. Zidentyfikowanym, na podstawie wywiadów i dokumentów sprawozdawczych, pierwszym z celów realizowanych w tym okresie strategii komunikacji było trafne **zrekrutowanie członków Rady i zachęcenie ich do uczestnictwa w jej pracach**. Drugim celem było **szerokie poinformowanie całego Sektora o podjęciu prac przez Radę**. Cel pierwszy można uznać za osiągnięty; cel drugi osiągnięty został tylko częściowo, gdyż w odbiorze zarówno członków Rad, jak i interesariuszy aktywność promocyjno-informacyjna Rad była niedostateczna, a same Rady nie uzyskały szerszej rozpoznawalności w swoich sektorach. Można stwierdzić, że stosunkowo najlepiej udało się poinformować interesariuszy Sektora Finansów, co mogło być o tyle łatwiejsze, niż w pozostałych dwóch sektorach, że obejmuje on mniej podmiotów i o mniej zróżnicowanym charakterze. Sektory IT i Turystyki są zdecydowanie bardziej heterogeniczne i obejmują duże, średnie i małe przedsiębiorstwa, których potrzeby i potencjał angażowania się w działania na rzecz sektora są z natury rzeczy zróżnicowane, a same granice sektorów są w obu przypadkach trudne do precyzyjnego ustalenia.

W pierwszym roku działania Rad priorytetowo potraktowano rekrutację i prace nad zorganizowaniem funkcjonowania Rad, co nie sprzyjało również stworzeniu stałych kanałów przekazu informacji o potrzebach kompetencyjnych pracodawców i pracowników w danym sektorze. Wpływ Rad na to, czy informacja taka trafia do sektora edukacji/nauki był w okresie objętym badaniem ograniczony;

podobnie rzecz miała się w kwestii przekazu informacji nt. zapotrzebowania na kompetencje do instytucji rynku pracy i do partnerów społecznych

REKOMENDACJA: W działaniach komunikacyjnych Rad w przyszłości priorytetem powinno być zatem jak najszersze poinformowanie wszystkich istotnych interesariuszy z sektorów o celach Rady, a przede wszystkim – o konkretnych korzyściach, jakie interesariusze z prac Rady mogą czerpać oraz informacja **o potrzebach kompetencyjnych pracodawców i pracowników** w danym sektorze i o oczekiwaniach interesariuszy wobec Rad. Służyć temu powinno zidentyfikowanie kluczowych grup odbiorców, zdiagnozowanie ich potrzeb (zarówno informacyjnych, jak i dotyczących oczekiwanych zmian w systemach kształcenia) i ustanowienie najbardziej dogodnych kanałów komunikacji z nimi, z uwzględnieniem pozyskiwania informacji zwrotnej. Taki system komunikacji – zawierający narzędzia pozyskiwania informacji zwrotnej – może być również skutecznym i użytecznym narzędziem ewaluacji prac SRK. Wszystkie te elementy składają się razem na strategię komunikacji SRK, która powinna być opracowana zarówno dla każdego sektora osobno, jak i dla PARP, w zakresie działań dotyczących wdrażania całości koncepcji SRK. Wzorcowa strategia komunikacji powinna być jednym z pierwszych zadań Rady Programowej; strategie sektorowe natomiast mogłyby stanowić jej rozwinięcie, zgodne z dokonaną przez Radę diagnozą sektora.

Odbiór działalności Rad wśród interesariuszy i wykorzystanie dorobku Rad

Z uwagi na to, że dotychczasowe prace SRK były na etapie przyjmowania i wdrażania rozwiązań organizacyjnych, trudno mówić o wykorzystywaniu informacji przez interesariuszy. Niemniej jednak, generalnie, działania informacyjno-promocyjne wszystkich trzech Rad oceniane są przez ich członków niebędących projektodawcami jako niewystarczające. Dotyczy to tak intensywności działań, jak i samej komunikatywności przekazu. Członkowie ci zwracają uwagę, że dla znacznej części interesariuszy przekaz Rad może być zbyt hermetyczny. W ocenie części członków Rad – zwłaszcza wypowiadających się jako osoby obeznane z warszatem komunikacji marketingowej – polityka komunikacyjna Rad jest za mało aktywna i nienastawiona w dostatecznym stopniu na dotarcie do wszystkich interesariuszy z sektora. Z wywiadów z interesariuszami wynika z kolei, że znacząca ich część może w ogóle nie zauważać funkcjonowania Rady swojego sektora i nie ma możliwości stwierdzenia, na ile i w jakiej perspektywie działania te mogą być dla nich użyteczne. Konkludując, należy stwierdzić, że Rady obecnie są słabo rozpoznawalne wśród interesariuszy.

Część tych problemów jest naturalnym następstwem faktu, że Rady były w okresie organizowania się i ich liderzy poświęcali najwięcej uwagi ich wewnętrznej integracji. Rady obecnie nie są zakorzenione wystarczająco w środowisku branżowym, gdyż m.in. nie mają produktów, które mogłyby zostać wypromowane i wokół których mogłaby toczyć się dyskusja. Część problemów wynika też z opisanego wyżej braku strategicznej diagnozy grup docelowych, poprzedzonej wcześniejszym ich zdefiniowaniem i segmentacją.

REKOMENDACJA: Rekomenduje się przekształcenie wypracowanych dotąd praktyk w strategię komunikacji SRK, spełniające kryteria warsztatu komunikacji marketingowej. Działania służące poprawie ich rozpoznawalności w sektorze powinny być jednym z celów takiej strategii.

Monitorowanie potrzeb i postulatów sektora i uwzględnianie ich w pracach Rad

W dotychczasowych działaniach informacyjno-promocyjnych Rad dominowała komunikacja od liderów projektu do członków i do interesariuszy sektora, bez wyraźnie zdefiniowanych narzędzi gromadzenia informacji zwrotnej. Nie znaczy to oczywiście, że pozyskiwania takiej informacji

zabrakło. Przede wszystkim wykorzystywane były wypracowane wcześniej kanały komunikacji między interesariuszami, np. kanały tych członków Rad, którzy reprezentują szersze gremia: organów samorządu gospodarczego i innych organizacji branżowych. Okazją do pozyskiwania takiej informacji były też wszystkie konferencje i inne spotkania (np. seminaria, warsztaty), adresowane do interesariuszy sektora. Niemniej jednak, w SRK Sektora Turystyki stwierdzono dość słabą frekwencję na takich spotkaniach, co zostało zdiagnozowane jako jedna z barier realizacji projektu. Członkowie pozostałych Rad, niebędący projektodawcami, odnotowywali zbyt małą ich zdaniem aktywność kierownictw Rad w tym zakresie.

Systemy informacji i komunikacji, przyjęte w pierwszym roku działania każdej z Rad, nastawione były w pierwszym rzędzie na skuteczną rekrutację członków Rad, a następnie na zorganizowanie ich pracy. Wypracowane rozwiązania można uznać za skoordynowane i podporządkowane celowi, jakim jest zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych w sektorze, służą jednak obecnie przede wszystkim komunikacji wewnętrznej w Radach oraz promowaniu ich istnienia i działania.

Jeżeli chodzi o działania z zakresu pozyskiwania informacji zwrotnej, najbardziej zaawansowana jest SRK Sektora Turystyki, której dwie inicjatywy badawcze – badanie luki kompetencyjnej w sektorze turystyki i badanie luki kompetencyjnej w branży turystyki zdrowotnej – potraktować można jako rozwiązania w jakiejś mierze monitorujące sektor. Są to rozwiązania monitorujące nie tylko sektor w tym zakresie, w jakim został on zdefiniowany w projekcie, ale także wykraczające poza ten zakres (turystyka zdrowotna).

REKOMENDACJA: Na przyszłość należy zatem zarekomendować wprowadzenie stałego systemu pozyskiwania informacji zwrotnej z sektora, opierającego się np. o ankiety ewaluacyjne, odnoszące się do prac Rady; ankiety, które mogą być przeprowadzane przy okazji warsztatów i konferencji organizowanych przez Rady, a także podejmowane regularnie (np. 2 razy do roku). Badania takie stanowiłyby zarazem formę monitorowania potrzeb sektora.

3.6 Ocena zasadności dalszego funkcjonowania Rad

Realizacja celów strategicznych PO WER

Pytania badawcze:

W jakim stopniu Rady realizują cele strategiczne POWER?

Niniejsza ewaluacja została przeprowadzona w początkowym okresie działalności SRK, kiedy efekty ich funkcjonowania są jeszcze bardzo ograniczone. Wybiegając jednak w przyszłość można stwierdzić, że przy spełnieniu pewnych warunków (takich jak uzyskanie użytecznych wyników badań i analiz, włączenie SRK w funkcjonowanie Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji czy powodzenie w przełożeniu rekomendacji SRK na akty prawne i następnie pokonaniu przez nie drogi legislacyjnej) SRK przyczynią się do realizacji stawianych celów strategicznych i w związku z tym kontynuacja ich aktywności jest zasadna.

Spośród celów określonych w PO WER działalność Sektorowych Rad ds. Kompetencji jest najściślej związana z celem szczegółowym 3 Priorytetu Inwestycyjnego 10iii - *zwiększeniem wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych w poszczególnych sektorach gospodarki*. Uzasadnione jest przewidywanie, że SRK będą przyczyniać się do realizacji tego celu, głównie dzięki inicjowaniu i zaangażowaniu w prowadzone badania i analizy, upowszechnianiu ich wyników oraz pełnieniu roli pośrednika w przekazie informacji do decydentów politycznych, sektora, instytucji edukacyjnych

i instytucji rynku pracy. Na obecnym etapie, po upływie zaledwie roku od rozpoczęcia działalności Rad, tego rodzaju efekt nie występuje jeszcze na istotną skalę, ponieważ nie są jeszcze dostępne wyniki badań i analiz inicjowanych przez Rady ani konsultowanych przez nią badań SBKL. W przyszłości oddziaływanie Rad może być jednak znacząco przyczyniać się do realizacji wspomnianego celu pod warunkiem, że Rady będą w stanie skutecznie dotrzeć z przekazem informacyjnym do odbiorców. Pierwsze widoczne efekty mogą pojawić się po upowszechnieniu wyników SBKL, a więc już w 2018 roku.

Przy okazji warto zauważyć, że do wywołania realnej zmiany w funkcjonowaniu sektora nie wystarczy samo opublikowanie i upowszechnienie wiedzy, ale potrzebna jest również motywacja interesariuszy (np. instytucji edukacyjnych, pracodawców, pracowników) do wykorzystania tej wiedzy i podjęcia wynikających z niej działań, na przykład zwiększenia intensywności kształcenia się i doboru jego przedmiotu. Sektorowe Rady ds. Kompetencji mogą w pewnym stopniu przyczynić się do zapewnienia takiej motywacji, na przykład ukazując korzyści płynące z zastosowania rekomendowanych rozwiązań. Jest to bardzo ważna rola, jaką mogą odegrać w przyszłości SRK. Trzeba jednak również pogodzić się z tym, że rola ta ma pewne ograniczenia, ponieważ czynniki motywacyjne w znacznej części znajdują się poza zasięgiem oddziaływania SRK.

Ponadto zadania podejmowane przez Rady w sprzyjających warunkach przyczynią się do realizacji dwóch pierwszych celów PI 10iii - *zapewnienia funkcjonowania Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji zawierającego wszystkie pełne kwalifikacje oraz włączenia kwalifikacji nadawanych poza systemami oświaty oraz szkolnictwa wyższego do zintegrowanego systemu kwalifikacji*. Jak stwierdzono w rozdziale 4.1, członkowie Rady bardzo często definiują jej oczekiwaną rolę odwołując się do systemu kwalifikacji. Dlatego można oczekiwać, że Rady będą zmierzały do wywarcia wpływu na system kwalifikacji w celu jego lepszego dopasowania do potrzeb pracodawców w sektorze. Aby jednak do takich efektów doszło, potrzebne jest określenie roli SRK w ZSK, a także takie ukształtowanie ZSK, by dawał SRK możliwość i motywację do pełnienia w nim aktywnej roli.

Wartość dodana dofinansowania Rad

Dofinansowanie funkcjonowania Sektorowych Rad ds. Kompetencji ma szansę przynieść wartość dodaną w porównaniu z sytuacją, gdyby interwencji takiej nie podjęto. Polega ona w pierwszym rzędzie na lepszym wyartykułowaniu potrzeb pracodawców sektora oraz na wsparciu współpracy między sferami biznesu i edukacji. Dlatego zasadna jest kontynuacja interwencji, w tym powołanie Rad w kolejnych sektorach.

Trzeba jednak zauważyć, że aby powstała Rada, w danym sektorze musi zostać przekroczona masa krytyczna, pozwalająca na samoorganizację i złożenie wniosku o dofinansowanie. Oznacza to, że podmioty sektorowe muszą wykazać się aktywnością i wolą współpracy, która najczęściej wyrasta z doświadczeń wcześniejszych wspólnie podejmowanych działań. Jak zauważali w trakcie ewaluacji niektórzy rozmówcy, Rady ds. Kompetencji będą powstawać raczej w sektorach, które już wcześniej cechowały się relatywnie wysokim stopniem zorganizowania i aktywności, nie zaś w sektorach, w których stopień ten jest niski, nawet gdyby potrzeby dopasowania kształcenia do potrzeb pracodawców były w nich szczególnie duże. Nie jest to uwaga krytyczna wobec sposobu zaprojektowania interwencji, ponieważ jej powodzenie wymaga odpowiedniej motywacji i zaangażowania ze strony podmiotów wchodzących w skład Rady, a zatem zasadne jest ograniczenie interwencji do sektorów, w których taka motywacja i zaangażowanie występuje. Liczba tych sektorów wydaje się zresztą satysfakcjonującą, biorąc pod uwagę zainteresowanie możliwością powołania

kolejnych Rad ds. Kompetencji. Natomiast, aby wywrzeć wpływ na funkcjonowanie również mniej aktywnych sektorów, warto będzie w przyszłości wykorzystać pozytywne rezultaty działania Rad dla zaprezentowania ich w charakterze dobrych praktyk. Ukazanie korzyści płynących z funkcjonowania Rad może przyczynić się do podjęcia podobnych działań w innych sektorach.

Warto dodać, że badani interesariusze, niewchodzący w skład Rady, uznawali za użyteczne funkcjonowanie instytucji, wypełniającej zadania przypisane Sektorowym Radom ds. Kompetencji. Spośród 31 rozmówców aż 29 uznało za użyteczne „Promowanie współpracy przedsiębiorców i instytucji edukacyjnych, czyli szkół i uczelni”. Co najmniej 20 uznawało zaś za przydatne takie działania, jak:

- *Publikowanie na stronie internetowej wyników badań i analiz dotyczących tematów, którymi zajmuje się Rada,*
- *Proponowanie zmian prawnych w obszarze kształcenia, zmierzających do tego, aby pracownicy posiadali kompetencje potrzebne pracodawcom,*
- *Inicjowanie badań i analiz dotyczących kompetencji pracowników w danym sektorze – jakie kompetencje są potrzebne i jakie pracownicy rzeczywiście posiadają,*
- *Tworzenie i aktualizacja kwalifikacji oraz sektorowych ram kwalifikacji,*
- *Przekazywanie informacji o zapotrzebowaniu na kompetencje pracowników do uczelni i szkół, urzędów pracy, agencji zatrudnienia, związków zawodowych i organizacji branżowych,*
- *Organizacja konferencji i spotkań dotyczących współpracy przedsiębiorców, uczelni szkół i administracji publicznej.*

Znacznie mniejsza liczba wskazań dotyczyła tylko tych zadań, które zostały przyjęte przez pojedyncze Rady (*Ułatwienie wdrożenia w biznesie rozwiązań innowacyjnych będących efektem badań uczelni wyższych oraz Opracowanie raportów o zmianach prawnych dotyczących sektora finansowego / turystyki / IT w obszarze edukacji*). Wyniki te można interpretować w ten sposób, że interesariusze widzą wartość dodaną płynącą z funkcjonowania takiego ciała, jak Sektorowa Rada ds. Kompetencji – co jest zbieżne z przedstawioną wyżej oceną ewaluatora.

Perspektywy działalności Rad po ustaniu dofinansowania

Występuje istotne ryzyko zaprzestania lub ograniczenia działalności Rad po zakończeniu ich finansowania ze środków publicznych.

Członkowie Rad zarówno w wywiadach, jak i np. w sprawozdaniu SRK Sektora Finansowego podnosili kwestię niewystarczającego dofinansowania działalności Rady w stosunku do rzeczywistych kosztów (temat ten jest szerzej omówiony w rozdziale 3.2). Uwidacznia to ich oczekiwanie finansowania Rady ze środków publicznych. Postulat, by takie finansowanie trwało również po zakończeniu aktualnego projektu PO WER, został sformułowany explicite przez przedstawicieli SRK Sektora Finansowego i SRK Sektora Turystyki. Co prawda we wniosku o dofinansowanie SRK Sektora Finansowego zawarto zobowiązanie utrzymania działalności Rady ze środków własnych również po zakończeniu projektu, ale jej przedstawiciel zaznaczył, że bez udziału środków publicznych konieczne będzie zredukowanie jej działalności do poziomu minimalnego, nie zaś optymalnego. Sygnały te stawiają pod znakiem zapytania trwałość efektów interwencji.

4 BIBLIOGRAFIA

1) Dokumentacja programowa i wdrożeniowa

- Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój;
- Regulaminy pracy Rad;
- Plany pracy Rad;
- Dokumentacja konkursowa (dostępna na stronie www PARP);
- Studia wykonalności Rad;

2) Dane wypracowane przez Rady

- Sprawozdania z działalności Rad;
- Zawartość strony www każdej z Rad, analiza informacji dostępnych na stronie Rad odnośnie do podejmowanych działań;
- Prezentacje opracowane przez Rady
- Protokoły z posiedzeń Rad i prezydium Rad
- Materiały promocyjne Rad
- Opinie Rady ds. Kompetencji Sektora Turystyki,
- Protokoły z posiedzenia Komitetu Sterującego Rady d/s Kompetencji Sektora Turystyki,
- Kwestionariusz ankiety badania opinii sektora turystycznego "Potrzeby rynku pracy w turystyce w odniesieniu do edukacji"
- Informacje pojawiające się w serwisach internetowych, prasie branżowej itp. nt. działalności Rady – dla branży turystycznej:
 - Rynek Turystyczny (miesięcznik)
 - Biznes i Turystyka (dwumiesięcznik)
 - TTG Poland (strona internetowa)
 - Hotelarz (miesięcznik)
 - Hotelarstwo (miesięcznik)
- Informacje pojawiające się w serwisach internetowych, prasie branżowej itp. nt. działalności Rady – dla branży finansowej:
 - Forbes
 - Marketingirynek.pl
 - Wbj.pl
 - Puls Biznesu
- Informacje pojawiające się w serwisach internetowych, prasie branżowej itp. nt. działalności Rady – dla branży IT:

- Biuletyny Polskiego Towarzystwa Informatycznego
- Nowymarketing.pl – portal internetowy
- It-professional.pl
- Programistamag.pl

3) Raporty

- Peters M., Meijer K. et al. (2010), Sector Councils on Employment and Skills at EU Level. A study into their feasibility and potential impact; Rotterdam: ECORYS Nederland BV in cooperation with KBA
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63(6), 384-399.

5 ZAŁĄCZNIKI

5.1 Rekomendacje

Tabela rekomendacji w oddzielnym pliku.

