

# RAPORT KOŃCOWY

## Ocena funkcjonowania Sektorowych Rad ds. Kompetencji





Rzeczpospolita  
Polska



Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



**Zamawiający:**

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości  
Ul. Pańska 81/83  
00-834 Warszawa

**Wykonawca:**

Fundacja Rozwoju Badań Społecznych  
Al. Juliusza Słowackiego 6/13  
30-037 Kraków

**Autorzy:**

dr Marcin Pierzchała – kierownik badania  
Anna Odrzywołek-Bała  
Wojciech Onyszków  
Agnieszka Otręba-Szklarczyk  
dr Dariusz Szklarczyk  
dr Roksana Ulatowska  
dr Radosław Zyzik

**Zespół Badawczy**

dr Marcin Pierzchała – kierownik badania  
Anna Odrzywołek-Bała  
Wojciech Onyszków  
Agnieszka Otręba-Szklarczyk  
dr Dariusz Szklarczyk  
dr Roksana Ulatowska  
dr Radosław Zyzik  
Lena Skałba-Filip

**Kraków, grudzień 2020**

## Spis treści

Wykaz skrótów .....	4
Streszczenie w języku polskim .....	6
Streszczenie w języku angielskim.....	14
1. Opis przedmiotu badania .....	21
2. Opis metodologii badania.....	26
3. Wnioski z badania.....	29
3.1. Ocena skuteczności funkcjonowania Rad Sektorowych ds. Kompetencji.....	29
3.2. Ocena skali i zakresu inicjatyw podejmowanych przez Rady Sektorowe ds. Kompetencji .....	36
3.3. Ocena efektywności i komunikacji Rad Sektorowych ds. Kompetencji .....	44
3.4. Ocena aktywności badawczej i analitycznej Rady Sektorowych ds. Kompetencji ....	52
3.5. Ocena realizacji przez Rady Sektorowe ds. Kompetencji celów strategicznych POWER .....	57
4. Rekomendacje z badania.....	70
5. Spis załączników .....	94

## Wykaz skrótów

Skrót	Znaczenie
B+R+I	Działalność badawczo-rozwojowa i innowacyjna
BBKL	Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego
BKL	Bilans Kapitału Ludzkiego
CATI	Wywiady telefoniczne wspomagane komputerowo (Computer-Assisted Telephone Interview)
CAWI	Kwestionariusze ankiet dostępne online (Computer-Assisted Web Interview)
CKE	Centralna Komisja Egzaminacyjna
EFS	Europejski Fundusz Społeczny
GR	Grupy Robocze
GUS	Główny Urząd Statystyczny
IBE	Instytut Badań Edukacyjnych
IDI	Indywidualny wywiad pogłębiony (Individual In-depth Interview)
IOB	Instytucje Otoczenia Biznesu
ITI	Telefoniczny Wywiad Pogłębiony (Individual Telephone Interview)
JST	Jednostki Samorządu Terytorialnego
MC	Ministerstwo Cyfryzacji
MEN	Ministerstwo Edukacji Narodowej
MF	Ministerstwo Finansów
MFiPR	Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej
MNiSW	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
MR	Ministerstwo Rozwoju

Skrót	Znaczenie
MRPiPS	Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
MŚP	Małe i średnie przedsiębiorstwa
OPZ	Opis Przedmiotu Zamówienia
ORE	Ośrodek Rozwoju Edukacji
PARP	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
PKD	Polska Klasyfikacja Działalności Gospodarczej
POWER	Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój
QCA	Porównawcza analiza przypadków (Qualitative Comparative Analysis)
SRK/ Rada/ Rady	Sektorowa/e Rada/y ds. Kompetencji
SZOOP POWER	Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój
UE	Unia Europejska
UM	Urząd Marszałkowski

## Streszczenie w języku polskim

### Wprowadzenie

Niniejszy raport prezentuje wyniki badania ewaluacyjnego pn. „Ocena funkcjonowania Sektorowych Rad ds. Kompetencji”. Dokonano w jego ramach oceny dotychczasowych prac 17 Rad Sektorowych ds. Kompetencji, powołanych (w ramach Działania 2.12 POWER) w latach 2016-2020, oraz osiągniętych przez nie rezultatów<sup>1</sup> m.in. w ramach przypisanych im zadań:

- pozyskiwanie wiedzy od przedsiębiorców na temat potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych występujących na rynku pracy w danym sektorze gospodarki;
- upowszechnianie informacji na temat potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych w danym sektorze gospodarki;
- inicjowanie współpracy przedsiębiorców z uczelniami oraz innymi podmiotami z obszaru kształcenia w celu zintegrowania edukacji i pracodawców;
- formułowanie rekomendacji w zakresie dostosowania kadr gospodarki do aktualnych potrzeb przedsiębiorców w danym sektorze gospodarki.

W badaniu dokonano przeglądu działań wszystkich 17 Rad Sektorowych w obszarze: (i) oceny skuteczności ich funkcjonowania; (ii) skali oraz zakresu inicjatyw podejmowanych przez te gremia; (iii) efektywności komunikacji; (iv) prowadzonej aktywności badawczej oraz analitycznej; (v) realizacji celów strategicznych POWER. Skoncentrowano się również na sformułowaniu rekomendacji dotyczących przede wszystkim przyszłych kierunków rozwoju systemu SRK zarówno w wymiarze strategicznym jak i operacyjnym. Ważnym elementem, uwzględnionym w badaniu ewaluacyjnym, był również aktualny kontekst funkcjonowania Rad Sektorowych, utrudniający ich aktualne działanie, związany (od marca 2020 roku) z nadzwyczajną sytuacją epidemiologiczną.

---

<sup>1</sup> Były to następujące gremia: Sektorowa Rada ds. Kompetencji - Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna, Sektorowa Rada ds. kompetencji – Budownictwo, Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Finanse, Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Turystyka, Rada Sektorowa ds. Kompetencji – Moda i Innowacyjne Tekstylia, Rada Sektorowa ds. Kompetencji – Informatyka, Rada Sektorowa ds. Kompetencji - Motoryzacja i Elektromobilność, Rada Sektorowa ds. Kompetencji Sektora Odzysku Materiałowego Surowców, Sektorowa Rada Kompetencji przemysłu lotniczo-kosmicznego, Sektorowa Rada Kompetencji – Sektor żywności wysokiej jakości, Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Chemicznego, Sektorowa Rada Kompetencji dla branży Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo, Rada ds. Kompetencji w Sektorze Gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji, Rada ds. Kompetencji Sektora Usług Rozwojowych, Sektorowa Rada ds. Kompetencji Nowoczesnych Usług Biznesowych, Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Komunikacji marketingowej, Sektorowa Rada ds. Kompetencji w handlu.

W ramach ewaluacji wykorzystana została analiza danych zastanych, dotyczących zarówno poszczególnych gremiów jak i całego otoczenia funkcjonowania SRK. Uzpełnieniem analiz desk research były badania terenowe realizowane od maja do października 2020 roku. W ich ramach przeprowadzono wywiady pogłębione z przedstawicielami: (i) instytucji szczebla centralnego odpowiadających bezpośrednio oraz pośrednio za funkcjonowanie SRK (PARP, IZ POWER – MFiPR, MEN, MNiSW, MR) (ii) realizatorów BKL - Uniwersytet Jagielloński; (iii) wybranych członków SRK - kierownictwem (przewodniczącymi, wiceprzewodniczącymi, animatorami) oraz członkami; (iv) Rady Programowej ds. Kompetencji. Ponadto zrealizowano badanie ilościowe przy wykorzystaniu procedury mixed-mode (CATI/CAWI) wśród interesariuszy (przedsiębiorców) 17 SRK z poszczególnych sektorów (n=1763) oraz (CAWI/CATI) wśród członków 17 SRK (n=230). Uzpełnienie badań stanowiła w pierwszej kolejności analiza SWOT przygotowana w ramach 17 case study (dla każdej z Rad Sektorowych)<sup>2</sup>, która posłużyła przede wszystkim do analizy specyfiki poszczególnych SRK. Dodatkowo opracowano jakościową analizę porównawczą (QCA) będącą podsumowaniem (w tym porównaniem) funkcjonowania wszystkich gremiów, z uwzględnieniem czynników wpływających na ich skuteczność.

### **Skuteczność funkcjonowania Rad Sektorowych ds. Kompetencji**

Jednym z kluczowych aspektów działalności Rad Sektorowych, wskazanym przez Wykonawcę, było zapewnienie reprezentatywności tych gremiów w stosunku do przypisanego im sektora. W tym kontekście należy podkreślić, że poszczególne Rady na ogół starały się uwzględniać specyfikę swojego sektora przy projektowaniu zasad reprezentatywności swojego składu. Jednocześnie należy zauważyć, że większość Rad Sektorowych posiada aktualnie optymalny skład (pod względem typów reprezentowanych podmiotów oraz ich liczby), którego poszerzenie postrzegają jako czynnik mogący zakłócić ich pracę. Wyjątek stanowią jedynie dwa gremia powołane w 2020 roku (Nowoczesne Usługi Biznesowe oraz Przemysł Lotniczo Kosmiczny), które do września 2020 nie posiadały jeszcze tzw. „szeregowych” członków<sup>3</sup>.

Ponadto poszczególne Rady już na poziomie wniosku o dofinansowanie wypracowały własne koncepcje zarządzania, które następnie zostały uszczegółowione na poziomie Regulaminu oraz – w mniejszym stopniu - praktyki realizacji projektu.

Jednocześnie należy podkreślić, że pomimo występujących różnic w zakresie organizacji prac Rad Sektorowych czy aktywności ich członków funkcjonują one w większości w sposób względnie sprawny (skutecznie wypełniają cele, choć nie zawsze wypełniają one założenia projektowe i tylko częściowo pokrywają się one z celami POWER). Przede wszystkim należy

---

<sup>2</sup> Według stanu na koniec września 2020 roku.

<sup>3</sup> W przypadku RS ds. NUB „szeregowych” członków powołano oficjalnie dopiero w październiku 2020 roku.

zauważyć, że wśród większości Rad Sektorowych działania doraźne przeważają nad strategicznymi. Gremia rzadziej zajmują się diagnozowaniem długofalowych potrzeb kompetencyjnych czy opiniowaniem programów nauczania, a także udzielania rekomendacji do opracowywanych ustaw. Bardzo silnie działają natomiast na rzecz identyfikacji kluczowych kompetencji, wynikających z wyzwań stanu epidemicznego oraz transformacji cyfrowej. Działalność Rad w tym zakresie koncentruje się na identyfikacji nowych, kluczowych umiejętności i projektowaniu szkoleń dla pracowników. Długofalowe projekty z uczelniami czy udział w otwieraniu nowych kierunków studiów należą mimo wszystko do działań incydentalnych.

Ciekawym rozwiązaniem usprawniającym działanie Rad Sektorowych okazało się powoływanie grup roboczych/komitetów, które odpowiadają za szczegółowe obszary kompetencyjne np. współpracę z edukacją, programy nauczania czy kontakty z samorządami czy nawet branżę (w przypadku gdy gremia łączyły w sobie nieco odmienne podsektory jak ma to miejsce w największym stopniu w Radzie Sektorowej ds. Opieki Zdrowotnej i Pomocy Społecznej).

Jednym z głównych problemów stanowi utrzymanie aktywności członków Rad, w sytuacji zwoływania Posiedzeń Plenarnych. Problem ten był wyjątkowo widoczny w Radach, których członkowie są rozproszeni przestrzennie. Nadzwyczajna sytuacja epidemiologiczna trwająca od marca 2020 roku, w przypadku części Rad Sektorowych, które nie przestawiły się na zdalną pracę pogłębiła znaczenie trudności w tym zakresie.

### **Skala i zakres inicjatyw podejmowanych przez Rady Sektorowe**

Rady Sektorowe podejmują szereg różnorodnych inicjatyw (angażujących w znacznym stopniu przedsiębiorców z sektorów reprezentowanych przez te gremia), finansowanych w większości ze środków przewidzianych na ich funkcjonowanie w ramach Działania 2.12 POWER. Do istotnych inicjatyw podejmowanych przez Rady Sektorowe należy zaliczyć przede wszystkim: i) prowadzenie monitoringu legislacji (w zakresie rozwiązań administracyjnych dotyczących sektora); (ii) prowadzenie monitoringu ekonomicznej kondycji sektora (np. w zakresie statystyki przedsiębiorstw, sytuacji w poszczególnych branżach w obrębie sektora itp.); (iii) przedstawianie propozycji zmian legislacyjnych (np. w obszarze edukacji, rynku pracy czy regulacji sektorowych); (iv) opracowywanie/konsultowanie Sektorowych Ram Kwalifikacji; (v) opiniowanie dokumentów w tym m.in. nowych kwalifikacji rynkowych; (vi) opiniowanie prognoz zapotrzebowania na pracowników w zawodach szkolnictwa branżowego; (vii) udział w spotkaniach organizowanych przez urzędy centralne (w szczególności MEN, MR) oraz urzędy marszałkowskie m.in. na temat kwalifikacji rynkowych, sektorowego rynku pracy; (viii) inicjowanie porozumień sektorowych; (ix) moderowanie współpracy przedsiębiorców ze szkołami i uczelniami (poprzez organizowanie spotkań, warsztatów, wizyt studyjnych, przygotowywanie informacji branżowych np. w postaci newslettera); (x) organizowanie/ współorganizowanie oraz udział w wydarzeniach branżowych, naukowych dotyczących sektora (np. konferencjach



naukowych, warsztatach, seminariach, webinarach ); (xi) udział w posiedzeniach Rady Programowej ds. Kompetencji, (xii) opracowywanie rekomendacji w zakresie zapotrzebowania na kompetencje w kontekście Działania 2.21; (xiii) opracowywanie rekomendacji w tym m.in. „covidowych”, w zakresie Działania 2.21 POWER, dotyczących zapotrzebowania na kwalifikacje w sektorze, odnoszących się do zmian/rozwiązań w obszarze „sektorowej” edukacji czy zmian sektorowych; (xiv) udział w konsultacjach społecznych dokumentów strategicznych m.in. Zintegrowanej Strategii Umiejętności; (xv) opracowywanie wytycznych dla badań realizowanych przez PARP w ramach BKL oraz BBKL; (xvi) opracowywanie analiz/ekspertyz w zakresie kompetencji kluczowych w sektorze (m.in. w formie map kompetencji) oraz dotyczących systemu certyfikacji; (xvii) przygotowywanie poradników dla doradców zawodowych (m.in. dla poziomu szkół ponadpodstawowych oraz szkół wyższych); (xviii) włączenie do ZSK kwalifikacji rynkowych; (xix) wspieranie procesu wyboru operatorów w ramach Działania 2.21 POWER.

Jednocześnie trzeba podkreślić, że ze względu na to, że 10 z 17 gremiów powołane zostało w I połowie 2020 roku w przypadku znaczącej ich części ww. inicjatywy, co uzasadnione, są jeszcze na etapie planowania lub dopiero wstępnego inicjowania. Pomimo to aktywności poszczególnych gremiów kształtują się bardzo różnorodnie, nawet w przypadku tych o podobnym stażu. Generalnie trzeba zaznaczyć, że większość inicjatyw realizowanych przez Rady pozostaje praktycznie nieznaną wśród ogółu przedsiębiorców z sektorów, którym są dedykowane. Z drugiej strony wśród grupy przedsiębiorców, którzy zetknęli się z Radami (w tym również jako członkowie tych gremiów) opinia na temat ich działania jest raczej pozytywna. Ponadto członkowie Rad Sektorowych deklarują, że inicjatywy tych gremiów wpisują się w ich potrzeby, a także charakteryzują się wysokim poziomem merytorycznym. Szczególnie pozytywnie oceniane są przez członków takie rady jak: Motoryzacja i Elektromobilność, Nowoczesne Usługi Biznesowe, Budownictwo, Komunikacja Marketingowa, Moda i Innowacyjne Tekstylnia, Odzysk Surowców, Żywność Wysokiej Jakości.

Badanie ewaluacyjne wykazało również, że Rady Sektorowe planują, choć tylko w ograniczonym stopniu, skorzystać z możliwości rozwoju kompetencji w sektorze, które dają przepisy o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji. Dotyczy to przede wszystkim zgłaszania i włączania do systemu kwalifikacji rynkowych, które w swych planach posiadają jednak tylko nieliczne gremia.

Należy zauważyć, że w przypadku części gremiów, działania (uznawane przez kierownictwa tych gremiów za istotne dla sektora) wykraczają poza te zaplanowane i wskazane w dokumentach formalnych Rad Sektorowych. Składania to do sformułowania wniosku, że niektóre z tych gremiów podchodzą do swojej aktywności nie tylko w sposób „projektowy” (tj. wywiązanie się tylko z założonych celów i produktów), ale bardziej uwzględniający długoterminową perspektywę rozwoju sektora czy różnorodnych problemów go charakteryzujących.

## **Komunikacja Rad Sektorowych ds. Kompetencji**

Rady Sektorowe charakteryzują się bardzo niskim stopniem rozpoznawalności wynoszącym maksymalnie 20% wśród ankietowanych przedsiębiorców (badanie ilościowe CATI/CAWI) w ramach poszczególnych sektorów reprezentowanych przez te gremia. Świadczy to w pewnym stopniu o nieskutecznej komunikacji tych gremiów, a być może również o braku dostatecznego wsparcia ze strony PARP w tym obszarze. Konieczne jest jednak podkreślenie, że ponad połowa rad powstała na przełomie 2019/2020, co niewątpliwie ma wpływ na wyniki badań dotyczących rozpoznawalności (zwłaszcza, początki ich funkcjonowania przypadły na okres nadzwyczajnej sytuacji epidemiologicznej). Ponadto rady powstałe przed 2019 r. charakteryzują się większą rozpoznawalnością niż rady młodsze powołane w latach 2019/2020, jednak występujące różnice są niewielkie. Największą rozpoznawalnością spośród wszystkich gremiów cieszy się Rada ds. Opieki Zdrowotnej i Pomocy Społecznej – w przypadku której deklaracje znajomości działań złożyło niemal 20% ankietowanych przedsiębiorców (rada powstała w 2016 r.)

Z drugiej strony kontrastuje to z co najmniej umiarkowaną znajomością znaczącej części organizacji liderujących poszczególnym Radom. Potwierdza to zarówno właściwy ich dobór, ale także potencjał w zakresie zwiększania ich znajomości w sektorach, zwłaszcza w przypadku tych gremiów, które zostały utworzone jako ostatnie czyli w 2020 roku (i nie zdążyły rozpocząć akcji informacyjnych i promocyjnych).

Jak wykazały przeprowadzone analizy, Rady Sektorowe korzystają z szerokiego wachlarza narzędzi i działań informacyjno-komunikacyjnych (w szczególności internetowych w tym, choć nieco rzadziej z mediów społecznościowych). Wykorzystywane są one przede wszystkim do informowania o postępach prac, podejmowanych inicjatywach, a także różnorodnych aspektach dotyczących sytuacji w reprezentowanym sektorze. Co ważne, ten rodzaj komunikacji jest wysoko oceniany przez członków poszczególnych gremiów.

Wśród obszarów istotnych z punktu widzenia funkcjonowania Rad Sektorowych jest przekazywanie informacji do interesariuszy na temat kompetencji w sektorach czy koordynowanie współpracy pomiędzy biznesem a edukacją. W większości Rad Sektorowych powstałych przed 2019 rokiem takie działania są prowadzone, choć występują różnice pomiędzy poszczególnymi gremiami w zakresie stopnia ich zaawansowania.

Należy podkreślić, że w 2020 roku, na system informacji i komunikacji decydujący wpływ ma nadzwyczajna sytuacja epidemiologiczna. W związku z tym część Rad podjęła natychmiastowe i skuteczne działania poprzez wprowadzenie elektronicznego systemu komunikacji między kierownictwem Rad oraz ich członkami, umożliwiającego organizowanie spotkań (także grup roboczych) i podejmowanie decyzji online. Zdecydowanie wzmocniło to komunikację i aktywność członków w tym czasie.

### **Aktywność badawcza i analityczna Rad Sektorowych ds. Kompetencji**

W ramach prowadzonej przez Rady aktywności badawczo-analitycznej kluczowym dokumentem jest plan analityczno-badawczy, który jest dostosowany do przyjętych przez te gremia celów i który, w przypadku części z gremiów, ulegał modyfikacjom.

Jednocześnie należy zauważyć, że Rady Sektorowe w większości nie prowadzą w ramach bieżących działań badawczych i analitycznych regularnego i kompleksowego monitoringu sektorów, które reprezentują. Przede wszystkim wykorzystują w tym celu istniejące rozbudowane sieci kontaktów własnych w sektorze.

Ponadto poszczególne gremia prowadzą badania i analizy dotyczące kompetencji w sektorze. Są one najczęściej realizowane przez ekspertów z tej dziedziny (np. na podstawie postępowania ofertowego dokonywany jest wybór eksperta), przy pełnej współpracy i pod kierunkiem merytorycznym członków Rady Sektorowej, w tym przedsiębiorców.

Rozwiązaniem, które pozwala na maksymalnie szerokie włączanie interesariuszy w działania analityczne jest opracowanie, obok listy członków Rady Sektorowej, dodatkowego zestawienia interesariuszy sektora. Może być ono użyteczna w prowadzonych branżowych badaniach terenowych.

### **Realizacja przez Rady Sektorowe ds. Kompetencji celów strategicznych POWER**

Funkcjonowanie Rad Sektorowych w ramach POWER dotyczy czterech Działań:

- Działanie 2.12 – „Zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych”;
- Działanie 2.13 – „Przejrzysty i spójny Krajowy System Kwalifikacji”;
- Działanie 2.15 – „Kształcenie i szkolenie zawodowe dostosowane do potrzeb zmieniającej się gospodarki”;
- Działanie 2.21 – „Poprawa zarządzania, rozwoju kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach”.

Jak wykazało badanie ewaluacyjne, 17 Rad Sektorowych wypełnia w różnym stopniu cele przypisane do powyższych Działań. Należy jednak podkreślić, że w większym stopniu, co uzasadnione, wypełniają je gremia powołane jako pierwsze, w 2016 roku. Szczególnie istotne dla systemu Rad Sektorowych jest Działanie 2.21 – „Poprawa zarządzania, rozwoju kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach”. Jego kluczowy charakter wynika z tego, że jest to de facto pierwszy widoczny (już w perspektywie krótkoterminowej) efekt działań Rad Sektorowych dla sektora, który reprezentuje. Dodatkowo posiada on bardzo wysoki walor użytkowy ponieważ (przynajmniej w założeniu) dopasowana – na podstawie rekomendacji Rad - oferta szkoleniowa Działania 2.12 trafia bezpośrednio do przedsiębiorców z sektora, w tych ich pracowników.

### **Podsumowanie działalności Rad Sektorowych ds. Kompetencji**

Podsumowaniem działalności Rad Sektorowych ds. Kompetencji było ich porównanie z uwzględnieniem czynników, takich jak warunki powstania, potencjał sektora pod względem samoorganizacji i funkcjonowania, wpływających na ich skuteczność, w ramach jakościowej

analizy porównawczej (QCA). Stanowi ona podsumowanie całego badania ewaluacyjnego. W jej ramach skuteczność tych gremiów została wyliczona na podstawie dwóch obszarów (i) realizacji zadań zapisanych we wnioskach projektowych rad; (ii) wyznaczaniu przez Radę i podejmowaniu celów i wyzwań nie wynikających wprost z zapisów projektów Działania 2.12. POWER. Należy podkreślić, że materiał wejściowy do analizy QCA, pomimo obszerności (duża liczba źródeł danych, początkowo duża liczba rozpatrywanych czynników) okazał się w małym stopniu różnicować oceniane Rady. O ile z punktu widzenia case study pojedynczych rad udało się oddać specyfikę poszczególnych przypadków, o tyle w ujęciu porównawczym, oceniając rady z perspektywy skuteczności, trudno było uzyskać wystarczający poziom wiedzy o poszczególnych przypadkach, pozwalający chociażby na bardziej zniuansowaną kalibrację. Jakościowa analiza porównawcza przyczyniła się jednak do stworzenia listy wybranych warunków wyjaśniających<sup>4</sup>, które można włączyć do prowadzonego przez rady monitoringu i sprawozdawczości np. w ramach opracowywanych przez rady sprawozdań z działalności (przy założeniu możliwie dokładnego i precyzyjnego pomiaru).

### **Główne wnioski i rekomendacje z badania ewaluacyjnego**

W pierwszej kolejności należy podkreślić, że badanie ewaluacyjne wykazało, że system SRK posiada znaczący potencjał i generalnie sprawdza się. W celu jego dalszego rozwoju (dotyczy to również powoływania kolejnych Rad) konieczne jest jednak zapewnienie dalszego ich finansowania np. poprzez wykorzystanie środków europejskich w ramach kolejnej perspektywy finansowej (2021-2027). W takiej sytuacji potencjalnie SRK mogą wpisywać się do CP4 w obszar „rynek pracy, zasoby ludzkie” i/lub „edukacja kształcenia, umiejętności”. W ramach systemu SRK istnieje również niewykorzystany potencjał związany ze współpracą poszczególnych gremiów między sobą. Realizacja tej rekomendacji powinna opierać się na nadaniu części SRK horyzontalnego charakteru. Potencjalnymi obszarami międzysektorowej współpracy powinny stać się w pierwszej kolejności (ze względu na aktualnie panującą nadzwyczajną sytuację epidemiologiczną oraz założenia nowej perspektywy finansowej 2021-2027 w szczególności CP1, CP2, a także CP3) cyfryzacja, cyberbezpieczeństwo oraz zielona gospodarka. Dodatkowo rekomendowane jest również włączenie SRK w zarządzanie wdrażaniem oraz monitorowaniem „Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030”.

Z tych względów rekomendowane sukcesywne polepszanie systemu SRK. Najpilniejszą kwestią jest budowanie większej rozpoznawalności SRK wśród przedsiębiorców w sektorach reprezentowanych przez rady, która obecnie jest niestety na bardzo niskim poziomie. Pozostałe zaproponowane przez ewaluatora rekomendacje operacyjne odnoszą się do m.in. usprawnienia monitoringu Rad, weryfikacji sposobów określenia celów tych gremiów, polepszenia komunikacji oraz współpracy Rad Sektorowych z PARP, czy szybszego zatwierdzania przez PARP kwestii formalnych, a także większej responsywności w zakresie

---

<sup>4</sup> Przy założeniu możliwie dokładnego i precyzyjnego pomiaru.

ważnych postulatów zgłaszanych przez te gremia. Istotnym elementem jest także usprawnienie prowadzonego monitoringu Rad przez PARP. Jako zasadne wskazano również większe wykorzystywanie przez PARP potencjału Rad Sektorowych w kontekście Działania 2.21 POWER, zarówno na etapie wyboru operatorów realizujących działania szkoleniowe dla przedstawicieli sektorów, a także realizacji tych zadań oraz ich merytorycznej oceny.

Wśród rekomendacji odnoszących się bezpośrednio do Rad Sektorowych postulowana jest m.in. (i) wsparcie działań w zakresie uzyskania przez nie osobowości prawnej; (ii) zmiana sposobu prowadzonego monitoringu legislacji zmierzającego w kierunku prac ściśle doradczych/ekspertkich; (iii) zabezpieczenie środków na dodatkowe działania Rad; (iv) położenie większego nacisku na działania w zakresie ZSK (poprzez wprowadzenie obowiązkowego eksperta, posiadającego dostateczne kompetencje, wspierającego działania rad w tym obszarze); (v) większa koordynacja badań realizowanych przez Rady z tymi prowadzonymi przez PARP m.in. w ramach BKL oraz BBKL czy IBE.

## Streszczenie w języku angielskim

### Introduction

This report presents the results of “Assessment of the functioning of Sectoral Skills Councils” evaluation, which assessed the work of 17 of Sectoral Skills Councils appointed in the period 2016-2020 (as part of Action 2.12 OP KED Operational Programme Knowledge Education Development) and the outcomes achieved by the Councils<sup>5</sup> e.g. with regard to the following tasks assigned to them:

- obtaining knowledge from entrepreneurs on professional skills needed on the job market in the given economic sector;
- promoting information on professional skills needed on the job market in the given economic sector;
- initiating cooperation between entrepreneurs and universities/colleges and other entities involved in education aiming to integrate education and employees;
- formulating recommendations on adjusting human resources to the current needs of entrepreneurs in the given economic sector.

The evaluation involved review of activities of all 17 Sectoral Skills Councils in the areas of: (i) assessment of the effectiveness of their operation; (ii) scale and scope of initiatives undertaken by the bodies; (iii) effectiveness of communication; (iv) research and analytical activity; (v) fulfilment of strategic objectives of OP KED. The focus was also on issuing recommendations for future directions of development of the Sectoral Qualifications Framework (SQF) both from the strategic and operational viewpoint. An important element accounted for in the evaluation was also the current context of the Councils operation, impeding the current functioning and associated (since March 2020) with the extraordinary epidemiologic situation.

The evaluation included desk research on both individual Councils and the whole environment of SQF operation. Desk research was supplemented by fieldwork conducted from May to October 2020. The scope included in-depth interviews with representatives of:

---

<sup>5</sup> The following Councils were evaluated: Sectoral Skills Council – Health Care and Welfare, Sectoral Skills Council – Building Engineering, Sectoral Skills Council – Finance, Sectoral Skills Council – Tourism, Sectoral Skills Council – Fashion and Innovative Fabrics, Sectoral Skills Council – Information Technology, Sectoral Skills Council – Automotive Industry and Electromobility, Sectoral Skills Council for Recycling, Sectoral Skills Council for Aerospace Industry, Sectoral Skills Council – Sector of High Quality Food, Skills Council for the Chemical Sector, Sectoral Skills Council for Telecommunication and Cybersecurity, Sectoral Skills Council in the Sector of Water and Sewage Management and Reclamation, Sectoral Skills Council for Development Services, Sectoral Skills Council for Modern Business Services, Sectoral Skills Council for Marketing Communication, Sectoral Skills Council in Commerce.

(i) central level institutions directly and indirectly responsible for the operation of SQF: Polish Agency for Enterprise Development (PARP), Institution Managing OP KED – Ministry of Finance and Regional Policy, Ministry of National Education, Ministry of Science and Higher Education, Ministry of Economic Development, (ii) bodies conducting Human Capital Study (BKL) - Jagiellonian University; (iii) selected members of SQF: management (chairs, deputy chairs, activity organisers) and members; (iv) Skills Programme Board. Moreover, quantitative research using mixed-mode procedure was conducted among stakeholders (entrepreneurs) of 17 Skills Councils from individual sectors (n=1763, CATI/CAWI) and among members 17 Sectoral Skills Councils (n=230, CAWI/CATI). The procedures were complemented first of all by SWOT analysis prepared in the form of 17 case studies (for each Council)<sup>6</sup>, which was primarily used for analysis of unique features and conditions of individual Councils. Additionally, qualitative comparative analysis (QCA) was prepared that summarised (and compared) the operation of all the Councils taking into account factors influencing their effectiveness.

### **Effectiveness of operation of Sectoral Skills Council**

One of key aspects of the activity of the Councils, indicated in the report by the evaluators, turned out to be the bodies being representative of the given sector. In this context, it needs to be stressed that individual Councils generally tried to take into account the specific nature of their sector while designing the rules of representativeness of their composition. At the same time, it needs to be pointed out that the majority of the Councils currently have an optimal composition (with regard to the types and number of represented entities) and its potential extension is perceived as a factor that might interfere with the operation of the Council. An exception are two bodies appointed in 2020 (Modern Business Services and Aerospace Industry), which did not have members other than chair, deputy chair and activity organiser until September 2020<sup>7</sup>.

Moreover, already at the level of the application for financing individual Councils developed their own concepts of management, which have been further described at the level of Regulations and, to a lesser degree, practice of the project implementation.

At the same time, it needs to be emphasised that despite the differences in the setup of the Councils functioning or activity of their members, the majority of them operate in a relatively effective manner (they effectively fulfil their objectives, although the same is not always true for project requirements and the objectives of OP KED are only partially covered). First of all, it needs mentioning that the majority of the Councils are more involved in ad hoc activities than strategic ones. The bodies less frequently involve in diagnosing long-term needs for professional skills, providing opinions on educational curricula or issuing recommendations for acts under preparation. On the other hand, they very strongly work on identifying key

---

<sup>6</sup> As at the end of September 2020.

<sup>7</sup> The Council for New Business Services officially appointed ordinary members as late as in October 2020.

skills necessary in view of the challenges posed by the epidemiologic state and digital transformation.

The activity of Councils in this scope focuses on identifying new key skills and designing trainings for employees. However, long-term projects with universities/colleges or participation in opening new majors are only occasional.

An interesting solution streamlining the operation of the Councils proved to be appointment of working groups/committees, which are responsible for specific areas, such as cooperation with educational institutions, training curricula or contact with local government or even industries (in cases where Councils' area combined differing subsectors, which is most strongly pronounced in the Sector Council for Health Care and Welfare).

One of the main challenges is to maintain activity of the Council members upon plenary sessions. The problem was especially visible in the case of Councils whose members are based in numerous differing locations. The extraordinary epidemiologic situation in place since March 2020 has significantly exacerbated difficulties in this scope in the case of the Sector Councils that did not move to working from home mode.

### **Scale and scope of initiatives undertaken by the Councils**

Sectoral Skills Councils undertake a number of various initiatives (to a large degree involving entrepreneurs from the sectors represented by the bodies) financed predominantly from the funds allocated for their operation as part of Action 2.12 OP KED. Important initiatives undertaken by the Councils include: i) monitoring of legislation (with regard to administrative solutions related to the sector); (ii) monitoring of the sector economic condition (e.g. statistics of enterprises, situation in individual industries within the sector etc.); (iii) presenting proposals for legislation amendments (e.g. in the area of education, job market and the sector regulations); (iv) preparing/consulting Sector Qualifications Frameworks; (v) issuing opinions on documents such as new market qualifications; (vi) issuing opinions on forecasts concerning needs for graduates of vocational schools; (vii) participation in meetings organised by central institutions (in particular Ministry of National Education, Ministry of Economic Development) and marshal offices e.g. on the subject of skills, and job market in the sector; (viii) initiating sector agreements; (ix) moderating cooperation of entrepreneurs and schools/universities (through organisation of meetings, workshops, study visits, preparation of information on the industry, e.g. in the form of a newsletter); (x) organising/co-organising and participation in industry and scientific events associated with the sector (e.g. scientific conferences, workshops, seminars, webinars); (xi) participation in meetings of Programme Council for Qualifications; (xii) preparing recommendations concerning demand for skills in the context of Action 2.21; (xiii) preparing recommendations, e.g. covid-related as part of Action 2.21 OP KED, concerning demand for skills in the sector, related to changes/solutions in the area of the sector education or developments in the sector; (xiv) participation in social consultations of strategic documents such as Integrated Skill Strategy; (xv) preparing guidelines for research conducted by PARP as part of BKL and



Industry Human Capital Study (BBKL); (xvi) preparing analyses/ expert appraisements in the area of key skills in the sector (e.g. in the form of skills maps) and concerning the certification system, (xvii) preparing guides for employment counsellors (e.g. at the level of schools secondary and college-level schools), (xviii) including skills in the Integrated Qualification System, (xix) supporting the process of selecting operators as part of Action 2.21 OP KED.

At the same time, it needs to be stressed that since 10 out of 17 Councils were appointed in the 1<sup>st</sup> half of 2020, some of the above initiatives, understandably, are still at the stage of planning or preliminary initiation. Nevertheless, activities of individual Councils strongly differ between each other, even in the case of those established at a similar time. Generally, it needs to be pointed out that the majority of initiatives carried out by the Councils remains practically unknown among entrepreneurs from sectors they are dedicated to. On the other hand, entrepreneurs who had a contact with the Councils (including those functioning as their members) express a rather positive opinion about them. Moreover, members of the Councils declare that the initiatives undertaken by the bodies are in line with their needs and are of high subject-matter value. Especially positive opinions about their Councils were expressed by members of the bodies for the following areas: Automotive Industry and Electromobility, Modern Business Services, Building Engineering, Marketing Communication, Fashion and Innovative Fabrics, Recycling and High Quality Food.

The evaluation also showed that the Councils plan, although only to a limited degree, to use the opportunity to develop skills in the sector that are provided by regulations on IQS. This predominantly concerns reporting skills and including them in the system, although only few Councils plan that.

It needs to be noted that in the case of some of the Councils their activities (perceived by their management as important for the sector) exceed the goals planned and indicated in formal documents of the Councils. This leads to the conclusion that some of the Councils perceive their activity not only as 'project work' (i.e. limited to achieving set objectives and delivering the assumed products), but they also take into account the long-term perspective of the sector development and various challenges faced by it.

### **Communication of Sectoral Skills Councils**

Sectoral Skills Councils show very low recognisability, which reaches at most 20% among the entrepreneurs surveyed (by CATI/CAWI) within individual sectors represented by the Councils. This suggests communication of the Councils being ineffective to a certain degree and potentially insufficient support from PARP in the area. However, it is necessary to emphasise that over half of the Councils were established at the end of 2019/ beginning of 2020, which undoubtedly impacts the outcomes of the recognisability surveys (especially since the beginning of their functioning coincided with the extraordinary epidemiologic situation). Moreover, Councils established before 2019 are more recognisable than those appointed in the period 2019/2020. Nevertheless, these differences are small. The most recognisable Council is the one for Health Care and Welfare, where almost 20% of

entrepreneurs surveyed declared they were familiar with activities of the Council (it was appointed in 2016).

On the other hand, it contrasts with at least moderate recognisability of a considerable proportion of organisations functioning as leaders of individual Councils. This confirms both appropriate selection of the organisations and the potential for increasing the Councils' recognisability in the sectors, especially in the case of Councils appointed last, that is in 2020 (and they have not managed to start informative and promotional campaigns).

As shown by the analyses, Sectoral Skills Councils use a wide range of tools and activities for information and communication (in particular web-based tools which include, although less frequently, social media). They are primarily used to provide information about progress of works, undertaken initiatives and various aspects concerning situation in the given sector. Importantly, this type of communication is highly rated by members of the Councils.

An important area from the viewpoint of Sectoral Skills Council operation is informing stakeholders about skills in sectors and coordinating cooperation between business and education. The majority of Councils appointed before 2019 conduct such activities, although there are differences between individual Councils with regard to the degree of their progress.

It needs to be emphasised that in 2020 the system of information and communication was influenced strongest by the extraordinary epidemiologic situation. In this context, some of the Councils undertook immediate and effective activities by introducing electronic systems for communication between Councils management and their members that enables organisation of meetings (also working groups) and taking decisions online. This considerably enhanced communication and activity of members at the time.

### **Research and Analytical Activity of Sectoral Skills Councils**

With regard to the research and analytical activity of Councils, the key document is analysis and research plan, which is adjusted to objectives accepted by the Councils and, in the case of some Councils, underwent modifications.

At the same time, it needs to be noted that the majority of Councils do not conduct regular and comprehensive monitoring of the sectors they represent as part of their current research and analytical activities. First of all, they use the existing extensive networks of their own contacts in the sector for this purpose.

In addition, individual bodies carry out research and analysis of skills in the sector. They are most frequently performed by experts in the given field (e.g. an expert is selected on the basis of the tendering procedure), with full cooperation and under the guidance of members of the Councils, including entrepreneurs.

A solution that enables maximum involvement of stakeholders in analytical activities is the development, apart from the list of the Council members, of an additional list of sector stakeholders. It can be useful for industry field research.

## **Implementation of strategic objectives of Operational Programme Knowledge Education Development (OP KED) by Sectoral Skills Councils**

Operation of Councils with regard to OP KED relates to four Actions:

- Action 2.12 – „Increasing knowledge of the demand for skills and qualifications“;
- Action 2.13 – „Transparent and consistent National Qualifications System“;
- Action 2.15 – „Educational and vocational education adapted to the needs of the changing economy“;
- Action 2.21 – „Improvement in management, development of the human capital and support for innovation in enterprises“.

As shown by the evaluation, 17 Councils fulfil the objectives associated with the above Actions to varying degrees. It needs to be emphasized, however, that, understandably, they are fulfilled to a greater extent by the Councils that were established first, in 2016. Action 2.21 - "Improvement of management, human capital development and support for innovation in enterprises" is particularly important for the Councils system. Its key nature results from the fact that it is in fact the first visible (already in the short term) effect of the activities of the Councils for the sectors they represent. In addition, it has a very high utility value because (at least in assumption) the training offer customised on the basis of Councils recommendations goes directly to entrepreneurs from the sector and their employees.

### **Summary of Sectoral Skills Councils Activity**

The activity of the Councils was summarized by comparing them with regard to factors such as the conditions of their establishment, the potential of the sector in terms of self-organization and functioning, influencing their effectiveness, as part of a qualitative comparative analysis (QCA). It is a summary of the entire evaluation. Within its framework, the effectiveness of these bodies was calculated on the basis of two areas (i) implementation of tasks included in Councils' project applications; (ii) setting and undertaking objectives and challenges not directly arising from the provisions of Action 2.12 OP KED projects. It should be emphasized that the input material for QCA, despite its extensiveness (a large number of data sources, initially a large number of factors considered), turned out to differentiate the Councils only to a small degree. While case studies managed to capture the specific nature of individual Councils, in the comparative approach it was difficult to obtain a level of knowledge about individual cases sufficient to assess Councils' effectiveness and allow even a more nuanced calibration. However, the qualitative comparative analysis has contributed to creating a list of selected explanatory conditions <sup>8</sup>, that can be included in Councils' monitoring and reporting, e.g. in activity reports prepared by them (assuming the most accurate and precise measurement possible).

---

<sup>8</sup> Assuming the most accurate and precise measurement possible.

### **Main conclusions and recommendations from the evaluation**

First of all, it needs to be noted that the evaluation showed that the system of Sectoral Skills Councils has significant potential and is generally working. To promote further development (including appointment of new Councils), it is necessary to ensure further financing e.g. through the use of EU funds from the subsequent Financial Perspective (2021-2027). In this situation, Councils may potentially be included in CP4 in the area of 'job market, human resources' and/or 'education, training of skills'. The Councils system has also the potential associated with cooperation between individual Councils. Implementation of this recommendation should be based on adding horizontal nature to the Councils. Potential areas for cooperation between the Councils should first of all be (due to the current extraordinary epidemiologic situation and the assumptions of the new Financial Perspective 2021-2027, in particular CP1, CP2 and CP3): digitalisation, cybersecurity and green economy. Additionally, it's recommended to include the Councils in the management and monitoring of "Integrated Skills Strategy 2030" implementation.

For this reason, further development and improvement of Councils is recommended. It is most urgent to build greater recognisability among entrepreneurs in the sectors represented by the Councils, which is unfortunately at a very low level at present.

The other operational recommendations proposed by the evaluator relate e.g. to streamlining Councils monitoring, verification of the manners of determining objectives of the bodies, improvement of communication and cooperation of the Councils with PARP and, faster approval of formal issues by PARP as well as greater responsiveness in terms of important requests submitted by the Councils. An important element is also the improvement of the monitoring of the Councils by PARP. It is also recommended for PARP to increase its use of the potential of the Councils in the context of Action 2.21 of the OP KED, at the stage of selecting operators to carry out training activities for sector representatives, fulfilling these tasks and their expert evaluation.

Recommendations addressed directly to the Councils suggest in particular the following: (i) support for activities aimed at obtaining legal personality by them; (ii) changing the manner of legislation monitoring to move to strictly consulting/expert activities of the Councils; (iii) securing funds for additional activities of the Councils ; (iv) greater emphasis on activities in the field of IQS (by introducing an obligatory expert with sufficient competence to support the activities of Council in this area); (v) more coordination of research carried out by Councils with those conducted by PARP, e.g. as part of BKL and BBKL or IBE.

## 1. Opis przedmiotu badania

**Celem ogólnym badania** ewaluacyjnego była ocena dotychczasowych prac SRK i ich rezultatów.

Zadania SRK w zakresie rozwoju rynku pracy i kapitału ludzkiego, określa, Art. 4e ust. 2 ustawy z dnia 9 listopada 2000 r. o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (t.j. Dz.U. 2019 poz. 310). Do zadań tych gremiów należy w szczególności:

- pozyskiwanie wiedzy od przedsiębiorców na temat potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych występujących na rynku pracy w danym sektorze gospodarki;
- upowszechnianie informacji na temat potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych w danym sektorze gospodarki;
- inicjowanie współpracy przedsiębiorców z uczelniami oraz podmiotami, o których mowa w art. 2 ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe, w celu zintegrowania edukacji i pracodawców;
- formułowanie rekomendacji w zakresie dostosowania kadr gospodarki do aktualnych potrzeb przedsiębiorców w danym sektorze gospodarki<sup>9</sup>.

SRK uruchomiono w 2016 roku w ramach Działania 2.12 POWER „Zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych”. Wypełniały one Zadanie 1b „Powołanie i funkcjonowanie Sektorowych Rad ds. Kompetencji”, którego celem jest zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych w poszczególnych sektorach gospodarki, powiązane ze zwiększeniem dopasowania oferty edukacyjnej do potrzeb przedsiębiorców, oraz lepsze dopasowanie kompetencji pracobiorców do potrzeb pracodawców. Rady z założenia są tworzone „przez branżę dla branży”, stanowiąc inicjatywę oddolną na rzecz pozyskania pracowników o pożądanym kompetencjach. Rady mają być również odpowiedzią na potrzeby edukacyjne przedstawicieli branży i przyczyniać się w szczególności do poprawy wymiany informacji, dialogu i współpracy między przedsiębiorcami a jednostkami edukacyjnymi, tak aby kompetencje pozyskiwane w trakcie edukacji pracowników i przyszłych pracowników danej branży były zgodne z realnym zapotrzebowaniem pracodawców oraz wpisywały się w prognozowane w danych branżach zmiany.

W ramach Działania 2.12 POWER powołano łącznie **17 Sektorowych Rad ds. Kompetencji** (z czego 10 w 2020 roku), które reprezentują przyporządkowane im sektory, opisane przy wykorzystaniu kodów PKD:

- **Sektorowa Rada ds. Kompetencji - Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna Sektorowa**

---

<sup>9</sup> Zadania Rad Sektorowych wskazane zostały także w Ustawie z dnia 14 grudnia 2016 r. *Prawo oświatowe* (Dz.U.2020.910 t.j.) oraz Ustawie z dnia 22 grudnia 2015 r. *o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji* (Dz.U.2020.226 t.j.).

PKD 86 (opieka zdrowotna), PKD 87 (pomoc społeczna z zakwaterowaniem), PKD 88 (Pomoc społeczna bez zakwaterowania);

➤ **Rada ds. kompetencji – Budownictwo**

PKD 41 (Roboty budowlane związane z wnoszeniem budynków), PKD 42 (Roboty związane z budową obiektów inżynierii lądowej i wodnej, PDK 43 (Roboty budowlane specjalistyczne);

➤ **Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Finanse**

PKD 64.19 (Pozostałe pośrednictwo pieniężne), PKD 64.2 (Działalność holdingów finansowych), PKD 64.30 (Działalność trustów, funduszy i podobnych instytucji finansowych), PKD 64.90 (Pozostała finansowa działalność usługowa, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych);

➤ **Sektorowa Rada ds. Kompetencji – Turystyka**

PKD 55.10 (Hotele i podobne obiekty zakwaterowania), PKD 55.20 (Obiekty noclegowe turystyczne i miejsca krótkotrwałego zakwaterowania, PKD 55.90 (Pozostałe zakwaterowanie), PKD 56.10 (Restauracje i pozostałe placówki gastronomiczne), PKD 56.21 (Przygotowywanie i dostarczanie żywności dla odbiorców zewnętrznych), PKD 56.29 (Pozostała usługowa działalność gastronomiczna), PKD 56.30 (Przygotowywanie i podawanie napojów), PKD 79.11 (Działalność agentów i pośredników turystycznych), PKD 79.12 (Działalność organizatorów turystyki), PKD 79.90 (Pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji i działalności z nią związane);

➤ **Rada Sektorowa ds. Kompetencji – Moda i Innowacyjne Tekstyli**

PKD 13 (produkcja wyrobów tekstylnych), PKD 14 (produkcja odzieży), PKD 15 (produkcja skór i wyrobów ze skór wyprawionych);

➤ **Rada Sektorowa ds. Kompetencji - Informatyka**

PKD 58.2 (Działalność wydawnicza w zakresie oprogramowania), PKD 62 (Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana), PKD 63.1 (Przetwarzanie danych; zarządzanie stronami internetowymi);

➤ **Rada Sektorowa ds. Kompetencji - Motoryzacja i Elektromobilność**

PKD 29 (Produkcja pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli), PKD 45 (Handel hurtowy i detaliczny pojazdami samochodowymi, naprawa pojazdów samochodowych), PKD 27.11 (Produkcja elektrycznych silników, prądnic i transformatorów), PKD 27.12 (Produkcja aparatury rozdzielczej i sterowniczej energii elektrycznej), PKD 27.20 (Produkcja baterii i akumulatorów), PKD 27.90 (Produkcja pozostałego sprzętu elektrycznego);

➤ **Rada Sektorowa ds. Kompetencji Sektora Odzysku Materiałowego Surowców**

PKD 38 (Działalność związana ze zbieraniem, przetwarzaniem i unieszkodliwianiem odpadów; odzysk surowców);

➤ **Sektorowa rada Kompetencji przemysłu lotniczo-kosmicznego**

PKD 30.30.Z (Produkcja statków powietrznych, statków kosmicznych i podobnych maszyn; PKD 26.20.Z (Produkcja komputerów i urządzeń peryferyjnych), PKD 26.30.Z (Produkcja sprzętu telekomunikacyjnego), PKD 26.51.Z (Produkcja instrumentów i przyrządów pomiarowych, kontrolnych i nawigacyjnych), PKD 26.52.Z (Produkcja zegarków i zegarów), PKD 26.70.Z (Produkcja instrumentów optycznych i sprzętu fotograficznego), PKD 51.10.Z Transport lotniczy pasażerski, PKD 51.21.Z Transport lotniczy towarów, PKD 51.22.Z Transport kosmiczny;

➤ **Sektorowa Rada Kompetencji – Sektor żywności wysokiej jakości**

PKD 10 (Produkcja artykułów spożywczych);

➤ **Sektorowa rada ds. Kompetencji Sektora Chemicznego**

PKD 20 (Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych), PKD 21 (Produkcja wyrobów farmaceutycznych), PKD 22 (Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych), PKD 19.20.Z (Produkty rafinacji ropy naftowej);

➤ **Sektorowa Rada Kompetencji dla branży Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo**

PKD 61.1 (Działalność w zakresie telekomunikacji przewodowej), PKD 61.2 (działalność w zakresie telekomunikacji bezprzewodowej, z wyłączeniem telekomunikacji satelitarnej), PKD 61.3 (Działalność w zakresie telekomunikacji satelitarnej); PKD 61.9 (Działalność w zakresie pozostałej telekomunikacji);

➤ **Rada ds. Kompetencji w Sektorze Gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji**

PKD 36 (Pobór, uzdatnianie i dostarczanie wody), PKD 37 (Odprowadzanie i oczyszczanie ścieków), PKD 39 (Działalność związana z rekultywacją i pozostała działalność usługowa związana z gospodarką odpadami);

➤ **Rada ds. Kompetencji Sektora Usług Rozwojowych**

PKD 85.5 (Pozaszkolne formy edukacji), 85.53 (Pozaszkolne formy edukacji z zakresu nauki jazdy i pilotażu), 85.59A (Nauka języków obcych), PKD 85.59.B (Pozostałe pozaszkolne formy edukacji, gdzie indziej niesklasyfikowane);

➤ **Sektorowa Rada ds. Kompetencji Nowoczesnych Usług Biznesowych**

PKD 69.2 (działalność rachunkowo księgową; doradztwo podatkowe), PKD 70 (działalność firm centralnych – head offices), PKD 73.2 (badanie rynku i opinii publicznej), PKD 74.9 (pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna, gdzie indziej nie niesklasyfikowana), PKD 82.2 (działalność centrów telefonicznych);

➤ **Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Komunikacji marketingowej**

PKD 58.1 (Wydawanie książek i periodyków oraz pozostała działalność wydawnicza, z wyłączeniem w zakresie oprogramowania), PKD 59 (Działalność związana z produkcją

filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych, PKD 60 (Nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych), PKD 73.1 (Reklama);

➤ **Sektorowa Rada ds. Kompetencji w Handlu**

PKD 45.1 (Sprzedaż hurtowa i detaliczna pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli), PKD 45.3 (Sprzedaż hurtowa i detaliczna części i akcesoriów do pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli), PKD 45.4 (Sprzedaż hurtowa i detaliczna motocykli, ich naprawa i konserwacja oraz sprzedaż hurtowa i detaliczna części i akcesoriów do nich), PKD 46 (Handel hurtowy, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi), PKD 47 (Handel detaliczny, w wyłączeniu handlu detalicznego pojazdami samochodowymi).

**Do głównych zadań SRK należy** (zgodnie z założeniami Działania 2.12 POWER):

(i) rekomendowanie rozwiązań/zmian legislacyjnych w obszarze edukacji i jej dostosowania do potrzeb rynku pracy w danym sektorze, w tym mogących wpłynąć na poprawę sytuacji pracowników w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy (m.in. pracownicy powyżej 50 roku życia, pracownicy o niskich kwalifikacjach); (ii) współpraca w zakresie porozumień edukacyjnych działających w zakresie zintegrowania edukacji i pracodawców; (iii) określanie obszarów badawczych odnoszących się do kompetencji w danym sektorze, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji pracowników znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy, w tym powyżej 50 roku życia lub o niskich kwalifikacjach oraz zlecenia ww. badań; (iv) identyfikacja potrzeb tworzenia sektorowych ram kwalifikacji oraz kwalifikacji; (v) przekazywanie informacji nt. zapotrzebowania na kompetencje do instytucji edukacyjnych, instytucji rynku pracy, w tym agencji zatrudnienia oraz powiatowych urzędów pracy, co w efekcie powinno wpłynąć na wzrost skuteczności działań z zakresu pośrednictwa pracy i poradnictwa zawodowego; (vi) przekazywanie informacji nt. specyficznych potrzeb danego sektora w obszarze kompetencji do partnerów społecznych dokonujących identyfikacji potrzeb rozwojowych przedsiębiorstw w danym sektorze.

W ramach systemu Rad Sektorowych funkcjonuje również **Rada Programowa**

**ds. Kompetencji**, do której zadań należy: (i) koordynacja i monitorowanie pracy SRK; (ii) prowadzenie działań na rzecz wprowadzania zmian legislacyjnych w obszarze nauki, edukacji i innej edukacji nieformalnej i jej dostosowania do potrzeb rynku pracy, w tym mogących wpłynąć na poprawę sytuacji pracowników w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy (m.in. pracownicy powyżej 50 roku życia, pracownicy o niskich kwalifikacjach); (iii) zapewnienie szerokiego dostępu do wyników monitoringu rynku pracy.

Na cel główny badania ewaluacyjnego składały się **dwa cele szczegółowe**:

**Cel szczegółowy numer 1. Funkcjonowanie SRK z perspektywy IZ/IP:**

- ocena skuteczności i użyteczności działań/ funkcjonowania SRK w kontekście celów POWER;
- ocena poziomu rozwoju SRK w kontekście założeń przyjętych w studiach wykonalności dla każdej z Rad;



- ocena dotychczasowych założeń oraz efektów, dotyczących funkcjonowania Systemu Rad ds. Kompetencji wraz z ustaleniem ewentualnych kierunków zmian (m.in. systemu wyłaniania kolejnych Sektorowych Rad, kierunków badań w ramach branżowego BKL<sup>10</sup> (m.in. zapewnienie komplementarności badań i zachowanie linii demarkacyjnej badań prowadzonych przez IBE/PARP i SRK), roli Rady Programowej ds. Kompetencji).

#### **Cel szczegółowy numer 2. Funkcjonowanie SRK z perspektywy pojedynczego gremium:**

- oceny dotychczasowych działań SRK w kontekście adekwatności do zaplanowanych celów wraz z ustaleniem ewentualnych kierunków zmian;
- ocena poziomu osiągniętych rezultatów/ wskaźników w kontekście celów zaplanowanych przez SRK;
- wskazanie przykładów dobrych praktyk, które będą możliwe do zastosowania również przez inne Rady.

#### **W badaniu wykorzystano również cztery kryteria ewaluacyjne:**

- **Trafność (adekwatność)** – stopień, w jakim cele Rady są zgodne z wymaganiami interesariuszy, potrzebami lokalnymi oraz politykami i priorytetami partnerów (w sektorze, w którym działa Rada);
- **Efektywność** - relacja między produktami, rezultatami a środkami (w szczególności finansowymi) przeznaczonymi dla ich uzyskania w analizowanym okresie działania Rad;
- **Skuteczność** - stopień, w jakim przedsięwzięcie osiągnęło zakładane, na analizowany okres, cele. Porównanie tego, co zostało zrobione, z tym co było planowane;
- **Użyteczność/oddziaływanie** - ocena szerszych konsekwencji działania SRK, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych.

---

<sup>10</sup> Dotyczy zarówno BKL oraz BKL II (<https://www.parp.gov.pl/component/site/site/bilans-kapitalu-ludzkiego#obbkl>).

## 2. Opis metodologii badania

W ewaluacji zastosowano triangulację: (i) teoretyczną (bazowanie na więcej niż jednej perspektywie teoretycznej) oraz (ii) metodologiczną (użycie wielu metod dla zbadania pojedynczego problemu badawczego); dzięki czemu uzyskano efekt kumulowania się, weryfikacji, a także wzajemnego uzupełniania danych pochodzących z różnych źródeł, co przyczyniło się do obiektywizacji całego procesu badawczego.

**W ramach badania wykorzystane zostały następujące metody i techniki badawcze:**

- **analiza danych zastanych** - dotyczyła funkcjonowania poszczególnych SRK (materiały wytworzone przez te gremia oraz dotyczące sektorów, które są przez nie reprezentowane) oraz koncentrowała się na otoczeniu funkcjonowania SRK, a w szczególności na POWER 2014-2020 (zwłaszcza na działaniach dedykowanych SRK: Działania 2.12, 2.13, 2.15, 2.21)<sup>11</sup>;
- **wywiady pogłębione** (ITI, diady, triady - łącznie zrealizowano 80 wywiadów) przeprowadzone z:
  - przedstawicielami instytucji szczebla centralnego odpowiadających bezpośrednio oraz pośrednio za funkcjonowanie SRK: (i) PARP (Departament Rozwoju Kadr w Przedsiębiorstwach); (ii) IZ POWER - MFIPR (Departament Europejskiego Funduszu Społecznego); (iii) MEN (Departament Strategii, Kwalifikacji i Kształcenia Zawodowego); MNiSW (Departament Innowacji i Rozwoju); MR (Departament Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Departament Jednostek Nadzorowanych i Podległych) – łącznie sześć wywiadów<sup>12</sup>,
  - realizatorami BKL: Uniwersytet Jagielloński - jeden wywiad,
  - wybranymi członkami SRK: kierownictwem (przewodniczącymi, wiceprzewodniczącymi, animatorami) oraz członkami – łącznie 74 wywiady,
  - przedstawicielami Rady Programowej ds. Kompetencji – łącznie dwa wywiady;
- **badania ilościowe przy wykorzystaniu procedury mixed-mode (CAWI, CATI):**
  - CATI/CAWI wśród interesariuszy (przedsiębiorców) SRK z poszczególnych sektorów (łącznie zebrano ponad 1760 wypełnionych ankiety od przedsiębiorców w ramach 17 sektorów, reprezentowanych przez SRK),

<sup>11</sup> Szczegółowe zestawienie listy materiałów wykorzystanych w analizie desk research wskazane zostało w ramach Załącznika „Studia przypadków SRK”.

<sup>12</sup> Wszystkie ministerstwa wymieniane w raporcie są według stanu na wrzesień 2020 roku. Nie uwzględniają one zmian, które miały miejsce w październiku 2020 roku; (<https://www.premier.gov.pl/wydarzenia/aktualnosci/zmiany-w-rzadzie-premiera-mateusza-morawieckiego.html>).

- CAWI/CATI wśród członków SRK (łącznie zebrano 230 wypełnionych ankiet, a ogólny poziom response rate wyniósł niemal 50 %<sup>13</sup>),
- **analiza SWOT** - opracowana została w ramach 17 studiów przypadku (case study) dla 17 SRK<sup>14</sup>. W jej ramach dokonano oceny każdej z SRK przy wykorzystaniu następujących wymiarów<sup>15</sup>: (i) mocne strony SRK; (ii) słabe strony SRK; (iii) szanse stojące przed SRK (w podziale na zewnętrzne i wewnętrzne); (iv) zagrożenia dla SRK (w podziale na zewnętrzne i wewnętrzne)<sup>16</sup>; opracowana analiza SWOT w ramach case study posłużyła przede wszystkim do analizy specyfiki poszczególnych SRK; wyniki analiz SWOT wraz z 17 case study oraz wskaźnikami dotyczącymi Sektorowych Rad ds. Kompetencji zamieszczone zostały w ramach Załącznika 3 – Studia przypadku SRK;
- **jakościowa analiza porównawcza (QCA)** służyła porównaniu (interpretacji oraz wyjaśnieniu) różnic pomiędzy działającymi SRK i osiąganymi przez nie rezultatami (z uwzględnieniem czynników wpływających na skuteczność tych gremiów). Wyniki jakościowej analizy porównawczej zamieszczone zostały w ramach Załącznika 2 – Jakościowa analiza porównawcza (QCA).

W ramach badania ewaluacyjnego dokonano również analizy logiki interwencji, która była uzupełnieniem oceny dotychczasowych prac SRK i ich rezultatów. W ramach analizy logiki interwencji wykorzystano podejście „ewaluacji opartej na teorii”, które uzupełniono podejściem „applied behavioral science” (podejście behawioralne), zorientowane na użytkownika (user-centered design) oraz ewaluacją partycypacyjną. Przyjęta logika w projekcie dotyczącym SRK, była przedmiotem wcześniejszej analizy w badaniu z 2017 roku – „Ocena funkcjonowania Sektorowych Rad ds. Kompetencji – raport końcowy”. W wyniku przeprowadzonych wówczas badań, Ewaluatorzy odtworzyli dla Działania 2.12 POWER typ projektu 1 (zgodnie z SZOOP POWER „Stworzenie i wsparcie funkcjonowania Rady Programowej ds. Kompetencji oraz Sektorowych Rad ds. Kompetencji”) tzw. teorię interwencji, czyli przeanalizowali przyjęte założenia na temat powiązań przyczynowo-skutkowych, dzięki którym zaangażowane zasoby zostały przełożone na konkretne efekty. W ramach niniejszego badania, odtworzona w 2017 roku logika, została jedynie poddana

---

<sup>13</sup> Response rate obliczony na podstawie aktualnych zestawień członków Rad Sektorowych ds. Kompetencji (według stanu – w zależności od Rady Sektorowej – na sierpień/wrzesień 2020).

<sup>14</sup> Badanie prezentuje dane według stanu na koniec września 2020 roku.

<sup>15</sup> Ze względu na specyfikę prowadzonych analiz, wymiary różnią się od klasycznego podejścia dla analizy SWOT.

<sup>16</sup> Zarówno w przypadku szans i zagrożeń zewnętrzny charakter dotyczy czynników niezależnych od działań SRK, a w przypadku wewnętrznych dotyczą one elementów, które są w większym lub mniejszym stopniu zależne od działań tego gremium.

weryfikacji, a wnioski z analizy zostały zaktualizowane w taki sposób, by umożliwić ich wykorzystanie do dalszego usprawniania interwencji.

### 3. Wnioski z badania

#### 3.1. Ocena skuteczności funkcjonowania Rad Sektorowych ds. Kompetencji

W ramach niniejszego rozdziału udzielono odpowiedzi na poniższe 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?

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

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?

Czy zasoby (np. dostęp do wyników badań BKL, finansowania badań własnych Rady, finansowania pracy wybranych członków Rady, itp.) będące w dyspozycji Rady zapewniają sprawne i skuteczne jej działanie i osiągnięcie założonych celów (nie tylko w kontekście celów zapisanych we wniosku o dofinansowanie)?

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

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

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

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 działania Rady są adekwatne do zaplanowanych do osiągnięcia rezultatów? Czy działania przekładają się na efekty?

#### **Reprezentatywność Rad**

Zapewnienie reprezentatywności jest wyjątkowo ważnym aspektem działalności Rad Sektorowych. Poszczególne Rady na ogół starały się uwzględnić specyfikę swojego sektora, przy projektowaniu zasad reprezentatywności swojego składu. Szczególne działania w tym zakresie podjęły Rady reprezentujące sektory: Moda i Innowacyjne Tekstylna, Finanse,

Turystyka, Odzysk Surowców oraz Motoryzacja i Elektromobilność. Rady te opracowały dodatkowe wewnętrzne reguły, mające na celu zapewnienie w swoim składzie przedstawicieli poszczególnych branż tworzących sektor, a często również i większego udziału przedsiębiorców. Sektorowe Rady Telekomunikacji i Cyberbezpieczeństwa oraz Komunikacji Marketingowej w swoich zasadach uwzględniły zaś geograficzne rozproszenie podmiotów reprezentujących sektor. Wysokim stopniem reprezentatywności, mimo braku wprowadzenia szczególnych reguł w tym zakresie, charakteryzuje się również Rada Sektora Żywność Wysokiej Jakości. Ograniczoną reprezentatywność, przejawiającą się małą liczbą podmiotów z danej branży, bądź małą liczbą zrzeszeń, zidentyfikowano w Radach: Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna, Handel oraz Przemysł Lotniczo-Kosmiczny. Wreszcie w przypadku Nowoczesnych Usług Biznesowych oraz Przemysłu Chemicznego, skład Rad wciąż nie został ukonstytuowany, przez co trudno jest oceniać ich reprezentatywność. Co ciekawe, badani przedstawiciele Rad Sektorowych, niemal jednomyślnie pozytywnie ocenili reprezentatywność swoich Rad, uznając że wszystkie podmioty są w niej właściwie reprezentowane. Wątpliwości wyrazili jedynie niektórzy członkowie Rad: Przemysł Lotniczo-Kosmiczny oraz Przemysł Chemiczny.

Poszczególne Rady na ogół posiadają już optymalny skład (pod względem typów reprezentowanych podmiotów oraz ich liczby), którego poszerzanie postrzegają jako czynnik mogący zakłócić ich pracę. Warto zauważyć, że większość badanych przedstawicieli Rad uważa, że ich Rada reprezentuje interesy całego sektora. Dzieje się tak, nawet w przypadku Rady Przemysłu Chemicznego, w której reprezentatywność została nisko oceniona przez jej członków. Z drugiej strony pewne wątpliwości, co do reprezentowania interesów całego sektora pojawiają się również w przypadku Rad, o wysoko ocenionej reprezentatywności: Moda i Innowacyjne Tekstylnia, Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna oraz Sektor Finansowy.

Rzeczywisty monitoring sektora, obejmujący zmiany jego struktury i prowadzący do wniosków w zakresie zmiany składu Rady, występuje jedynie w przypadku Rad: Moda i Innowacyjne Tekstylnia, Żywność Wysokiej Jakości oraz Motoryzacja i Elektromobilność. Aktywne działania, mające na celu pozyskanie nowych członków, mają miejsce przede wszystkim w tych Radach, których skład wciąż się nie ukonstytuował, czyli Nowoczesnych Usług Biznesowych oraz Przemysłu Chemicznego. Działania te oparte są o kontakty członków Rady. Ciekawym przypadkiem jest włączanie do składu Rady Sektora Finansowego członków-obszerników, którzy zdecydowali się na zacieśnienie swojej współpracy. W pozostałych przypadkach składy Rad poszerzane są sporadycznie o przedstawicieli podmiotów zgłaszających się samodzielnie, dzięki istniejącym kanałom komunikacji oraz rekomendowanym przez członków Rad.

Na reprezentatywność Rad oraz dobór właściwych przedstawicieli wpływają również zasady powoływania nowych członków. Optymalne w tym zakresie zdaje się być opracowywanie takich kryteriów formalnych i merytorycznych, aby umożliwiały członkostwo w Radzie zainteresowanym ekspertom o różnym rodzaju powiązania z sektorem, ale nie dopuszczały osób o małym doświadczeniu. Z zadaniem tym najlepiej poradziły sobie Rady: Nowoczesnych

Usług Biznesowych, Opieki Zdrowotnej i Pomocy Społecznej, Handlu oraz Przemysłu Lotniczo-Kosmicznego. W ich przypadku należy spełnić jedno z kilku kryteriów, co pozwala na udział w pracach Rady zarówno przedsiębiorcom, jak i ekspertom branżowym, czy akademickim. Choć wymagania stawiane członkom innych Rad, wydawać się mogą kontrowersyjne, to zdecydowana większość badanych przedstawicieli Rad, uznaje je za odpowiednie.

W przypadku Usług Rozwojowych i Odzysku Surowców wymagania stawiane członkom są dość wysokie – wymagane jest na przykład aż pięcioletnie doświadczenie w danym sektorze. Sytuacja ta jest jednak popierana przez członków Rady, z których ponad 90% uznaje wymagania za odpowiednie. W przypadku Rad: Komunikacja Marketingowa, Przemysł Chemiczny, Sektor Turystyki – wymagania są mocno ograniczające. Uniemożliwiają one członkostwo w Radzie ekspertom, którzy nie prowadzą działalności gospodarczej, bądź nie zajmują się bezpośrednio zarządzaniem pracownikami. Zbyt wysokie wymagania stawiane członkom Rady powodują efekt odwrotny od zamierzonego. W sytuacji, w której wymagania spełniają jedynie najwyższej klasy eksperci, czy najwięksi przedsiębiorcy, dochodzi do sytuacji, w której Rada składa się z osób cierpiących na chroniczny brak czasu. W efekcie członkowie Rady albo cechują się niską aktywnością (Rada Sektora Turystyki), albo oddelegowują do prac i udziału w spotkaniach swoich zastępców. Co ciekawe, członkowie Rad Komunikacja Marketingowa oraz Przemysł Chemiczny w zdecydowanej większości, zaś Rady Sektora Turystyki - w większości, uznają stawiane im wymagania za odpowiednie.

Ciekawym przykładem są Rady: Moda i Innowacyjne Tekstyli oraz Sektor Finansowy – które nie stawiają swoim członkom żadnych formalnych i merytorycznych wymagań, a o ich przyjęciu decydują odpowiednie gremia. Rozwiązanie to wydaje się być lepsze niż zbyt wygórowane restrykcje, ponieważ kandydatury i tak podlegają ocenie członków Rad, co uniemożliwia powołanie do składu Rad osób zupełnie do niej niepasujących.

### **Zarządzanie Radami**

Poszczególne Rady już na poziomie wniosku o dofinansowanie wypracowały własne koncepcje zarządzania, które następnie zostały uszczegółowione na poziomie Regulaminu oraz – w mniejszym stopniu - praktyki realizacji projektu. Wyjątek stanowią Rady Usługi Rozwojowe oraz Przemysł Lotniczo-Kosmiczny, które na poziomie Regulaminu nie wypracowały koncepcji zarządzania i opierają się na zapisach z wniosku oraz praktyce działania. Koncepcja zarządzania nie jest również realizowana w Radzie Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna, której działalność została zawieszona pod koniec 2018 roku. Mimo to, sposoby zarządzania Radami są bardzo wysoko oceniane przez ich członków. Większość ocen ma charakter pozytywny, a jedynie w przypadku Rad: Przemysł Lotniczo-Kosmiczny, Informatyka oraz Moda i Innowacyjne Tekstyli – pojawia się znaczący odsetek ocen neutralnych.

Sposoby zarządzania Radami są zróżnicowane i zdają się zależeć przede wszystkim od pozycji Lidera i Partnerów Projektu. Kluczowym gremium jest na ogół Prezydium; jednak zdarza się,

że kwestie zarządcze skupiają się wokół Lidera i Partnerów Projektu (przykład Rad Przemysłu Chemicznego, Sektora Turystyki oraz Komunikacji Marketingowej), albo wokół Sekretariatu (Rada Odzysku Surowców, Rada Opieki Zdrowotnej i Pomocy Społecznej).

Kontrola jakości pracy na ogół nie zajmuje ważnego miejsca w Regulaminach Rad. Wspominana jest w dokumentach lakonicznie, bądź wcale. O jakości sposobu kontroli prac Rady nie decyduje jednak stopień jej sformalizowania, ale praktyka realizacji. Część Rad, pomimo pominięcia zasad kontroli w Regulaminie, w rzeczywistości prowadzi ją w sposób systemowy. Pozytywnie ocenić należy prowadzenie analizy jakości w sposób systemowy, co przejawia się w regularnych ocenach poszczególnych elementów działania Rad według spójnej metodyki i prowadzi w konsekwencji do ich udoskonalania. Działania realizowane okresowo nie przynoszą aż tak pozytywnych skutków, często nie pozwalając w ogóle na dostrzeżenie realnych problemów.

Za ocenę jakości prac oraz ewaluację na ogół odpowiada Prezydium (Usługi Rozwojowe, Komunikacja Marketingowa, Przemysł Lotniczo-Kosmiczny, Odzysk Surowców), bądź inne gremia, takie jak Sekretariat, czy Grupa Sterująca pod przewodnictwem Lidera. Wyróżniające się podejście prezentują Sektorowe Rady: Nowoczesnych Usług Biznesowych, Przemysłu Chemicznego oraz Sektora Finansowego – w których powołano specjalne Komitety Ewaluacyjne, w sposób systemowy monitorujące jakość pracy poprzez analizy własne i badania prowadzone wśród członków Rad. Mimo zróżnicowanych rozwiązań oceny jakości pracy, większość badanych przedstawicieli Rad (poza Sektorem Finansowym i Odzysku Surowców), wskazuje że organizacja pracy Rady dokonuje się przede wszystkim poprzez dyskusję jej członków. Badania ankietowe zdają się więc być narzędziem wspierającym cały proces, zaś dedykowane zespoły jego organizatorami, podczas gdy większość decyzji zapada podczas Posiedzeń Plenarnych.

### **Organizacja pracy**

Zależnie od aktywności członków widoczne są również wyraźne różnice w zakresie prowadzenia prac merytorycznych. Część Rad działa w sposób wysoce demokratyczny. Gremium zarządcze sprawuje w nich nadzór organizacyjny, zaś wszelkie decyzje dotyczące Planu Pracy i realizacji zadań podejmowane są na Posiedzeniach Plenarnych. Prace merytoryczne realizowane są w takich przypadkach przez: (i) Prezydium bądź Sekretariat; (ii) bezpośrednio przez członków oraz (iii) przez różnego rodzaju zespoły zadaniowe. Produkty prac są następnie gromadzone przez gremium zarządzające i zatwierdzane przez Prezydium. W taki sposób działają przykładowo Rada Komunikacji Marketingowej i Usług Rozwojowych. Ponadto Rada Odzysku Surowców prowadzi szerokie konsultacje ze swoimi członkami, ich instytucjami i sieciami kontaktów. Ciekawym przykładem organizacji jest Rada Sektora Finansowego. W prace w jej ramach włączają się nie tylko członkowie Rady, ale również ich instytucje. Rada często korzysta z opracowań przygotowanych przez różne instytucje, wykorzystując tym samym nagromadzoną już wiedzę o danym sektorze.



Bez względu na sposób organizacji pracy, jest on bardzo wysoko oceniany przez badanych przedstawicieli Rad. Niemal wszyscy badani wysoko oceniają również możliwość zapoznania się z dokumentami przed głosowaniem Rady i wniesienia swoich indywidualnych uwag do ich treści oraz inicjowania własnych pomysłów w ramach prac Rady.

Aktywność członków Rad jest bardzo zróżnicowana w poszczególnych Radach. Przejawia się przede wszystkim obecnością podczas spotkań Rady i zaangażowaniem w prowadzenie prac merytorycznych. Aktywność członków jest wyraźnie niższa w Radach, których gremia decyzyjne zawężone są do określonego grona (na przykład Liderów i Partnerów Projektu, jak w przypadku Rady Sektora Turystyki, bądź jednej z branż sektora, jak w przypadku Rady Sektora Finansowego).

Na aktywność członków wpływ mają również zdolności Animatorów – pozytywnie wpływa działalność Animatora, który jest specjalistą od zarządzania, nie zaś specjalistą branżowym. Z tego właśnie powodu tak trudno utrzymać aktywność członków w Radach, w których funkcjonują Zespoły Branżowe pozbawione Animatora (przykład Rady Sektora Turystyki). Przy niskiej aktywności członków, bądź trudnościach z ich rekrutacją, prace Rad zostały zawężone do wąskiego grona decyzyjnego. Tak jest w przypadku Rady Sektora Chemicznego oraz Nowoczesnych Usług Biznesowych, w których początkowo wszelkie działania były samodzielnie prowadzone przez Liderów i Partnerów Projektów. Tak też stało się w Radzie Sektora Turystyki, w której prace merytoryczne wykonuje Komitet Sterujący, złożony z Prezydium i przewodniczących Komitetów Branżowych, korzystając ze wsparcia ekspertów zewnętrznych i zatrudnionych Asystentów Animatorów.

Mimo obiektywnego zróżnicowania aktywności poszczególnych Rad, sami członkowie oceniają swoją aktywność bardzo wysoko. W przypadku Rad: Moda i Innowacyjne Tekstylnia, Budownictwo, Przemysł Lotniczo-Kosmiczny, Turystyka oraz Motoryzacja i Elektromobilność, oceny – choć pozytywne - są nieco niższe niż w przypadku pozostałych Rad.

Powoływanie Grup Roboczych stało się dla niektórych Rad okazją do uporządkowania prac nad różnymi branżami, których potrzeby i interesy na ogół nie są tożsame. W praktyce prowadzi to do funkcjonowania kilku mniejszych „Rad” pod szyldem jednej oficjalnej. Sytuacja taka ma miejsce w Radach Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna oraz Sektora Turystyki. W Radach: Moda i Innowacyjne Tekstylnia, Przemysł Chemiczny oraz Odzysk Surowców Grupy Robocze powołano na zasadach funkcjonalnych. Mają one za zadanie koncentrowanie się na jednym z celów działania Rady, na przykład na: współpracy z edukacją, programach nauczania, bądź kontaktach z samorządami. Wreszcie Rady Handlu i Usług Rozwojowych prezentują podejście elastyczne i powołują poszczególne Grupy Robocze zależnie od potrzeb, zaś w Radzie Sektora Finansowego w miejsce zakładanych Grup Roboczych, powoływane są Zespoły Zadaniowe. Grupy Robocze nie powstały jeszcze w Radzie Nowoczesnych Usług Biznesowych.

## Zasoby Rad

Wszystkie Rady borykają się z trudnościami natury finansowej. Jednym z głównych problemów było utrzymanie aktywności członków Rad, w sytuacji zwoływania Posiedzeń Plenarnych. Problem ten był wyjątkowo widoczny w Radach, których członkowie są rozproszeni przestrzennie (Rada Sektora Turystyki, Rada Telekomunikacji i Cyberbezpieczeństwa), co powodowało, że ich udział w Posiedzeniach był czasowo- i kosztochłonny. Problem ten został znacząco ograniczony dzięki wprowadzeniu możliwości zdalnego uczestnictwa w Posiedzeniach, które po wprowadzeniu stanu epidemicznego stało się regułą powszechną.

Istotnym problemem są również braki w dostępie do ekspertów. Realizacja pewnych zadań przebiegałaby znacznie sprawniej, gdyby Rady dysponowały ekspertami z tej dziedziny, na przykład: naukowcami posiadającymi fachową wiedzę z danej branży, ekspertami z zakresu legislacji, czy ekspertami z zakresu opracowywania programów nauczania. Braki w tym zakresie powodują albo porzucanie danych dziedzin działalności, albo znaczące ograniczenie aktywności Rady w ich zakresie.

Wreszcie Rady często mają problemy z gromadzeniem wiedzy na temat swojego sektora. Poznanie wielu zagadnień wymaga zlecenia profesjonalnych badań podmiotom zewnętrznym, a to z powodu ograniczonego budżetu na ogół nie jest możliwe. W konsekwencji Rady często gromadzą wiedzę na temat nowych zjawisk w sposób niemetodyczny, na przykład pozyskując wiedzę tylko z określonych środowisk, do których mają dostęp.

Z powyższym problemem związane jest nieprecyzyjne umiejscowienie Rad w systemie rozwoju sektorów. Rady często stawiają sobie zróżnicowane cele pozaprojektowe, takie jak: tworzenie wizji rozwoju sektora (Rada Sektora Finansowego, Rada Sektora Turystyki), promocja jego wizerunku (Rada Przemysłu Chemicznego, Rada Sektorowa ds. Mody i Innowacyjnych Tekstyliów), czy zacieśnianie współpracy między przedstawicielami sektora (Rada Sektora Odzysku Surowców). W konsekwencji ich działania nachodzą na kompetencje innych gremiów, takich jak Grupy Robocze ds. KIS, czy zrzeszenia branżowe. Słabe usieciwienie niektórych Rad wpływa również na pozyskiwanie już zgromadzonej w sektorze wiedzy – albo nie jest ona wykorzystywana, albo Rada pozyskuje ją ponownie. Pozytywnym wyjątkiem jest Rada Sektora Finansowego, która współpracując ze sobą od początku lat 90-tych wytworzyła już sieci współpracy. Członkowie tej Rady podczas Posiedzeń Plenarnych prezentują wiedzę zgromadzoną przez swoje instytucje. Podmioty niebędące członkami Rady również dzielą się swoimi eksperckimi opracowaniami, niekiedy opracowując nowe analizy i ekspertyzy na potrzeby chwili. Taki sieciowy sposób wykorzystania skumulowanej wiedzy na temat sektora i uzupełnianie się z innymi gremiami, zamiast dublowania ich prac, znacząco zwiększyłyby dostępne zasoby pozostałych Rad.

## **Skuteczność Rad**

Członkowie Rad reprezentują przede wszystkim przedsiębiorców zarówno bezpośrednio, jak i przez organizacje branżowe. Jej konsekwencją jest duża koncentracja na opracowywaniu i rekomendowaniu szkoleń dla pracowników oraz opiniowaniu programów nauczania. Dzięki temu Rady w największym stopniu realizują cele: wspieranie zatrudnienia i mobilności pracowników oraz wspierania włączenia społecznego i walkę z ubóstwem. Dość mała reprezentacja instytucji nauki i edukacji utrudnia dwukierunkowe negocjowanie zmian w systemie nauki i szkolnictwa oraz programach nauczaniach, co powoduje że cel inwestowania w edukację, umiejętności i uczenie się przez całe życie jest realizowany w ograniczonym stopniu. Bardzo niska reprezentacja administracji publicznej w Radach powoduje zaś, że cel wzmacniania potencjału instytucjonalnego i skuteczności administracji publicznej realizowany jest przez Rady w bardzo małym stopniu.

Ogółem działania Rad należy ocenić jako skuteczne w rozumieniu, że pozwalają na realizację założonych celów. Cele te rzadko jednak wypełniają założenia projektowe i tylko częściowo pokrywają się z celami POWER. Przede wszystkim należy zauważyć, że wśród większości Rad Sektorowych działania doraźne przeważają nad strategicznymi. Gremia rzadziej zajmują się diagnozowaniem długofalowych potrzeb kompetencyjnych czy opiniowaniem programów nauczania, a także udzielania rekomendacji do opracowywanych ustaw. Bardzo silnie działają natomiast na rzecz identyfikacji kluczowych kompetencji, wynikających z wyzwań stanu epidemicznego oraz transformacji cyfrowej. Działalność Rad w tym zakresie koncentruje się na identyfikacji nowych kluczowych umiejętności i projektowaniu szkoleń dla pracowników. Długofalowe projekty z uczelniami, czy udział w otwieraniu nowych kierunków studiów należą do działań incydentalnych.

### 3.2. Ocena skali i zakresu inicjatyw podejmowanych przez Rady Sektorowe ds. Kompetencji

W ramach niniejszego rozdziału udzielono odpowiedzi na poniższe pytania badawcze:

Jakie inicjatywy są podejmowane przez Rady? Jaka jest ich skala? Czy są to działania adekwatne do zatwierdzonych planów oraz celów Rady? Z jakich źródeł finansowane są inicjatywy podejmowane przez radę, czy jest to tylko projekt dofinansowywany przez PARP?

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?

Czy interesariusze rady zgłaszają potrzebę realizacji innych projektów, których rada nie może podjąć ze względu na niewystarczające zasoby?

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

Jakie jest zaangażowanie przedsiębiorców z sektora właściwego Radzie, jakie działania są podejmowane przez Radę w celu zachęcania przedsiębiorców do podejmowania współpracy ze szkołami i uczelniami? Jakie są tego efekty – jakie formy współpracy biznes-edukacja są wspierane przez radę (np. staże, praktyki, delegowanie pracowników do prowadzenia zajęć w szkołach)?

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

W jakim stopniu rady wykorzystują możliwości rozwoju kompetencji w sektorze, które dają przepisy o oświacie i o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji?

#### Inicjatywy Rad

Ocena inicjatyw podejmowanych przez Rady Sektorowe koncentruje się przede wszystkim na następujących zadaniach, które wskazane zostały w przypadku tych gremiów, w ustawie z dnia 9 listopada 2000 r. o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (t.j. Dz.U. 2019 poz. 310):

- formułowaniu rekomendacji w zakresie dostosowania kadr gospodarki do aktualnych potrzeb przedsiębiorców w danym sektorze gospodarki;
- inicjowaniu współpracy przedsiębiorców z uczelniami oraz podmiotami, o których mowa w art. 2 ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe, w celu zintegrowania edukacji i pracodawców.

Dodatkowo jest to także (choć tylko w ograniczonym stopniu) (i) upowszechnianie informacji na temat potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych w danym sektorze gospodarki oraz (ii) pozyskiwanie wiedzy od przedsiębiorców na temat potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych występujących na rynku pracy w danym sektorze gospodarki.

W tym kontekście należy zauważyć, że Rady Sektorowe uczestniczą w szeregu różnorodnych inicjatyw (w ramach czterech ww. obszarów zadań w tym w szczególności w zakresie formułowania rekomendacji dotyczących potrzeb kompetencyjnych oraz inicjowania współpracy biznesu z sektorem edukacji), które zostały zarówno wskazane w ramach:

(i) POWER (m.in. Działanie 2.12 - Zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych, Działanie 2.13 - Przejrzysty i spójny Krajowy System Kwalifikacji Działanie 2.15 - Kształcenie i szkolenie zawodowe dostosowane do potrzeb zmieniającej się gospodarki, Działanie 2.21 - Poprawa zarządzania, rozwoju kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach); (ii) studiach wykonalności; (iii) planach pracy; (iv) planach badawczych, oraz (v) dodatkowych zadaniach (zleczanych ad hoc przez instytucje centralne w tym również przez PARP).

Do najważniejszych inicjatyw podejmowanych przez Rady Sektorowe (które w części przypadków wykraczają poza zaplanowane działania wskazane w dokumentach formalnych Rad Sektorowych) należy zaliczyć przede wszystkim:

- prowadzenie monitoringu legislacji (w zakresie rozwiązań administracyjnych dotyczących sektora);
- prowadzenie monitoringu ekonomicznej kondycji sektora (np. w zakresie statystyki przedsiębiorstw, sytuacji w poszczególnych branżach w obrębie sektora itp.);
- przedstawianie propozycji zmian legislacyjnych (np. w obszarze edukacji, rynku pracy czy regulacji sektorowych);
- opracowywanie/konsultowanie Sektorowych Ram Kwalifikacji;
- opiniowanie dokumentów w tym m.in. nowych kwalifikacji rynkowych;
- opiniowanie prognoz zapotrzebowania na pracowników w zawodach szkolnictwa branżowego;
- udział w spotkaniach organizowanych przez urzędy centralne (w szczególności MEN, MR) oraz urzędy marszałkowskie m.in. na temat kwalifikacji rynkowych, sektorowego rynku pracy, itp.;
- inicjowanie porozumień sektorowych;
- moderowanie współpracy przedsiębiorców ze szkołami i uczelniami (poprzez organizowanie spotkań, warsztatów, wizyt studyjnych, przygotowywanie informacji branżowych np. w postaci newslettera);
- organizowanie/współorganizowanie oraz udział w wydarzeniach branżowych, naukowych dotyczących sektora (np. konferencjach naukowych, warsztatach, seminariach, webinarach<sup>17</sup>);
- uczestnictwo w posiedzeniach Rady Programowej ds. Kompetencji;

---

<sup>17</sup> Dotyczy to szczególności okresu od marca 2020 roku, co związane jest z wyjątkową sytuacją epidemiologiczną w Polsce, która wymusiła realizację wielu działań w formie zdalnej.

- opracowywanie rekomendacji w zakresie zapotrzebowania na kompetencje w kontekście Działania 2.21 POWER (instrumentu wsparcia kompetencji pracowników przedsiębiorstw, wdrażającego rekomendacje Rad Sektorowych);
- opracowywanie rekomendacji w tym m.in. związanych z sytuacją sektorów w ramach nadzwyczajnej sytuacji epidemiologicznej tzw. rekomendacji „covidowych”, czy też rekomendacji dotyczących zapotrzebowania na kwalifikacje w sektorze, a także odnoszących się do zmian/rozwiązań w obszarze „sektorowej” edukacji czy różnorodnych zmian sektorowych/branżowych;
- udział w konsultacjach społecznych dokumentów strategicznych m.in. Zintegrowanej Strategii Umiejętności;
- opracowywanie wytycznych dla badań realizowanych przez PARP w ramach BKL oraz BBKL;
- opracowywanie analiz/ekspertyz w zakresie kompetencji kluczowych w sektorze (m.in. w formie map kompetencji) oraz dotyczących systemu certyfikacji;
- przygotowywanie poradników dla doradców zawodowych (m.in. dla poziomu szkół ponadpodstawowych oraz szkół wyższych);
- włączanie kwalifikacji do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji<sup>18</sup>;
- wspieranie procesu wyboru operatorów w ramach Działania 2.21 POWER;
- promocja Rad Sektorowych wśród interesariuszy sektora<sup>19</sup>;
- realizacja badań terenowych, w tym ich promocja<sup>20</sup>.

Ze względu na to, że ponad połowa Rad Sektorowych (10 gremiów) została powołana w 2020 roku w przypadku znaczącej ich części ww. inicjatywy, co uzasadnione, są jeszcze na etapie planowania lub wstępnego inicjowania. Szczególne trudności w tym zakresie, zwłaszcza dla gremiów dopiero rozpoczynających funkcjonowanie, wynikają z nadzwyczajnej sytuacji epidemiologicznej mającej miejsce od początku marca 2020 roku. Utrudniała ona przede wszystkim komunikację przedstawicieli tych nowych rad (szczególnie istotną na początkowym etapie działania) m.in. w zakresie omawiania podejmowanych inicjatyw.

Aktywności poszczególnych gremiów kształtują się bardzo różnorodnie, nawet w przypadku tych o podobnym stażu. Wśród 17 rad, funkcjonują wyraźnie wyróżniające się gremia, które podejmują większość z ww. inicjatyw. Są to przede wszystkim Rada Sektorowa Moda

---

<sup>18</sup> Patrz: Królik K., Sławiński S., Stęchły W., Włączanie kwalifikacji do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, IBE, Warszawa 2018;

([https://www.kwalifikacje.gov.pl/download/Publikacje/W%C5%82%C4%85czanie%20kwalifikacji\\_ZSK\\_3\\_2018.pdf](https://www.kwalifikacje.gov.pl/download/Publikacje/W%C5%82%C4%85czanie%20kwalifikacji_ZSK_3_2018.pdf)).

<sup>19</sup> Szczegółowe inicjatywy w zakresie promocji tych gremiów scharakteryzowane zostały w rozdziale numer 3.3 – „Ocena efektywności i komunikacji Rad Sektorowych ds. Kompetencji”.

<sup>20</sup> Szczegółowe inicjatywy w zakresie realizowanych badań scharakteryzowane zostały w rozdziale numer 3.4 – „Ocena aktywności badawczej i analitycznej Rad Sektorowych ds. Kompetencji”.

i Innowacyjne Tekstylia, Nowoczesne Usługi Biznesowe, Finanse, Motoryzacja i Elektromobilność, Handel, Komunikacja Marketingowa, Usługi Rozwojowe, Budownictwo czy Informatyka. Należy jednak podkreślić, że większość inicjatyw realizowanych przez Rady Sektorowe (co potwierdzają wyniki badania ilościowego CATI/CAWI zrealizowanego wśród przedsiębiorców z sektorów reprezentowanych przez Rady Sektorowe) pozostaje praktycznie nieznaną. Wynika to z faktu, że z działalnością Rad Sektorowych zetknął się mniej niż co 10 respondent.

Wśród Rad, które w przypadku realizowanych działań są najbardziej rozpoznawalne, wymienić trzeba takie gremia jak Budownictwo, Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna, a także Turystyka. Są to więc gremia, które zostały powołane najwcześniej, co pokazuje, że możliwe jest (po pewnym czasie) względnie skuteczne budowanie rozpoznawalności inicjatyw podejmowanych przez Rady Sektorowe w sektorach, na rzecz których działają.

W przypadku niektórych Rad Sektorowych (zwłaszcza tych funkcjonujących od 2020) pewną nadzieję na nieco szybsze budowanie ich „marki” daje wypracowany wcześniej potencjał w zakresie większej rozpoznawalności dotychczasowej działalności liderów/partnerów, deklarowany przez ankietowanych przedsiębiorców (w ramach badania ilościowego CATI/CAWI). Dotyczy to m.in. następujących sektorów i podmiotów (inicjatorów Rad Sektorowych):

- w przypadku Gospodarki Wodnościekowej i Rekultywacji (Instytut Ochrony Środowiska PIB oraz Izba Gospodarcza „Wodociągi Polskie);
- w przypadku Handlu (Krajowa Izba Gospodarcza);
- w przypadku Sektora Lotniczo-Kosmicznego (Instytut Lotnictwa);
- w przypadku Sektora Odzysku Materiałowego Surowców (Krajowa Izba Gospodarcza oraz Instytut Ochrony Środowiska PIB).

Choć większość ankietowanych przedsiębiorców z sektorów reprezentowanych przez Rady (w ramach badania ilościowego CATI/CAWI) nie dostrzega potrzeby funkcjonowania tego typu gremiów z punktu widzenia zaspokajania ich własnych potrzeb (tylko około 20% odpowiedzi zdecydowanie tak oraz raczej tak), to w przypadku przedsiębiorców, którzy zetknęli się z działaniami Rad Sektorowych ta ocena jest zdecydowanie lepsza. Wśród respondentów, którzy nie słyszeli w ogóle o tych gremiach potrzebę ich funkcjonowania dostrzega jedynie 18% ankietowanych przedsiębiorców, podczas gdy wśród respondentów posiadających co najmniej minimalną znajomość Rad Sektorowych podobną opinię wyraża już ponad 45% (w grupie respondentów o dobrej i bardzo dobrej znajomości tych gremiów ta ocena jest jeszcze bardziej pozytywna dla tych gremiów i wynosi 53%). Jeszcze bardziej pochlebne opinie w zakresie oceny działań merytorycznych podejmowanych przez Rady wyrażają ich członkowie. Niemal 85% ankietowanych członków Rad Sektorowych (w ramach badania ilościowego CAWI/CATI) pozytywnie postrzega działania merytoryczne gremiów, do których należą. Powyżej średniej oceniane są działania merytoryczne siedmiu gremiów: Motoryzacja i Elektromobilność, Budownictwo, Nowoczesne Usługi Biznesowe, Komunikacja Marketingowa, Moda i Innowacyjne Tekstylia, Odzysk Surowców, Żywność Wysokiej Jakości.

Ponadto zdecydowana większość członków Rad Sektorowych ocenia podejmowane aktywności przez Rady Sektorowe jako wystarczające (co potwierdza, że generalnie inicjatywy odpowiadają na najbardziej istotne potrzeby podmiotów wchodzących w ich skład). Najlepiej oceniane są przez członków Rad Sektorowych następujące gremia w tym zakresie: Nowoczesne Usługi Biznesowe, Moda i Innowacyjne Tekstyli, Komunikacja Marketingowa, Handel, Motoryzacja i Elektromobilność, Budownictwo, Odzysk Surowców, Żywność Wysokiej Jakości. Skłania to do wniosku, że w przypadku dobrej znajomości inicjatyw tych gremiów, prowadzone działania są jednak oceniane jako wartościowe zarówno z punktu widzenia potrzeb całego sektora, jak i pojedynczych podmiotów, które ankietowani reprezentują.

Jednocześnie najbardziej brakuje ankietowanym członkom Rad Sektorowych (w ramach badania ilościowego CAWI/CATI) w przypadku wszystkich gremiów następujących aktywności/inicjatyw podejmowanych przez nie: (i) organizacji spotkań Rady z interesariuszami (np. z przedsiębiorcami, szkołami) (takie zdanie wyraziło nieco ponad 50% badanych członków); (ii) analiz/ ekspertyz dla branży (nieco ponad 40%); (iii) Badań/ diagnozowania potrzeb kompetencyjnych (niecałe 40%).

Wśród projektów realizowanych przez Rady Sektorowe dominują te finansowane ze środków przewidzianych na funkcjonowanie tych gremiów w ramach Działania 2.12 POWER (Zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych). W przypadku projektów finansowych z innych źródeł należy wskazać środki własne organizacji wchodzących w skład kierownictwa tych gremiów. Przykładem w tym zakresie są przede wszystkim podmioty reprezentujące Radę Sektorową Moda i Innowacyjne Tekstyli, Finanse, Motoryzacja i Elektromobilność, Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo, a także Handel. Podejmowane dodatkowe działania dotyczą głównie prowadzonego monitoringu sektora czy badań na jego rzecz, które udostępniane są wszystkim członkom rad czy organizacji wizyt studyjnych u przedsiębiorców, wykorzystywanych jako uzupełnienie podstawowych inicjatyw Rad Sektorowych w zakresie wzmocnienia współpracy przedsiębiorstw z instytucjami edukacyjnymi.

Rady Sektorowe do tej pory (wrzesień 2020) mogły tylko w ograniczonym stopniu uczestniczyć w tworzeniu lub eksperckim konsultowaniu Sektorowych Ram Kwalifikacji. Wynika to z faktu, że do IV kwartału 2019 roku powstało dwanaście projektów SRK<sup>21</sup>, podczas gdy funkcjonowało w tym czasie tylko siedem Rad Sektorowych (w tym jedno gremium powołane zostało w 2018 roku). Takie uwarunkowania (zupełnie niezależne od Rad Sektorowych) spowodowały, że jedynie nieliczne gremia zaangażowały się w znaczącym

---

<sup>21</sup> Opracowane ramy sektorowe dla sektora: IT, Sport, Turystyka, Telekomunikacja, Budownictwo, Usługi rozwojowe, Przemysł mody, Zdrowie publiczne, Handel, Motoryzacja, Przemysł chemiczny, Rolnictwo. Do końca 2020 roku planowane jest opracowanie kolejnych czterech ram sektorowych; (<https://kwalifikacje.edu.pl/sektorowe-ramy-kwalifikacji/>); dostęp: 05.10.2020.



stopniu w pracy nad SRK. W pierwszej kolejności była to Rada Sektorowa Moda i Innowacyjne Tekstylnia, która odpowiadała za powstawanie Sektorowych Ram Kwalifikacji dla Przemysłu Mody. Gremium to, jak i eksperci je reprezentujący (z kierownictwa Rady Sektorowej) uczestniczyli aktywnie w pracach zarówno na etapie opracowywania wstępnego projektu jak i jego konsultacji. Drugim gremium była Rada ds. Usług Rozwojowych, która włączona została w proces opracowywania Sektorowej Ramy Kwalifikacji Usług Rozwojowych (SRK UR), a trzecim Rada ds. Budownictwa włączona w proces tworzenia Sektorowej Ramy Kwalifikacji w Budownictwie (SRK Bud). Ostatnie to Handel. Znaczące zaangażowanie charakteryzowało również Radę Sektorową ds. Turystyki, która w wyniku porozumienia edukacyjnego pomiędzy IBE a SG, była uczestnikiem projektu pilotażowego wdrożenia SRK dla Sektora Turystyki w przedsiębiorstwach branży hotelarskiej i branży organizacji turystyki<sup>22</sup>. Celem projektu było wykazanie przydatności SRK do zarządzania kadrami w przedsiębiorstwach turystycznych. Jednocześnie Rady Sektorowe powołane w 2020 roku (m.in. ds. Handlu, Nowoczesnych Usług Biznesowych, Telekomunikacji i Cyberbezpieczeństwa) mają zaplanowane działania dotyczące aktualizacji Sektorowych Ram Kwalifikacji dedykowanych swoim sektorom.

Rady Sektorowe nie są aktywne jeżeli uwzględnić zainicjowane porozumienia sektorowe. Pozytywnym wyjątkiem jest gremium reprezentujące sektor IT oraz Przemysł Chemiczny. W przypadku tej drugiej Rady Sektorowej w ramach podjętych działań przez Lidera Projektu doprowadzono do porozumienia pracodawców sektora chemicznego z Zachodniopomorskim Uniwersytetem Technologicznym w Szczecinie i rozpoczęto tworzenie nowego kierunku studiów jako uzupełnienie w brakach kompetencyjnych pracowników sektora. Dwie Rady Sektorowe (Finanse oraz Budownictwo) finalizują działania, których efektem ma być podpisanie tego typu porozumień.

Do września 2020 roku Rady Sektorowe nie formułowały oficjalnie wniosków dotyczących potrzeby realizacji innych projektów, których nie są w stanie podjąć ze względu na niewystarczające zasoby.

Ponadto, na ten moment funkcjonowania systemu Rad Sektorowych, działalność badawcza realizowana przez te gremia nie wpłynęła zasadniczo na tworzenie nowych inicjatyw. Generalnie Rady realizują zaplanowane działania, w tym zakresie, które określone zostały przede wszystkim w studiach wykonalności czy na bieżąco zlecane są im przez PARP oraz urzędy centralne.

### **Zaangażowanie przedsiębiorców w inicjatywy Rad**

Rady Sektorowe w znaczącym stopniu angażują przedsiębiorców w bieżącą działalność tych gremiów, co przejawia się tym, że w przypadku większości z nich znaczący odsetek członków wywodzi się z biznesu. Ponadto w ponad połowie Rad przedsiębiorcy wchodzi do ich

---

<sup>22</sup> Analogiczne działania realizowała Rada Sektorowa ds. Budownictwa.

kierownictwa, co sprawia, że mają znaczący wpływ na decyzje w zakresie podejmowanych działań m.in. w obszarze zachęcania biznesu do inicjowania współpracy z instytucjami edukacyjnymi (zarówno szkołami jak i uczelniami w zależności od specyfiki sektora i zapotrzebowania na kompetencje wśród pracowników). Jednocześnie należy zauważyć, że Rady Sektorowe przede wszystkim moderują taką współpracę, choć przebiega ona bardzo różnie w zależności od sektora i gremium go reprezentującego. Na pozytywne wyróżnienie w tym zakresie zasługują głównie Rady reprezentujące sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych, Mody i Innowacyjnych Tekstyliów, Chemii, Turystyki, Motoryzacji i Elektromobilności, Budownictwa, IT, które realizują wiele skutecznych i użytecznych działań na linii przedsiębiorcy – edukacja.

Wśród Rad Sektorowych, które uzyskały realne efekty w kontekście tej współpracy wymienić należy: Radę Sektorową ds. Przemysłu Chemicznego, która podpisała porozumienie pracodawców sektora chemicznego z Zachodniopomorskim Uniwersytetem Technologicznym w Szczecinie, Radę Sektorową ds. Turystyki (współpraca przedsiębiorców ze szkołami i uczelniami w ramach projektu pilotażowego wdrożenia SRK dla Sektora Turystyki w przedsiębiorstwach branży hotelarskiej i branży organizacji turystyki). Dodatkowo Rada Sektorowa ds. Przemysłu Chemicznego planuje włączyć się w projekt unijny dotyczący realizacji staży i praktyk, co wzmocni ten obszar kompetencyjny tego gremium. Ponadto działania związane z objęciem patronatem szkół branżowych, jako narzędzie budowania efektywniejszej kooperacji biznesu z edukacją rozważa Rada Sektorowa ds. Handlu.

Dodatkowo Rada Sektorowa ds. Odzysku Surowców szykuje się do zrealizowania analizy, której przedmiotem będą oferty uczelni wyższych w zakresie studiów I i II stopnia oraz studiów podyplomowych oraz weryfikacja realizacji obowiązku praktycznej nauki w zawodzie poprzez zebranie opinii od przedsiębiorstw przyjmujących uczniów na staże i praktyki nt. jakości tych staży i praktyk. Taka wiedza może okazać się ona pomocna Radzie przy koordynacji tego typu działań w ramach sektora koncentrujących się m.in. na lepszym dopasowaniu potrzeb przedsiębiorców do oferty instytucji edukacyjnych.

### **Inicjatywy Rad w kontekście ZSK**

Ponadto Rady Sektorowe planują, choć tylko w ograniczonym stopniu, skorzystać z możliwości rozwoju kompetencji w sektorze, które dają przepisy o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (ZSK). Dotyczy to przede wszystkim zgłaszania i włączania do Zintegrowanego Systemu kwalifikacji rynkowych, które jednak w swych planach posiadają jednak tylko nieliczne Rady m.in. ds. Nowoczesnych Usług Biznesowych, Usług Rozwojowych, Sektora Finansowego, Informatyka, Gospodarka Wodno-Ściekowa<sup>23</sup>. Problemem w tym zakresie jest w szczególności brak specjalistów posiadających doświadczenie we włączaniu

---

<sup>23</sup> We wrześniu 2020 Rada ds. Kompetencji Gospodarka Wodno-Ściekowa i Rekultywacja podjęła uchwałę w sprawie przygotowania uzasadnienia do utworzenia Sektorowej Ramy Kwalifikacji.

do ZSK kwalifikacji rynkowych. Tylko kilka Rad Sektorowych posiada takich specjalistów w swym gronie (np. Odzysk Surowców czy Nowoczesne Usługi Biznesowe). Niektóre gremia, jak np. Rada Gospodarka Wodno-Ściekowa i Rekultywacja, organizują również dodatkowe działania informacyjne (np. webinaria) związane z upowszechnianiem wiedzy na temat ZSK. O zapotrzebowaniu na taką wiedzę wśród członków Rad Sektorowych świadczy zapraszanie eksperta w zakresie ZSK reprezentującego Radę Sektorową ds. Nowoczesnych Usług Biznesowych na posiedzenia innych gremiów, w celu podzielenia się doświadczeniem w tym temacie.

### 3.3. Ocena efektywności i komunikacji Rad Sektorowych ds. Kompetencji

W ramach niniejszego rozdziału udzielono odpowiedzi na poniższe 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?

Czy Rady są rozpoznawalne przez przedsiębiorstwa i instytucje publiczne działające w danym sektorze?

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

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

#### Komunikacja Rad Sektorowych ds. Kompetencji

Ocena zagadnień związanych z komunikacją Rad Sektorowych ds. Kompetencji wiąże się przede wszystkim z analizą zadania postawionego w ustawie z 2000 roku o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (t.j. Dz.U. 2019 poz. 310) przed tymi gremiami związanego z upowszechnianiem informacji na temat potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych w danym sektorze gospodarki. W dalszej kolejności kwestie komunikacyjne mogą wpływać pośrednio na jakość realizowanych pozostałych zadań dotyczących: formułowania rekomendacji dotyczących dostosowywania kadr gospodarki, inicjowania współpracy biznesu z edukacją, pozyskiwania wiedzy od przedsiębiorców na temat rynku pracy w sektorze, którym są dedykowane.

W tym kontekście należy podkreślić, jak wykazało badanie ilościowe CATI/CAWI prowadzone wśród przedsiębiorców reprezentujących poszczególne sektory, wskazuje na stosunkowo niski stopień rozpoznawalności Rad. Zdecydowana większość przedsiębiorców reprezentujących swój sektor (ponad 90%) nie zna w ogóle działalności tych gremiów, a jedynie kilka % deklaruje, że zna je słabo. Minimalna grupa przedsiębiorców deklaruje bardzo dobrą ich znajomość - co oznacza, że osoby badane posiadają wiedzę o działalności rad, potrafią wskazać przykłady podejmowanych działań i rozumieją cele, dla których zostały one powołane. Dobrą znajomość działalności Rad, rozumianą jako umiejętność wskazania przykładowych działań, ale bez rozumienia roli Rad, deklaruje mniej 3% badanych przedsiębiorców reprezentujących wszystkie sektory. Należy jednak mieć na uwadze fakt, że

ponad połowa rad powstała na przełomie 2019/2020, co niewątpliwie ma wpływ na wyniki badań dotyczących rozpoznawalności. Rady powstałe przed 2019 r. są bardziej rozpoznawalne niż rady młodsze, powstałe w latach 2019/2020<sup>24</sup>, jednak występujące różnice są niewielkie.

Najmniej rozpoznawalną jest Rada ds. Chemii, w której brak znajomości działań Rady wskazało 100% badanych osób, należąca do grupy młodych rad sektorowych. Największą rozpoznawalnością spośród wszystkich gremiów cieszy się Rada ds. Opieki Zdrowotnej i Pomocy Społecznej – w przypadku której deklaracje znajomości działań złożyło niemal 20% przedsiębiorców (rada powstała w 2016 r.).

Niski stopień rozpoznawalności Rad kontrastuje z rozpoznawalnością organizacji odpowiedzialnych za tworzenie poszczególnych Rad. W grupie organizacji, w których wskaźniki te należą do najniższych (choć są one zdecydowanie wyższe niż samych Rad Sektorowych) znajdują się organizacje należące do Rad ds. Chemii, ds. Informatyki, ds. Komunikacji Marketingowej, ds. Sektora Lotniczo-Kosmicznego, ds. Mody i Innowacyjnych Tekstyliów, ds. Motoryzacji, ds. Nowoczesnych Usług Biznesowych, ds. Telekomunikacji i Bezpieczeństwa.

Organizacje tworzące kierownictwo gremiów, charakteryzującą się największą rozpoznawalnością w przypadku poszczególnych Rad i stanowią znaczący potencjał do budowania rozpoznawalności samych Rad. W tym zakresie największy potencjał mają organizacje (choć nie zawsze są to formalnie liderzy projektu), cieszące się ponad 50% rozpoznawalnością. Reprezentują one następujące Rady - ds. Odzysku Surowców, ds. Handlu, ds. Budownictwa, ds. Turystyki, ds. Gospodarki Wodno-Ściekowej i Rady ds. Finansów.

Przedsiębiorcy o działalności Rad najczęściej dowiadawali się ze stron internetowych (agencji rządowych, branżowych, stron internetowych poszczególnych Rad oraz z artykułów pism branżowych).

W tym kontekście należy wskazać, że Rady Sektorowe prowadzą różnorodne działania informacyjno-komunikacyjne skierowane do interesariuszy poszczególnych sektorów, których głównym celem jest informowanie o postępach swoich prac oraz podejmowanych inicjatywach. Istotne jest także przekazywanie bieżących informacji na temat sektora, który reprezentują (zarówno jego sytuacji ekonomiczno-gospodarczej, ale także wydarzeń branżowych czy naukowych, które go dotyczą). Należy jednak podkreślić, że zarówno zakres działań informacyjno-komunikacyjnych, jak i ich charakter jest bardzo zróżnicowany dla poszczególnych gremiów i w dużym stopniu zależy od długości działalności Rad, aktywności ich przewodniczących, jak i animatorów, a także stopnia rozbudowania sieci kontaktów przez kierownictwo tych gremiów.

---

<sup>24</sup> Z powodu niskiej liczebności trudne jest przedstawienie wyników rozpoznawalności każdej z Rad osobno.

Wśród najczęściej wykorzystywanych narzędzi przez większość Rad Sektorowych w ramach działań informacyjno-komunikacyjnych należy wskazać:

- strony www;
- newslettery;
- email-e;
- publikacje internetowe (artykuły, periodyki, wywiady);

Znacznie rzadziej wykorzystywane są:

- publikacje prasowe (wywiady, teksty eksperckie);
- event marketing (materiały video, webinaria);
- social media.

Najbardziej popularnym narzędziem wykorzystywanym w komunikacji zewnętrznej przez Rady Sektorowe są strony internetowe, które posiada zdecydowana większość Rad. Jedyną radą, która nie ma swoich stron www, jest RS ds. Przemysłu Lotniczo-Kosmicznego, powstała w 2020 roku i jest dopiero na etapie jej tworzenia oraz RS ds. Chemii<sup>25</sup>.

Strony poszczególnych Rad stanowią źródło aktualnych informacji i wiedzy na temat sektora, bieżącej działalności, dostępnych badań, analiz i raportów. Na stronach Rad dostępne są podstawowe informacje (takie jak cele działalności, misja), regulamin, listy/ charakterystyki członków, grup roboczych/komitetów, terminy planowanych konsultacji, programy posiedzeń czy informacje o możliwości dołączenia do członków oraz kontakt (z kierownictwem lub sekretariatem). Strony prezentują także materiały związane z event marketingiem - najczęściej są to filmy video ze spotkań branżowych, konferencji i webinaria. Na tym tle wyróżniają się materiały Rad ds. Informatyki (kilkadziesiąt filmów prezentujących wypowiedzi ekspertów związanych z sektorem), Komunikacji marketingowej czy Usług Rozwojowych. Czyni to ich strony bardziej interaktywnymi oraz podnosi atrakcyjność, komunikacyjność i tym samym zrozumienie dla działań Rady w oczach odbiorców. Niektóre strony nie są aktualizowane w obszarze badań obejmujących sektor. Dotyczy to przede wszystkim tej części Rad, które powstały w 2020 roku i badania nie zostały jeszcze przeprowadzone a także Rady Sektorowej ds. Opieki Zdrowotnej, której działalność została formalnie zawieszona<sup>26</sup>.

Rzadkością jest natomiast publikowanie sprawozdań z dotychczasowych posiedzeń i działań Rady, co obniża znacznie stopień transparentności prowadzonych działań przez te gremia. Sprawozdania są dostępne tylko na stronie RS ds. Sektora Odzysku Surowców.

---

<sup>25</sup> Strona RS ds. Chemii funkcjonuje od 10. 2020 (<https://radasektorowa-chemia.pl/>) (dostęp: 10.12.2020)

<sup>26</sup> Dane aktualne na koniec września 2020.

Jednocześnie strony poszczególnych Rad prowadzone są wyłącznie w języku polskim (brak angielskiej wersji kluczowych dokumentów) i wszystkie linkowane ze stroną PARP<sup>27</sup>.

Innym narzędziem wykorzystywanym w procesie komunikacji jest newsletter wysyłany najczęściej kwartalnie do członków Rad, interesariuszy sektorów, przedsiębiorców, organizacji współpracujących z Radą oraz osób/institucji zainteresowanych działalnością lub zamieszczany na stronach www. Newsletter posiadają RS ds. Opieki Zdrowotnej i Pomocy Społecznej, RS ds. Chemii, RS ds. Mody i Innowacyjnych Tekstyliów, RS ds. Telekomunikacji i Cyberbezpieczeństwa, RS ds. Żywności Wysokiej Jakości, RS ds. Finansów, RS ds. Bankowości, RS ds. Kompetencji Sektora IT, RS ds. Handlu, RS ds. Usług Rozwojowych, RS ds. Komunikacji Marketingowej, RS ds. Motoryzacji i Elektromobilności, RS ds. Kompetencji Sektora Odzysku Materiałowego Surowców. Newsletter najczęściej zawiera wszelkie informacje dotyczące poszczególnych sektorów, prac Rady, przede wszystkim protokoły z Posiedzeń Plenarnych i notatki ze spotkań Prezydium; informacje o planach Rady, wiadomości o podejmowanych przez gremium inicjatywach, spotkaniach oraz materiały (raporty, analizy badań) powstające w wyniku realizacji projektu.

Do Rad, które nie korzystają jeszcze z newslettera, należy RS ds. Nowoczesnych Usług Biznesowych oraz Rady ds. Przemysłu Kosmiczno-Lotniczego, co wynika z przeciągającego się procesu powoływania członków tych gremiów do momentu powstania tych Rad na w 2019 i początku 2020 roku.

Natomiast RS ds. Turystyki redaguje w formie internetowej „Kwartalnik Rady”, w którym przekazywane są skondensowane informacje o zrealizowanych działaniach oraz planach na najbliższą przyszłość. Natomiast Rada ds. Komunikacji Marketingowej wydaje cykliczną publikację „Monitoring rynku pracy, edukacji i komunikacji marketingowej”, a RS ds. Gospodarki Wodno-Ściekowej i Rekultywacji oraz RS ds. Budownictwa rozsyłają swoim członkom informacje oraz aktualności drogą mailową.

Komunikowanie obejmuje także aktywności podejmowane przez członków Rad. Biorą oni udział w wydarzeniach branżowych, konferencjach, spotkaniach czy walnych zgromadzeniach zrzeszeń, dystrybuując istotne informacje o pracach Rady. Członkowie Rad, stają się często „ambasadorami” projektów, promując je wśród członków swoich firm i organizacji.

Niektóre Rady Sektorowe komunikują się także poprzez media społecznościowe (np. LinkedIn, Facebook, Youtube). Aktywną działalność, poprzez publikację różnorodnych treści - tekstów i filmów, prowadzą przede wszystkim RS ds. Informatyki, Rada ds. Przemysłu Mody i Innowacyjnych Tekstyliów, Motoryzacja i Elektromobilność, Żywność Wysokiej Jakości czy Usługi Rozwojowych i Finansów. Działania te, ze względu na popularność tych

---

<sup>27</sup> Patrz: (<https://www.parp.gov.pl/component/site/site/sektorowe-rady-ds-kompetencji#rady>);  
dostęp: 05.10.2020.

kanatów informacyjnych, zdecydowanie wpływają na zwiększenie rozpoznawalności i komunikatywności Rad w sektorze. Największe różnice w prowadzonych działaniach informacyjno-komunikacyjnych dotyczą Rad, które powstały w 2020 roku. Najmniej zaawansowane działania realizowane są przez Radę ds. Przemysł Chemicznego i ds. Przemysłu Kosmiczno-Lotniczego. Pozostałe Rady, o krótszym stażu, realizują jednak działania komunikacyjne w ocenie Wykonawcy na wysokim poziomie, co potwierdza, że czas nie jest decydującym czynnikiem wpływającym na standard działań informacyjnych. Tym niemniej, wszystkie gremia, które powstały przed 2019 rokiem ze względu na dłuższy okres funkcjonowania, sprawnie realizują założone działania w tym obszarze.

Ankietowani członkowie poszczególnych Rad (w ramach badania ilościowego CAWI/CATI) ocenili komunikację wewnątrz Rad bardzo wysoko. Zdaniem członków Rad posiadają oni właściwe narzędzia do komunikacji, współpracy i uczenia się. Do wewnętrznej komunikacji Rad najczęściej wykorzystywano komunikację w sieci oraz kontakt telefoniczny. Wśród narzędzi internetowych członkowie wskazali takie jak email, programy do komunikacji (MS Teams, Zoom, Click Meetings), komunikatory (Skype), wideokonferencje, newslettery. Członkowie Rad bardzo dobrze ocenili także komunikację Rad z interesariuszami i przedstawicielami sektora, wskazując na jej silne strony – systematyczność, przejrzystość, transparentność i czytelność przesyłanych komunikatów.

### **Przekazywanie przez Rady informacji pomiędzy biznesem a edukacją nt. zapotrzebowania na kompetencje w sektorach**

Założenia dotyczące działań ukierunkowanych na kształtowanie dialogu pomiędzy instytucjami odpowiedzialnymi za naukę i edukację a samymi Radami, formułowania rekomendacji w zakresie dostosowania kadr gospodarki do aktualnych potrzeb przedsiębiorców są obecne w regulaminach każdego z gremium. Jednak informacje o potrzebach kompetencyjnych pracodawców i pracowników w sektorze trafiają do sektora edukacji i nauki w ograniczonym zakresie, zwłaszcza biorąc pod uwagę Rady, które prowadzą swoją aktywność od niedawna. Część Rad (RS ds. Przemysłu Kosmiczno-Lotniczego, Rada Sektorowa ds. Odzysku Surowców, ds. Kompetencji - Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo) nie podejmowało jeszcze realnych działań w tym zakresie. W ich przypadku, na tym etapie działalności, prace koncentrują się przede wszystkim na opracowaniu kluczowych dla danej branży kompetencji - w pierwszej kolejności na potrzebach pracodawców, a w dalszej pracowników.

Aktywne gremia przekazują informacje także poprzez konferencje dedykowane branżom oraz warsztaty, w których udział biorą przedstawiciele sektora nauki i edukacji, a także w trakcie bezpośredniej współpracy z uczelniami czy instytucjami edukacyjnymi. Przykładem jest tutaj RS ds. Turystyki, która przekazywała informacje odnoszące się do przydatności SRK w zarządzaniu kadrami w trakcie warsztatów i seminariów organizowanych przez MEN oraz IBE. Dużą aktywność w tym zakresie przejawiają również dwie inne Rady. Rada ds. Przemysłu Chemicznego przesłała wypracowane analizy rynkowe do przedstawicieli sektorów edukacji i nauki, a informacje o potrzebach kompetencyjnych pracodawców i pracowników



przyczyniły się do powstania nowego kierunku studiów na Zachodniopomorskim Uniwersytecie Technicznym jako uzupełnienia braków w kompetencjach pracowników sektora. Drugą z Rad jest Komunikacja Marketingowa, która po przeprowadzeniu badania potrzeb szkoleniowo-rozwojowych w sektorze, opublikowała wyniki raportu na stronie Rady, a jej członkowie prezentowali zdiagnozowane potrzeby i wyzwania w trakcie konferencji, w której uczestniczyli przedstawiciele sektora edukacji. Ponadto, Rada opracowała i wdrożyła pięć programów edukacyjnych dla uczelni kształcących na rzecz sektora. Rada ds. Nowoczesnych Usług Biznesowych planuje zorganizować spotkania dla JST, w trakcie których przekaze informacje na temat potrzeb zatrudnienia w sektorze i modyfikacji kierunków kształcenia w szkołach średnich zawodowych.

### **Przekazywanie przez Rady informacji do interesariuszy nt. zapotrzebowania na kompetencje w sektorach**

Rada ds. Usług Rozwojowych koncentruje się bardziej na współpracy z instytucjami edukującymi edukatorów i w tym przypadku informacje o potrzebach kompetencyjnych pracodawców i pracowników trafiają bezpośrednio do środowisk zrzeszonych w Radzie.

Działalność Rad obejmująca przekazywanie informacji nt. zapotrzebowania na kompetencje w sektorach do instytucji rynku pracy wskazuje na pewne ograniczenia. Zapisy odnoszące się do opiniowania prognoz zapotrzebowania na pracowników w zawodach szkolnictwa branżowego na krajowym i wojewódzkim rynku pracy występują w Regulaminach Rad, ale do instytucji nie są kierowane specjalne działania. Podobnie jak w przypadku sektora nauki, informacje kierowane do organizacji powiązanych z rynkiem pracy są dostępne na stronach internetowych większości Rad, przekazywane są również interesariuszom za pomocą rozsyłanego newslettera lub za pośrednictwem członków Rady Sektorowej. Instytucje rynku pracy nie są jednak szeroko reprezentowane poza Radą ds. Usług Rozwojowych, gdzie w skład instytucji rynku pracy wchodzi także instytucje szkoleniowe.

Jedynie Rada ds. Nowoczesnych Usług Biznesowych oraz ds. Przemysłu Kosmiczno-Lotniczego nie przekazywały dotychczas żadnych informacji nt. zapotrzebowania na kompetencje w sektorze do instytucji rynku pracy, co wynikało z braku tego typu podmiotów wśród członków tych gremiów.

W przypadku niektórych Rad ze względu brak powołania członków „szeregowych”<sup>28</sup> oraz krótki okres funkcjonowania nie są przekazywane informacje nt. specyficznych potrzeb danego sektora w obszarze kompetencji do partnerów społecznych (Rada ds. Nowoczesnych Usług Biznesowych, Rada ds. Przemysłu Kosmiczno-Lotniczego, Rada ds. Usług Rozwojowych). W większości pozostałych przypadków do partnerów społecznych nie są kierowane specjalne działania. Raporty z badań, informacje o specyficznych potrzebach

---

<sup>28</sup> Nie dotyczy członków założycieli, którzy pełnią funkcje kierownicze i w gremiach są od samego początku ich funkcjonowania.

danego sektora w obszarze kompetencji są publikowane na stronach www i przekazywane do niektórych partnerów społecznych za pomocą newslettera i publikowane na stronach www (Rada ds. Turystyki, Rada ds. Odzysku Surowców).

Tylko pojedyncze Rady przesyłają informacje odnoszące się do opracowań i analiz rynkowych do przedstawicieli partnerów społecznych (Rada ds. Przemysłu Chemicznego, Rada ds. Zdrowia Publicznego i Opieki Społecznej, Rada ds. Mody i Innowacyjnych Tekstyliów) bądź informacje te są przekazywane za pośrednictwem członków poszczególnych Rad (Rada ds. Komunikacji Marketingowej). Między innymi Rady: Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo, Nowoczesne Usługi Biznesowe oraz Usługi Rozwojowe przekazały partnerom społecznym nadzwyczajną rekomendację w związku z sytuacją sektora spowodowaną przez COVID19. W przypadku wspomnianych dwóch ostatnich Rad, rekomendacje zamieszczono na stronach www tych gremiów.

Dotychczas większość Rad nie otrzymała informacji zwrotnych od interesariuszy na temat wykorzystania i przydatności otrzymanych informacji. Ze względu na krótki okres funkcjonowania części Rad, co uzasadnione, nie było to możliwe. W przypadku dwóch Rad uzyskane informacje zostały użyte przez interesariuszy do prac nad wypracowaniem rekomendacji nadzwyczajnych, a także wykorzystane przez administrację centralną (RS ds. Usług Rozwojowych oraz RS ds. Nowoczesnych Usług Biznesowych).

Wiedza Rad na temat wykorzystania informacji przekazywanych przez nie do instytucji publicznych (w szczególności instytucji centralnych takich jak PARP, MRPiT, MEN, MNiSW) jest słaba. Responsywność instytucji publicznych jest bardzo niska. W zasadzie Rady tylko sporadycznie otrzymują informacje zwrotne w odniesieniu do wypracowanych produktów (takich jak np. rekomendacje, raporty, postulaty dotyczące branż).

### **System informacji i komunikacji w kontekście celów działalności Rad**

W regulaminach poszczególnych Rad Sektorowych wskazane zostały cele ich działalności. Najczęściej odnoszą się one do zwiększenia wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych w Sektorach poprzez dopasowanie kompetencji pracowników do potrzeb przedsiębiorców, prowadzenie stałego monitoringu zmian legislacyjnych na poziomie krajowym i UE, pogłębianie współpracy pomiędzy szkołami/uczelniami i pracodawcami czy zawieranie porozumień edukacyjnych.

Przyjęty przez poszczególne Rady system informacji odpowiada celom działalności, stawianym przez Rady. Jednak jego realizacja przez część gremiów jest problematyczna. Część Rad, zwłaszcza z grupy, które powstały w 2019 i 2020 roku, koncentrowała się dotychczas w swoich aktywnościach na ustalaniu kluczowych kompetencji dla branży. Zatem przekazywanie informacji zarówno do instytucji rynku pracy sektora edukacji/nauki czy instytucji partnerów społecznych wymaga zwiększenia aktywności, ponieważ najczęściej informacje te docierają do nich jedynie poprzez poszczególnych członków rad i newslettery. W największym stopniu deficyty te dotyczą instytucji rynku pracy, które są reprezentowane w radach tylko w niewielkim stopniu. Jedną z możliwości zwiększenia współpracy wydaje się

udział przedstawicieli Rad Sektorowych w spotkaniach wojewódzkich rad rynku pracy<sup>29</sup>, co wymaga jednak zwiększenia zasobów ludzkich i środków finansowych<sup>30</sup>.

Należy podkreślić, że w 2020 roku na system informacji i komunikacji decydujący wpływ ma nadzwyczajna sytuacja epidemiologiczna. W związku z tym część Rad podjęła natychmiastowe i skuteczne działania (Usługi Rozwojowe, Komunikacja Marketingowa, Informatyka) poprzez wprowadzenie elektronicznego systemu komunikacji między kierownictwem Rad oraz ich członkami, umożliwiającą organizowanie spotkań (także grup roboczych) i podejmowanie decyzji online. Należy podkreślić, że zdecydowanie wzmocniło to komunikację i aktywność członków w tym czasie.

---

<sup>29</sup> ([www.mpips.gov.pl](http://www.mpips.gov.pl)); dostęp: 30.10.2020.

<sup>30</sup> W przypadku poszczególnych Rad dotyczy to wybranych regionów.

### 3.4. Ocena aktywności badawczej i analitycznej Rady Sektorowych ds. Kompetencji

W ramach niniejszego rozdziału udzielono odpowiedzi na poniższe pytania badawcze:

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

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

#### Monitoring sektora realizowany przez Rady

Ocena inicjatyw podejmowanych przez Rady Sektorowe koncentruje się przede wszystkim na następujących zadaniach, które wskazane zostały w przypadku tych gremiów, w ustawie z dnia 9 listopada 2000 r. o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (t.j. Dz.U. 2019 poz. 310):

- pozyskiwanie wiedzy od przedsiębiorców na temat potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych występujących na rynku pracy w danym sektorze gospodarki;
- formułowaniu rekomendacji w zakresie dostosowania kadr gospodarki do aktualnych potrzeb przedsiębiorców w danym sektorze gospodarki (na bazie opracowanych analiz i raportów badawczych).

W przypadku większości z przebadanych Rad Sektorowych monitoring pod kątem pojawiania się nowych interesariuszy prowadzony był głównie w oparciu o obserwację i znajomość środowiska przez Prezydium tych gremiów. Nie jest on więc prowadzony w oparciu o systematyczną metodę, ale bardziej w oparciu o sieci kontaktów i inne kontakty nawiązywane podczas spotkań branżowych. Oznacza to również, że skala prowadzonego monitoringu zależała w dużym stopniu od potencjału w tym zakresie członków kierownictwa tych gremiów. Pozytywnie wyróżniały się w szczególności na tym tle organizacje branżowe, które były kluczowymi integratorami branżowymi (np. Rada Sektorowa ds. Mody i Innowacyjnych Tekstyliów, Rada Sektorowa ds. Motoryzacji i Elektromobilność).

Ten charakter monitoringu wynikał po części z faktu, że większość z Rad Sektorowych powstała w czasie ostatnich trzech lat, i w okresie powoływania członków prowadzone były szerokie działania związane z monitoringiem sektora. W przypadku gremiów funkcjonujących od 2020 roku członkowie są dopiero kompletowani (w przypadku 2 Rad Sektorowych proces ten jeszcze się nie zakończył).

Zupełnie inaczej przedstawia się kwestia z monitorowaniem zmian struktury sektora, czy pod kątem pojawiania się nowych wyzwań. Tu nieliczne podmioty prowadzą takie analizy, np.: SRK Komunikacji Marketingowej „Monitoring rynku edukacji, pracy i komunikacji marketingowej. Kwiecień – czerwiec 2020”<sup>31</sup> oraz „Monitoring rynku edukacji, pracy i komunikacji marketingowej. Grudzień 2019 – marzec 2020”<sup>32</sup>; SRK Moda i Innowacyjne Tekstylnia „Sytuacja na rynku pracy przemyśle tekstylnym, odzieżowym i skórzanym”; SRK Motoryzacja i Elektromobilność „POLSKA BRANŻA MOTORYZACJI na tle światowych trendów gospodarki 4.033”; SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo „Sytuacja sektora IT w kontekście skutków pandemii koronawirusa: stan obecny i perspektywy na przyszłość”<sup>34</sup>; SRK Przemysłu Lotniczo - Kosmicznego „Scenariusze rozwoju przemysłu kosmicznego”. Opracowania te poruszają kwestię nowych trendów i zmian zachodzących w sektorze, z uwzględnieniem trendów globalnych oraz skutków epidemii COVID-19 na sektor. Większość z nich została opracowana przez zewnętrznych dostawców. Dodatkowo powodem, który w pewnym stopniu wymusił analizę sektora pod kątem uwarunkowań epidemiologicznych były przygotowywane przez Rady Sektorowe w I połowie 2020 roku tzw. rekomendacje covidowe.

#### **Badania zapotrzebowania na kompetencje realizowane przez Rady**

Prowadzenie badań związanych z diagnozowaniem zapotrzebowania na kompetencje w sektorze to jeden z kluczowych obszarów dla działalności Rad Sektorowych. Diagnozie tego obszaru służą również zlecane przez PARP badania Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego, które są prowadzone niezależnie przez podmioty zewnętrzne względem Rad Sektorowych (wyłonione na podstawie postępowania przetargowego), nadzorowane przez PARP. W wypowiedziach przedstawicieli Rad Sektorowych pojawiały się pewne zastrzeżenia względem sposobu prowadzenia tych badań (brak uwzględnienia głosu doradczego Rad Sektorowych, ale pozytywnym kontrprzykładem jest SRK Informatyka, gdzie druga edycja badania skonsumowała otrzymane uwagi), jak i pod względem dostarczonych wyników (mała przystawalność do realiów sektora). Ponadto, jak np. w odniesieniu do SRK Motoryzacja i Elektromobilność, uruchomienie badań w tym obszarze spowodowało konieczność rezygnacji z prowadzenia ich po swojej stronie (z uwagi na powielający się

---

<sup>31</sup> Źródło: (<https://radasektorowa-komunikacja.pl/wp-content/uploads/2020/07/Monitoring-Rady-Sektorowej-04-062020.pdf>), dostęp: 05.10.2020.

<sup>32</sup> Źródło: (<https://radasektorowa-komunikacja.pl/wp-content/uploads/2020/04/Monitoring-ryнку-Sektorowej-Rady-ds.-SKM-edycja-1..pdf>), dostęp: 05.10.2020.

<sup>33</sup> Źródło: ([http://radasektorowa-motoryzacja.pl/wp-content/uploads/2020/04/LW\\_raportMOTO\\_rynek.pdf](http://radasektorowa-motoryzacja.pl/wp-content/uploads/2020/04/LW_raportMOTO_rynek.pdf)); dostęp: 05.10.2020.

<sup>34</sup> Źródło: (<https://srtcb.radasektorowa.pl/index.php/publikacje-raporty/badania-i-analazy/286-sytuacja-sektora-it-w-kontekście-skutków-pandemii-koronawirusa-stan-obecny-i-perspektywy-na-przyszłość>); dostęp: 05.10.2020.

zakres). Stale pojawia się konieczność prowadzenia z PARP-em dialogu, czy dany temat badawczy proponowany przez Rady Sektorowe w tym obszarze nie powieli badań BBKL. Należy jednak podkreślić, że tylko nieliczne Rady Sektorowe opracowały kompleksowe wytyczne dla badań realizowanych w ramach BBKL uwzględniające potrzeby, specyfikę oraz uwarunkowania sektorowe (wyróżnia się w tym obszarze w szczególności Rada Sektorowa Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna oraz Rada Sektorowa Handel).

Część Rad Sektorowych stara się jednak we własnym zakresie prowadzić diagnozę zapotrzebowania na kwalifikacje. W ramach prowadzonych działań można wyróżnić przede wszystkim dwie formy. Pierwszą z nich jest prowadzenie warsztatów oraz konsultacji. Forma ta przybiera przede wszystkim kształt bezpośrednich spotkań przedstawicieli Rady Sektorowej, w tym przede wszystkim przedsiębiorców z sektorem szkolnictwa branżowego lub uczelni (np. jak ma to miejsce w SRK Motoryzacja i Elektromobilność oraz SRK Telekomunikacja oraz Cyberbezpieczeństwo). Takie spotkania umożliwiają poznanie wzajemnych potrzeb poprzez dialog, co przekłada się na formułowanie rekomendacji dotyczących kluczowych kompetencji w sektorze. Innym typem wydarzeń, które stanowią inspirację do formułowania takich rekomendacji są spotkania branżowe, w formie np. konferencji.

Kolejnym sposobem diagnozowania kompetencji w sektorze jest prowadzenie przez Rady badań i analiz. Są one najczęściej realizowane przez ekspertów z tej dziedziny (np. na podstawie postępowania ofertowego dokonywany jest ich wybór), przy pełnej współpracy i pod kierunkiem merytorycznym członków Rady Sektorowej, w tym przedsiębiorców. Takie badania zostały przeprowadzone m.in. przez SRK Moda i Innowacyjne Tekstyli - „Przemysł Włókienniczy – odzieżowy w regionie łódzkim wczoraj i dziś a potrzeby rynku pracy” (2017); SRK Usługi Rozwojowe - „Badania potrzeb firm i pracowników Sektora Usług Rozwojowych w obszarze kompetencji i umiejętności koniecznych do świadczenia usług rozwojowych realizowanych metodami zdalnego dostępu<sup>35</sup>”; SRK Informatyka „Analiza zapotrzebowania na kompetencje informatyczne w dziedzinie systemów bezzałogowych<sup>36</sup>”. W planach wielu Rad Sektorowych, zwłaszcza tych niedawno powołanych, jest prowadzenie kolejnych takich badań<sup>37</sup>, np. „Top 20 most wanted competences w sektorze BSS (NUB)” przez SRK Nowoczesne Usługi Biznesowe i „Bieżąca analiza potrzeb kadrowych wg. powiatów/

---

<sup>35</sup> Źródło: (<https://www.rada.pifs.org.pl/wp-content/uploads/2020/06/Raport-us%C5%82ugi-rozwojowe-raport-zbiorczy.pdf>); dostęp: 05.10.2020.

<sup>36</sup> Źródło: (<https://srit.radasektorowa.pl/index.php/publikacje-raporty/badania-i-analizy/58-analiza-zapotrzebowania-na-kompetencje-informatyczne-w-dziedzinie-systemow-bezzałogowych>); dostęp: 05.10.2020.

<sup>37</sup> Wynika to w szczególności z założeń wskazanych w studiach wykonalności poszczególnych Rad Sektorowych.

województw /ankiety” przez SRK Moda i Innowacyjne Tekstyli. Należy jednak zauważyć, że wiele z tych badań, ze względu na sytuację epidemiologiczną uległo opóźnieniu.

Obecna sytuacja związana z pandemią COVID pokazała jednak, że większość Rad Sektorowych potrafi swoje działania dostosowywać do zmieniającej się rzeczywistości (poprzez np. wydanie stosowanych rekomendacji w zakresie dostosowania kwalifikacji np. SRK Handlu, SRK Telekomunikacji i Cyberbezpieczeństwa) i uruchomić stosowane badania i analizy: SRK Chemia (planowane jest badanie dotyczące potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych na rynku pracy w sektorze chemicznym, wynikające z wprowadzenia stanu epidemicznego), SRK Informatyka (opracowanie koncepcji badania kompetencji wynikających z sytuacji związanej z epidemią COVID-19).

Swoistą formą angażowania się przedsiębiorców w badanie zapotrzebowania na kompetencje w sektorze jest udział interesariuszy SRK Sektora Chemicznego w badaniu delfickim dotyczącym zapotrzebowania na pracowników w sektorze chemicznym.

Rozwiązaniem, które pozwala na maksymalnie szerokie włączanie interesariuszy jest opracowanie, obok listy członków Rady Sektorowej, dodatkowego zestawienia interesariuszy sektora, które może być wsparciem dla prowadzonych branżowych badań terenowych: Moda i Innowacyjne Tekstyli. Nie jest to jednak rozwiązanie stosowane powszechnie przez te gremia.

Badania i opracowania przygotowywane lub zlecane przez Radę są wykorzystywane przynajmniej w części przez interesariuszy sektora. Mniej niż 15% członków Rad deklaruje skorzystanie z badań/diagnoz kompetencyjnych zleconych/opracowanych przez Radę. Zaledwie co dziesiąty korzystał z analiz/ekspertyz dla branży. Jeszcze mniejsze wykorzystanie tych produktów ma miejsce przez przedstawicieli ankietowanych przedsiębiorstw – pojedynczy przedsiębiorcy deklarują korzystanie z publikacji przygotowanych przez Rady.

### **Plan analityczno-badawczy w kontekście celów Rad**

Jednocześnie należy podkreślić, że plan analityczno-badawczy wdrażany przez Rady Sektorowe jest dostosowany do przyjętych celów. Należy mieć na uwadze, że modyfikacje jakie wprowadzono w planach pracy, wynikały również z zaistnienia pandemii COVID-19, co miało różny wpływ na poszczególne sektory. Zgodnie z przyjętymi celami, Rady Sektorowe (przynajmniej część), prowadziły i prowadzą różnorodną działalność badawczą. Niektóre ze starszych Rad Sektorowych (powstałych przed 2019 rokiem), np. SRK Turystyki, zasługują na wyróżnienie w tym względzie z uwagi na zakres podejmowanych tematów badawczych i ich kompleksowość z punktu widzenia potrzeb sektora.

Wśród podejmowanych inicjatyw przez Rady Sektorowe w tym zakresie wyróżniają się:

- Badanie współpracy przedsiębiorców ze szkołami branżowymi: SRK Turystyki „Bariery we współpracy przedsiębiorców ze szkołami kształcącymi kadry na poziomie wyższym

dla potrzeb branży organizacji turystyki”<sup>38</sup>; „Bariery we współpracy przedsiębiorców ze szkołami kształcącymi kadry na poziomie wyższym dla potrzeb branży gastronomicznej”<sup>39</sup>; „Bariery we współpracy przedsiębiorców ze szkołami kształcącymi kadry na poziomie wyższym dla potrzeb branży hotelarskiej”<sup>40</sup>;

- Badanie potrzeb kompetencyjnych innych interesariuszy w sektorze, np. nauczycieli szkół branżowych: SRK ds. Motoryzacji i Elektromobilności „Badanie potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych nauczycieli szkół branżowych I i II stopnia”<sup>41</sup>; doradców zawodowych, planowane do podjęcia przez SRK Nowoczesne Usługi Biznesowe „Określenie potrzeb wsparcia pracy doradców zawodowych ukierunkowanych na pozyskiwanie w systemie szkolnictwa średniego i wyższego kandydatów do pracy w sektorze NUB”;
- Analiza podaży ścieżek kształcenia dla uczniów i studentów z perspektywy potrzeb branży: planowane na rok 2020; SRK Odzysk Surowców: Analiza projektów programów nauczania w różnych branżach pod kątem wykorzystania ich dla zawodów związanych z SGO;
- Analiza oferty uczelni w zakresie studiów I i II stopnia oraz studiów podyplomowych oraz weryfikacja realizacji obowiązku praktycznej nauki w zawodzie poprzez zebranie opinii od przedsiębiorstw przyjmujących uczniów na staże i praktyki nt. jakości tych staży i praktyk.

---

<sup>38</sup> Źródło: (<http://serwer2076381.home.pl/autoinstalator/wordpress6/?wpdmpro=raport-z-badan-bariery-we-wspolpracy-przedsiębiorcow-ze-szkołami-kształcącymi-kadry-na-poziomie-wyższym-dla-potrzeb-branzy-organizacji-turystyki>), dostęp: 05.10.2020.

<sup>39</sup> Źródło: (<http://serwer2076381.home.pl/autoinstalator/wordpress6/?wpdmpro=raport-z-badan-bariery-we-wspolpracy-przedsiębiorcow-ze-szkołami-kształcącymi-kadry-na-poziomie-wyższym-dla-potrzeb-branzy-gastronomicznej>); dostęp: 05.10.2020.

<sup>40</sup> Źródło: (<http://serwer2076381.home.pl/autoinstalator/wordpress6/?wpdmpro=raport-z-badan-bariery-we-wspolpracy-przedsiębiorcow-ze-szkołami-kształcącymi-kadry-na-poziomie-wyższym-dla-potrzeb-branzy-hotelarskiej>); dostęp: 05.10.2020.

<sup>41</sup> Źródło: ([http://radasektorowa-motoryzacja.pl/wp-content/uploads/2020/06/Raport\\_badanie-potrzeb-nauczycieli-KSSE.pdf](http://radasektorowa-motoryzacja.pl/wp-content/uploads/2020/06/Raport_badanie-potrzeb-nauczycieli-KSSE.pdf)); dostęp: 05.10.2020.



### 3.5. Ocena realizacji przez Rady Sektorowe ds. Kompetencji celów strategicznych POWER

W ramach niniejszego rozdziału udzielono odpowiedzi na poniższe pytanie badawcze:

W jakim stopniu Rady realizują cele strategiczne POWER?

Odpowiedź na to pytanie powiązana jest częściowo z próbą odtworzeniem logiki interwencji. Takie analizy przeprowadzone były już w ramach badania ewaluacyjnego z 2017 roku „Ocena funkcjonowania Sektorowych Rad ds. Kompetencji”, które przygotowano w oparciu o analizę trzech funkcjonujących gremiów (Rada ds. Kompetencji Sektora Finansowego, Sektorowa Rada ds. Kompetencji Turystyki, Rada ds. Kompetencji Sektora IT)<sup>42</sup>. Choć logika interwencji jest aktualna to wymaga uzupełnienia w dwóch obszarach.

Pierwszy z nich związany jest ze współpracą Rad Sektorowych między sobą (w ramach obszarów wspólnych), co w 2017 roku, ze względu na niewielką liczbę takich gremiów nie miało aż tak dużego znaczenia i mogło zostać w analizie pominięte. Aktualnie ze względu na powołanie kolejnych gremiów staje się on jednym z kluczowych w dalszym rozwoju systemu Rad Sektorowych ds. Kompetencji.

Drugi, który został zaakcentowany koncentruje się właśnie na miejscu Rad Sektorowych w logice POWER. W tym kontekście należy podkreślić, że badanie ewaluacyjne w 2017 roku „Ocena funkcjonowania Sektorowych Rad ds. Kompetencji” zostało przeprowadzone w początkowym okresie działalności SRK, kiedy efekty ich funkcjonowania były jeszcze bardzo ograniczone.

Rady Sektorowe wpisują się w ramach POWER w oś priorytetowa II: Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji oraz jeden z celów szczegółowych - Zwiększenie zdolności adaptacyjnych przedsiębiorców poprzez szkolenia i doradztwo w zakresie rekomendowanym przez sektorowe rady ds. kompetencji. Wśród Działań w ramach tej osi, które w ramach SZOOP POWER<sup>43</sup> odwołują się w swoich opisach (np. typach projektów) do Rad Sektorowych należy wymienić:

- Działanie 2.12 – „Zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych”;
- Działanie 2.13 – „Przejrzysty i spójny Krajowy System Kwalifikacji”;
- Działanie 2.15 – „Kształcenie i szkolenie zawodowe dostosowane do potrzeb zmieniającej się gospodarki”;
- Działanie 2.21 – „Poprawa zarządzania, rozwoju kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach”.

<sup>42</sup> Patrz: ([https://www.ewaluacja.gov.pl/media/54023/RK\\_PARP\\_SRK\\_FIN.pdf](https://www.ewaluacja.gov.pl/media/54023/RK_PARP_SRK_FIN.pdf)).

<sup>43</sup> Patrz: (<https://www.POWER.gov.pl/strony/o-programie/dokumenty/szczegolowy-opis-osi-priorytetowych-programu-operacyjnego-wiedza-edukacja-rozwoj-2014-2020/>).

Ponadto Działania 2.12, 2.13 oraz 2.15 przyporządkowane są do Celu Tematycznego 10 (Inwestowanie w kształcenie, szkolenie i szkolenie zawodowe na rzecz zdobywania umiejętności i uczenia się przez całe życie) oraz Priorytetu Inwestycyjnego 10iii (Wyrównywanie dostępu do uczenia się przez całe życie o charakterze formalnym, nieformalnym i pozaformalnym wszystkich grup wiekowych, poszerzanie wiedzy, podnoszenie umiejętności i kompetencji siły roboczej oraz promowanie elastycznych ścieżek kształcenia, w tym poprzez doradztwo zawodowe i potwierdzanie nabytych kompetencji). W przypadku Działania 2.21 jest to Cel Tematyczny 8 (Promowanie trwałego i wysokiej jakości zatrudnienia oraz mobilności pracowników) oraz Priorytet Inwestycyjny 8v (Przystosowanie pracowników, przedsiębiorstw i przedsiębiorców do zmian).

Działania 2.12 oraz 2.21 POWER dedykowane są wyłącznie Radom Sektorowym i ich wdrażanie nadzorowane jest w całości przez PARP. W przypadku Działań 2.13 oraz 2.15 POWER są one adresowane również do innych podmiotów, a ponadto udział Rad Sektorowych nie jest w ich przypadku obligatoryjny. Pozostaje także całkowicie poza kontrolą PARP.

Jednocześnie należy dodać, że Rady Sektorowe wypełniają w większości cele POWER stawiane w ramach SZOOP POWER dla tych gremiów. Występują jednak istotne różnice pomiędzy poszczególnymi gremiami w tym zakresie.

Szczególnie istotne dla systemu Rad Sektorowych jest Działanie 2.21 – „Poprawa zarządzania, rozwoju kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach”. Jego kluczowy charakter wynika z tego, że jest to de facto pierwszy widoczny (już w perspektywie krótkoterminowej) efekt działań Rad Sektorowych dla sektora, który reprezentuje. Dodatkowo posiada on bardzo wysoki walor użytkowy, ponieważ (przynajmniej w założeniu) dopasowana – na podstawie rekomendacji Rad - oferta szkoleniowa Działania 2.21 trafia bezpośrednio do przedsiębiorców z sektora, w tych ich pracowników.

Działanie 2.21 jest realizowane w ramach projektu „Kompetencje dla sektorów”, który stanowi ofertą doradczą - szkoleniową dla firm w 17 sektorach: budowlanym, finansowym, IT, motoryzacyjnym, opieki zdrowotnej i pomocy społecznej, przemysłu mody i innowacyjnych tekstyliów, turystycznym, odzysku materiałowego surowców, żywności wysokiej jakości, nowoczesnych usług biznesowych, komunikacji marketingowej, telekomunikacji, gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji, chemicznym, przemysłu lotniczo-kosmicznego, kompetencji w handlu, usług rozwojowych. Jej celem jest podnoszenie kompetencji wynikających z rekomendacji Sektorowych Rad ds. Kompetencji. W projekcie można uzyskać wsparcie w formie refundacji usług rozwojowych (szkoleniowych, doradczych lub studiów podyplomowych). Bezpośrednimi realizatorami projektu są Operatorzy, wyłonieni przez PARP w trybie konkursowym.

Poniższa tabela podsumowuje stopień, w jakim Rady Sektorowe realizują cele stawiane przed tymi gremiami w POWER (w ramach czterech Działań – 2.12, 2.13, 2.15, 2.21).

**Tabela 1. Rady Sektorowe ds. Kompetencji w kontekście celów stawianych przed tymi gremiami w ramach POWER**

Działanie POWER	Cele Rad Sektorowych ds. Kompetencji w ramach POWER	Stopień w jakim Rada Sektorowa ds. Kompetencji wypełnia cele w ramach POWER
<p><b>Działanie 2.12</b> Zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych (CT 10, PI 10iii)</p>	<p>Powołanie i funkcjonowanie 15 Sektorowych Rad ds. Kompetencji, do zadań których należeć będzie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ rekomendowanie rozwiązań/zmian legislacyjnych w obszarze edukacji i jej dostosowania do potrzeb rynku pracy w danym sektorze, w tym mogących wpłynąć na poprawę sytuacji pracowników w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy (m.in. pracownicy powyżej 50 roku życia, pracownicy o niskich kwalifikacjach);</li> <li>➤ współpraca w zakresie porozumień edukacyjnych działających w zakresie zintegrowania edukacji i pracodawców;</li> <li>➤ określanie obszarów badawczych odnoszących się do kompetencji w danym sektorze, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji pracowników znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy, w tym powyżej 50 roku życia lub o niskich kwalifikacjach oraz zlecenia ww. badań;</li> <li>➤ identyfikacja potrzeb tworzenia sektorowych</li> </ul>	<p>Cel ten jest realizowany w całości uwzględniając liczbę funkcjonujących gremiów oraz wypełnianie przez nie zadania. Aktualnie powołane zostało 17 Rad Sektorów (w tym siedem przed 2019 rokiem). Należy jednak podkreślić, że zadania stawiane przed tymi gremiami w ramach Działania 2.12 są nierównomiernie realizowane przez poszczególne gremia. Do zadań wypełnianych przez wszystkie Rady Sektorowe należy zaliczyć:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ rekomendowanie rozwiązań w obszarze edukacji i jej dostosowanie do potrzeb rynku pracy;</li> <li>➤ integrowanie obszaru edukacji i pracodawców;</li> <li>➤ określanie obszarów badawczych odnoszących się do kompetencji w danym sektorze;</li> <li>➤ identyfikacja kwalifikacji;</li> <li>➤ przekazywanie informacji nt. zapotrzebowania na kompetencje;</li> </ul> <p>Pozostałe zadania realizowane są tylko przez niektóre</p>

Działanie POWER	Cele Rad Sektorowych ds. Kompetencji w ramach POWER	Stopień w jakim Rada Sektorowa ds. Kompetencji wypełnia cele w ramach POWER
	<p>ram kwalifikacji oraz kwalifikacji;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ przekazywanie informacji nt. zapotrzebowania na kompetencje do instytucji edukacyjnych, instytucji rynku pracy, w tym agencji zatrudnienia oraz powiatowych urzędów pracy, co w efekcie powinno wpłynąć na wzrost skuteczności działań z zakresu pośrednictwa pracy i poradnictwa zawodowego;</li> <li>➤ przekazywanie informacji nt. specyficznych potrzeb danego sektora w obszarze kompetencji do partnerów społecznych dokonujących identyfikacji potrzeb rozwojowych przedsiębiorstw w danym sektorze.</li> </ul> <p>Dodatkowo w ramach Działania 2.12 przewidziane jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ monitorowanie potrzeb przedsiębiorstw i pracowników w kontekście zapotrzebowania</li> </ul>	<p>gremia.</p> <p>Nie jest natomiast prowadzony monitoring zapotrzebowania na kompetencje w branżach zaliczanych do grona inteligentnych specjalizacji.</p> <p>Aktualnie (wrzesień 2020) 11 z 17 Rad Sektorowych wpisuje się w 11 następujących Krajowych Inteligentnych Specjalizacji (KIS)<sup>44</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ KIS 1 (Zdrowe społeczeństwo) - Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna,</li> <li>➤ KIS 2 (Innowacyjne technologie, procesy i produkty sektora rolno-spożywczego i leśno-drzewnego) - Rekultywacja i Gospodarka Wodnościekowa,</li> <li>➤ KIS 3 (Biotechnologiczne i chemiczne procesy, bioprodukty i produkty chemii specjalistycznej oraz inżynierii środowiska) - Moda i Innowacyjne Tekstyli, Przemysł Chemiczny, Rekultywacja i Gospodarka Wodnościekowa,</li> </ul>

<sup>44</sup> Patrz: Lista krajowych inteligentnych specjalizacji według stanu na dzień 1 stycznia 2020 rok; (<https://www.gov.pl/web/rozwoj-praca-technologie/krajowe-inteligentne-specjalizacje>).

Działanie POWER	Cele Rad Sektorowych ds. Kompetencji w ramach POWER	Stopień w jakim Rada Sektorowa ds. Kompetencji wypełnia cele w ramach POWER
	<p>na kompetencje, w tym analiza struktury kompetencji na rynku pracy, w szczególności w zakresie potrzeb zgłaszanych przez sektorowe rady ds. kompetencji, a także analiza zapotrzebowania na kompetencje w branżach zaliczanych do grona inteligentnych specjalizacji.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ KIS 5 (Inteligentne i energooszczędne budownictwo) - Budownictwo,</li> <li>➤ KIS 6 (Rozwiązania transportowe przyjazne środowisku) - Motoryzacja I Elektromobilność;</li> <li>➤ KIS 7 (Gospodarka o obiegu zamkniętym - woda, surowce kopalne, odpady) - Odzysk Surowców, Rekultywacja i Gospodarka Wodnościekowa;</li> <li>➤ KIS 8 (Wielofunkcyjne materiały i kompozyty o zaawansowanych właściwościach, w tym nanoprocesy i nanoprodukty) - Moda i Innowacyjne Tekstylia;</li> <li>➤ KIS 10 (Inteligentne sieci i technologie informacyjno-komunikacyjne oraz geoinformacyjne) - Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo, Przemysł Lotniczo-Kosmiczny, Informatyka;</li> <li>➤ KIS 11 (Elektronika drukowana, organiczna i elastyczna) - Moda i Innowacyjne Tekstylia;</li> <li>➤ KIS 12 (Automatyzacja i robotyka procesów technologicznych) – Przemysł Lotniczo-</li> </ul>

Działanie POWER	Cele Rad Sektorowych ds. Kompetencji w ramach POWER	Stopień w jakim Rada Sektorowa ds. Kompetencji wypełnia cele w ramach POWER
<p><b>Działanie 2.13</b> Przejrzysty i spójny Krajowy System Kwalifikacji (CT 10, PI 10iii)</p>	<p>Opracowywanie powiązanych z Polską Ramą Kwalifikacji sektorowych ram kwalifikacji w 16 sektorach, z uwzględnieniem opinii oraz oczekiwań Sektorowych Rad ds. Kompetencji (tam, gdzie zostały utworzone).</p>	<p>Kosmiczny;</p> <p>➤ KIS 13 (Inteligentne technologie kreatywne) - Komunikacja Marketingowa.</p> <p>Cel ten realizowany jest tylko częściowo<sup>45</sup>. Tylko kilka Rada Sektorowych (lub przedstawicieli tych gremiów) uczestniczyło w opracowywaniu (lub konsultowaniu) Sektorowych Ram Kwalifikacji np. Moda i Innowacyjne Tekstylnia, Usługi Rozwojowej, Handel, Budownictwo<sup>46</sup>. Jednocześnie dwie Rady Sektorowe (Turystyka oraz Budownictwo) włączyła się w proces przygotowań i konsultacji pilotażu/wdrożenia Sektorowych Ram Sektorowych w wybranych przedsiębiorstwach sektora (turystyki oraz budownictwa). W przypadku pozostałych Rad Sektorowych (w szczególności powstałych w 2020 roku) przewidziana jest zarówno aktualizacja jak i opracowanie nowych Sektorowych</p>

<sup>45</sup> Do tej pory opracowano Sektorowe Ramy Kwalifikacji dla następujących sektorów: (i) sport (jedyne sektory, które nie posiadają Rady Sektorowej); (ii) turystyka; (iii) budownictwo; (iv) usługi rozwojowe; (v) sektor bankowy; (vi) IT; (vii) telekomunikacja; (viii) przemysł mody; (ix) handel; (<http://www.kwalifikacje.gov.pl/o-zsk/polska-rama-kwalifikacji>).

<sup>46</sup> W przypadku Rady Sektorowej ds. Turystyki.

Działanie POWER	Cele Rad Sektorowych ds. Kompetencji w ramach POWER	Stopień w jakim Rada Sektorowa ds. Kompetencji wypełnia cele w ramach POWER
		<p>Ram Kwalifikacji.</p> <p>Poniżej wskazano powiązanie tematyczne opracowanych SRK z poszczególnymi Radami Sektorowymi ds. Kompetencji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ RS Moda i Innowacyjne Tekstylnia – SRK dla Przemysłu Mody (SRK PM);</li> <li>➤ RS Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna – SRK dla Zdrowia Publicznego (SRK ZP);</li> <li>➤ RS Handel – SRK dla Handlu (SRKH);</li> <li>➤ RS Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo – SRK dla sektora Telekomunikacyjnego w Polsce (SRK TELE);</li> <li>➤ RS Budownictwo – SRK w Budownictwie (SRK Bud);</li> <li>➤ RS Turystyka – SRK dla Turystyki (SRKT);</li> <li>➤ RS Informatyka – SRK dla Sektora Informatycznego (SRK IT);</li> <li>➤ RS Motoryzacja i Elektromobilność – SRK Motoryzacja (SRK Moto).</li> </ul>
<b>Działanie 2.15</b>	Wdrożenie mechanizmów strategicznej współpracy	Zadanie realizowane jest częściowo. W zdecydowanej



Działanie POWER	Cele Rad Sektorowych ds. Kompetencji w ramach POWER	Stopień w jakim Rada Sektorowa ds. Kompetencji wypełnia cele w ramach POWER
<p>Kształcenie i szkolenie zawodowe dostosowane do potrzeb zmieniającej się gospodarki (CT 10, PI 10iii)</p>	<p>z przedstawicielami partnerów społecznych na rzecz dostosowywania kształcenia zawodowego do potrzeb rynku pracy, w tym pozyskiwanie od rad sektorowych informacji na temat zapotrzebowania na zawody i kwalifikacje (ustalenie potrzeb rynku pracy w zakresie zawodów i kwalifikacji, w oparciu o które powinno być prowadzone kształcenie w szkołach zawodowych).</p>	<p>przewadze takie działania realizowane są aktualnie przez Rady Sektorowe powołane przed 2020 rokiem (wyjątek stanowi m.in. Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna). Wśród nowych Rad Sektorowych niektóre z gremiów nie zainicjowały jeszcze współpracy z przedstawicielami partnerów społecznych (wynika z głównie braku powołania członków Rad Sektorowych – np. Nowoczesne Usługi Rozwojowe oraz Przemysł Lotniczo-Kosmiczny) lub braku zaangażowania tego typu podmiotów. Ponadto wybrane Rady Sektorowe (w szczególności te o dłuższym stażu) regularnie przekazują informacje na temat zapotrzebowania na zawody i kwalifikacje.</p>
<p><b>Działanie 2.21</b> Poprawa zarządzania, rozwoju kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach (CT 8, PI 8v)</p>	<p>Zwiększenie zdolności adaptacyjnych przedsiębiorców poprzez szkolenia i doradztwo w zakresie rekomendowanym przez Sektorowe Rady ds. Kompetencji</p>	<p>W pierwszym etapie (wybór operatorów działań szkoleniowych) PARP ogłosił następujące konkursy w ramach Działania 2.21’:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ w 2018 roku (Kompetencje dla sektorów 1 – oferta dla operatorów) na wybór beneficjentów obsługujących wsparcie szkoleniowe lub doradcze dla przedsiębiorców z terenu całej Polski, działających w siedmiu sektorach (budowlanym, finansowym, IT,</li> </ul>

Działanie POWER	Cele Rad Sektorowych ds. Kompetencji w ramach POWER	Stopień w jakim Rada Sektorowa ds. Kompetencji wypełnia cele w ramach POWER
		<p>motoryzacyjnym, opieki zdrowotnej i pomocy społecznej, przemysłu mody i innowacyjnych tekstyliów, turystycznym)<sup>47</sup>;</p> <p>➤ w 2020 roku (Kompetencje dla sektorów 2 – oferta dla operatorów) na wybór beneficjentów obsługujących wsparcie szkoleniowe lub doradcze dla przedsiębiorców z terenu całej Polski działających w 17 sektorach (budowlanym, finansowym, IT, motoryzacyjnym, opieki zdrowotnej i pomocy społecznej, przemysłu mody i innowacyjnych tekstyliów, turystycznym, odzysku materiałowego surowców, żywności wysokiej jakości, nowoczesnych usług biznesowych, komunikacji marketingowej, telekomunikacji, gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji, chemicznym, przemysłu lotniczo-kosmicznego, kompetencji w handlu, usług rozwojowych)<sup>48</sup>.</p> <p style="text-align: right;">W drugim etapie PARP ogłosił następujące konkursy</p>

<sup>47</sup> Nabór zakończony, patrz: (<https://www.parp.gov.pl/component/site/site/kompetencje-dla-sektorow>).

<sup>48</sup> Nabór zakończony, patrz: (<https://www.parp.gov.pl/component/site/site/kompetencje-dla-sektorow>).

Działanie POWER	Cele Rad Sektorowych ds. Kompetencji w ramach POWER	Stopień w jakim Rada Sektorowa ds. Kompetencji wypełnia cele w ramach POWER
		<p>w ramach Działania 2.21 (w zakresie oferty dla przedsiębiorców)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ w 2020 roku (Kompetencje dla sektorów 1 – oferta dla przedsiębiorców) - wsparcie kierowane jest do przedsiębiorstw działających wyłącznie w branżach: budowlanej, finansowej, turystycznej, IT, mody i innowacyjnych tekstyliów, opieki zdrowotnej i pomocy społecznej oraz motoryzacyjnej z uwzględnieniem elektromobilności i dotyczy tematyki określonej przez Rady Sektorowe ds. Kompetencji<sup>49</sup>;</li> <li>➤ w 2020 roku (Kompetencje dla sektorów 2 – oferta dla przedsiębiorców) - wsparcie kierowane jest do przedsiębiorstw działających wyłącznie w branży mody i innowacyjnych tekstyliów i dotyczy tematyki określonej przez Radę Sektorową ds. Kompetencji<sup>50</sup>;</li> </ul>

<sup>49</sup> Nabór kończy się 31 grudnia 2020 roku (<https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/kompetencje-dla-sektorow-2>).

<sup>50</sup> Nabór kończy się 30 czerwca 2022 roku (<https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/kompetencje-dla-sektorow-2>).

Działanie POWER	Cele Rad Sektorowych ds. Kompetencji w ramach POWER	Stopień w jakim Rada Sektorowa ds. Kompetencji wypełnia cele w ramach POWER
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ w 2020 roku (Kompetencje dla sektorów - zadanie Covid-19 – oferta dla przedsiębiorców) wsparcie kierowane jest do przedsiębiorstw działających wyłącznie w branżach: finansowej, IT, motoryzacyjnej, opieki zdrowotnej i pomocy społecznej, odzysku materiałowego surowców, żywności wysokiej jakości, komunikacji marketingowej, telekomunikacji i cyberbezpieczeństwa, gospodarki wodno-ściekowej i rekultywacji , chemicznej , przemysłu lotniczo-kosmicznego, handlu oraz usług rozwojowych i dotyczy tematyki określonej przez Rady Sektorowe ds. Kompetencji.</li> </ul> <p>Zdanie realizowane jest przez większość Rad Sektorowych, które:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ przekazały rekomendacje w zakresie szkoleń i doradztwa (np. Moda i Innowacyjne Tekstyli);</li> <li>➤ nawiązały nieformalną współpracę z wybranymi operatorami wybranymi w trybie konkursowym w ramach Działania 2.21</li> </ul>

Działanie POWER	Cele Rad Sektorowych ds. Kompetencji w ramach POWER	Stopień w jakim Rada Sektorowa ds. Kompetencji wypełnia cele w ramach POWER
		<p>(np. Moda i Innowacyjne Tekstyli);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ przekazały tzw. rekomendacje „covidowe” związane z analizą sektora w kontekście sytuacji epidemiologicznej (np. Nowoczesne Usługi Biznesowej, Usługi Rozwojowe, Komunikacja Marketingowa, Informatyka, Gospodarka Wodno-Ściekowa i Rekultywacja, Handel, Telekomunikacja i Cybrebezpieczeństwo, Budownictwo).</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

#### 4. Rekomendacje z badania

Opracowane rekomendacje z badania stanowią odpowiedź na pytanie badawcze w ramach modułu numer 5 „Ocena zasadności dalszego funkcjonowania Rad”:

Czy system SRK powinien być rozwijany w przyszłości (np. nowa perspektywa wdrażania EFS)? Jeśli tak, w jakim kierunku powinien ewoluować (w tym uwzględniając relacje z pozostałymi elementami systemu Rad ds. Kompetencji np. Rady Programowej, BKL, innych/nowych elementów)? Jakie działania powinny być finansowane ze środków publicznych?

Proponowane rekomendacje zostały podzielone na dwie kategorie. Pierwsza grupa, choć ma zarówno charakter strategiczny jak i operacyjny, bezpośrednio odnosi się do całego systemu SRK. Druga grupa koncentruje się na szczegółowych rozwiązaniach w zakresie funkcjonowania SRK i została opracowana na podstawie dobrych praktyk zidentyfikowanych w ramach poszczególnych studiów przypadku (wskazanych w załączniku numer 3 - „Studia przypadku poszczególnych SRK”).

Jednocześnie, zaproponowane rekomendacje, w ocenie Wykonawcy, stanowią kluczowe propozycje, dotyczące funkcjonowania systemu SRK w ramach bieżącej perspektywy finansowej (2014-2020). Należy podkreślić, że przedstawione rekomendacje mogą zastać wykorzystane również w ramach przyszłej perspektywy finansowej 2021-2027 przy projektowaniu nowych działań, za które odpowiadać będą SRK. W tym przypadku kluczowe są przede wszystkim rekomendacje strategiczne.

Tabela 2. Rekomendacje z badania

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji
1	Co do zasady system SRK sprawdza się, uwzględniając zarówno cele wskazane w POWER, studiach wykonalności poszczególnych SRK, a także te dodatkowe (w szczególności powiązane ze specyficznymi potrzebami poszczególnych sektorów, które reprezentowane są przez te gremia).	Rekomendowany jest dalszy rozwój oraz usprawnianie systemu SRK.	IZ POWER PARP	<p>W celu dalszego rozwoju systemu SRK (dotyczy to również powoływania kolejnych Rad) konieczne jest jednak zapewnienie dalszego finansowania tych gremiów np. poprzez wykorzystanie środków europejskich w ramach kolejnej perspektywy finansowej (2021-2027). Potencjalnie SRK mogą wpisywać się do CP4 w obszar „rynek pracy, zasoby ludzkie” i/lub „edukacja kształcenia, umiejętności”<sup>51</sup>.</p> <p>Ponadto w przypadku usprawnienia funkcjonowania tego systemu konieczne jest</p>	Rekomendacja strategiczna

<sup>51</sup> Przyporządkowanie na podstawie projektu Umowy Partnerstwa dla realizacji Polityki Spójności 2021-2027 w Polsce (projekt z dnia 2020.08.07).

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji
				wdrożenie szeregu rekomendacji o charakterze operacyjnym opracowanych w ramach niniejszego badania ewaluacyjnego.	
2	W ramach systemu SRK istnieje niewykorzystany potencjał związany ze współpracą poszczególnych gremiów między sobą. W przypadku niektórych obszarów będących w kompetencjach więcej niż jednej Rady taka współpraca jest wręcz niezbędna (dotyczy to np. współpracy SRK Motoryzacja i Elektromobilność oraz Handlu w obszarze przedsiębiorstw reprezentujących PKD 45 „Handel hurtowy i detaliczny pojazdami samochodowymi, naprawa pojazdów samochodowych”	Rekomendowane jest wspieranie przez PARP (organizacyjne i finansowe) uzasadnionych merytorycznie działań oraz inicjatyw międzysektorowych realizowanych we współpracy kilku SRK. Jest to istotny element wzmacniający usieciwienie tych gremiów, który przyczynia się do budowania lepiej wewnątrznie zintegrowanego systemu SRK.	PARP	Realizacja tej rekomendacji powinna opierać się na nadaniu części SRK horyzontalnego charakteru (wstępnie Wykonawca proponuje następujące gremia, które mają potencjał aby posiadać taki status: Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo, Informatyka, Nowoczesne Usługi Biznesowe, Komunikacja Marketingowa, Handel, Odzysk Surowców). Taki status powinien przekładać się na szczególne wzmacnianie współpracy (w tym wymianę wiedzy i doświadczeń) tych	Rekomendacja strategiczna



Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji
	przyporządkowanych do tego pierwszego gremium).			<p>gremiów z innymi Radami, m.in. w zakresie:</p> <p>(i) opracowywania rekomendacji; (ii) realizowania badań; (iii) tworzenia map kompetencji.</p> <p>Potencjalnymi obszarami międzysektorowej współpracy (uwzględniając wstępne propozycje SRK o horyzontalnym charakterze) mogą stać się w pierwszej kolejności (ze względu na aktualnie panującą nadzwyczajną sytuację epidemiologiczną oraz założenia nowej perspektywy finansowej 2021-2027 w ramach CP1, CP2 oraz CP3) cyfryzacja oraz cyberbezpieczeństwo, a także zielona gospodarka.</p>	

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji
3	Część SRK uczestniczyła w procesie konsultacji „Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030”. Nie zostały one jednak dostatecznie uwzględnione w tym dokumencie strategicznym <sup>52</sup> pomimo, że posiadają znaczący potencjał organizacyjny i merytoryczny.	Rekomendowane jest włączenie SRK w zarządzanie wdrażaniem oraz monitorowaniem „Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030” (a także nie traktowanie ich przez autorów tego dokumentu strategicznego wyłącznie jako przedstawicieli przedsiębiorców, ale różnorodnych typów instytucji reprezentujących całe sektory). Takie rozwiązanie pozwoliłoby w większym stopniu włączyć SRK w działania realizowane (z poziomu centralnego) na rzecz edukacji. Rekomendowane jest, aby	MEN IZ POWER PARP	Zaangażowanie SRK w zarządzanie wdrażanie oraz monitorowanie „Zintegrowanej Strategii Umiejętności 2030” (w ramach Konsorcjum Wdrożeniowego) powinno dotyczyć w większym lub mniejszym stopniu wszystkich ośmiu obszarów oddziaływania (w szczególności V-VII), wskazanych w tym strategicznym dokumencie: (i) Umiejętności podstawowe, przekrojowe i zawodowe dzieci, młodzieży i osób dorosłych; (ii) Kadry zarządzające w edukacji formalnej; (iii) Kadry uczące w edukacji formalnej; (iv) Kadry zarządzające i uczące w edukacji pozaformalnej	Rekomendacja strategiczna

<sup>52</sup> Według stanu dokumentu na dzień 30.06.2020 roku.

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji
		<p>przedstawiciele SRK weszli w skład Konsorcjum Wdrożeniowego, które jest platformą ekspercką wsparcia wdrażania ZSU, a w jej skład wchodzi instytucje lub zaplecze eksperckie z otoczenia organizacyjnego ministerstw i innych organów administracji rządowej oraz przedstawiciele pracodawców, pracowników i samorządów terytorialnych.</p>		<p>i kadry wspierające uczenie się nieformalne; (v) Rozwój i wykorzystanie umiejętności w miejscu pracy; (vi) Doradztwo zawodowe; (vii) Współpraca pracodawców z edukacją formalną i pozaformalną; (viii) Planowanie uczenia się przez całe życie i potwierdzenie umiejętności.</p>	
4	<p>SRK praktycznie nie są rozpoznawalne wśród przedsiębiorców w sektorach, którym są dedykowane (w szczególność te istniejące od 2020 roku). Maksymalna rozpoznawalność wśród przedsiębiorców badanych w ramach CATI/CAWI wyniosła</p>	<p>Rekomendowane jest zdecydowanie wzmocnienie działań komunikacyjnych prowadzonych przez SRK ze strony PARP oraz IZ POWER. Dotyczyć one powinny przede wszystkim promocji tych gremiów, a także prowadzonych przez nie</p>	<p>IZ POWER PARP</p>	<p>Wsparcie działań komunikacyjnych prowadzonych przez SRK ze strony PARP (przede wszystkim o charakterze organizacyjnym – np. kanałów informacyjnych) oraz IZ POWER (w postaci zabezpieczenia dodatkowych środków na te działania</p>	<p>Rekomendacja operacyjna</p>

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji
	20%, choć tylko w przypadku jednego gremium - Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna. Ponad 10%-ntowa ma miejsce tylko w przypadku nielicznych gremiów, takich jak: Budownictwo, Gospodarka Wodnościekowa i Rekultywacja, Przemysł Lotniczo-Kosmiczny, Odzysk Surowców, Turystyka, Usługi Rozwojowe, Żywność Wysokiej Jakości. Pozostałe SRK charakteryzują się jeszcze mniejszą znajomością wśród przedsiębiorców.	działań i podejmowanych inicjatyw.		w ramach POWER). Dodatkowo W przypadku SRK, gdzie liderzy/partnerzy projektu charakteryzują się dużą rozpoznawalnością (większą niż gremium, którym kierują) rekomendowane jest wykorzystywanie również kanałów komunikacyjnych bazujących na takich podmiotach.	
5	SRK nie posiadają uniwersalnego podejścia w zakresie określania swoich celów. Dodatkowo cele, w przypadku części SRK, wymieszane są z zadaniami realizowanymi przez te gremia, co sprawia, że stają się one mało	Rekomendowane jest dokonanie przeglądu celów (oraz dodatkowo zdań) poszczególnych SRK oraz ich ewentualnej weryfikacji zarówno pod kątem merytorycznym jak	PARP	Dokonanie przeglądu celów poszczególnych SRK przez te gremia we współpracy z PARP.	Rekomendacja operacyjna

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji
	czytelne.	i technicznym.			
6	Brakuje zestawu czytelnych wytycznych reprezentatywności (co potwierdzają różnorodnie opisujące ww. kwestię zapisy regulaminów niektórych gremiów), które stanowić powinny wskazówkę dla funkcjonowania systemu SRK <sup>53</sup> .	Uwzględnienie w dokumentach projektowych (dotyczących Działania 2.12) definicji reprezentatywności sektora reprezentowanego przez Radę, która powinna mieć wpływ na sposób doboru członków do tego gremium.	PARP	Opracowane wytyczne reprezentatywności powinny mieć charakter fakultatywny względem istniejących regulaminów poszczególnych SRK (w ramach których mogą takie zapisy zostać wpisane). Taki dokument może zostać również opcjonalnie wykorzystany przy konkursach, których celem będzie powołanie kolejnych SRK (np. przy opracowywaniu wytycznych w zakresie oceny studiów wykonalności). Definicja reprezentatywności powinna uwzględniać przede wszystkim: (i) różnorodność	Rekomendacja operacyjna

<sup>53</sup> Kwestia reprezentatywności była również analizowana przez Ewaluatora w ramach raportu z 2017 roku „Ocena funkcjonowania Sektorowych Rad ds. Kompetencji”.

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji
				<p>podmiotów (tj. przedsiębiorców, naukowców, samorządowców, przedstawicieli regulatorów itp.);  (ii) reprezentantów poszczególnych branż w ramach sektora (najlepiej jeżeli będą to zarówno organizacje branżowe jak i przedsiębiorcy);  (iii) geograficzny rozkład podmiotów; (iv) wielkość przedsiębiorstw.</p>	
7	<p>Przedstawiciele SRK (w szczególności reprezentujący kierownictwo poszczególnych gremiów) wskazywali na przedłużające się zatwierdzanie przez PARP kwestii formalnych, które są zgłaszane przez Rady. Dotyczy to m.in. zmian w zakresie planowanych zadań, budżetu czy modyfikacji listy</p>	<p>Rekomendowane jest wprowadzenie limitu czasowego (np. 30 dni) w zakresie udzielania przez Opiekunów Rad odpowiedzi na formalne kwestie zgłaszane przez SRK. W sytuacji braku informacji zwrotnej ze strony PARP przyjmowana jest zasada domniemanej zgody na</p>	PARP	<p>Ustalenie listy najważniejszych wytycznych (w porozumieniu z SRK) w zakresie komunikacji zagadnień formalnych pomiędzy PARP a SRK. Wzmocnienie kadrowe opiekunów SRK.</p>	Rekomendacja operacyjna

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji
	członków. W znaczącym stopniu zmniejsza to skuteczność oraz efektywność działań realizowanych przez te gremia.	postulaty tych gremiów.			
8	Przedstawiciele części SRK (w szczególności reprezentujący kierownictwo poszczególnych gremiów) wskazywali niedostatki w komunikacji w zakresie zagadnień o charakterze merytorycznym (zwłaszcza w kontekście niskiej responsywności) po stronie Rady Programowej oraz urzędów centralnych (w szczególności MEN, MNiSW, MZ, MRPiPS, MC). Ten element systemu SRK, w ocenie tej grupy	Rekomendowane jest wzmocnienie komunikacji z SRK po stronie urzędów centralnych (w szczególności MEN, MNiSW, MZ, MRPiPS, MC), które są jednymi z kluczowych odbiorców merytorycznych produktów wypracowywanych przez Rady. Konieczne w tym zakresie jest wzmocnienie roli opiekunów Rad (w tym pod kątem zasobów kadrowych) oraz Rady Programowej, jako	MEN <sup>54</sup> MNiSW MZ MRPiPS MC Rada Programowa	W celu wzmocnienia komunikacji (stopnia responsywności) w ramach systemu SRK konieczne jest wypracowanie skutecznego mechanizmu gwarantującego (maksymalnie szybkie) przekazywanie informacji zwrotnych ze strony Rady Programowej oraz urzędów centralnych do SRK, pozwalających zapoznawać się przedstawicielom tych gremiów ze statusem zaproponowanych	Rekomendacja operacyjna

<sup>54</sup> Według stanu na 30.09.2020. Nie uwzględnia rekonstrukcji rządu – planowanej częściowej likwidacji oraz zmiany zakresu kompetencji pozostałych ministerstw (<https://www.pap.pl/aktualnosci/news%2C726852%2Crekonstrukcja-rzadu-zmniejszenie-liczby-ministerstw-z-20-do-14-kilku-nowych>), dostęp: 05.10.2020.

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji
	respondentów, wymaga modyfikacji i znaczącej poprawy. Należy podkreślić, że brak informacji zwrotnych działa demotywująco na przedstawicieli SRK i może przekładać się zarówno na niższą aktywność członków, a w konsekwencji także jakość przygotowywanych materiałów/produktów. Aspekt ten jest szczególnie istotny, ze względu na społeczny charakter funkcjonowania SRK (dotyczy to zwłaszcza przedsiębiorców).	tw. rzeczników tych gremiów w urzędach centralnych.		przez nie merytorycznych rozwiązań, w tym m.in.: (i) sposobem ich wykorzystania; (ii) instytucjami, które z nich skorzystały; (iii) oceną zaproponowanych produktów/rekomendacji (uwzględniając zarówno elementy krytyczne jak i pozytywne); (iv) stopniem ich użyteczności (uwzględniając zarówno wymiar merytoryczny jak i formalny).	
9	W ramach systemu SRK ma miejsce niedostateczne wykorzystywanie znaczącego potencjału (merytorycznego, organizacyjnego oraz wizerunkowego) tych gremiów w kontekście zadań realizowanych	Rekomendowane jest włączenie w większym stopniu wszystkich SRK funkcjonujących w ramach Działania 2.12 POWER („Zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-	IZ POWER PARP	Intensywniejsze włączanie przedstawicieli SRK w Działanie 2.21 POWER powinno dotyczyć: (i) współpracowywania regulaminów konkursowych w zakresie wyboru operatorów; (ii) współwyboru operatorów	Rekomendacja operacyjna



Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji
	w ramach Działania 2.21 POWER („Poprawa zarządzania, rozwoju kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach”).	zawodowych”) w Działanie 2.21 POWER („Poprawa zarządzania, rozwoju kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach”).		(np. jako ekspert w ramach Komisji Oceny Projektów w ramach Działania 2.12); (iii) większego wpływu na merytoryczną ocenę jakości usług oferowanych przez operatorów; (iv) promocji usług oferowanych przez operatorów w poszczególnych sektorach, które reprezentowane są przez SRK. W tym celu konieczne jest również zabezpieczenie środków finansowych (w ramach POWER) na dodatkowy obszar działalności Rad.	
10	Analiza dotychczasowego funkcjonowania systemu SRK wykazała, że w znaczącym stopniu brak jest dostatecznej współpracy Rad Sektorowych z PARP w ramach realizowanych	Rekomendowane jest zacieśnianie współpracy pomiędzy Radami Sektorowymi a PARP w ramach BBKL. Konieczne jest również	IZ POWER PARP Rady Sektorowe UJ (zespół zajmujący się	Wprowadzenie przez PARP (we współpracy z IZ POWER) transparentnego systemu monitorowania komplementarności badań własnych z tymi, za które	Rekomendacja operacyjna

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji
	badań w szczególności w zakresie BBKL. Taką kooperację utrudnia również niski stopień elastyczności w zakresie badań/analiz realizowanych ze środków POWER.	regularne monitorowanie przez PARP (we współpracy z IZ POWER) komplementarności badań własnych z tymi, za które odpowiadają bezpośrednio Rady Sektorowe czy IBE. Wdrożenie takiej rekomendacji wpisuje się w proces budowania coraz większej spójności badań i analiz realizowanych w ramach systemu SRK.	BKL we współpracy z PARP) Wykonawcy realizujący badania w ramach BBKL	odpowiadają Rady Sektorowe czy IBE. System ten musi również gwarantować dostateczną elastyczność w zakresie modyfikacji wszystkich badań (ich metodologii) realizowanych ze środków POWER przez PARP, IBE oraz Rady Sektorowe. Wpływać to będzie na większą możliwość ich wzajemnego regularnego uspoźniania..	
11	W ramach systemu SRK widoczne są znaczące niedostatki w zakresie prowadzonego monitoringu tych gremiów.	Rekomendowane jest wypracowanie przez PARP jednolitego dla wszystkich SRK oraz transparentnego systemu monitorowania tych gremiów. Opcjonalnie możliwe jest również włączenie „wybranych warunków wyjaśniających”	IZ POWER PARP	Opracowywanie przez PARP jednolitego zakresu zbierania danych i cyklicznych (ogólnodostępnych) raportów z monitoringu działalności wszystkich SRK.	Rekomendacja operacyjna

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji
		(zapropionowanych w ramach analizy QCA) do prowadzonego przez rady monitoringu. Warunkiem jest możliwość dokładnego i precyzyjnego ich pomiaru.			
12	Rady Sektorowe nie posiadają dostatecznych środków oraz zasobów do prowadzenia regularnego monitoringu legislacji. Jest to działanie, które nie ma możliwości wsparcia ze strony innych projektów/działań koordynowanych przez PARP (jak np. badania BBKL).	Rekomendowana jest zmiana rozłożenia akcentów w zakresie monitoringu legislacji prowadzonego przez SRK. Postulowane jest w większym stopniu opiniowanie oraz ocena merytoryczna zmian legislacyjnych niż ich bieżące śledzenie. W tym zakresie konieczna jest jednak ściślejsza współpraca Rad z poszczególnymi ministerstwami w tym obszarze (MEN, MNiSW, MZ, MRPiPS).	PARP MEN MNiSW MZ MRPiPS MCRP	Ze względu na ograniczone zasoby ludzkie oraz środki finansowe (przeznaczone na działalność poszczególnych SRK) proponowane jest, aby poszczególne Rady Sektorowe nie pełniły funkcji stricte monitoringowych w obszarze legislacji, ale wyłącznie rolę doradczą/ekspercką w tym zakresie. Oznacza to, że punkt ciężko przeniósłby się ze śledzenia zmian legislacyjnych dotyczących sektora reprezentowanego przez radę, na rzecz konsultowania/ oceny	Rekomendacja operacyjna

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji
				wybranych aktów prawnych, które przekazywane byłyby bezpośrednio do rad przez opiekunów tych gremiów z PARP (po konsultacji merytorycznej z ministerstwami oraz innymi instytucjami w zakresie zakresu przekazywanego materiału).	
13	W przypadku części SRK (np. ds. Przemysłu Chemicznego), ze względu na trudne do spełnienia warunki formalne dla nowych członków (zawarte w regulaminach tych gremiów), zablokowane jest uczestnictwo znacznej części wartościowych podmiotów.	Rekomendowana jest większa elastyczność (w zakresie formalnych warunków) dotycząca przyjmowania nowych członków w skład SRK.	PARP	Wprowadzenie zapisów w regulaminach SRK, które zagwarantują pulę miejsc wśród członków, którzy nie muszą spełniać warunków formalnych.	Rekomendacja operacyjna
14	Analiza dotychczasowego funkcjonowania systemu SRK wykazała, że Rady potrzebują eksperta w zakresie ZSK,	Rekomendowane jest przy projektowaniu przyszłego systemu SRK wprowadzenie konieczności obowiązkowego	PARP IZ POWER	Wprowadzenie zapisu w regulaminach konkursowych obowiązku angażowania przez SRK, oprócz przewodniczącego	Rekomendacja operacyjna

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji
	wspierającego ich działania. Potwierdza to m.in. specjalista w zakresie ZSK reprezentujący kierownictwo SRK ds. NUB, który bardzo często proszony jest o wsparcie w tym obszarze przez inne gremia. Dodatkowo pozwoli to wzmocnić obszar kompetencyjny SRK, związany z włączaniem kwalifikacji rynkowych do ZSK <sup>55</sup> .	angażowania przez Rady, oprócz przewodniczącego oraz animatora, również specjalisty w zakresie ZSK <sup>56</sup> (mającego doświadczenie w procesie włączania kwalifikacji rynkowych do ZSK). Takie rozwiązanie pozwoli, w większym niż dotychczas stopniu, na opracowywanie przez SRK kwalifikacji rynkowych dla sektorów, które reprezentują (co zwiększy wymiar użytkowy		oraz animatora, również specjalisty w zakresie ZSK. Może to być zarówno obligatoryjne, jak i opcjonalne (w ramach procedury oceny wniosku przyznawane byłyby dodatkowe punkty).	

<sup>55</sup> Kwalifikacje rynkowe są to kwalifikacje wypracowane przez różne środowiska (organizacje społeczne, zrzeszenia, korporacje lub inne podmioty) na podstawie zgromadzonych przez nie doświadczeń. Wyraz rynkowe oznacza w tym przypadku, że kwalifikacje te powstały i funkcjonują na „wolnym rynku” kwalifikacji. Kwalifikacje rynkowe mogą dotyczyć działalności o charakterze ściśle zawodowym, ale również różnych obszarów działalności społecznej, w tym działalności wychowawczej i opiekuńczej, a także działalności o charakterze rekreacyjnym. Kwalifikacje rynkowe mogą, ale nie muszą być włączane do ZSK. O włączeniu decyduje minister właściwy dla kwalifikacji w odpowiedzi na inicjatywę zainteresowanego środowiska. Wszystkie kwalifikacje rynkowe włączone do ZSK są kwalifikacjami cząstkowymi. ([http://www.kwalifikacje.gov.pl/download/slownik\\_zsk.pdf](http://www.kwalifikacje.gov.pl/download/slownik_zsk.pdf)).

<sup>56</sup> Opcjonalnie to przewodniczący i/lub animator mogą spełniać ten wymóg.

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji
		<p>funkcjonowania tych gremiów). Dodatkowo przyczyni się to do większej integracji ZSK z systemem SRK. Warunkiem wdrożenia tej rekomendacji jest jednak kontynuacja i rozbudowa ZSK.</p>			
15	<p>Potrzeba uzyskania osobowości prawnej przez SRK była często wskazywanym postulatem przez kierownictwa tych gremiów w kontekście ich dalszej działalności. W ocenie ewaluatora takie rozwiązanie jest zasadnym rozwiązaniem pozwalającym na szersze angażowanie się Rad w różnorodne inicjatywy.</p>	<p>Rekomendowane jest wsparcie działań SRK mających na celu uzyskanie przez nie osobowości prawnej (zwłaszcza w sytuacji, gdy zawieszono zostanie ich finansowanie ze środków publicznych w tym środków europejskich).</p>	<p>PARP IZ POWER Rada Programowa</p>	<p>Kwestia uzyskania przez SRK osobowości prawnej (jako kolejny etap po wpisaniu Rad Sektorowych do ustawy z dnia 9 listopada 2000 r. o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości) powinna zostać poddana dyskusji na posiedzeniu Rady Programowej przy udziale przedstawicieli kierownictwa poszczególnych Rad. Jedną z podstawowych kwestii powinno być omówienie jaki rodzaj osobowości prawnej powinny przyjąć SRK jako</p>	<p>Rekomendacja operacyjna</p>

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji
				najbardziej optymalny. Pomocne w tym może być zlecenie przez PARP ekspertyzy prawnej.	
16	SRK wypełniają dodatkowe zadania, które nie zostały przewidziane w studium wykonalności (dotyczy to np. opracowania rekomendacji covidowych, czy promowania konkursów dla przedsiębiorców organizowanych przez PARP).	Rekomendowane jest, aby przy projektowaniu przyszłego systemu SRK, uwzględniono fakt, że Rady wypełniają dodatkowe zadania (niż tylko te przewidziane w ramach Działań 2.12, 2.13, 2.15 oraz 2.21 POWER). Powinno to prowadzić do bardziej elastycznego oraz transparentnego (dla SRK) sposobu wykorzystywania wiedzy oraz doświadczenia członków tych gremiów <sup>57</sup> .	PARP IZ POWER	Zabezpieczenie środków krajowych lub europejskich (POWER) na dodatkowe zadania, które potencjalnie mogą wykonywać SRK (jako np. rezerwa wykonania, możliwa do uzupełnienia finansowania systemu Rad, po spełnieniu określonych warunków). Takie środki powinny zostać powiązane z rolą, jaką gremia te pełnią w systemie wsparcia edukacji w Polsce.	Rekomendacja operacyjna
17	Rada Programowa ma aktualnie	Rekomendowana jest	Rada	Zadania Rady Programowej	Rekomendacja

<sup>57</sup> Do tej pory np. MEN korzystało z ekspertów reprezentujących Rady Sektorowe w sposób niesformalizowany.

Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji
	bardzo szeroki - i tym samym - nieprecyzyjny zakres obowiązków. Ponadto skład Rady Programowej nie gwarantuje wysokiego stopnia operacyjności tj. skuteczności oraz efektywności działań/inicjatyw realizowanych przez to gremium.	weryfikacja formatu, a także zakresu zadań oraz składu Rady Programowej. W przypadku podejmowania przez Radę Programową (lub na jej rzecz) działań badawczych zbieżny zakresowo obszarem aktywności SRK, konieczne jest w większym stopniu konsultowanie zakresu tych badań z Radami Sektorowymi.	Programowa	powinny dotyczyć tylko wybranych obszarów tematycznych w szczególności o charakterze strategicznym i systemowym. Rekomendowane jest, aby ograniczały się one przede wszystkim do: (i) monitoringu zgodności działań SRK z zapisami dokumentów strategicznych z poziomu krajowego; (ii) koordynacji z innymi działaniami realizowanymi przez administrację centralną na rzecz sektorów reprezentowanych przez Rady (w pierwszej kolejności ze środków europejskich, a w dalszej kolejności krajowych); (iii) wymiany informacji pomiędzy przedstawicielami sektora,	operacyjna



Lp.	Treść wniosku	Treść Rekomendacji	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Klasa rekomendacji
				<p>a administracją centralną w obszarze rynku pracy. Dodatkowo rekomendowane jest poszerzenie składu Rady Programowej, m.in. o przedstawicieli SRK, Rady Interesariuszy ZSK, IBE.</p>	

---

*Źródło: Opracowanie własne*

Powyższe rekomendacje mają charakter systemowy. Poniższe propozycje opracowane zostały zaś na podstawie dobrych praktyk zidentyfikowanych w ramach analiz poszczególnych SRK i koncentrują się wyłącznie na organizacyjnych i technicznych aspektach związanych z funkcjonowaniem tych gremiów:

➤ **Dobre praktyki w zakresie organizacji prac Rad Sektorowych**

- W przypadku, gdy Radę tworzą podsektory o odmiennej specyfice powołanie grup roboczych i/lub animatorów dla takich podbranż; pozwala to w pełni wykorzystać potencjał rady, a także nie marginalizować żadnego z podsektorów w ramach takiego gremium,

Przykłady Rad Sektorowych: Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna;

- Budowanie szerokiej, zarówno formalnej (w postaci zestawienia interesariuszy sektora czy ekspertów), jak i nieformalnej sieci kontaktów, wokół Rady, pozwala to włączać przez kierownictwo tego gremium wybrane podmioty w realizowane działania w zależności od posiadanych przez nie kompetencji, wiedzy czy zasobów, co znacząco wpływa na jakość realizowanych działań przez to gremium,

Przykłady Rad Sektorowych: Moda i Innowacyjne Tekstylnia;

- Wpisanie do Regulaminu SRK zapisu, że gremium to może również rozstrzygać sprawy (dotyczy to również podejmowania uchwał) w formie zdalnej (uchwały w ramach trybu obiegowego),

Przykłady Rad Sektorowych: Moda i Innowacyjne Tekstylnia, Przemysł Chemiczny, Nowoczesne Usługi Biznesowe;

- Powoływanie dodatkowych gremiów w ramach SRK np. grup roboczych, zespołów eksperckich, komitetów wspierających merytoryczne oraz organizacyjne zdania Rad (w zależności od potrzeb),

Przykłady Rad Sektorowych: Moda i Innowacyjne Tekstylnia, Komunikacja Marketingowa, Żywność Wysokiej Jakości;

- Funkcjonowanie w kierownictwie Rady Sektorowej osoby posiadającej doświadczenie w zakresie ZSK (w szczególności posiadającej praktyczne doświadczenie w procesie włączania kwalifikacji rynkowych do ZSK); pozwala to w większym stopniu wykorzystać potencjał Rady Sektorowej w zakresie włączania kwalifikacji rynkowych do ZSK w ramach sektora, który reprezentuje Rada Sektorowa,

Przykłady Rad Sektorowych: Nowoczesne Usługi Biznesowe;

- Zastosowanie mechanizmu gwarantującego, że w skład Grup Roboczych SRK mogą wchodzić lub angażować się osoby, które nie są Członkami Rady (pozwała to na korzystanie z doświadczenia i wiedzy wartościowych podmiotów

/ekspertów, które/którzy nie spełniają w całości wymogów formalnych na członka Rady Sektorowej lub nie mogą uczestniczyć regularnie w jej pracach),

Przykłady Rad Sektorowych: Nowoczesne Usługi Biznesowe, Budownictwo, Informatyka, Komunikacja Marketingowa, Turystyka, Żywność Wysokiej Jakości;

- Uwzględnienie reprezentatywności geograficznej członków SRK. Reprezentatywność ta pozwala na uchwycenie potrzeb kompetencyjnych w różnych regionach kraju,

Przykłady Rad Sektorowych: Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo;

- Powołanie stałego Zespołu ds. Ewaluacji, którego zadaniem jest monitorowanie jakości pracy SRK, raportowanie wyników oceny oraz formułowanie wniosków dla działalności Rady,

Przykłady Rad Sektorowych: Przemysł Chemiczny, Finanse, Rekultywacja i Gospodarka Wodnościekowa;

- Dążenie do dużej integracji członków Sektorowej Rady poprzez organizację kilkudniowych spotkań Rady w zakładach pracy,

Przykłady Rad Sektorowych: Motoryzacja i Elektromobilność;

➤ **Dobre praktyki w zakresie inicjatyw podejmowanych przez Rady Sektorowe**

- Bardzo aktywna współpraca Rady z placówkami edukacyjnymi, która pozwala lepiej moderować i wykorzystać posiadane zasoby, w tym w zakresie współpracy z przedsiębiorcami,

Przykłady Rad Sektorowych: Moda i Innowacyjne Tekstylnia;

- Zaangażowanie Rady (w tym jej członków w charakterze ekspertów) w opracowywanie SRK; pozwala to wykorzystać potencjał Rady w pracach nad SRK, a przez to polepszyć jakość tego dokumentu,

Przykłady Rad Sektorowych: Moda i Innowacyjne Tekstylnia;

- Udział przedstawicieli SRK w międzynarodowych wydarzeniach (np. targach, konferencjach, wydarzeniach branżowych),

Przykłady Rad Sektorowych: Moda i Innowacyjne Tekstylnia, Nowoczesne Usługi Biznesowe;

- Uwzględnienie w ramach działalności SRK współpracy międzynarodowej oraz uwzględnianie globalnego wymiaru sektora (np. w ramach prowadzonego monitoringu sektora),

Przykłady Rad Sektorowych: Nowoczesne Usługi Biznesowe;

- Organizowanie cyklicznych wydarzeń sektorowych (łączyjących sektor nauki/edukacji i biznesu), angażowanie się w bycie pośrednikiem pomiędzy pracodawcami a organizacjami pracodawców,

Przykłady Rad Sektorowych: Informatyka, Motoryzacja i Elektromobilność;

➤ **Dobre praktyki w zakresie komunikacji Rad Sektorowych**

- Zamieszczanie przez SRK newslettera na swojej stronie internetowej, co zapewnia dostęp do informacji zarówno dla członków Rady, jak i wszystkich potencjalnie zainteresowanych podmiotów z sektora,

Przykłady Rad Sektorowych: Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna;

- Zatrudnienie przez SRK osoby, która będzie odpowiedzialna za realizację działań marketingowych i promocyjnych,

Przykłady Rad Sektorowych: Usługi Rozwojowe;

- Przekazywanie członkom Rady listy zagadnień i materiałów przed każdym posiedzeniem plenarnym, co umożliwia zapoznanie się z nimi i aktywne forsowanie swoich propozycji zmian i nowych pomysłów,

Przykłady Rad Sektorowych: Odzysk Surowców;

- Zamieszczanie na stronie internetowej SRK, poza treściami pisanymi, również materiałów audiowizualnych, np. filmów. Czyni to samą stronę bardziej interaktywną oraz podnosi atrakcyjność i zrozumienie dla działań Rady w oczach odbiorców,

Przykłady Rad Sektorowych: Informatyka;

➤ **Dobre praktyki w zakresie aktywności badawczej i analitycznej Rad Sektorowych:**

- Uwzględnienie w planie badawczym SRK badań, uwzględniających kontekst międzynarodowy (np. benchmarkingowych),

Przykłady Rad Sektorowych: Moda i Innowacyjne Tekstylnia, Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna;

- Możliwość wynagradzania członków zespołów zadaniowych i współpracujących ekspertów za jasno sprecyzowane cele i przy określonych terminach zadań badawczych/analitycznych,

Przykłady Rad Sektorowych: Turystyka;

- Zasięganie opinii członków Rady i ich instytucji w formie badania ankietowego, w celu zgromadzenia wiedzy i opinii przydatnych do sporządzenia produktów pracy Rady,

Przykłady Rad Sektorowych: Odzysk Surowców;

- Przeprowadzenie kompleksowej diagnozy sektora w postaci raportu wejścia „Kompetencje w branży spożywczej”. Uwzględnienie w nim m.in. stanu sektora w Polsce, jak również perspektywy jego rozwoju, biorąc pod uwagę stan sektora w innych krajach (w tym szczególnie krajach Unii Europejskiej),

Przykład Rad Sektorowych: Żywność Wysokiej Jakości.

## 5. Spis załączników

- 1) Raport metodologiczny (porealizacyjny);
- 2) Jakościowa analiza porównawcza (QCA);
- 3) Studia przypadku poszczególnych SRK:
  - Rada Sektorowa ds. Kompetencji - Moda i Innowacyjne Tekstyli,
  - Rada Sektorowa ds. Kompetencji - Nowoczesne Usługi Biznesowe,
  - Rada Sektorowa ds. Kompetencji – Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna,
  - Rada Sektorowa ds. Kompetencji – Handel,
  - Rada Sektorowa ds. Kompetencji – Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo,
  - Rada Sektorowa ds. Kompetencji – Budownictwo,
  - Rada Sektorowa ds. Kompetencji – Usługi Rozwojowe,
  - Rada Sektorowa ds. Kompetencji – Komunikacja Marketingowa,
  - Rada Sektorowa ds. Kompetencji – Przemysł Lotniczo-Kosmiczny,
  - Rada Sektorowa ds. Kompetencji – Przemysł Chemiczny,
  - Rada Sektorowa ds. Kompetencji – Sektor Finansowy,
  - Rada Sektorowa ds. Kompetencji – Turystyka,
  - Rada Sektorowa ds. Kompetencji - Odzysk Materiałowy Surowców,
  - Rada Sektorowa ds. Kompetencji – Informatyka,
  - Rada Sektorowa ds. Kompetencji – Rekultywacja i Gospodarka Wodnościekowa,
  - Rada Sektorowa ds. Kompetencji – Żywność Wysokiej Jakości,
  - Rada Sektorowa ds. Kompetencji – Motoryzacja i Elektromobilność.