

Ocena ex post systemu Sektorowych Rad ds. Kompetencji (PO WER)

Raport końcowy



Warszawa, luty 2025

Raport powstał w ramach projektu finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus z programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Wykonawca:

EVALU Sp. z o.o.

ul. Dzika 19/23 lok. 55

00-172 Warszawa

e-mail: evalu@evalu.pl

Autorzy raportu:

Beata Dec

Ewa Dzielnicka

Adam Grajek

Aleksandra Kamińska

Adam Mielczarek

Sebastian Pałka

Marcin Pierzchała

Agnieszka Śnieżek

Zespół badawczy:

Agnieszka Śnieżek - koordynatorka badania

Anna Barwińska-Małajowicz

Marta Cichowicz-Major

Beata Dec

Ewa Dzielnicka

Adam Grajek

Aleksandra Kamińska

Michał Marciniak

Adam Mielczarek

Sebastian Pałka

Paweł Penszko

Wojciech Pieniążek

Marcin Pierzchała

Cezary Przybył

Jerzy Radziwiłł

Zofia Szymczyk

SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI	3
WYKAZ SKRÓTÓW	4
STRESZCZENIE	5
SUMMARY	11
1 WPROWADZENIE	18
2 SKRÓCONY OPIS METODYKI BADANIA	21
3 OCENA SKUTECZNOŚCI SRK	22
3.1 Identyfikacja i ocena działań podejmowanych przez rady	22
3.2 Aktywność rad w zakresie dopasowania kompetencji pracowników do potrzeb rynku pracy	35
3.3 Ocena rozpoznawalności SRK	46
4 OCENA UŻYTECZNOŚCI SRK	51
4.1 Użyteczność działalności rad dla edukacji i rynku pracy	52
4.2 Użyteczność działalności rad dla sektora przedsiębiorstw	55
5 OCENA WSPÓŁPRACY I INTEGRACJI SRK Z INNYMI INSTYTUCJAMI	59
5.1 Ocena aktywności rad w obszarze współpracy i integracji z innymi instytucjami....	59
5.2 Integracja działań rad z innymi inicjatywami i programami	64
6 OCENA TRWAŁOŚCI EFEKTÓW SRK	67
6.1 Trwałość efektów w sektorze	67
6.2 Trwałość funkcjonowania rad	72
7 OCENA WPŁYWU CZYNNIKÓW ZEWNĘTRZNYCH NA DZIAŁALNOŚĆ RAD	79
7.1 Czynniki ograniczające działalność rad	79
7.2 Wpływ zmian gospodarczych, społecznych, technologicznych i politycznych na działalność rad	84
7.3 Ocena efektywności systemu rozliczania projektów rad.....	89
8 DOBRE PRAKTYKI – PODSUMOWANIE	91
9 WNIOSKI I REKOMENDACJE	96
10 ZAŁĄCZNIKI	106
10.1 Lista dokumentów, publikacji i innych materiałów źródłowych, wykorzystanych przy ewaluacji	106
10.2 Spis tabel i wykresów	107

WYKAZ SKRÓTÓW

Skrót	Rozwinięcie
AOS	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna
BBKL	Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego
BKL	Bilans Kapitału Ludzkiego
CKE	Centralna Komisja Egzaminacyjna
COVID-19	choroba zakaźna układu oddechowego wywołana zakażeniem wirusem SARS-CoV-2 (ang. Coronavirus Disease 2019)
Dział HR	Dział Zarządzania Zasobami Ludzkimi (z ang. Human Resources Management)
Działanie 2.11	Działanie 2.11 PO WER Zapewnienie funkcjonowania Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji
Działanie 2.12	Działanie 2.12 PO WER Zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych
Działanie 2.21	Działanie 2.21 PO WER Poprawa zarządzania, rozwój kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych przedsiębiorstw
EFS	Europejski Fundusz Społeczny
EFS+	Europejski Fundusz Społeczny Plus
ESG	Zrównoważony rozwój społeczny (Akronim słów ang. Environment, Social and Corporate Governance, obejmujący zagadnienia dotyczące ochrony środowiska naturalnego, odpowiedzialności społecznej oraz ładu korporacyjnego)
GOZ	Gospodarka o Obiegu Zamkniętym
MEiN	Ministerstwo Edukacji i Nauki
MFiPR	Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej
MMŚP / MŚP	Mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa
ORE	Ośrodek Rozwoju Edukacji
PARP	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
PKD	Polska Klasyfikacja Działalności
PO WER	Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój
POZ	Podstawowa Opieka Zdrowotna
RPO	Regionalny Program Operacyjny
SRK	sektorowa rada ds. kompetencji
Studia MBA	studia podyplomowe skierowane dla kadry menedżerskiej (z ang. Master of Business Administration, czyli magister zarządzania biznesem)
SZOOP	Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych
ZSK	Zintegrowany System Kwalifikacji

STRESZCZENIE

Cele i metodologia badania

Celem badania „Ocena ex post systemu Sektorowych Rad ds. Kompetencji (PO WER)” była ocena skuteczności, rzeczywistej użyteczności, trwałości działania 17 sektorowych rad ds. kompetencji, a także ich współpracy i integracji z innymi instytucjami oraz oddziaływania na politykę edukacyjną i rynku pracy. Metodologia badania objęła:

- analizę danych zastanych, przede wszystkim dokumentów wypracowanych przez rady,
- wywiady pogłębione z przedstawicielami instytucji zaangażowanych we wdrażanie Działania 2.12 PO WER, finansującego działalność rad (PARP, MFiPR),
- wywiady pogłębione z przedstawicielami Rady Programowej ds. Kompetencji,
- wywiady pogłębione z przedstawicielami rad oraz podmiotami z ich otoczenia sektorowego,
- badanie ilościowe z przedsiębiorstwami z poszczególnych sektorów.

Typy działań podejmowanych przez rady

Działanie rad wiązało się z zainicjowaniem, a następnie utrzymaniem sieci współpracy pomiędzy instytucjami edukacyjnymi, przedsiębiorstwami sektora oraz instytucjami rynku pracy. Sieć ta w znacznej mierze funkcjonowała w oparciu o kontakty osobiste pomiędzy zaangażowanymi członkami rad. Były to bowiem ciała niewielkie, grupujące stosunkowo wąskie grono najaktywniejszych osób zaangażowanych w problematykę edukacji w swoich sektorach. Rady realizowały różnorodne działania:

- tworzyły grupy robocze i powoływały ekspertów,
- proponowały i konsultowały działania legislacyjne,
- zgłaszały i opiniowały wnioski o wpisanie nowych kompetencji do ZSK,
- zawierały porozumienia sektorowe i edukacyjne,
- podejmowały inicjatywy z wykorzystaniem prawa oświatowego,
- współpracowały z podmiotami szkolnictwa ponadpodstawowego,
- współpracowały z podmiotami szkolnictwa wyższego,
- wydawały rekomendacje w zakresie potrzeb kompetencyjnych,
- podejmowały działania promocyjne i upowszechniające,
- wykonywały badania i analizy,
- a także inne działania, dostosowane do potrzeb sektorów.

Analiza tych działań wskazuje, że część z nich była nadmiernie sformalizowana. Przykładowo, małe grupy, jakimi były rady, nie potrzebowały na ogół formalnych procedur, jakie wiązały się z powoływaniem grup roboczych i ekspertów, a faktycznie prowadzona przez rady współpraca z innymi podmiotami sektora i placówkami edukacyjnymi nie zyskiwała wiele na tym, że znajdowała odzwierciedlenie w oficjalnym porozumieniu między instytucjami.

Zaobserwowano również, że posługiwanie się niektórymi narzędziami przez rady było utrudnione. Rady, prowadząc zasadniczo działania o charakterze eksperckim, nie dysponowały na ogół środkami, które mogłyby sprawić, że formułowane przez nie wnioski

będą rzeczywiście wdrażane, ani przeanalizowane przez adresatów. Problem ten był odczuwalny w szczególności w relacjach z administracją rządową, która nie we wszystkich przypadkach wykazywała pełną gotowość współpracy z radami. Analiza problemów odczuwanych w tym zakresie przez rady prowadzi do wniosku, że w relacjach z administracją powinny one wypracować wspólny model działania, a pomoc w jego wypracowaniu powinny one uzyskać od Rady Programowej ds. Kompetencji.

Zauważono też ograniczone możliwości promocyjne rad. O ile bowiem generalnie radziły one sobie dobrze z promocją w środowisku wiodących uczestników swoich sektorów, to na promowanie swoich działań w szerszym zakresie nie miały zasobów i środków. Wskazano w związku z tym na potrzebę, by działania promocyjne rad były nieco silniej wspierane przez PARP. Tym, czego brakuje przede wszystkim, jest ogólna promocja współpracy pomiędzy instytucjami edukacyjnymi i biznesem, ze szczególnym uwzględnieniem roli, jaką odgrywać w nich powinny sektorowe rady ds. kompetencji.

Jako mocną stroną rad wskazano ich dorobek badawczy. Rady zarówno współpracowały przy badaniach BKL i BBKL, które były projektami PARP, jak i realizowały badania własne. Publikacje oparte na wynikach tych badań stanowią przeważającą część ogółu publikacji rad i, w większości wypadków, stanowią wartościowy materiał, który nie powstałby bez zewnętrznego wsparcia. Istotną wartością dorobku badawczego rad jest to, że jest on ogólnodostępny. Jako jego aspekt wymagający poprawy wskazano natomiast to, że na stronach internetowych rad nie zawsze jest on uporządkowany w sposób umożliwiający wygodne korzystanie.

Aktywność rad w zakresie dopasowania kompetencji pracowników do potrzeb rynku pracy

SRK odgrywają kluczową rolę w dopasowaniu kompetencji pracowników do potrzeb rynku pracy poprzez wydawanie rekomendacji, które były podstawą do tworzenia programów szkoleń i realizacji projektów w Działaniu 2.21 PO WER. Poza rekomendacjami tzw. zwyczajnymi, które dotyczyły najważniejszych potrzeb kompetencyjnych w sektorach, rady reagowały też na dynamiczne zmiany na rynku pracy, takie jak skutki pandemii COVID-19 oraz wojna w Ukrainie, przygotowując nadzwyczajne rekomendacje dotyczące wsparcia szkoleniowego i doradczego. Poza wykorzystaniem w Działaniu 2.21 PO WER, część rekomendacji i zaleceń rad zostało wykorzystanych przez administrację centralną do wprowadzenia zmian w systemie edukacji formalnej, takich jak wprowadzenie nowych zawodów i aktualizacja podstaw programowych. Dokumenty opracowane przez rady, choć wartościowe, ze względu na nieprzyjazną formę, złożoność języka i brak opisanie szerszego kontekstu ich powstania, należy ocenić jako mało praktyczne dla pracodawców i pracowników niezaznajomionych ze zintegrowanym systemem kwalifikacji.

Współpraca i integracja z innymi instytucjami oraz z innymi inicjatywami i programami

Integracja przedstawicieli różnych środowisk sektora oraz zainicjowanie pomiędzy nimi współpracy dotyczącej kształcenia branżowego były postrzegane przez większość członków rad jako ich najważniejsze zadanie. Ten społeczny obszar działań był zarazem przestrzenią, w której rady odniosły największe sukcesy. Polegały one na tworzeniu sieci relacji pomiędzy interesariuszami sektorów w celu wspólnej pracy nad dopasowywaniem systemu edukacji i

produktów szkoleniowych do potrzeb rynku pracy i zmieniającej się gospodarki. Środowiska te połączyły przede wszystkim kręgi przedsiębiorców z kręgami nauczycieli akademickich. Sukcesy rad w docieraniu do szkolnictwa ponadpodstawowego są natomiast relatywnie ograniczone. Problem ten jest wynikiem tego, że rady nie wypracowały skutecznych sposobów docierania do podmiotów edukacji tego poziomu, co wynika przede wszystkim z decentralizacji systemu oświaty branżowej. Zagadnienie to powinno stać się przedmiotem namysłu środowisk tworzących system rad sektorowych. Forum do przeprowadzenia takiej dyskusji i sformułowania praktycznych wniosków stanowić powinna Rada Programowa ds. Kompetencji.

Kluczowe w działalności rad były inicjatywy związane z Zintegrowanym Systemem Kwalifikacji, w tym definiowanie nowych kwalifikacji rynkowych oraz tworzenie lub aktualizacja Sektorowych Ram Kwalifikacji – w tym zakresie działania rad są komplementarne do działań w innych projektach PO WER, związanych z funkcjonowaniem Zintegrowanego Rejestru Kwalifikacji (Działanie 2.11), Krajowego Systemu Kwalifikacji (Działanie 2.13), czy badaniami BKL i BBKL (Działanie 2.12). Mimo pilotażowego charakteru, rady podejmowały działania w bardzo różnych obszarach. Więc nawet jeśli ich skala nie była wystarczająca, to mają one potencjał, aby stać się istotnym elementem systemu rozwoju kompetencji, integrując potrzeby edukacji, biznesu i administracji.

Użyteczność działalności rad dla edukacji i rynku pracy oraz sektora przedsiębiorstw

Trudne jest dokonanie jednoznacznej i precyzyjnej (również w zakresie skali) oceny użyteczności działalności SRK zarówno w obszarze edukacji oraz rynku pracy, jak i sektora przedsiębiorstw. Wynika to z przyjętej filozofii monitorowania funkcjonowania rad, której wyrazem są roczne sprawozdania z działalności przygotowywane przez te gremia. Dokumenty te mają przede wszystkim „produktowy charakter” tj. odnoszą się niemal wyłącznie do faktu opracowania analizy, badania czy zaproponowanego rozwiązania, a nie uwzględniają ich weryfikacji w zakresie dalszego wykorzystania czy stopnia rzeczywistej użyteczności. Jako czynnik (niezależny od rad) utrudniający ocenę użyteczności pozostaje w przypadku znacznej części gremiów brak bieżących i systematycznych informacji zwrotnych ze strony administracji (w szczególności ministerstw) dotyczących wykorzystywania ich produktów czy statusu zgłaszanych zaleceń.

Jednocześnie możliwe jest wskazanie kilku obszarów działalności rad związanych z edukacją oraz rynkiem pracy, a także sektorem przedsiębiorstw, które charakteryzują się mniejszym lub większym stopniem użyteczności dla sektorów, którym są dedykowane. Efekty działalności rad widoczne są przede wszystkim w: szkolnictwie zawodowym (w szczególności wprowadzenie nowych zawodów w szkołach branżowych oraz zmiany i tworzenie nowych programów nauczania), szkolnictwie wyższym (nowe kierunki i modyfikacja tych istniejących pod kątem potrzeb sektora) oraz opracowywaniu kwalifikacji w ramach Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.

W przypadku sektora przedsiębiorstw użyteczność rad związana była przede wszystkim z opracowanymi przez wszystkie SRK rekomendacjami, które wykorzystywane zostały w ramach Działania 2.21. PO WER w procesie podnoszenia kompetencji pracowników

poszczególnych branż. Zgodnie z danymi na początek II kwartału 2023 roku liczba pracowników (w tym pracowników dużych przedsiębiorstw), którzy podnieśli kompetencje w zakresie rekomendowanym przez SRK wyniosła niemal 12,5 tys.

Działalność rad przyczyniła się również poprzez sieciowanie przedsiębiorców z sektora z podmiotami edukacyjnymi (zarówno reprezentującymi szkolnictwo zawodowe jak i wyższe) do dostępu do nowych, a także często już wykwalifikowanych pracowników. Istotnym elementem jest także (choć tylko w przypadku niektórych sektorów np. SRK Gospodarka Wodno-Ściekowa i Rekultywacja, SRK Finanse czy SRK Usługi Rozwojowe) wykorzystywanie eksperckich materiałów SRK w bieżącej działalności przedsiębiorstw w obszarze zarządzania kompetencjami.

Trwałość efektów w sektorze

Podobnie jak w przypadku użyteczności, choć w nieco mniejszym stopniu, trudno jest jednoznacznie ocenić trwałość efektów (oraz ich skalę), które są wynikiem działalności SRK. W sektorach dedykowanych poszczególnym SRK ma ona przede wszystkim charakter punktowy (dotyczy pojedynczych placówek edukacyjnych czy przedsiębiorstw współpracujących z radami). Niewiele jest rozwiązań charakteryzujących się systemową skalą oddziaływania. Wynika to ze znacznego stopnia trudności w zakresie generowania takich efektów, co związane jest m.in. z koniecznością koordynacji różnorodnych instytucji (całkowicie niezależnych od rad) jak i posiadania potencjału eksperckiego powiązanego z praktycznym doświadczeniem. Takimi osiągnięciami mogą się legitymować tylko niektóre rady, które charakteryzowały się dodatkowo efektywną współpracą z ministerstwami kluczowymi z punktu widzenia zaplanowanych inicjatyw. Jednocześnie to właśnie systemowe projekty są tymi o największej trwałości. W pierwszej kolejności dotyczą one zmian związanych z legislacją w szczególności w zakresie włączenia nowych zawodów do klasyfikacji zawodów w szkołach branżowych (np. SRK Moda i Innowacyjne Tekstylnia, SRK Motoryzacja i Elektromobilność) oraz zwiększenia liczby uczniów kształcących się w nich (w szczególności w przypadku sektora Moda i Innowacyjne Tekstylnia). Wśród pozostałych efektów wskazać można w obszarze chemii, komunikacji marketingowej czy odzysku surowców modyfikacje koncepcji programów kształcenia na poziomie szkolnictwa zawodowego oraz wyższego, a także wprowadzenie nowych kierunków studiów podyplomowych. Ponadto są to dodatkowe kwalifikacje dostępne w ZRK (np. w przypadku SRK Budownictwo oraz SRK Handel) oraz opracowane materiały edukacyjne w postaci np. poradników, zeszytów metodycznych, aplikacji mobilnych, webinarów (wyróżnia się pod tym względem w szczególności SRK Komunikacja Marketingowa).

Trwałość funkcjonowania rad

Większość rad podjęła różne aktywności po zakończeniu projektów, ale zakres i skala takich działań były ograniczone. Zidentyfikowano jednak rady (np. SRK Nowoczesne Usługi Biznesowe, SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo, SRK Usługi Rozwojowe, SRK Odzysk Surowców, SRK Motoryzacja i Elektromobilność, SRK Finanse, SRK Moda i Innowacyjne Tekstylnia), które w istotnym zakresie utrzymały prowadzoną aktywność. Polegała ona na organizowaniu wizyt studyjnych, spotkań branżowych, kontynuowaniu badań i

reprezentowaniu sektorów w inicjatywach ogólnokrajowych. Powszechne było prowadzenie działań komunikacyjnych, w tym przede wszystkim aktualizowanie stron internetowych i profili w social media. Stwierdzono, że większą aktywność wykazują rady powołane w trzecim konkursie – w którym to za pomocą kryterium oceny zobowiązano wszystkich beneficjentów do zapewnienia trwałości działań SRK w okresie 12 miesięcy po zakończeniu realizacji projektów.

Ograniczona trwałość była przede wszystkim wynikiem braku wystarczających środków finansowych oraz niepewności co do kształtu przyszłego systemu SRK. W ramach przedmiotowego badania stwierdzono, że istotne dla zachowania trwałości są przede wszystkim takie czynniki jak:

- Wzrost rozpoznawalności rad w swoich sektorach.

Badania ilościowe wykazały, że SRK charakteryzują się niską rozpoznawalnością – jedynie 8,7% badanych przedsiębiorców deklarowało znajomość SRK w swoich sektorach, z czego większość znała je jedynie powierzchownie. Źródła tego problemu należy szukać w specyfice samych przedsiębiorców – którzy nie są skłonni do zrzeszania się, czy kooperacji z innymi podmiotami. Problemom z budowaniem świadomości nie sprzyjały także m.in. z pasywne formy komunikacji, takie jak publikacje na stronach internetowych, często mało czytelnych i nieprzyjaznych użytkownikowi. Rekomenduje się organizację szkoleń dla rad w zakresie efektywnego prowadzenia działań informacyjno-promocyjnych oraz poprawy funkcjonalności i czytelności stron internetowych, aby skuteczniej docierać do szerokiego grona odbiorców.

- Ustalenie formalno-prawnego sposobu reprezentowania poszczególnych rad.

SRK powinny samodzielnie podjąć decyzję w zakresie formalnego sposobu reprezentacji – np. reprezentowanie wyłącznie przez podmiot prowadzący czy powołanie stowarzyszenia/fundacji, itp. W tym celu zaproponowano wypracowanie możliwych rozwiązań w tym zakresie (tj. możliwych i optymalnych sposobów formalnego reprezentowania SRK). Sposoby takie powinny zostać scharakteryzowane co najmniej poprzez wskazanie ich mocnych i słabych stron, w tym obowiązków formalno-prawnych, jakie się z nimi wiążą.

- Zaangażowanie finansowe w funkcjonowanie SRK podmiotów działających w ramach sektorów.

Doprowadzenie do sytuacji, w której to podmioty działające w poszczególnych sektorach byłyby skłonne (współ)finansować funkcjonowanie SRK. Powinno być to powiązane z wypracowaniem zasad takiego finansowania, które zapewnią będą neutralność działań rad względem takich podmiotów. Innym rozwiązaniem może być też prowadzenie przez rady działalności gospodarczej – czyli świadczenie odpłatnych usług (np. eksperckich, certyfikujących, itp.) na rzecz podmiotów działających w sektorach.

Wpływ zmian gospodarczych, społecznych, technologicznych i politycznych na działalność rad

Rady funkcjonowały w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, przez co wpływ na ich działania miały wyzwania i zmiany o charakterze:

- gospodarczym (np. skutki pandemii COVID-19 i wojny w Ukrainie, w tym wysoka inflacja i pogorszenie sytuacji finansowej przedsiębiorstw),
- społecznym (np. zmiany demograficzne, zmiany aspiracji edukacyjnych i zawodowych młodych ludzi, zmiany modelu pracy – wzrost znaczenia pracy zdalnej/ hybrydowej),
- technologicznym (znaczący wzrost znaczenia cyfryzacji, automatyzacji i robotyzacji),
- prawnym/ politycznym (wprowadzanie regulacji mających znaczący wpływ na sposób, zakres i koszty działalności przedsiębiorstw).

Wszystkie te elementy miały także znaczący wpływ na rynek pracy, w tym na rodzaj niezbędnych umiejętności i kompetencji po stronie pracowników.

Rady w ramach prowadzonych przez siebie działań były w stanie identyfikować zachodzące zmiany i pojawiające się wyzwania – przede wszystkim te, które miały wpływ na ich własną działalność i sytuację sektorów. Było to możliwe m.in. dzięki: cyklicznym posiedzeniom i dyskusjom członków rad (w tym w ramach grup roboczych), opiniom ekspertów, dyskusjom i wymianie informacji podczas zewnętrznych seminariów/ konferencji branżowych, informacjom uzyskiwanym od szerokiego grona interesariuszy (pozyskiwanym np. w ramach badań ankietowych, wywiadów jakościowych, spotkań konsultacyjnych, warsztatów, seminariów, itp.).

W drugiej kolejności rady proponowały/ podejmowały działania stanowiące odpowiedź na te zmiany/ wyzwania. Wśród podejmowanych działań można wskazać np.:

- zmiany w sposobie działania samych rad (znaczący wzrost wykorzystania możliwości wynikających z cyfryzacji);
- formułowanie rekomendacji (w tym rekomendacji ad hoc stanowiących pilną odpowiedź na wyzwania pandemii COVID-19 czy wojny w Ukrainie);
- prowadzenie dodatkowych badań i analiz (których przedmiotem były konkretne wyzwania i problemy, np. zmiany technologiczne i postępująca cyfryzacja, zasady zrównoważonego rozwoju, sytuacja różnych grup zawodowych, migracja);
- analizowanie i formułowanie propozycji zmian w obszarze edukacji i rynku pracy (tak, by zapewnić ich większe dopasowanie do zmieniającej się rzeczywistości);
- prowadzenie działań informacyjnych i edukacyjnych (np. promowanie dobrych praktyk usług zdalnego nauczania);
- nawiązywanie współpracy z nowymi podmiotami (niekojarzonymi wprost z danym sektorem, ale mogącymi dostarczyć nowe rozwiązania/ usługi).

Sposób reagowania na zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne uznano za trafny i skuteczny z punktu widzenia napotykanых wyzwań. W ramach badania stwierdzono jednak, że zasady realizacji projektów (przede wszystkim tempo akceptowania modyfikacji w projektach) ograniczały sprawność reagowania SRK na dynamiczne zmiany w ich otoczeniu. Zwrócono jednak uwagę, że spowolnione tempo rozpatrywania przedkładanych wniosków mogło wynikać zarówno z kumulacji takich wniosków składanych przez różne SRK (szczególnie w czasie pandemii COVID-19, po wybuchu wojny w Ukrainie) przy ograniczonej (stałej) liczbie opiekunów projektów po stronie operatora (PARP), z konieczności dostosowania procedur działania/ pracy po stronie PARP (szczególnie w czasie pandemii COVID-19), jak też z

konieczności pogłębionej analizy przedkładanych wniosków przez PARP oraz ich uzupełniania przez beneficjentów.

SUMMARY

Research objectives and methodology

The aim of the study "Ex-post evaluation of the system of Sectoral Skills Councils (Operational Programme Knowledge Education Development/ PO WER)" was to assess the effectiveness, actual usefulness, sustainability of the activities of 17 sectoral councils for competences, as well as their cooperation and integration with other institutions and their impact on educational policy and the labor market. The research methodology included:

- analysis of existing data, primarily documents developed by the councils,
- in-depth interviews with representatives of institutions involved in the implementation of Measure 2.12 PO WER, financing the activities of the councils (Polish Agency for Enterprise Development/PARP, Ministry of Development Funds and Regional Policy),
- in-depth interviews with representatives of the Skills Programme Board,
- in-depth interviews with council representatives and entities from their sectoral environment,
- quantitative research with companies from specific sectors.

Types of actions taken by councils

The councils' activities involved initiating and then maintaining a network of cooperation between educational institutions, sector enterprises and labour market institutions. This network operated largely based on personal contacts between the involved council members. These were small bodies, grouping a relatively narrow group of the most active people involved in education issues in their sectors. The councils carried out various activities:

- created working groups and appointed experts,
- proposed and consulted on legislative actions,
- submitted and gave opinions on applications for entering new competencies into the Integrated Qualification System,
- concluded sectoral and educational agreements,
- took initiatives using education law,
- cooperated with post-primary education entities,
- cooperated with higher education entities,
- issued recommendations regarding competency needs,
- undertook promotional and dissemination activities,
- performed research and analysis,
- and other activities tailored to the needs of the sectors.

Analysis of these activities indicates that some of them were excessively formalized. For example, small groups such as councils did not generally need formal procedures related to appointing working groups and experts, and the cooperation actually conducted by the councils with other entities in the sector and educational institutions did not gain much from being reflected in an official agreement between institutions.

It was also observed that the use of some tools by the councils was difficult. The councils, conducting essentially expert activities, generally did not have the resources to ensure that the conclusions they formulated would actually be implemented or analyzed by the addressees. This problem was felt in particular in relations with the government administration, which did not always show full willingness to cooperate with the councils. Analysis of the problems experienced by the councils in this respect leads to the conclusion that in relations with the administration they should develop a common model of action, and they should receive assistance in developing it from the Skills Programme Board.

The limited promotional capabilities of the councils were also noted. While they generally did well with promotion in the environment of leading participants in their sectors, they did not have the resources and means to promote their activities on a broader scale. In connection with this, it was pointed out that the promotional activities of the councils should be somewhat more strongly supported by PARP. What is lacking above all is the general promotion of cooperation between educational institutions and business, with particular attention to the role that sectoral councils for competences should play in them.

The research achievements of the councils were indicated as their strengths. The councils both cooperated in the Human Capital Study and Sectoral Human Capital Study, which were PARP projects, and carried out their own research. Publications based on the results of these studies constitute the majority of the councils' publications and, in most cases, constitute valuable material that would not have been created without external support. An important value of the councils' research achievements is that they are publicly available. However, an aspect that requires improvement was indicated as the fact that they are not always arranged on the councils' websites in a way that allows for convenient use.

Councils' activity in the field of matching employee competences to the needs of the labor market

The councils play a key role in matching employee competencies to the needs of the labor market by issuing recommendations that were the basis for creating training programs and implementing projects in Measure 2.21 of the PO WER. In addition to the so-called ordinary recommendations, which concerned the most important competency needs in the sectors, the councils also responded to dynamic changes in the labor market, such as the effects of the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine, by preparing extraordinary recommendations regarding training and advisory support. In addition to being used in Measure 2.21 of the PO WER, some of the councils' recommendations and recommendations were used by the central administration to introduce changes in the formal education system, such as introducing new professions and updating core curricula. The documents developed by the councils, although valuable, should be assessed as not very

practical for employers and employees unfamiliar with the integrated qualifications system due to their unfriendly form, the complexity of the language and the lack of description of the broader context of their creation, due to their unfriendly form, the complexity of the language and the lack of description of the broader context of their creation.

Cooperation and integration with other institutions and other initiatives and programs

Integrating representatives of various sectors and initiating cooperation between them on vocational education were perceived by most council members as their most important task. This social area of activity was also the area in which the councils achieved the greatest successes. They consisted in creating a network of relations between sector stakeholders in order to work together on adapting the education system and training products to the needs of the labour market and the changing economy. These environments connected primarily entrepreneurs' circles with academic teachers' circles. The councils' successes in reaching out to secondary education are relatively limited. This problem results from the fact that the councils have not developed effective ways of reaching entities of this level of education, which results primarily from the decentralisation of the vocational education system. This issue should become the subject of consideration by the circles creating the system of sector councils. The Skills Programme Board should be the forum for conducting such a discussion and formulating practical conclusions.

The key activities of the councils were initiatives related to the Integrated Qualifications System, including defining new market qualifications and creating or updating the Sectoral Qualifications Framework – in this respect, the councils' activities are complementary to those in other PO WER projects related to the functioning of the Integrated Qualifications Register (Measure 2.11), the National Qualifications System (Measure 2.13), or the Human Capital Study and Sectoral Human Capital Study (Measure 2.12). Despite their pilot nature, the councils undertook activities in very different areas. So even if their scale was not sufficient, they have the potential to become an important element of the competence development system, integrating the needs of education, business and administration.

The usefulness of councils' activities for education, the labor market and the business sector

It is difficult to make a clear and precise (also in terms of scale) assessment of the usefulness of the councils' activities in the area of education and the labor market, as well as in the business sector. This results from the adopted philosophy of monitoring the functioning of the councils, which is expressed in the annual activity reports prepared by these bodies. These documents are primarily "product-based", i.e. they refer almost exclusively to the fact of developing an analysis, study or proposed solution, and do not take into account their verification in terms of further use or the degree of actual usefulness. A factor (independent of the councils) that makes it difficult to assess usefulness in the case of a significant number of bodies is the lack of current and systematic feedback from the administration (in particular ministries) on the use of their products or the status of submitted recommendations.

At the same time, it is possible to indicate several areas of council activity related to education and the labor market, as well as the business sector, which are characterized by a

greater or lesser degree of usefulness for the sectors to which they are dedicated. The effects of the council activity are visible primarily in: vocational education (in particular, the introduction of new professions in vocational schools and changes and creation of new curricula), higher education (new directions and modification of existing ones in terms of the needs of the sector) and the development of qualifications within the Integrated Qualification System.

In the case of the enterprise sector, the usefulness of the councils was primarily related to the recommendations developed by all councils, which were used under Measure 2.21. PO WER in the process of improving the competences of employees in individual industries. According to data from the beginning of the second quarter of 2023, the number of employees (including employees of large enterprises) who improved their competences in the scope recommended by councils amounted to almost 12.5 thousand.

The councils' activity also contributed to networking entrepreneurs from the sector with educational entities (representing both vocational and higher education) to access to new and often already qualified employees. An important element is also (although only in the case of some sectors, e.g. Sectoral Skills Council in the Sector of Water and Sewage Management and Reclamation, Sectoral Skills Council – Finance or Sectoral Skills Council for Development Services) the use of expert materials in the current activities of enterprises in the area of competence management.

Sustainability of effects in the sector

Similarly to the case of usability, although to a lesser extent, it is difficult to unequivocally assess the durability of effects (and their scale) that are the result of the activities of the councils. In sectors dedicated to individual councils, it is primarily of a point nature (it concerns individual educational institutions or enterprises cooperating with the councils). There are few solutions characterized by a systemic scale of impact. This results from the significant degree of difficulty in generating such effects, which is related to, among other things, the need to coordinate various institutions (completely independent of the councils) and to have expert potential associated with practical experience. Only some councils can be credited with such achievements, which were additionally characterized by effective cooperation with ministries that are key from the point of view of the planned initiatives. At the same time, it is the systemic projects that are the most durable. First of all, they concern changes related to legislation, in particular in the scope of including new professions in the classification of professions in vocational schools (e.g. Sectoral Skills Council – Fashion and Innovative Fabrics and Sectoral Skills Council – Automotive Industry and Electromobility) and increasing the number of students studying in them (in particular in the case of the Fashion and Innovative Textiles sector). Among other effects, we can indicate modifications to the concept of education programs at the level of vocational and higher education in the area of chemistry, marketing communication or recovery of raw materials, as well as the introduction of new fields of postgraduate studies. In addition, these are additional qualifications available in the Integrated Qualification System (e.g. in the case of Sectoral Skills Council – Building Engineering and Sectoral Skills Council in Commerce) and developed educational materials in the form of e.g. guides, methodological notebooks, mobile

applications, webinars (Sectoral Skills Council for Marketing Communication stands out in this respect).

Durability of council functioning

Most councils undertook various activities after the completion of the projects, but the scope and scale of such activities were limited. However, councils were identified (e.g. Sectoral Skills Council for Modern Business Services, Sectoral Skills Council for Telecommunication and Cybersecurity, Sectoral Skills Council for Development Services, Sectoral Skills Council for Recycling, Sectoral Skills Council for Automotive Industry and Electromobility, Sectoral Skills Council – Finance, Sectoral Skills Council – Fashion and Innovative Fabrics) that maintained their activities to a significant extent. This consisted of organizing study visits, industry meetings, continuing research and representing sectors in nationwide initiatives. Communication activities were common, including primarily updating websites and social media profiles. It was found that councils established in the third competition were more active – in which the evaluation criterion required all beneficiaries to ensure the sustainability of councils' activities in the period of 12 months after the completion of the projects.

Limited durability was primarily the result of insufficient financial resources and uncertainty about the shape of the future councils system. The study found that the following factors were important for maintaining durability:

- Increased visibility of councils in their sectors.

Quantitative studies have shown that councils are characterized by low recognition – only 8.7% of the surveyed entrepreneurs declared knowledge of councils in their sectors, most of whom knew them only superficially. The source of this problem should be sought in the specificity of entrepreneurs themselves – who are not inclined to associate or cooperate with other entities. Problems with building awareness were also not helped by, among others, passive forms of communication, such as publications on websites, which are often difficult to read and not user-friendly. It is recommended to organize training for councils in the field of effective information and promotion activities and improving the functionality and readability of websites in order to more effectively reach a wide audience.

- Establishing the formal and legal manner of representing individual councils.

Councils should make their own decision on the formal method of representation – e.g. representation exclusively by the managing entity or establishment of an association/foundation, etc. For this purpose, it was proposed to develop possible solutions in this area (i.e. possible and optimal methods of formally representing councils). Such methods should be characterized at least by indicating their strengths and weaknesses, including the formal and legal obligations associated with them.

- Financial involvement of entities operating within sectors in the functioning of the councils.

Creating a situation in which entities operating in individual sectors would be willing to (co-)finance the functioning of the councils. This should be linked to the development of

principles of such financing, which will ensure the neutrality of the councils' activities towards such entities. Another solution may also be for the councils to conduct business activities - i.e. provide paid services (e.g. expert, certification, etc.) for entities operating in the sectors.

The impact of economic, social, technological and political changes on the activities of councils

The councils operated in a dynamically changing environment, which meant that their activities were influenced by challenges and changes of the following nature:

- economic (e.g. the effects of the COVID-19 pandemic and the war in Ukraine, including high inflation and the deterioration of the financial situation of enterprises),
- social (e.g. demographic changes, changes in educational and professional aspirations of young people, changes in the work model – the growing importance of remote/hybrid work),
- technological (significant increase in the importance of digitalization, automation and robotization),
- legal/political (introduction of regulations having a significant impact on the manner, scope and costs of business operations).

All these elements also had a significant impact on the labour market, including the type of skills and competences required by employees.

The councils were able to identify changes and emerging challenges as part of their activities – primarily those that had an impact on their own activities and the situation of the sectors. This was possible thanks to, among other things: regular meetings and discussions of council members (including within working groups), expert opinions, discussions and exchange of information during external seminars/industry conferences, information obtained from a wide range of stakeholders (obtained, for example, as part of surveys, qualitative interviews, consultation meetings, workshops, seminars, etc.).

Secondly, the councils proposed/undertook actions in response to these changes/challenges. Among the actions taken, we can mention, for example:

- changes in the way the councils themselves operate (significant increase in the use of opportunities arising from digitalisation);
- formulating recommendations (including ad hoc recommendations constituting an urgent response to the challenges of the COVID-19 pandemic or the war in Ukraine);
- conducting additional research and analyses (the subject of which were specific challenges and problems, e.g. technological changes and advancing digitalization, sustainable development principles, the situation of various professional groups, migration);
- analysing and formulating proposals for changes in the area of education and the labour market (to ensure their greater adjustment to the changing reality);
- conducting information and educational activities (e.g. promoting good practices of distance learning services);

- establishing cooperation with new entities (not directly associated with a given sector, but able to provide new solutions/services).

The method of responding to changing external conditions was considered accurate and effective from the point of view of the challenges encountered. However, the study found that the project implementation rules (primarily the pace of accepting modifications in projects) limited the efficiency of the councils' response to dynamic changes in their environment. However, it was noted that the slower pace of considering submitted applications could result from both the accumulation of such applications submitted by various councils (especially during the COVID-19 pandemic, after the outbreak of the war in Ukraine) with a limited (permanent) number of project supervisors on the operator's side (PARP), the need to adjust the operating/working procedures on the PARP's side (especially during the COVID-19 pandemic), as well as the need for in-depth analysis of the applications submitted by PARP and their supplementation by beneficiaries.

1 WPROWADZENIE

Kontekst badania

Sektorowe rady ds. kompetencji (SRK) zostały ustanowione jako kluczowe elementy strategii rozwoju kompetencji zawodowych i dostosowania rynku pracy do nowoczesnych wyzwań gospodarczych oraz społecznych w Polsce¹. SRK oraz Rada Programowa do spraw kompetencji zostały wskazane w ustawie o PARP² jako podmioty mogące realizować zadania PARP w obszarze rozwoju rynku pracy i kapitału ludzkiego. SRK były inicjatywami powołanymi w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 (PO WER), współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego, mającymi na celu wspieranie dopasowania podaży kompetencji (dostarczanych przez sektor edukacji) do popytu na nie (zapotrzebowania na określone kompetencje na rynku pracy).

Utworzenie sektorowych rad ds. kompetencji stanowiło reakcję na zidentyfikowaną przez poszczególne sektory gospodarcze lukę między podażą kompetencji a popytem na nie. Zgodnie z założeniami, system rad ds. kompetencji w Polsce ma być kluczowym elementem polityki rynku pracy, mającym na celu zwiększenie elastyczności i adekwatności kształcenia osób dorosłych, a tym samym wspieranie rozwoju gospodarczego i społecznego kraju. Rady te działać miały jako „most łączący świat edukacji i biznesu”, umożliwiając przepływ wiedzy i doświadczeń między nimi, a w rezultacie prowadzić do wspierania wzrostu innowacyjności i konkurencyjności gospodarki. Każda rada składała się z ekspertów z danego sektora, w tym przedstawicieli przedsiębiorstw, instytucji edukacyjnych, organizacji pracodawców oraz innych kluczowych interesariuszy.

W drodze konkursu zostało wyłonionych i powołanych **17 SRK**. Przeprowadzono 3 konkursy zakończone w latach 2016, 2017 oraz 2019. Szczegóły przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1 Projekty SRK wybrane do finansowania w ramach poszczególnych naborów w Działaniu 2.12 PO WER

	I konkurs POWR.02.12.00- IP.09-00-001/16 zakończony 13.06.2016	II konkurs POWR.02.12.00- IP.09-00-002/17 zakończony 30.11.2017	III konkurs POWR.02.12.00- IP.09-00-006/18 zakończony 28.02.2019
SRK Moda i Innowacyjne Tekstylia			
SRK Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna			
SRK Budownictwo			
SRK Finanse			
SRK Turystyka			
SRK Informatyka			
SRK Motoryzacja i Elektromobilność			
SRK Nowoczesne Usługi Biznesowe			

¹ Rady sektorowe i Rada Programowa ds. Kompetencji zostały wskazane w ustawie Prawo oświatowe (Dz.U. z 2023 r., poz. 900) jako instytucje, które obok innych, jak np. pracodawcy, samorządy gospodarcze, wspierają system oświaty w zakresie kształcenia zawodowego.

² Ustawa z dnia 9 listopada 2000 r. o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (Dz.U.2024.0.419).

	I konkurs POWR.02.12.00- IP.09-00-001/16 zakończony 13.06.2016	II konkurs POWR.02.12.00- IP.09-00-002/17 zakończony 30.11.2017	III konkurs POWR.02.12.00- IP.09-00-006/18 zakończony 28.02.2019
SRK Handel			
SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo			
SRK Usługi Rozwojowe			
SRK Komunikacja Marketingowa			
SRK Przemysł Lotniczo-Kosmiczny			
SRK Chemia			
SRK Odzysk Surowców			
SRK Gospodarka Wodno-Ściekowa i Rekultywacja			
SRK Żywność Wysokiej Jakości			

Źródło: opracowanie własne

SRK miały za zadanie podejmowanie szeregu działań, w tym analizę potrzeb rynkowych, opracowywanie rekomendacji dotyczących kształcenia, promowanie inicjatyw wspierających rozwój kompetencji zawodowych, a także uczestnictwo w procesie tworzenia i aktualizacji Sektorowych Ram Kwalifikacji.

Wszystkie projekty mające na celu powołanie i funkcjonowanie sektorowych rad ds. kompetencji skończyły się w 2023 roku. W zależności od konkursu, czas funkcjonowania rad był różny – niektóre funkcjonowały przez 7 lat, jak np. SRK Opieka zdrowotna i Pomoc Społeczna, SRK Finanse, SRK Informatyka, SRK Moda i Innowacyjne Tekstylia, SRK Turystyka; były też takie, które działały niecałe 3 lata, np. SRK Przemysł Lotniczo-Kosmiczny, SRK Handel, czy SRK Usługi Rozwojowe. Miało to wpływ na skalę działania rad, a przede wszystkim na upowszechnianie efektów działalności rad i podejmowanie długotrwałych działań (jak np. opracowanie Sektorowej Ramy Kwalifikacji).

Liczebność i skład rad były zróżnicowane, ale w większości spełniały założenie, iż każdy typ interesariuszy będzie reprezentowany w radzie. Zgodnie z tymi założeniami w skład rad wchodził przedstawiciele:

- przedsiębiorców (przedsiębiorcy, organizacje przedsiębiorców, organizacje pracodawców),
- pracowników (organizacje pracowników, fundacje/stowarzyszenia reprezentujące pracowników),
- edukacji (przedstawiciele edukacji formalnej: szkoły systemu oświaty, szkolnictwa wyższego; przedstawiciele edukacji pozaformalnej),
- administracji publicznej (centralnej, samorządowej).

Rady liczyły od 18 członków w przypadku SRK Usługi rozwojowe, po 74 członków w SRK Moda i innowacyjne tekstylia. Średnia liczba członków to 35.

Każda rada miała swojego lidera projektu. W większości przypadków (13) był to podmiot należący do grupy stowarzyszeń branżowych i związków pracodawców, np. izba gospodarcza, związek/ federacja pracodawców. Liderami były też przedsiębiorstwa z danego sektora (2

radę), instytut badawczy i związek zawodowy (po 1). Istotni byli też partnerzy w projektach (tylko w jednej radzie – SRK Usługi Rozwojowe – nie było partnera). Ich liczba wahała się od 1 (w przypadku 4 rad) do 4 (w przypadku SRK Nowoczesne Usługi Biznesowe). Średnio na jedną radę przypadało 2 partnerów. Prawie 2/3 partnerów (21) należało do grupy stowarzyszeń branżowych i związków pracodawców, a 1/5 stanowili przedstawiciele uczelni (7). Pozostali partnerzy reprezentowali instytuty badawcze (3) oraz przedsiębiorstwa (2).

Cele i zakres badania

Badanie ewaluacyjne ex post dotyczące funkcjonowania systemu sektorowych rad ds. kompetencji zostało przeprowadzane w okresie wrzesień – grudzień 2024, czyli po zakończeniu finansowania działalności rad ze środków PO WER. Celem badania była pogłębiona analiza efektów działania SRK, które miały być kluczowym elementem wspierającym rozwój kompetencji zawodowych i adaptację podaży pracy do potrzeb rynku, w warunkach szybko zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej i społecznej kraju.

Celem szczegółowym ewaluacji ex post funkcjonowania systemu SRK PO WER była ocena skuteczności, użyteczności, trwałości oraz współpracy i wpływu SRK na edukację i rynek pracy. Oceniono **skuteczność** działań SRK, w tym narzędzi stosowanych przez rady, ich wkład w dopasowanie kompetencji pracowników do potrzeb rynku pracy, wpływ na jakość i dostępność edukacji zawodowej oraz świadomość przedsiębiorców i sektora edukacyjnego na temat istnienia i zadań rad.

Analizowano rzeczywistą **użyteczność** SRK poprzez badanie, czy ich działania odpowiadały na rzeczywiste potrzeby sektora oraz na ile rekomendacje były wdrażane przez firmy, instytucje edukacyjne i decydentów, niezależnie od finansowania z EFS. Sprawdzono **trwałość** efektów SRK, oceniając zmiany w sektorze edukacji i rynku pracy przypisywane ich działalności, a także czy rady kontynuowały swoje działania po zakończeniu wsparcia finansowego z PO WER.

Analizowano **współpracę SRK z innymi instytucjami**, w tym uczelniami, szkołami zawodowymi, firmami i organizacjami branżowymi, oraz ich integrację z innymi inicjatywami na rzecz rozwoju kompetencji. Oceniono **wpływ SRK** na politykę edukacyjną i rynek pracy, w tym na wprowadzanie innowacji w edukacji zawodowej.

Wskazano **sukcesy i najlepsze praktyki SRK**, które mogą być upowszechniane, oraz zidentyfikowano **ograniczenia i wyzwania**, formułując zalecenia na przyszłość. Przeanalizowano wpływ **czynników zewnętrznych**, takich jak zmiany gospodarcze, społeczne, technologiczne i pandemia COVID-19, na działalność i efekty SRK, podkreślając ich zdolność adaptacyjną w trudnych warunkach.

2 SKRÓCONY OPIS METODYKI BADANIA

W ramach niniejszego badania zastosowano następujący zestaw metod badawczych i analitycznych:



Analiza danych zastanych

Analiza dokumentów objęła dwa poziomy: przekrojowy dla całego badania oraz dotyczący poszczególnych SRK. Na poziomie przekrojowym zbadano w szczególności dokumenty programowe, takie jak SZOOP, które pozwoliły na odtworzenie logiki interwencji Działania 2.12 PO WER. Na poziomie SRK analizowano dane przekazane przez PARP oraz dokumenty dostępne na stronach internetowych rad oraz stronie PARP. Obejmowały one m.in. wnioski o dofinansowanie, studia wykonalności, sprawozdania roczne, protokoły z posiedzeń, regulaminy działania rad i plany działań. W ramach analizy uwzględniono również dokumenty związane z legislacją, rekomendacjami, porozumieniami edukacyjnymi, sektorowymi ramami kwalifikacji oraz materiały promujące współpracę i działalność rad. Przeanalizowano także wyniki badań i analiz, takie jak raporty z badań zleczanych przez rady, ekspertyzy, monitoring sektora oraz inne dostępne publikacje sektorowe.

Wywiady pogłębione przekrojowe

Przeprowadzono 6 wywiadów przekrojowych z:

- przedstawicielami Rady Programowej ds. Kompetencji (2 wywiady),
- przedstawicielami PARP (3 wywiady),
- przedstawicielami MFiPR (1 wywiad).

Wywiady pogłębione w ramach studiów przypadku rad

Na poziomie każdej rady przeprowadzono wywiady z:

- przedstawicielami rad (minimum po 2 wywiady z każdej rady),
- przedstawicielami otoczenia biznesowego rad (minimum po 2 wywiady z każdej rady).

Dobór rozmówców uwzględniał różnorodność przypadków, tj. dążono, aby rozmówcy byli zróżnicowani pod względem typu podmiotu jaki reprezentują. Wywiadami objęto zatem przedstawicieli: przedsiębiorców, organizacje branżowych, stowarzyszeń i związków pracodawców, uczelni, podmiotów publicznych.

W sumie zrealizowano 71 wywiadów.

Studia przypadku

Badaniu został poddany przebieg prac każdej rady ze szczególnym uwzględnieniem jej efektów. Na podstawie analizy danych zastanych, wywiadów z przedstawicielami rad oraz ich otoczeniem biznesowym, a także wyników badania ilościowego dokonano oceny skuteczności, rzeczywistej użyteczności, trwałości działania rad, a także ich współpracy i integracji z innymi instytucjami oraz oddziaływania na politykę edukacyjną i rynku pracy. Identyfikowane były również obszary sukcesu i ograniczeń SRK, w tym czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. W efekcie dla każdej rady został opracowany oddzielny raport podsumowujący jej działalność. Raporty stanowią załącznik do raportu głównego z badania.

Badanie ilościowe wśród przedsiębiorców

W ramach niniejszej ewaluacji zrealizowano badanie ilościowe, które przybrało formułę mixed-mode (CAWI/CATI), gdzie wiodącą techniką realizacji było badanie z wykorzystaniem techniki CAWI (jest to preferowana forma udziału w tego typu badaniach). Celem badania było pozyskanie informacji pozwalających na ocenę stopnia znajomości rad i ich efektów w sektorach, stopnia użyteczności tychże efektów w stosunku do potrzeb przedsiębiorstw.

By uwzględnić jakość każdej rady, zastosowany został dobór warstwowy na poszczególne rady. Dla każdej z 17 rad zamierzono zrealizować minimum 50 ankiet (dobór równo/nieproporcjonalny) z losowo dobranymi respondentami, reprezentującymi sektor danej rady. Zatem łącznie zobligowano się do realizacji minimum 850 ankiet. Wykonawca zdefiniował każdą radę przyporządkowując jej odpowiednie kody PKD firm. Populację badania stanowiły zatem firmy, których kody PKD wpisywały się w dane sektory. Baza firm została pozyskana z wywiadowni gospodarczej i zawierała m.in. kod PKD oraz informację o wielkości przedsiębiorstwa. Ankiety zostały skierowane do kadry zarządzającej/szefostwa (wiadomość zapraszająca do wzięcia udziału w badaniu była zaadresowana do przedstawicieli kadry zarządzającej), tak aby zapewnić wypełnienie ankiety przez osobę mającą jak największą wiedzę o przedsiębiorstwie.

W efekcie udało się zrealizować założenia badawcze i osiągnięto ostatecznie próbę wielkości 877 ankiet (a w ramach każdej rady uzyskano 50 lub więcej ankiet).

3 OCENA SKUTECZNOŚCI SRK

3.1 Identyfikacja i ocena działań podejmowanych przez rady

Wszystkie omawiane projekty rad realizowały cel szczegółowy PO WER: „Zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych w poszczególnych sektorach gospodarki”. Zgodnie z zapisami we wnioskach, cel ten był realizowany poprzez powołanie i funkcjonowanie sektorowych rad ds. kompetencji dla poszczególnych sektorów. Nie zakładano przy tym, że rady od początku ukonstytuują się w pełnym składzie. Co do zasady, rekrutacja do nich miała

być procesem ciągłym i stale miały one uzupełniać swój skład o nowych, aktywnych członków.

Działanie rad miało wiązać się z zainicjowaniem, a następnie utrzymaniem sieci współpracy pomiędzy instytucjami edukacyjnymi, przedsiębiorstwami sektora oraz instytucjami rynku pracy. Miały one stać się przestrzenią wymiany doświadczeń pomiędzy tymi stronami, wspólnego identyfikowania obecnych i przyszłych potrzeb kompetencyjnych pracodawców oraz kreowania rozwiązań edukacyjnych, legislacyjnych i organizacyjnych na rzecz ich zaspokojenia. Do produktów deklarowanych we wnioskach projektowych należały między innymi:

- rekomendacje rozwiązań legislacyjnych,
- monitoringi, badania i analizy dotyczące zagadnień zapotrzebowania na kompetencje w sektorach,
- rekomendacje i uzupełnienia rekomendacji dotyczących zapotrzebowania na kompetencje w sektorach,
- tworzenie, rozpowszechnienie, aktualizacja i uzupełnienia sektorowych ram kwalifikacji,
- zawiązywanie porozumień integrujących edukację i pracodawców,
- tworzenie nowych rozwiązań edukacyjnych,
- działania informacyjne skierowane do partnerów społecznych, instytucji edukacyjnych i rynku pracy, dotyczące potrzeb edukacyjnych sektora i działalności rad w tym zakresie.

Działania te miały sumarycznie przełożyć się na zwiększenie dopasowania umiejętności i kompetencji obecnych i przyszłych kandydatów do pracy oraz pracowników do potrzeb zgłaszanych przez pracodawców w sektorach.

Sposób wykonywania tych zadań można scharakteryzować wskazując pewne obszary działań i narzędzia, które omówione zostaną w następnych podrozdziałach.

Grupy robocze i eksperci

Wszystkie rady powoływały grupy robocze i ekspertów. Podejście do tworzenia grup w poszczególnych radach nie było jednak jednolite. Część rad istnienie określonych grup zapisała w regulaminach. Przewidywano wówczas, albo że grupy te będą odzwierciedlały strukturalne zróżnicowanie sektora (np. w SRK Przemysł Lotniczo-Kosmiczny utworzono dwie grupy robocze – ds. lotnictwa i ds. przemysłu kosmicznego), albo, że będą przeznaczone do realizacji określonych typów działań, odpowiadając np. za badania i analizy, promocję czy przygotowywanie rekomendacji. Najczęściej kryteria wyodrębniania grup były jednak mieszane, łącząc dwie opisane powyżej logiki.

Obok grup, których istnienie wpisywano do regulaminów, grupy robocze bywały formowane również na bieżąco, na potrzeby realizacji konkretnych, pojawiających się zadań. Takie elastyczne podejście było praktyką dość powszechną, gdyż odpowiadało potrzebom wynikającym ze zmian zachodzących na rynku i konkretnych wymogów chwili.

Choć w części rad stale istniejące grupy robocze rzeczywiście funkcjonowały i odbywały regularnie spotkania, przeprowadzone wywiady nie wskazują, by odgrywały one jakąś szczególną, autonomiczną rolę. Podobnie, jak w przypadku grup tworzonych *ad hoc*, ich funkcjonowanie miało bardziej operacyjny niż strategiczny charakter. Były one czynnikiem wewnętrznej organizacji i podziału pracy, a fakt, że istnienie części z nich umieszczono w regulaminie nie miał większego znaczenia.

Również ekspertów rady wyłaniały z własnego grona lub zatrudniały z zewnątrz zależnie od potrzeb i możliwości. Niewygórowane budżety, jakimi dysponowały rady, często skłaniały je do korzystania z ekspertów z własnego grona. Stawki, jakie rady były w stanie płacić swoim ekspertom były bowiem często niższe od rynkowych, a zdarzało się również, że praca na rzecz rady była wykonywana nieodpłatnie.

Dokonany przegląd praktyk rad w zakresie wykorzystywania grup roboczych i ekspertów nie wskazuje, by był to element funkcjonowania rad wymagający ścisłej regulacji i większej uwagi ze strony PARP. Choć oba te narzędzia są w sposób oczywisty istotnym elementem organizacji prac rady, w świetle nabytych doświadczeń stwierdzić należy, że dobrą praktyką jest elastyczne podejście do tych zagadnień i pozostawienie radom swobody dostosowywania się w tym zakresie do zmieniających się potrzeb.

Działania w zakresie rozwiązań i zmian legislacyjnych

Skuteczność działań rad w zakresie rozwiązań i zmian legislacyjnych była ograniczona. Rady zdawały sobie sprawę z tego, że ich pozycja w systemie nie predestynuje ich do osiągnięcia większego wpływu w tym obszarze. Dlatego, nawet jeśli na forach rad niekiedy toczyły się dyskusje na temat poważniejszych zmian w prawie (np. SRK Sektor Chemiczny), nie kończyły się one wysuwaniem konkretnych postulatów. Niektóre rady formułowały jednak swoje postulaty również wobec ważnych, systemowych ustaw, takich jak Prawo o szkolnictwie wyższym (SRK Budownictwo, SRK Komunikacja Marketingowa), Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (SRK Komunikacja Marketingowa). Zebrany materiał nie wskazuje jednak, by rady otrzymały jakieś odpowiedzi na wystąpienia z propozycjami do właściwych ministerstw.

Część rad wychodziła z inicjatywami dotyczącymi zmian w ustawach lub rozporządzeniach, dotyczącymi kwestii szczegółowych (z takimi inicjatywami wychodziły np. SRK Turystyka, SRK Finanse i SRK Handel). Zebrany materiał dostarcza zarówno przykładów sytuacji, w których propozycje rad zostały uwzględnione (SRK Turystyka), jak i takich, w których zostały one odrzucone (SRK Finanse), lub nie spotkały się z żadną reakcją (SRK Handel). Ogólnie rzecz biorąc, trudno jest jednak ocenić, w jakim stopniu te wystąpienia były skuteczne, gdyż władze administracji państwowej nie były zobowiązane do tego, by udzielać radom na nie odpowiedzi.

Relatywnie częstą praktyką rad było formułowanie przez rady opinii i uwag i kierowanie ich do odpowiednich ministerstw (SRK Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna, SRK Handel, SRK Nowoczesne Usługi Biznesowe itd.). Niektóre rady opinie takie wydawały w odpowiedzi na zaproszenia ze strony odpowiednich ministerstw (SRK Turystyka, SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo). Również w tym przypadku trudno jest oceniać skuteczność tych

wystąpień, gdyż rady nie otrzymywały na ogół formalnych odpowiedzi, w których administracja odnosiłaby się do treści uwag.

Ogólnie rzecz biorąc, w relacjach z administracją rządową rady traktowane były jako potencjalne ciała doradcze wyspecjalizowane w tematyce danego sektora, co wiązało się w szczególności z tym, że do niektórych rad kierowane były, z większą lub mniejszą częstotliwością, zapytania o opinie bądź prośby o wskazywanie ekspertów (stałym konsultantem takich decyzji była np. SRK Turystyka). Podobnie rady konsultowane były w takich sprawach, jak zakres podstawy programowej w swoich zawodach czy koncepcje ministerialnych programów rozwojowych. Jednakowoż, w tych przypadkach, w których odnotowano praktykę stałych kontaktów pomiędzy ministerstwami a radami, trudno jest powiedzieć, by bardziej intensywna współpraca wynikała z autorytetu instytucji rad sektorowych. Sposób, w jaki prezentują je przedstawiciele rad (np. SRK Turystyka, SRK Handel) wskazuje raczej, że jakość współpracy z resortami wynikała z uznania, jakim cieszyły się niektóre osoby zasiadające w radzie oraz tego, że były one już wcześniej znane i szanowane przez przedstawicieli władz resortu aniżeli z wysokiej pozycji rad.

REKOMENDACJA: Rada Programowa ds. Kompetencji powinna przeprowadzić debatę mającą na celu znalezienie rozwiązań wzmacniających pozycję rad w ich relacjach z administracją państwową. Powinny zostać wypracowane rozwiązania zapewniające roboczy kontakt rad z przedstawicielami odpowiednich resortów w kwestiach dotyczących zakresów ich działania. Wymogiem minimalnym w relacjach z radami powinno być zapewnienie im informacji zwrotnych dotyczących formułowanych przez nie opinii i wniosków.

Zintegrowany System Kwalifikacji

Część rad angażowała się w działania w obszarze Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.

Niektóre z nich (SRK Turystyka, SRK Finanse i SRK Handel) zostały powołane do życia przez konsorcja, które wcześniej realizowały (pilotowane przez IBE) projekty tworzenia Sektorowych Ram Kwalifikacji. Udział w projekcie sektorowych rad ds. kompetencji postrzegali jako efektywny sposób na finalizację prac nad opracowaną przez siebie ramą poprzez jej wprowadzenie do ZSK (SRK Finanse, SRK Handel) lub na monitorowanie procesu wdrażania zgłoszonej ramy (SRK Turystyka).

Partnerstwa tworzące SRK Budownictwo, SRK Gospodarka Wodno-Ściekowa i Rekultywacja i SRK Moda i Innowacyjne Tekstylia podjęły pracę nad Sektorowymi Ramami Kompetencji już po utworzeniu swoich rad. SRK Odzysk Surowców sama nie opracowywała Sektorowej Ramy Kwalifikacji, do procesu tego jednak delegowała swoich ekspertów. Wszystkie wymienione wyżej rady, w toku swej dalszej działalności pracowały również nad uzupełnieniami istniejących ram sektorowych, zabiegając o wprowadzanie do nich nowych, definiowanych przez siebie kwalifikacji (SRK Turystyka, SRK Handel) oraz opiniując wnioski w tej sprawie kierowane przez inne podmioty (SRK Turystyka).

Część rad natomiast po prostu angażowała się w prace polegające na definiowaniu (w porozumieniu z IBE) pojedynczych kwalifikacji w swoich sektorach i wnioskowaniu ich wprowadzania do ZSK (SRK Motoryzacja i Elektromobilność, SRK Budownictwo, SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo, SRK Chemia, SRK Komunikacja Marketingowa, SRK

Nowoczesne Usługi Biznesowe) względnie tylko ich opiniowaniu (SRK Usługi Rozwojowe, SRK Przemysł Lotniczo-Kosmiczny).

Najbardziej aktywne w tym obszarze rady (SRK Turystyka, SRK Handel, SRK Moda i Innowacyjne Tekstylia) zaangażowały się ponadto w pilotażowe wdrażanie Sektorowych Ram Kwalifikacji w swoich branżach. Były to działania o bardzo ograniczonym zasięgu (dotyczyły pojedynczych średniej wielkości przedsiębiorstw). Niemniej jednak rady uważały je za ważne, dostrzegając niski poziom zrozumienia koncepcji ram kwalifikacji, w szczególności w kręgach przedsiębiorców, które powinny być głównymi beneficjentami wprowadzenia tego systemu.

Radą, która w ogóle nie podjęła działań w obszarze ZSK była natomiast SRK Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna.

We wszystkich wymienionych procesach (wnioskowania o wprowadzenie Sektorowych Ram do ZSK, czy też o uzupełnianie ich o poszczególne kompetencje, a także opiniowanie wniosków zgłaszanych przez inne podmioty), rady lub wskazywani przez rady specjaliści występowali w roli ekspertów. Przygotowywali opracowania merytoryczne, które przedkładali stosownym ministrom. W wielu przypadkach opracowywane przez rady wnioski zostały rozpatrzone pozytywnie. W szeregu innych przypadków jednak, członkowie rad nigdy nie zostali poinformowani o dalszych losach dokumentów, nad którymi pracowali. W jednym zaś, szczególnie jaskrawym przypadku (SRK Finanse), zgłoszenie Ramy zostało przez ministerstwo kategorycznie odrzucone, któremu to odrzuceniu towarzyszyła argumentacja kwestionująca możliwość oddolnego tworzenia Sektorowej Ramy Kwalifikacji w branży, która, jak finanse, wymaga państwowych regulacji.

Wobec faktu, że rola rad nie wykracza poza właśnie taką funkcję ekspercką, sposób procedowania, który nie oddaje im podmiotowej roli, jest zrozumiały. Bywa on jednak frustrujący dla członków rad i może mieć negatywny wpływ na motywację ich uczestników do angażowania się w prace w tej dziedzinie. Głównym problemem wydaje się jednak ogólna odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu posługiwanie się ZSK i opracowywanie nowych ram kwalifikacji jest dla systemu edukacji zawodowej istotne i jaką rolę w jego tworzeniu mają odgrywać rady – czy działanie to będzie ich długoterminową misją, czy też pozostaje tylko pobocznym zadaniem.

Czynnikiem istotnym w tym kontekście pozostaje również potoczna niezrozumiałość koncepcji ram sektorowych i związanych z nimi narzędzi oraz brak determinacji stosownych władz, by były one szeroko propagowane. Rady zostały przez PARP zobowiązane do posługiwania się związanym z nimi językiem efektów uczenia w tworzeniu swoich rekomendacji w zakresie potrzeb kompetencyjnych, trudno jednak powiedzieć, czy jego zastosowanie sprzyja ich efektywnemu wykorzystywaniu, czy też stanowi dla nich barierę.

REKOMENDACJA: Rekomenduje się, by zagadnienia Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji i zaangażowania w nie rad stało się przedmiotem ustaleń PARP oraz MEiN, jako koordynatora ZSK. Wynikiem tego powinno być wyartykułowanie roli, jaką rady powinny odgrywać w tym systemie. Efektem powinno stać się również ustalenie ram współpracy, na jaką rady mogą w tym zakresie liczyć ze strony administracji państwowej, w tym obiegu informacji dotyczącego wniosków składanych przez rady w tym zakresie.

Zaleca się też, by dalsze działania rad związane ze Zintegrowanym Systemem Kompetencji zostały powiązane z działaniami promocyjnymi dotyczącymi tych zagadnień. W promocję ZSK powinny zaangażować się podmioty bezpośrednio odpowiedzialne za to działanie, takie jak resort edukacji i Instytut Badań Edukacyjnych. Ich sens i znaczenie powinny zostać wyjaśnione zarówno decydentom, jak i potencjalnym beneficjentom (przedsiębiorcom). Kampania informacyjna dotycząca tych zagadnień powinna mieć szeroki zasięg. Sektorowe rady ds. kompetencji mogą być jednym z jej realizatorów, choć nie mają potencjału, by wziąć na siebie jej główny ciężar.

Porozumienia sektorowe i edukacyjne

Budowanie współpracy pomiędzy różnymi uczestnikami sektorów, w szczególności zaś pomiędzy biznesem i instytucjami edukacyjnymi było, zgodnie z założeniami, główną aktywnością rad. Była to w znacznej mierze działalność od podstaw, gdyż relacje pomiędzy tymi stronami były na ogół zaniedbane i objęci wywiadami członkowie rad przyznawali, że nawiązywanie takich relacji było dla wielu z nich nowością. Można też stwierdzić, że nawiązywanie takich relacji było skuteczne, gdyż zdecydowana większość członków rad potwierdza, że zadzierżgnięte za pośrednictwem rad sieci kontaktów istnieją nadal i są podtrzymywane niezależnie od tego, w jakim stopniu same rady nadal funkcjonują.

Środowiskotwórcze oddziaływanie rad odbywało się jednak przede wszystkim przez kanały nieformalne. Polegało na podejmowaniu przez aktywnych członków rad współpracy z strony innymi angażującymi się w życie sektora osób. To wynikało zaś przede wszystkim z faktu, że praca w radach w małym stopniu opierała się na pracy wykonywanej za wynagrodzeniem. Czynnikiem zasadniczym było społeczne zaangażowanie i indywidualny entuzjazm członków, którzy dawali się przekonać o słuszności realizowanych przez rady idei.

Z tej też przyczyny, formalne porozumienia sektorowe i edukacyjne, które miały stanowić narzędzie służące animowaniu tych relacji, uznać należy za mało skuteczne. Aktywność środowiskotwórcza rad odbywała się bowiem niezależnie od zawieranych porozumień. Rady podpisywały takie porozumienia, jednak na ogół robiły to w celu wypełnienia zobowiązań złożonych we wnioskach projektowych, a nie dlatego, że miało to znaczenie dla realizacji celów rady. Czynnikiem dodatkowo podważającym sens zawierania porozumień był fakt, że de facto ich stroną nie mogła być rada, która nie miała osobowości prawnej, lecz rolę tę odgrywał podmiot prowadzący, który w sposób uzasadniony mógł być postrzegany jako podmiot nietożsamy z radą.

W praktyce więc część rad nie zawierała porozumień, a w każdym razie w swoich raportach rocznych nie odnotowała ich istnienia. Inne zaś zawierały je na ogół przy okazji prowadzenia innych działań: wspólnej organizacji konferencji, dni kariery czy olimpiad przedmiotowych. Czasami też zawierano je pro forma, z organizacjami, które i tak stale współdziałały z radą, co jednak nie prowadziło do podejmowania nowych przedsięwzięć.

Należy zrezygnować z oczekiwania podpisywania przez rady formalnych porozumień sektorowych i edukacyjnych oraz umieszczenia informacji na ten temat w sprawozdaniach.

Inicjatywy realizowane z wykorzystaniem przepisów o prawie oświatowym

Ówczesne Ministerstwo Edukacji i Nauki zapraszało rady do wykonywania ekspertyz (SRK Motoryzacja i Elektromobilność), konsultowania podstawy programowej (SRK Turystyka, SRK Informatyka), opiniowania prognoz zapotrzebowania na pracowników w swoich zawodach (SRK Informatyka, SRK Motoryzacja i Elektromobilność), delegowania swoich członków do krajowego zespołu ds. egzaminów zawodowych (SRK Motoryzacja i Elektromobilność) itp. Nie przełożyło się to na żadną bardziej systemową współpracę pomiędzy radami a szkolnictwem, a rady pełniły w tym zakresie działalność ekspercką i doradczą. Choć były to najprawdopodobniej działania użyteczne z punktu widzenia odpowiednich resortów, trudno jest powiedzieć, czy ich użyteczność została wzmocniona przez fakt, że eksperci reprezentowali rady, a nie inne podmioty branżowe. Trudno jest w związku z tym ocenić, w jakim stopniu działanie rad w tym zakresie było efektywne.

Zgodnie z ustawą Prawo Oświatowe, Rada Programowa ds. Kompetencji i rady sektorowe mają charakter wspierający system oświaty w zakresie kształcenia zawodowego, wydaje się zasadne, by został wypracowany model systemowej współpracy pomiędzy radami a resortami edukacji i innymi, właściwymi dla edukacji zawodowej w poszczególnych sektorach. Wydaje się, że inicjatywa w tym zakresie powinna należeć do Rady Programowej ds. Kompetencji, która powinna podjąć debatę nad oczekiwanym kształtem relacji pomiędzy systemem rad a administracją państwową oraz nad celami, jakie rady we współpracy z administracją chciałyby osiągnąć.

REKOMENDACJA: Rekomenduje się przeprowadzenie przez Radę Programową ds. Kompetencji analiz i debaty dotyczących docelowego modelu współpracy pomiędzy systemem rad a władzami oświatowymi. W toku debaty powinny zostać określone aktualne cele działania rad, a także realistyczne oczekiwania rad dotyczące form współpracy z administracją państwową.

Szkolnictwo ponadpodstawowe

Działania rad dotyczące szkolnictwa ponadpodstawowego opierały się głównie na kontaktach nawiązywanych lokalnie, **co samo w sobie było dobrą praktyką**. Miało jednak zasięg dosyć ograniczony. Odnotowano, co prawda przykłady intensywniejszej współpracy o zasięgu ponadlokalnym (SRK Motoryzacja i Elektromobilność w województwie podkarpackim) oraz współpracy na poziomie powiatowym (SRK Moda i Innowacyjne Tekstylia, SRK Komunikacja Marketingowa, gdzie partnerami rad były powiatowe urzędy pracy). Niemniej jednak i tutaj zasięg współpracy dotyczył niewielkiej liczby szkół branżowych.

Stosunkowo duże osiągnięcia w dziedzinie relacji ze szkołami ponadpodstawowymi odnotowała SRK Motoryzacja i Elektromobilność, która zawarła 10 porozumień edukacyjnych ze szkołami pracującymi na rzecz sektora. Ich efektem była organizacja staży i praktyk zawodowych, powołanie do życia klas patronackich oraz powstanie pierwszej w Polsce klasy kształcącej techników elektromobilności w Technikum nr 2 w Zgierzu. Umiejętność wykorzystywania takich okazji jest godną podkreślenia **dobrą praktyką**. Szukając możliwości współpracy szerzej zakrojonej, rady podejmowały też inne inicjatywy, które można uznać za **dobre praktyki**. Wyróżnić pośród nich należy SRK Turystyka i SRK Komunikacja Marketingowa, które podjęły się realizacji olimpiad przedmiotowych. Nie dość, że były to przedsięwzięcia

łączące różnych interesariuszy (szkoły ponadpodstawowe, których uczniowie są uczestnikami, szkoły wyższe, które opracowują olimpiadę od strony merytorycznej oraz przedsiębiorcy, u których odbywać się może praktyczna część konkursu), to jeszcze dodatkowo miały one charakter imprez cyklicznych i rozwojowych – mogących potencjalnie rozszerzać się na większą liczbę szkół danej specjalności.

Inne odnotowane przykłady współpracy miały charakter jeszcze bardziej lokalny, a ich przebieg pokazuje, jak bardzo potrzebna jest współpraca pomiędzy szkolnictwem branżowym a pozostałymi interesariuszami. One również stanowiły **dobre praktyki**. I tak, przykładowo, SRK Chemia swoje działania nakierowane na instytucje edukacyjne zaczęła od działań zupełnie elementarnych, polegających na zidentyfikowaniu kilku wyróżniających się placówek szkolnictwa technicznego i zaproszeniu ich przedstawicieli na spotkanie rady, w celu zapoznania swoich członków z tym, jak taka szkoła obecnie funkcjonuje. Działanie to okazało się cenną innowacją, gdyż dla wielu zebranych rozmowa z dyrektorem szkoły kształcącej dla ich sektora była nowością i pogłębiła ich wiedzę o potrzebach edukacji branżowej. Jednocześnie, spotkanie miało istotne praktyczne konsekwencje dla samej szkoły – w postaci nawiązania przez uczestniczącego w spotkaniu dyrektora placówki edukacyjnej co najmniej dwóch kontaktów (z przedsiębiorstwem oraz ze szkołą wyższą), które znalazły kontynuację w postaci współpracy dydaktycznej i organizacji praktyk zawodowych.

Rady, zwracając się ze swoimi działaniami ku konkretnym szkołom inicjowały podobne kontakty. Umożliwiały im w ten sposób pozyskanie specjalistów do prowadzenia gościnnych wykładów oraz zawiązanie umów z przedsiębiorstwami, dotyczących praktyk zawodowych. Powstające w ten sposób sieci współpracy miały charakter lokalny, co również uznać należy za **dobre praktyki**. Było to zjawisko korzystne dla wszystkich i konieczny sposób przełamywania barier pomiędzy różnymi interesariuszami sektorów (szkołami średnimi, szkołami wyższymi, przedsiębiorstwami oraz instytucjami samorządu).

Pomimo opisanych wyżej przykładów, współpraca rad ze szkolnictwem ponadpodstawowym była ograniczona. Wynikało to z niskiego poziomu zastanych relacji pomiędzy przedstawicielami sektorów obecnych w radach a szkołami, a także z niemożności (a być może nieumiejętności) znalezienia przez rady partnerów, którzy mogliby na ich forach reprezentować szkolnictwo sektorowe. Problemy, jakie w tym zakresie napotykały rady były także pochodną sposobu organizacji szkolnictwa zawodowego, które w Polsce jest zdecentralizowane. Wynikały one zarazem z niskiego poziomu współpracy pomiędzy radami, a instytucjami samorządowymi.

Doświadczenia kontaktów rad ze szkolnictwem ponadpodstawowym pokazują, że bariery pomiędzy biznesem a szkolnictwem są we wszystkich sektorach duże, a rady stawiały dopiero pierwsze kroki w ich przełamywaniu. Choć zaistniały dorobek rad w tej dziedzinie należy uznać za pozytywny, efektywne działanie w tym obszarze wymaga poszukiwania rozwiązań innowacyjnych, które umożliwią nawiązywanie współpracy z większą liczbą szkół jednocześnie. Zebrany materiał badawczy nie daje odpowiedzi na pytanie, jakich sposobów należałoby użyć w tym celu. Wskazane jest przeprowadzenie przez Radę Programową ds. Kompetencji analiz i debaty dotyczących celów i efektywnych metod rozszerzenia współpracy ze szkolnictwem ponadpodstawowym. W dyskusji tej wziąć należy pod uwagę ewentualną

pomoc, jaką rady mogą w tym zakresie uzyskać ze strony instytucji samorządowych, rynku pracy oraz administracji rządowej.

Szkolnictwo wyższe

Współpraca rad ze szkolnictwem wyższym była na ogół dość intensywna. Miała ona przede wszystkim charakter nieformalny, co uznać należy za **dobrą praktykę**. Opierała się na tym, że wszystkie rady miały w swym składzie nauczycieli akademickich, którzy zarówno pracowali w nich jako eksperci, jak i korzystali z materiałów i badań wytwarzanych przez rady. Wobec faktu, że aktywności rady często pokrywały się z ich zainteresowaniami zawodowymi, byli oni w stanie poświęcać współpracy z radą wiele czasu i uwagi oraz inspirowali się dorobkiem rad w swojej pracy dydaktycznej i naukowej. Dzięki temu skutecznie promowali idee rad sektorowych w swoich środowiskach akademickich.

Dobłą praktyką było również to, że akademicy byli najczęstszymi autorami raportów i analiz tworzonych przez rady. Często mieli znaczący wpływ na kierunki prowadzonych badań i powodowali, że pozyskiwane tą drogą doświadczenia stawały się przedmiotem dydaktyki na ich uczelniach. Owocem zaangażowania przedstawicieli szkolnictwa wyższego w rady były więc liczne modyfikacje nauczanych treści, nowe programy nauczania i nowe kierunki studiów (zazwyczaj podyplomowych). Pewną barierą dla ich wykorzystania stanowiły co prawda powolne procedury akademickie, zgodnie z którymi większe zmiany w programach nauczania muszą być akceptowane przez rozmaite ciała kolektywne szkół – jest to jednak zjawisko naturalne i nieuniknione.

Formalne porozumienia zawierane pomiędzy radami a szkołami wyższymi nie miały na ogół większego znaczenia. Czasami były one potrzebne do podejmowania przez uczelnie jakichś form współpracy przy projektach (np. olimpiad, Dni Kariery). Na ogół jednak podpisywane były one w celu wypełnienia zobowiązań wynikających z zapisów we wnioskach o dofinansowanie. Podobnie mało istotny był deklarowany przez rady udział w obradach ciał kolektywnych uczelni. Wynikał on z faktu, że członkowie rad byli zarazem członkami takich ciał na swoich uczelniach. Nie przekładało się to jednak na żadne dodatkowe rezultaty.

Za **dobre praktyki** uznać należy również oddziaływanie rad na istniejące w niektórych szkołach wyższych „Rady Biznesu” – ciała mające na celu wspierać absolwentów szkół w rozpoczynaniu przez nich kariery zawodowej. Podobnie jednak, jak i w przypadkach innych uczelnianych ciał koleżeńskich, również tutaj nie napotkano sytuacji, w których ich członkowie byliby oficjalnymi reprezentantami SRK. Sektorowe rady były jednak miejscem, w którym przedstawiciele świata akademickiego byli w stanie łatwiej pozyskać przedstawicieli biznesu gotowych do bezinteresownego zaangażowania się we współpracę z uczelnianymi „Radami Biznesu”.

Model współpracy rad z uczelniami jest generalnie dobrą praktyką i nie wymaga korekt.

Jest to bowiem współpraca samorządowa, z której korzyści czerpią wszystkie zaangażowane strony. Pewnym jej problemem jest być może to, że duże zaangażowanie nauczycieli akademickich w prace rady często nie wiąże się z ich adekwatnym wynagradzaniem, co jest rozwiązaniem, które na dłuższą metę może nie wytrzymać próby czasu.

ZALECENIE: Model współpracy z przedstawicielami uczelni, oparty na indywidualnych relacjach z naukowcami i dydaktykami funkcjonuje poprawnie. Nie wymaga on podpisywania

specjalnych umów z uczelniami, gdyż nie stanowią one wartości dodanej do realizowanych działań.

Rekomendacje rady w zakresie potrzeb kompetencyjnych

Wszystkie rady były zobowiązane do wypracowywania rekomendacji do szkoleń

„Kompetencje dla sektorów”, realizowanych w ramach Działania 2.21 PO WER. Dodatkowo, wobec tego, że na początku roku 2020 do Polski dotarła epidemia COVID-19, co pociągnęło za sobą wielomiesięczny, niszczący dla gospodarki lock-down, PARP zwrócił się do rad o wydanie dodatkowych rekomendacji (tzw. nadzwyczajnych) zorientowanych na łagodzenie jego konsekwencji. Również w roku 2022, po wybuchu wojny w Ukrainie, PARP zachęcał rady do tego, by ich rekomendacje wzięły pod uwagę, jakie konsekwencje fakt ten niesie dla ich sektorów.

Aktywność rad pod względem opracowywania rekomendacji była różna – rady publikowały od dwóch do czterech fal rekomendacji, przy czym niektóre z nich obejmowały nawet kilkadziesiąt kwalifikacji. Zdecydowana większość wydała nadzwyczajne rekomendacje związane z epidemią lub uwzględniła jej konsekwencje w rekomendacjach zwyczajnych. Znacznie mniej rekomendacji powstało jako odpowiedź na nowe wyzwania wynikające ze skutków wojny w Ukrainie – takie rekomendacje wydały jedynie 3 rady, ale też odpowiedzi na potrzeby z niego wynikające pojawiły się w części rekomendacji zwyczajnych.

Szczegółową ocenę działalności rad w obszarze dopasowania kompetencji pracowników do potrzeb rynku pracy przedstawiono w rozdziale 3.2 Aktywność rad w zakresie dopasowania kompetencji pracowników do potrzeb rynku pracy.

Inne inicjatywy podejmowane przez rady

Rady podejmowały inne inicjatywy, stanowiące rozwinięcie działań już omawianych (np. dodatkowe badania, materiały edukacyjne, olimpiady itp.). Część z nich polegała na organizowaniu wydarzeń, takich jak „Dni kariery”. Podobny charakter miał też udział – realizowany w odpowiedzi na zachęty ze strony PARP – w kolejnych edycjach konkursu „Pracodawca Jutra” (między innymi: SRK Turystyka, SRK Przemysł Lotniczo-Kosmiczny). Były to na ogół inicjatywy innowacyjne, lecz niewykraczające poza logikę zapisaną w koncepcji rad jako podmiotów integrujących podmioty biznesowe i edukacyjne oraz animujące ich współpracę. Stanowiły one **dobre praktyki** samodzielnego generowania pomysłów na działania i znajdowania narzędzi ich realizacji.

Niektóre rady, już w ostatnim okresie działalności, który dla nich często już był okresem trwałości lub zawieszenia po wyczerpaniu się środków projektowych, zainteresowały się kontynuacją swych działań przy tworzeniu **Branżowych Centrów Umiejętności**. W tym przypadku niedogodnością dla zgłaszania się rad do stosownych konkursów był brak osobowości prawnej. Niemniej jednak, w kilku przypadkach, na startowanie w takich konkursach zdecydowały się podmioty prowadzące rady lub ich organizacje partnerskie. Wobec niepewności co do dalszego losu rad, wydawało im się to jakąś szansą na kontynuowanie działalności w zbliżonej formie.

Za **dobre praktyki** uznać można udział w organizacjach międzynarodowych, w których rady starały się pełnić funkcję reprezentantów interesów polskich przedsiębiorców na arenie –

najczęściej – europejskiej (SRK Budownictwo, SRK Przemysł Chemiczny, SRK Informatyka). Warto zauważyć, że również w tym przypadku znać o sobie dawał problem braku osobowości prawnej, który powodował, że sygnatariuszem podpisywanych dokumentów znów były organizacje prowadzące rady, a nie same rady. Choć zebrany materiał nie wskazuje, by udział w tych międzynarodowych gremiach przyniósł radom jakieś szczególne korzyści, ten kierunek działalności uznać należy za dobrą praktykę, docelowo istotną dla budowania przyszłego znaczenia i wpływów rad sektorowych.

Działania promocyjne i upowszechniające

Promocja rad miała przede wszystkim charakter nieformalny i było to dobrą praktyką.

Skoro bowiem sama idea rad była pomysłem nowym i szerzej nieznanym, zasadniczym zadaniem, jakie stało przed ich animatorami, było przyciągnięcie i przekonanie do ich słuszności osób cieszących się w danym sektorze autorytetem, a w następnym kroku również skłonienie ich do czynnego zaangażowania się w jej propagowanie. Powodzenie tego zadania zależało więc w ogromnej mierze nie tyle od konwencjonalnych narzędzi promocyjnych, co od autorytetu i sieci kontaktów liderów projektów, a także, od posiadania podobnych cech przez kolejne osoby przez nich pozyskiwane. Ich działania komunikacyjne odbywały się kanałami „poczty pantoflowej” i polegały na indywidualnym pozyskiwaniu współpracowników do konkretnych działań. Biorąc pod uwagę krótki czas funkcjonowania rad oraz ograniczone środki, za sukces uznać należy, że w większości z nich udało się stworzyć środowiska osób poważanych w swoich sektorach, a zarazem przekonanych, że warto poświęcać swój czas i wysiłek dla realizacji tego projektu.

Promocja prowadzona w opisany powyżej sposób musiała być jednak obudowana również bardziej formalnymi działaniami komunikacyjnymi. Należały do nich w pierwszym rzędzie rozmaite konferencje i wydarzenia branżowe, na których przedstawiciele rad starali się je prezentować, informować o ich celach i założeniach oraz pokazywać ich osiągnięcia. Biorąc pod uwagę specyfikę rad, można potwierdzić, że były to dobrze sprofilowane działania komunikacyjne. Ograniczeniem dla ich efektywności była od pewnego momentu pandemia, która spowodowała konieczność przestawienia się rad na komunikację online. Część z nich, poczynawszy od okresu lock-downu w roku 2020, zaczęła organizować dla swoich interesariuszy webinary, które okazały się cenioną przez uczestników przestrzenią dyskusji na ważne dla rad tematy. Technika ta służyła już nie tyle nawiązywaniu nowych kontaktów, co pogłębianiu relacji już zawiązanych, co było **dobrą praktyką**. W opinii ich uczestników, webinary miały zazwyczaj również istotne walory merytoryczne.

Zapleczem tych działań była przede wszystkim **komunikacja elektroniczna**. Wszystkie rady prowadziły mailing, który niekiedy miał charakter newslettera. Treści rozsyłane w tej postaci, w większości przypadków nie są dostępne na stronach i trudno ocenić ich jakość. Ocenic należy jednak, że były to **dobre praktyki**: działania dostosowane do potrzeb podtrzymywania tworzonych sieci relacji. W części przypadków komunikacja internetowa uzupełniana była publikacjami w czasopismach branżowych.

Rady miały również swoje strony internetowe – obsługiwane przez podmioty prowadzące rady lub partnerów projektów. Sposób i poziom uporządkowania stron różnych rad również był rozmaity. Niektóre z nich stanowiły profesjonalnie zbudowane, uporządkowane i

atrakcyjne wizualnie narzędzia promocji (SRK Sektor Finansowy, SRK Komunikacja Marketingowa), niektóre miały zaś kształt nie do końca czytelnych katalogów z linkami do informacji o radzie i wytworzonych przez nią opracowań. Zdarzało się także, że rady nie zamieszczały na swoich stronach wszystkich wytworzonych materiałów. Niewątpliwie, jakość stron rad zależała od tego, czy dysponowały one pracownikiem, który potrafił je profesjonalnie skonstruować. Działo się tak, pomimo że rady otrzymały od PARP zestaw wymogów dotyczących prowadzonych przez nie stron www.

REKOMENDACJA: Rekomenduje się rewizję, w porozumieniu z radami, istniejącego wzoru stron internetowych rad, który wspomogł je w dobrej organizacji umieszczanego na nich materiału i będzie ułatwieniem dla osób z nich korzystających. Nowy wzór powinien zostać oparty na doświadczeniach najlepszych stron rad – na przykład SRK Komunikacja Marketingowa czy SRK Finanse. Przyjęcie nowego wzoru powinno zostać powiązane ze szkoleniem dla pracowników rad dotyczące tego, jak powinien on być wykorzystywany. Na stronach powinny m.in. znajdować się informacje o merytorycznych założeniach stojących za ideą rad oraz narzędzia, jakimi się one posługują.

Zastrzeżenia należy zgłosić również do stron centralnie prowadzonych przez PARP, które nie dostarczają czytelnikowi dobrych i zrozumiałych informacji o systemie rad. Choć można powiedzieć, że [strona o systemie sektorowych rad ds. kompetencji](#) zawiera podstawowe informacje na temat całego systemu, to nie są one przedstawione w sposób przyjazny. Przede wszystkim zaś nie wyjaśniają specyfiki tego projektu, najważniejszych narzędzi, jakimi się on posługuje i nie ilustruje tych wyjaśnień przykładami. Roli takiej nie spełnia również, administrowana przez PARP [strona o sektorowych radach](#), która odsyła na strony rad poszczególnych sektorów.

REKOMENDACJA: Rekomenduje się, by cały zbiór zagadnień związanych z działalnością rad (idea rad sektorowych, idea ram kompetencyjnych, badania kapitału ludzkiego) został na stronach PARP w sposób atrakcyjny wyjaśniony i zilustrowany przykładami dobrych praktyk. Są to koncepcje innowacyjne i nieznanie szerszej publiczności. Dlatego wymagają szerszej promocji skierowanej do ogółu osób interesujących się zagadnieniami edukacji zawodowej.

Badania i analizy

Rady zrealizowały wiele bardzo różnorodnych badań i analiz, co było zgodne z zasadniczym celem całego programu. Opierały się one zarówno na (różnego rodzaju i o różnym zasięgu) badaniach terenowych, jak i na analizach materiałów zastanych.

W ich ramach wykonywano między innymi:

- Badania luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych,
- Monitoringi przepisów,
- Monitoringi rynku,
- Monitoringi standardów walidacji i certyfikacji,
- Badania związane ze specyficznymi, aktualnymi tematami (badania zatrudnienia osób 50+, badania młodego pokolenia na sektorowym rynku pracy, badania konsekwencji pandemii dla rynku pracy w sektorach itp.).

Wielkością wyróżniały się branżowe badania Bilansu Kapitału Ludzkiego, które jednak nie były badaniami własnymi rad, lecz były realizowane przy ich współudziale w ramach projektów³ PARP. Były to najpoważniejsze badania, w których rady uczestniczyły. Miały charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy i były podstawą wielu opracowań dostępnych na stronach rad, a także bazą do opracowywania rekomendacji. Obok nich część rad prowadziła badania finansowane ze środków Instytutu Badań Edukacyjnych. Były to również duże badania ilościowe i jakościowe, których celem było przygotowanie rekomendacji w zakresie potrzeb kompetencyjnych.

Ponadto, prowadzono badania, na które rady miały środki projektowe. Były to badania o mniejszym zasięgu - najczęściej miały charakter desk research lub badań jakościowych. Często były to badania monitoringowe. Niektórym radom (np. SRK Finanse) udało się także zrealizować pewne badania ze środków własnych liderów projektów – zarówno w czasie trwania projektu, jak i po zakończeniu finansowania rad sektorowych z programu PO WER.

Niejednolita była również jakość uzyskiwanych produktów. Część rad charakteryzowała się wysoką jakością swoich produktów, które były dostosowane do zmian zachodzących na rynku oraz wspierały realizację bieżących zadań podejmowanych przez rady (SRK Sektor Finansowy, SRK Komunikacja Marketingowa, SRK Turystyka). W niektórych przypadkach natomiast badania były niskiej jakości i o niejasnej użyteczności praktycznej (SRK Chemia).

Poziom wytwarzanych przez rady badań i analiz był niewątpliwie powiązany z dostępnością odpowiedniego zaplecza naukowego, jakim dysponowała rada. Jako że realizowane przez rady badania miały szeroko rozumiany charakter społeczny, radom potrzebni byli specjaliści potrafiący je realizować. Znaczna część rad takimi specjalistami dysponowała (co często wynikało ze specyfiki sektorów). Część jednak nie, a to rzutowało na jakość zarówno stawianych hipotez i pytań badawczych, jak i końcowych analiz.

W odpowiedzi na tę słabość rad, w nowym, aktualnie realizowanym w FERS naborze wniosków o dofinansowanie projektów w zakresie zadań sektorowych rad ds. kompetencji⁴ PARP przewidział, że do kwalifikowalnych kosztów bezpośrednich rady zaliczyć będą mogły koszty wynagrodzenia ekspertów zewnętrznych realizujących działania merytoryczne zlecone przez SRK. Jest to rozwiązanie, które najprawdopodobniej rozwiąże sygnalizowany problem.

W wielu przypadkach, wykonane badania i analizy (w tym też rekomendacje) stanowią ważną i nadal aktualną część dorobku rad. Są to badania, na zrobienie których nie byłoby na ogół stać poszczególnych podmiotów sektora. W tych przypadkach zaś, w których poszczególne podmioty byłyby w stanie podobne badania zrobić, najprawdopodobniej nie udostępniłyby ich innym podmiotom, pozostającym z nimi w konkurencji. Uzyskany dorobek badawczy stanowi więc wartość samą w sobie i jest godną podkreślenia **dobrą praktyką**, że jest on udostępniany publicznie. Są to materiały, które mogą być praktycznie wykorzystywane przez wszystkie podmioty sektora (zarówno biznesowe, jak edukacyjne oraz instytucje rynku pracy). Ich ogólna dostępność zaś jest czynnikiem sprzyjającym generalnemu podnoszeniu kwalifikacji w sektorach oraz wyrównywaniu szans pomiędzy podmiotami dużymi (które są w

³ Bilans Kapitału Ludzkiego, Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego i Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego II.

⁴ [Dokumentacja naboru „Prace Sektorowych Rad ds. Kompetencji dotyczące identyfikacji luk kompetencyjnych i potrzeb rozwojowych sektorów \(Zadania Sektorowych Rad ds. Kompetencji\)”](#)

stanie zamawiać tego typu badania samodzielnie) a mniejszymi, które dzięki nim mogą podnosić jakość swoich kadr odpowiednio mniejszym kosztem.

REKOMENDACJA: Poprawy wymaga sposób udostępniania stworzonych przez rady raportów i analiz. Niedogodnością jest to, że na stronach części rad nie są one dobrze posegregowane i opisane. Rekomenduje się, by udostępnianie na stronach rad materiałów z badań wiązało się z ich uporządkowaniem tematycznym. Zalecane jest również, by obok linków do dokumentów pdf zamieszczano opisy tematyki poruszanej w danym dokumencie.

REKOMENDACJA: Rekomendowane jest również wyeksponowanie największego i najpoważniejszego projektu badawczego, w którym uczestniczyły rady, jakim były badania branżowe Bilans Kapitału Ludzkiego. Projekt ten powinien zostać specjalnie omówiony jako całość, a linki do tego omówienia powinny być dostępne z poziomu stron poszczególnych rad sektorowych.

3.2 Aktywność rad w zakresie dopasowania kompetencji pracowników do potrzeb rynku pracy

Rady miały **obowiązek wydawania rekomendacji dotyczących potrzeb kompetencyjnych w sektorach**⁵. Były one podstawą do tworzenia programów szkoleń i stanowiły wymóg formalny dla finansowania tych działań w ramach Działania 2.21 PO WER.

W założeniu opracowanie rekomendacji poprzedzone miało być badaniami i analizami sytuacji w sektorze, w tym potrzeb kompetencyjnych sektora. W praktyce jednak, jak wynika z wypowiedzi przedstawicieli PARP, ze względu na dużą presję czasową związaną z potrzebą uruchomienia projektów w Działaniu 2.21 PO WER, w dużej części przypadków rekomendacje te powstawały w oparciu o wiedzę ekspercką autorów. Nie zidentyfikowano przypadków, w których rekomendacje okazały się zupełnie nietrafne do potrzeb sektora, niemniej w przyszłości **konieczne jest przeznaczenie odpowiedniego czasu nie tylko na opracowanie rekomendacji, ale ich konsultacje wśród członków rad, przed ich uchwaleniem.**

W konkursie w Działaniu FERS 01.10 Monitorowanie i identyfikacja potrzeb kompetencyjnych na rynku pracy na wybór podmiotów, którym powierzone zostanie prowadzenie sektorowych rad ds. kompetencji, zakończyła się ocena wniosków złożonych w I rundzie, a w lutym 2025 roku planowane jest zakończenie naboru wniosków w II rundzie. Jednocześnie zgodnie z harmonogramem rozpoczęcie naboru „Kluczowe kompetencje dla sektorów” w Działaniu FERS 01.03 Kadry nowoczesnej gospodarki planowane jest na lipiec 2025 roku. Nawet jeśli do tego czasu SRK wybrane w I rundzie podpiszą umowy o dofinansowanie oraz rozpoczną realizację projektów, to nie będzie wystarczająco dużo czasu na przeprowadzenie badań, których wyniki zostaną wykorzystane do opracowania rekomendacji. Wydaje się, że minimalny czas potrzebny na przeprowadzenie tego procesu to 6 miesięcy.

Poprzedzenie sformułowania rekomendacji odpowiednimi badaniami i analizami jest szczególnie ważne w przypadku branż „młodych”, które dynamicznie się rozwijają, jak np.

⁵ Należy jednak podkreślić, iż obowiązek ten został wprowadzony w dokumentacji konkursowej Działania 2.12 dopiero od drugiego naboru. W przypadku Rad wybranych w pierwszym naborze było to zadanie, które zostało dodane do zakresu zadań Rad w trakcie realizacji projektów.

sektor przemysłu kosmicznego. Rada w tym sektorze w pierwszym kroku przeprowadziła analizy dotyczące m.in. kondycji ekonomicznej polskich spółek w sektorze lotniczo-kosmicznym, w tym udziału zagranicznych spółek w polskim sektorze, a także mapowanie kierunków edukacyjnych w sektorze kosmicznym, identyfikując obszary, gdzie występują niedobory edukacyjne. W dalszej kolejności dokonano identyfikacji potrzeb kwalifikacyjnych i usług rozwojowych.

Większość rad była też aktywna jeśli chodzi o opracowanie suplementów lub rozszerzeń rekomendacji, wynikających z dynamicznego rozwoju technologii, nowych wyzwań edukacyjnych i rynkowych, czy też pozyskania nowej wiedzy o potrzebach sektora.

Rady, wypracowując rekomendacje, reagowały zarówno na zmieniającą się sytuację na rynku pracy w sektorze, wynikającą m.in. z pandemii COVID-19 czy wojny w Ukrainie, jak i na pojawiające się nowe dane oraz wnioski z analiz. W efekcie powstawały rekomendacje nadzwyczajne, dotyczące wsparcia szkoleniowo-doradczego w zakresie zwalczania skutków pandemii COVID-19, jak też możliwości pozyskania pracowników z Ukrainy na rzecz sektora, przekwalifikowania czy też nostryfikacji kwalifikacji. Wysoko należy ocenić aktywność rad jeśli chodzi o opracowanie rekomendacji tzw. covidowych – 13 z 17 SRK uchwaliły rekomendacje nadzwyczajne. Z kolei rekomendacje adresujące nowe potrzeby wynikające ze skutków wojny w Ukrainie przygotowały jedynie 3 rady, gdyż w większości sektorów napływ migrantów nie wpłynął w znacznym stopniu na poszukiwane kompetencje.

Rekomendacje zostały uchwalone w formie zgodnej z wytycznymi PARP. Zostały one opisane w formie tabel, których wzór był modyfikowany w kolejnych latach. W pierwszych dwóch latach wskazywały one: nazwę kompetencji, opis oczekiwanych efektów uczenia się, rekomendowane formy wsparcia, szacowane koszty usług oraz dodatkowe uwagi. Od roku 2020 obejmowały natomiast: nazwę kompetencji, opis oczekiwanych efektów uczenia się, metody walidacji i certyfikacji, szacowaną skalę niedoboru kompetencji, minimalne wymagania dotyczące usługi rozwojowej, dopuszczalność realizacji usług rozwojowych obejmujących tylko część założonych efektów uczenia się, wskazanie potencjalnych uczestników usług rozwojowych, powiązanie usług rozwojowych z walidacją i certyfikacją oraz dodatkowe uwagi. Są to wielostronicowe dokumenty, dotyczące od kilkunastu do kilkudziesięciu kwalifikacji/ kompetencji. Zakres i język tych dokumentów jest spójny z ustawą o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji⁶ i z tym, w jaki sposób przedstawiane są charakterystyki kwalifikacji na różnych poziomach w Polskiej Ramie Kwalifikacji i Sektorowych Ramach Kwalifikacji. Było to celowe założenie, które miało ułatwić wykorzystanie rekomendacji przy tworzeniu opisów kwalifikacji rynkowych, identyfikacji usług w Bazie Usług Rozwojowych, a także dalsze propagowanie w systemie edukacji.

Rekomendacje zawierają wszystkie kluczowe informacje z punktu widzenia operatorów, którzy na ich podstawie przygotowują szkolenia w ramach Działania 2.21 PO WER. Mogą stanowić solidną podstawę do działań strategicznych, takich jak planowanie rozwoju kompetencji, tworzenie programów edukacyjnych czy dostosowywanie kwalifikacji do dynamicznie zmieniającego się rynku pracy.

⁶ Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz.U.2024.1606).

Rekomendacje z założenia mają być przydatne dla szerokiego grona odbiorców, takich jak pracodawcy, działy kadr/HR, działy zamówień, pracownicy oraz instytucje edukacyjne i szkoleniowe. Pracodawców mają wspomóc we właściwym określeniu wymaganych kompetencji, pracownikom wskazać kierunki, w których powinni rozwijać swoje kompetencje. Należy jednak ocenić, że forma, długość i sposób przedstawienia informacji nie są ani przyjazne, ani czytelne dla osób nie znających kontekstu ich powstania i umiejscowienia w całym systemie kwalifikacji. Brak jest wprowadzenia do tych rekomendacji wyjaśniającego z jakich elementów się składają i jak należy je „czytać”. Wadą jest ich długość i złożoność językowa. Skomplikowany język i techniczne sformułowania mogą utrudniać zrozumienie treści, zwłaszcza pracownikom lub pracodawcom, do których powinien być kierowany prosty i krótki komunikat. Brak spisu treści, czy zwięzłych podsumowań dostosowanych do specyficznych potrzeb różnych grup odbiorców dodatkowo ogranicza ich przystępność.

Sama konstrukcja dokumentów nie sprzyja głębszemu zapoznaniu się z ich treścią przez osoby nie mające wcześniej do czynienia z językiem opisującym kwalifikacje. Formatowanie jest nieprzyjazne użytkownikowi, a dokumenty często zawierają długie tabele, które rozciągają się na kilkadziesiąt stron, co utrudnia wyszukanie konkretnych informacji. Brak spójnej wizualnej organizacji treści sprawia, że nawet osoby zainteresowane danym tematem mogą mieć trudności z odnalezieniem kluczowych fragmentów czy zrozumieniem przedstawionych danych. Dokumenty zawierają zbyt dużo przypisów. Jako negatywny przykład można wskazać rekomendację nadzwyczajną, w której znajdziemy 347 przypisów, np. po 3-4 do jednego sformułowania. Rekomendacje są opracowywane na wzorze, zawierającym m.in. instrukcje dla autorów, opcje do wyboru etc. W efekcie w rekomendacjach pozostawiono przekreślenia, wyszarzone z niewiadomych względów treści lub sformułowania oraz instrukcje skierowane do autora dokumentu wypełniające wzory tabel np. *jeśli w tabeli „Kompetencja/kwalifikacja” („zielona część”) w polu „Walidacja i certyfikacja” zaznaczono „Tak”, to: czy Rada dopuszcza finansowanie ze środków PO WER 2.21. samych usług rozwojowych albo czy Rada dopuszcza finansowanie usługi rozwojowej pod warunkiem, że podmiot ją świadczący zaplanował proces walidacji/certyfikacji efektów uczenia się?* Pozostawiono przypisy z długimi instrukcjami, których obecność będzie zupełnie niejasna dla czytelnika. W polach tabeli pozostawiono komunikaty takie jak np. *Kliknij lub naciśnij tutaj, aby wprowadzić tekst.*

Wzór rekomendacji dołączany do regulaminu Konkursu na powierzenie organizacji i prowadzenia sektorowych rad ds. kompetencji w ramach FERS jest podobny do wzoru rekomendacji w latach 2014-2020 i nie zawiera szczegółowej instrukcji, jak powinien wyglądać dokument w ostatecznej wersji⁷. Istnieje zatem ryzyko, że problem braku czytelności rekomendacji sektorowych będzie powielony w latach 2021-2027.

REKOMENDACJA: Rekomenduje się modyfikację wzoru rekomendacji – uzupełnienie o wprowadzenie wyjaśniające zakres i cel dokumentu, w tym wyjaśnienie poszczególnych pól w

⁷ Na końcu wzoru rekomendacji znajdują się jedynie Dodatkowe uwagi, wskazujące na wymóg dostosowania dokumentu do standardów WCAG oraz konieczność wypełnienia każdego pola rekomendacji.

tabelach⁸, dodanie spisu treści umożliwiającego wyszukanie kompetencji/ kwalifikacji oraz opisu usług rozwojowych bez konieczności przewijania stron. Rekomenduje się także przygotowanie instrukcji do wypełniania rekomendacji w oddzielnym pliku, lub wyraźne poinstruowanie autorów rekomendacji, że wszelkie instrukcje, przypisy do nich skierowane powinny być usunięte przed opublikowaniem rekomendacji.

Pozytywnie należy ocenić działania, jakie podejmowały rady, mające na celu upowszechnienie rekomendacji i przybliżenie ich wartości zewnętrznym podmiotom.

Organizowano liczne wydarzenia, takie jak konferencje, webinary oraz panele dyskusyjne, na których przedstawiano założenia rekomendacji i omawiano ich zastosowanie w praktyce. Działań tych jednak było niewspółmiernie mało do potrzeb sektorów, realizowane były też głównie dzięki osobistemu zaangażowaniu członków rad, którzy promowali rekomendacje w swoich środowiskach zawodowych.

Jako dobrą praktykę można wskazać działania SRK Motoryzacja i elektromobilność, która, poza samymi rekomendacjami, opracowała szereg dodatkowych dokumentów, takich jak raporty eksperckie, broszury informacyjne oraz instrukcje wdrożeniowe dla szkół i przedsiębiorstw, które były wysoko oceniane za praktyczność i konkretność.

REKOMENDACJA: Poza samymi rekomendacjami rady powinny opracowywać dodatkowe dokumenty i informacje wyjaśniające czym te rekomendacje są, w jakim kontekście powstały, jaka może być ich użyteczność dla poszczególnych typów użytkowników, takich jak pracodawcy, pracownicy oraz instytucje edukacyjne i szkoleniowe, a także działy kadr/HR, działy zamówień. Należy opracować streszczenia dla każdej grupy docelowej, które w prosty sposób przedstawiają kluczowe treści i korzyści wynikające z dokumentu. Warto do takich materiałów dodać wizualizację.

Sama **prezentacja rekomendacji na stronach internetowych PARP oraz rad jest często nieprzyjazna**. Pozytywnie należy ocenić wydzielenie na stronie PARP sekcji przekierowującej czytelnika do rekomendacji, a także przedstawienia wprowadzenia zachęcającego do zapoznania się z rekomendacjami przez różnego typu odbiorców: pracodawców, pracowników, firmy szkoleniowe etc. Natomiast pod tym wprowadzeniem znajduje się ponad czterdzieści linków do rekomendacji, które nie są pogrupowane wg sektorów, a wg nazw, rozpoczynających się od roku wydania rekomendacji. Rekomendacje nadzwyczajne znajdują się na końcu tej listy, ale nie wszystkie, gdyż część ze względu na inne nazwy plików, są „wymieszane” z innymi rekomendacjami. Lista rekomendacji na stronie PARP nie jest też kompletna.

REKOMENDACJA: Rekomenduje się zmianę sposobu przedstawiania rekomendacji sektorowych na stronie PARP – pogrupowanie ich wg sektorów, a także momentu powstania. Poza linkiem do rekomendacji warto też dodać krótki opis, czego dana rekomendacja dotyczy i czy jest uzupełnieniem/ rozszerzeniem już wcześniej opracowanej rekomendacji.

⁸ Np. dla czytelnika nie będzie jasne pole pn. Szacowana skala niedoboru kompetencji/kwalifikacji, wypełnione liczbą, bez dodatkowej informacji, że oznacza to liczbę osób na rynku pracy o danych kompetencjach, na które jest zapotrzebowanie.

Również na stronach internetowych rad rekomendacje są najczęściej przedstawione bez dodatkowych wyjaśnień dotyczących tego, czym są poszczególne rekomendacje, do kogo są skierowane i dlaczego warto się z nimi zapoznać. Potencjalny użytkownik, odwiedzając stronę, widzi jedynie linki do plików w formatach Word lub PDF, bez żadnego kontekstu czy streszczenia, co czyni cały proces zapoznawania się z materiałami mało intuicyjnym i zniechęcającym. Czasem też dokumenty te są trudno dostępne – są „ukryte” wśród innych publikacji na stronie, znajdują się w zakładce, która nie ma przekierowania ze strony głównej rady. **Sposób prezentacji na stronach internetowych efektów działalności rad w postaci raportów, publikacji czy artykułów jest słabością rad**, a ponieważ strony internetowe są głównym kanałem upowszechniającym te efekty, ich właściwa prezentacja jest szczególnie ważna. Jako negatywny przykład można podać zakładkę DOKUMENTY jednej z rad, gdzie bez żadnego pogrupowania znajdują się linki do dokumentów wewnętrznych rady (np. listy członków rady, planu działania, strategii komunikacji), raportów z badań, rekomendacji, artykułów i prezentacji z konferencji, a nazwy linków są niejasne, zawierają skróty i nie identyfikują właściwie dokumentów. Innym negatywnym przykładem może być rada, która nie opublikowała w ogóle rekomendacji na swojej stronie (są one dostępne wyłącznie na stronie PARP), a także rada, w której dostęp do rekomendacji wymaga dodatkowego podania adresu mailowego.

REKOMENDACJA: Rekomenduje się przeprowadzenie szkolenia dla rad dotyczącego efektywnego zarządzania stronami internetowymi i prezentacji treści w sposób przejrzysty oraz intuicyjny dla użytkowników. Szkolenie powinno obejmować takie aspekty jak: strukturyzacja treści (np. podział na kategorie dokumentów), tworzenie zrozumiałych nazw linków i streszczeń dokumentów, zapewnienie łatwego dostępu do kluczowych materiałów (np. przekierowania ze strony głównej), a także wykorzystanie narzędzi wizualnych, takich jak grafiki i infografiki, w celu ułatwienia odbioru informacji. Warto, tak jak to miało miejsce w okresie programowania 2014-2020, opracować standardy dla stron internetowych rad. Wskazane jest także zobowiązanie beneficjentów do wskazania osoby, która będzie odpowiedzialna za dbanie o przejrzystość strony i jej zgodność ze standardami. Rekomenduje się także przeprowadzenie przez PARP okresowej oceny jakości funkcjonalności stron internetowych rad, aby zapewnić zgodność z najlepszymi praktykami w zakresie komunikacji online. Wskazane jest także promowanie dobrych rozwiązań, takich jak np. strona internetowa SRK Komunikacja marketingowa, podzielonej na zakładki skierowane do różnego typu odbiorców (uczelni, szkół, biur karier, biznesu i HR), gdzie poszczególne typy dokumentów zostały pogrupowane, hasłowo opisane i przedstawione w atrakcyjny wizualnie sposób. Innym pozytywnym przykładem może być SRK Informatyka, która poza linkami do publikacji prezentuje główne wnioski i dane z tych publikacji zachęcające do sięgnięcia po cały dokument.

Jak wynika z wywiadów z przedstawicielami rad, **główne kanały upowszechniania rekomendacji to strony internetowe rad, przekazanie rekomendacji do PARP oraz ich prezentacja podczas wydarzeń branżowych**. Wykorzystywano również media społecznościowe i newslettery do ich promowania. Tylko część rad podjęła szersze działania upowszechniające, np. wysyłając rekomendacje do innych podmiotów, takich jak ministerstwa, szkoły, uczelnie wyższe, wojewódzkie rady rynku pracy oraz organizacje

branżowe. Pozytywnie należy ocenić to, że część rad była bardzo aktywna w tym obszarze, np. SRK Motoryzacja i elektromobilność, SRK Usługi rozwojowe, SRK Przemysł chemiczny, SRK Żywność wysokiej jakości.

Zgodnie z założeniem, rekomendacje wydawane przez rady sektorowe miały na celu nie tylko uruchomienie programów szkoleniowych w ramach PO WER, ale także szerokie upowszechnienie informacji o potrzebach kompetencyjnych, co mogłoby wpływać na wykorzystanie ich przez instytucje takie jak Urzędy Marszałkowskie czy Urzędy Pracy (np. urzędy pracy mogłyby ze środków RPO finansować podnoszenie kompetencji osób bezrobotnych i tzw. ubogich pracujących w obszarach rekomendowanych przez rady).

Mimo dobrych założeń, rekomendacje nie osiągnęły wystarczającego zasięgu, a Instytucje zarządzające Regionalnymi Programami Operacyjnymi (RPO) nie były głównym adresatem rekomendacji. Jak wynika z wypowiedzi przedstawicieli rad, czasem nie były w ogóle brane pod uwagę jako odbiorcy tych opracowań. W wywiadach pojawiło się uzasadnienie, że instytucje zarządzające i pośredniczące RPO nie były właściwym odbiorcą rekomendacji z racji tego, że możliwość ich wykorzystania w regionalnych programach była ograniczona. Gdyby z odgórnych wytycznych wynikało, że ze środków Unii Europejskiej w regionach można finansować szkolenia pod warunkiem, że bazują one na rekomendacjach sektorowych rad ds. kompetencji (jeżeli szkolenia są adresowane do sektorów, które miały swoje rady i odpowiednie rekomendacje zostały wydane) to gotowość w regionach do zapoznawania się z rekomendacjami z pewnością byłaby większa.

Jako bardziej adekwatnych adresatów rekomendacji wskazywano np. **powiaty jako organy prowadzące szkoły ponadpodstawowe** i jednocześnie środowiska, w których można było spotkać ludzi żywo zainteresowanych podnoszeniem jakości szkolnictwa branżowego i kompetencji pracowników w branży.

Wykorzystanie rekomendacji innych niż te, na podstawie których opracowano usługi rozwojowe w Działaniu 2.21 PO WER, napotykało trudności, wynikających przede wszystkim z **braku mechanizmów zobowiązujących różnych interesariuszy i uczestników systemu edukacji formalnej oraz nieformalnej do odniesienia się do tych dokumentów**. Odpowiedź, nawet negatywna, ale poparta uzasadnieniem, ze strony decydentów dawałaby radom poczucie, że ich działania nie są bezcelowe. Taka reakcja wskazywałaby, że ich praca nie pozostaje bez echa i jest uwzględniana w procesie decyzyjnym.

Działanie tego mechanizmu ilustruje przykład związany z opracowaniem przez zespół ds. edukacji formalnej w SRK Informatyka materiału skierowanego do Centralnej Komisji Egzaminacyjnej (CKE). Dokument zawierał rekomendacje dotyczące organizacji egzaminów zawodowych, wynikające z uwag środowiska szkolnego, których wdrożenie mogłoby usprawnić system. Zalecenia te nie spotkały się jednak z zainteresowaniem CKE. Po skierowaniu tych samych rekomendacji do Ministerstwa Edukacji Narodowej okazało się, że Ministerstwo nie było świadome zgłaszanych problemów. Proces wprowadzania zmian w egzaminach zawodowych jest długotrwały, jednak na podstawie dostrzeżonych przez Radę pewnych modyfikacji w systemie widać, że rekomendacje zostały zauważone i są stopniowo wdrażane.

Innym przykładem ilustrującym trudności we wdrażaniu rekomendacji jest inicjatywa SRK Budownictwo, która we współpracy ze środowiskiem akademickim opracowała propozycję wprowadzenia jednolitych studiów magisterskich oraz przygotowała program tych studiów. Projekt ten uzyskał wsparcie Rady Programowej ds. Kompetencji i PARP, a program studiów stanowi wymierny rezultat działalności Rady. Mimo to inicjatywa legislacyjna zakończyła się niepowodzeniem z powodu braku reakcji ze strony ówczesnego Ministerstwa Edukacji i Nauki.

Słabością była zatem niedostateczna komunikacja z administracją i brak informacji zwrotnej z jej strony, co ograniczało potencjał wdrożeniowy przedstawianych zaleceń.

REKOMENDACJA: Aby zwiększyć efektywność działania rad i wykorzystanie ich rekomendacji, **zaleca się:**

1. **Przeprowadzenie przez Radę Programową ds. Kompetencji analiz i debaty dotyczących docelowego modelu współpracy pomiędzy systemem rad a władzami oświatowymi**, w tym możliwości zobligowania administracji państwowej do ustosunkowania się do zaleceń (np. wprowadzenie obowiązku odpowiedzi w określonym terminie, wraz z planem dalszych działań, tj. opisem działań, które administracja może podjąć wykorzystując dokument rady, lub uzasadnieniem dla odrzucenia proponowanych przez radę rozwiązań).
2. **Włączenie przedstawicieli administracji do rad** – zwiększenie udziału przedstawicieli administracji publicznej w radach, aby zapewnić lepsze zrozumienie i uwzględnienie ich rekomendacji w politykach publicznych. W szczególności dotyczy to Ministerstwa Edukacji Narodowej, Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz ministerstw właściwych dla danego sektora (np. wybrane departamenty Ministerstwa Rozwoju i Technologii). Obecność przedstawicieli administracji publicznej w radach byłaby szczególnie istotna w takich sektorach, w których przepisy regulują w dużym stopniu standardy funkcjonowania przedsiębiorców – a co za tym idzie, kwalifikacje i potrzeby kompetencyjne (np. sektor finansowy, czy lotniczy). Zgodnie z ustawą o PARP, przedstawiciele ministerstw mogą być członkami SRK, i faktycznie byli członkami w 9 na 17 rad. Zazwyczaj byli to przedstawiciele ministerstw właściwych dla danego sektora, np. w SRK Odzysk Surowców oraz SRK Gospodarka Wodnościekowa i Rekultywacja obecni byli przedstawiciele Ministerstwa Klimatu i Środowiska, w SRK Turystyka – Ministerstwa Sportu i Turystyki, a w SRK Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna – Ministerstwa Zdrowia oraz Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Przedstawiciele resortu ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania oraz szkolnictwa wyższego i nauki byli członkami tylko w dwóch radach: SRK Informatyka (ówczesne Ministerstwo Edukacji i Nauki) oraz SRK Żywność wysokiej jakości (Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego).
3. **Promocję wyników prac rad** – intensyfikacja działań promocyjnych w celu zwiększenia świadomości o wynikach prac rad, zarówno wśród administracji, jak i w społeczeństwie. Wskazane jest opracowanie przez rady planu upowszechniania rekomendacji wraz z listą potencjalnych adresatów.

4. **Wypracowanie przez rady planu i narzędzi do monitorowania wykorzystania rekomendacji** przez podmioty, którym przekazano rekomendacje, takich jak przedsiębiorstwa, instytucje edukacyjne czy administracja publiczna. Wskazane byłoby również uwzględnienie tego elementu w sprawozdaniach rocznych z działalności rad – jako element podlegający sprawozdawczości.

SRK współpracowały z operatorami i realizatorami szkoleń w ramach Działania 2.21 PO WER w różnorodny sposób, choć zakres i intensywność tej współpracy zależały od danej rady oraz od operatora. Rady nie miały formalnych narzędzi do nadzorowania operatorów, ale mogły pełnić rolę doradczą, wspierając ich merytorycznie w trakcie realizacji projektów. Niektóre rady aktywnie współpracowały z operatorami działań szkoleniowych i usług doradczych, co pozwalało na bieżące dostosowywanie oferty szkoleniowej do potrzeb przedsiębiorców z danego sektora. Takie działania odnotowano np. w przypadku SRK Żywność Wysokiej Jakości, SRK Odzysk Surowców, czy SRK Usługi Rozwojowe. W SRK Usługi Rozwojowe przedstawiciele operatora uczestniczyli w posiedzeniach plenarnych Rady, co umożliwiało lepsze zrozumienie celów i założeń rekomendacji. Niektóre rady napotykały natomiast na bariery we współpracy z operatorem. W przypadku niektórych rad ich członkowie negatywnie ocenili niedostateczną znajomość specyfiki sektora przez operatorów, co mogło wpłynąć na jakość realizacji działań szkoleniowych i usług doradczych. Niektórzy wyrazili wprost oczekiwanie, aby rada miała wpływ na wybór operatora (uczestniczyła w procesie oceny projektów w Działaniu 2.21 PO WER). Zarówno dobre, jak i złe doświadczenia wskazują na potrzebę uregulowania współpracy między radami a operatorami szkoleń w przyszłości.

REKOMENDACJA: Należy zobowiązać operatorów działań szkoleniowych i usług doradczych (np. poprzez odpowiednie zapisy w umowie) do ścisłej, systematycznej współpracy (np. udział w posiedzeniach rady, cykliczne spotkania) z radami. Rady powinny otrzymywać bieżące informacje o postępach w realizacji projektu szkoleniowego, zainteresowaniu poszczególnymi szkoleniami, tak, aby w przypadku trudności móc reagować i służyć radą. Jako dobrą praktykę można wskazać SRK Motoryzacja i Elektromobilność, której członkowie planowali przeprowadzenie analizy wykorzystania szkoleń dotyczących poszczególnych obszarów kompetencyjnych i kwalifikacji, ponieważ w trakcie wdrażania projektu w Działaniu 2.21 PO WER okazało się, że część rekomendacji została bardzo dobrze przyjęta przez przedsiębiorców, a część rekomendowanych szkoleń w ogóle nie cieszyła się zainteresowaniem. Efektem tej analizy miało być ustalenie przyczyn tych różnic – czy są one organizacyjne (np. słaba promocja, brak instytucji szkoleniowych oferujących daną usługę rozwojową) czy też wynikają z nietrafności rekomendacji wobec potrzeb rynkowych.

Opinie jednej z rad wskazują na to, że operator niedostatecznie dostosował działania promujące szkolenia do specyfiki przedsiębiorców z sektora, podczas gdy rada, posiadająca dogłębną wiedzę na temat tej specyfiki, mogłaby pełnić rolę doradczą, wspierając operatora swoim doświadczeniem.

REKOMENDACJA: Rekomenduje się, aby założone przez operatora sposoby docierania do potencjalnych odbiorców były konsultowane przez radę. I odwrotnie – same rady, uczestnicząc w procesie przygotowania i wdrażania działań szkoleniowych i doradczych,

mogłyby wtedy aktywnie włączyć się w działania promujące, wykorzystując najlepsze formy kontaktu (np. wykorzystywane przez branżę popularne grupy społecznościowe). Jedynie pojedyncze rady informowały na swoich stronach o szkoleniach, lub promowały je w inny sposób, np. poprzez swoje media społecznościowe i wydarzenia branżowe.

Większe i bardziej bezpośrednie włączenie rad w dobór operatorów działań szkoleniowych i doradczych oraz w realizację ich projektów, może mieć jeszcze jeden korzystny aspekt – promocyjny. Większa obecność rad w tych procesach może wpłynąć na promocję rad wśród przedsiębiorców zainteresowanych skorzystaniem ze szkoleń, którzy dzięki temu mogliby dowiedzieć się, jaka jest rola rad w tych działaniach.

Nie wszystkie rekomendacje opracowane przez rady znalazły swoje odzwierciedlenie w usługach rozwojowych w projektach z Działania 2.21 PO WER. Na przykład ze względu na zbyt wysoki wskaźnik kosztów szkoleń na jednego przeszkolonego nie wdrożono rekomendacji w SRK Handel – dotyczącą studiów MBA, co stało się to przyczyną dużego rozczarowania ze strony rady, która tę właśnie inicjatywę uważała za najbardziej innowacyjną i wartościową w przygotowanym zestawie. Podobna sytuacja miała miejsce w SRK Przemysł Lotniczo-Kosmiczny, gdzie nie objęto finansowaniem szkoleń dla pilotów. Tu dodatkowo na przeszkodzie stanęła pandemia COVID-19, która znacząco ograniczyła działalność branży lotniczej i tym samym zmniejszyła zapotrzebowanie na nowych pilotów. W tamtym okresie szkolenia tego rodzaju były mniej priorytetowe, ponieważ rynek pracy dla personelu latającego się kurczył.

Wymiernym efektem wykorzystania rekomendacji opracowanych przez rady jest ich wpływ na zmiany w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji. Przykładem może być włączenie kwalifikacji rynkowych do ZSK (przykładem jest SRK Telekomunikacja i cyberbezpieczeństwo i włączenie kwalifikacji dotyczącej obsługi incydentów w obszarze cyberbezpieczeństwa do Systemu). Kolejnym krokiem będzie wprowadzenie do szkół kształcenia zawodowego zawodu technika cyberbezpieczeństwa. Rada wystąpiła też do Ministra Cyfryzacji z wnioskiem, żeby te kwalifikacje zostały uwzględnione w wymaganiach stawianych audytorom, którzy powinni posiadać odpowiednie kwalifikacje. Administracja publiczna, zobowiązana do przeprowadzania audytów cyberbezpieczeństwa, może realizować ten obowiązek, korzystając z usług certyfikowanych audytorów zatrudnionych wewnętrznie w instytucjach publicznych lub zewnętrznych specjalistów. Wniosek pozostał bez odpowiedzi.

Pozytywnym przykładem skutecznego wykorzystania rekomendacji rad jest **wprowadzenie do systemu oświaty nowych zawodów określonych w klasyfikacji zawodów szkolnictwa branżowego**. Np. dzięki staraniom SRK Gospodarka Wodno-ściekowa i Rekultywacja w znowelizowanym w 2023 roku rozporządzeniu ministra edukacji i nauki w sprawie ogólnych celów i zadań kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego oraz klasyfikacji zawodów szkolnictwa branżowego⁹ w ramach branży chemicznej i ochrony środowiska (wcześniejsza nazwa branży to „branża chemiczna”) wprowadzono 3 nowe zawody.

⁹ Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 18 stycznia 2023 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ogólnych celów i zadań kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego oraz klasyfikacji zawodów szkolnictwa branżowego (Dz. U. poz. 183).

SRK Moda i innowacyjne tekstylia, we współpracy z ówczesnym Ministerstwem Edukacji Narodowej, dokonała istotnych zmian w podstawie programowej dla zawodu "technik technologii odzieży". W ramach tych działań zmieniono nazwę zawodu na "technik przemysłu mody", co miało na celu uczynienie go bardziej atrakcyjnym dla młodzieży, i zmieniono podstawy programowe. Dodatkowo, uproszczono strukturę kwalifikacji, redukując ich liczbę z trzech do dwóch. Jak wskazał przedstawiciel rady, tak prozaiczny problem jak archaiczna czy budząca złe skojarzenia nazwa zawodu może być hamulcem w rekrutacji do szkół branżowych. Osiągnięto pozytywny efekt – po zmianie nazwy nabór do szkół przemysłu mody był kilkakrotnie większy niż w poprzednich latach.

SRK Usługi rozwojowe, m.in. dzięki zaangażowaniu reprezentanta rady w działania rady interesariuszy ZSK, z sukcesem zaopiniowała ponad 120 kwalifikacji rynkowych, w tym 25 sektorowych, wskazując na niedostatki w efektach uczenia się dotyczących wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych.

Także **zmiany w systemie legislacyjnym, lub ich brak może stanowić wsparcie lub barierę dla wykorzystania rekomendacji**. Zdaniem przedstawicieli rad pozytywnym czynnikiem jest wprowadzenie rozporządzenia¹⁰ umożliwiającego szkołom elastyczne decydowanie o dodatkowych godzinach kształcenia zawodowego w ramach przewidzianego dla danego zawodu wymiaru. Takie rozwiązania dały szkołom większą swobodę w dostosowywaniu programów nauczania do potrzeb lokalnych rynków pracy i specyfiki np. patronackich klas zawodowych. Innym przykładem – specyficznym dla SRK Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna może być Ustawa o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych¹¹, która tworzy szerokie pole do potencjalnego wykorzystania rekomendacji rady. Integracja usług w centrach jest zgodna z założeniami rady i można oczekiwać, że gdy zaczną powstawać więcej centrów częściej będą one sięgać do tych rekomendacji przygotowując specjalistów na potrzeby realizacji przepisów tej ustawy.

Z kolei brak regulacji prawnych uniemożliwia wykorzystanie opracowanych przez SRK Budownictwo propozycji dodatkowych umiejętności zawodowych. Szkoła prowadząca kształcenie zawodowe może zaoferować uczniowi przygotowanie do nabycia dodatkowych uprawnień zawodowych w zakresie wybranych zawodów, dodatkowych umiejętności zawodowych lub kwalifikacji rynkowych funkcjonujących w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji. Obejmują one treści nauczania, które mogą być przydatne do wykonywania zawodu, a wykraczają poza zakres podstawy programowej kształcenia w zawodzie szkolnictwa branżowego. Dodatkowe umiejętności zawodowe mogą być dodawane, zmieniane lub wykreślone na wnioski ministrów właściwych dla zawodów. Jak dotąd opracowane przez SRK Budownictwo propozycje dodatkowych umiejętności zawodowych nie zostały uwzględnione przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii. Obecnie Ośrodek Rozwoju

¹⁰ Rozporządzenie Ministra Edukacji z dnia 6 czerwca 2024 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie podstaw programowych kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego oraz dodatkowych umiejętności zawodowych w zakresie wybranych zawodów szkolnictwa branżowego, Dz.U. 2024 poz. 993.

¹¹ Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o Realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych (Dz.U. 2019 poz. 1818).

Edukacji pracuje nad rozwiązaniem, które zapewne będzie wymagało sporządzenia aktu wykonawczego.

Barieri dla efektywnego wdrażania rekomendacji rad mogą również wynikać z braku poparcia środowisk, których te rekomendacje dotyczą. Przykładem może być SRK Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna, gdzie napotkano na opór środowisk wobec propozycji zwiększenia roli farmaceutów oraz ustanowienia ścieżki kształcenia i wpisania zawodu opiekuna medycznego na listę zawodów medycznych. Zgodnie z rekomendacjami Rady, w ramach opieki farmaceutycznej możliwe jest zwiększenie roli farmaceutów poprzez powierzenie im przeglądów lekowych, wykonywanie szczepień oraz przeprowadzanie podstawowej diagnostyki. Rada przez wiele lat aktywnie lobbowała na rzecz wprowadzenia tych rozwiązań. Ostatecznie udało się je wprowadzić, jednak w bardzo ograniczonym zakresie. Farmaceuci mogą obecnie wystawiać recepty i prowadzić szczepienia, jednak przeglądy lekowe wciąż są postrzegane jako interwencja o niskiej efektywności i to świadczenie nie zostało upowszechnione.

Z kolei postulat rozwiązania deficytów kompetencyjnych w branży poprzez wprowadzenie do systemu opiekuna medycznego początkowo spotkał się z wyraźnym sprzeciwem środowiska pielęgniarek i położnych. Jednak dzięki konsekwentnemu tłumaczeniu nieuchronności tego rozwiązania, prowadzeniu dialogu z Naczelną Izbą Pielęgniarek i Położnych oraz wskazywaniu na potencjalne korzyści dla tego środowiska zawodowego, udało się ostatecznie zmienić stanowisko tej grupy. W efekcie zawód opiekuna medycznego został wprowadzony do systemu, otrzymał jasno określoną ścieżkę kształcenia i znalazł swoje miejsce w wielu placówkach medycznych.

Jako ogólną barierę dla wykorzystania rekomendacji rady wskazywały „silosowość”¹² resortów oraz brak współpracy między różnymi instytucjami odpowiedzialnymi za edukację, rynek pracy i rozwój kompetencji, co dodatkowo ograniczało możliwość monitorowania i skutecznego wdrażania rekomendacji i ograniczało działania mające na celu integrację potrzeb rynku pracy z systemem edukacji oraz rozwój odpowiednich kompetencji i kwalifikacji.

Barierą systemową jest także obecne umiejscowienie rad sektorowych jako ciał opiniodawczo-doradczych przy PARP, która jest jednostką sektora finansów publicznych i agencją wykonawczą, podlegającą ministrowi właściwemu do spraw rozwoju regionalnego. W związku z tym, w przypadku wydania przez radę zaleceń, które dotyczą np. zmian legislacyjnych lub zmian w polityce edukacji, rynku pracy, gospodarki, będących w kompetencjach różnych ministrów, Agencja nie dysponuje wystarczającymi prerogatywami do inicjowania ich wprowadzenia i wspierania rad w tym procesie.

REKOMENDACJA: Rekomenduje się podjęcie przez MFiPR, PARP oraz Radę Programową w debaty na temat zasadności systemowych zmian na rzecz zwiększenia wpływu rad na

¹² Termin „silosowość” odnosi się do sytuacji, w której różne instytucje, organizacje lub jednostki administracyjne działają niezależnie od siebie, bez współpracy i wymiany informacji. Każda z tych jednostek koncentruje się wyłącznie na swoich zadaniach, priorytetach i celach, ignorując szerszy kontekst lub możliwość synergii z innymi podmiotami.

kształtowanie polityki w obszarze edukacji, rynku pracy, gospodarki w różnych sektorach – np. poprzez ulokowanie rad sektorowych lub Rady Programowej bezpośrednio przy premierze lub w ramach międzyresortowego ciała koordynacyjnego. Inną alternatywą jest pozostawienie SRK przy PARP, ale jednocześnie wzmocnienie roli PARP i samych SRK. W takiej sytuacji Prezes PARP we współpracy z ministrem nadzorującym Agencję powinien brać udział w kształtowaniu polityk mających znaczenie dla SRK. Działania Prezesa PARP powinny być oparte o zalecenia rady, a same rady powinny być uwzględniane ustawowo w kształtowaniu polityk dotyczących sektorów, w których działają.

3.3 Ocena rozpoznawalności SRK

Niniejszy rozdział skupia się wokół kwestii weryfikacji i **rozpoznawalności SRK w ich otoczeniu** biznesowym z uwzględnieniem zmiany wyników niniejszej oceny względem badania z 2020 roku¹³.

Jak wynika z przeprowadzonego badania ilościowego, będącego głównym źródłem wiedzy na ten temat, rady sektorowe charakteryzują się niskim stopniem rozpoznawalności. Jedynie 8,7%¹⁴ badanych uznało, że słyszało o SRK w sektorze, w którym funkcjonują. Jest to zbliżony odsetek wskazań do stanu 2020 roku, kiedy również zdecydowana większość przedsiębiorców reprezentujących swój sektor (ponad 90%) nie znała w ogóle działalności tych gremiów, a jedynie kilka % deklarowała, że zna je słabo. Warto jednak odnotować, iż na wyniki rozpoznawalności z 2020 roku miał wpływ fakt, iż ponad połowa rad powstała na przełomie 2019/2020, a więc były wówczas bardzo młode podmioty, o których informacje nie upowszechniły się w środowiskach.

Wykres 1. Znajomość SRK wśród przedstawicieli otoczenia biznesowego rad.



Źródło: Badanie ilościowe otoczenia biznesowego rad, N=877.

Największą rozpoznawalnością cieszą się SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo (wskazało tak 16,0%¹⁵ ankietowanych przedsiębiorstw z tej branży), SRK Motoryzacja i

¹³ Fundacja Rozwoju Badań Społecznych, Raport Końcowy - Ocena funkcjonowania Sektorowych Rad ds. Kompetencji, Kraków, grudzień 2020.

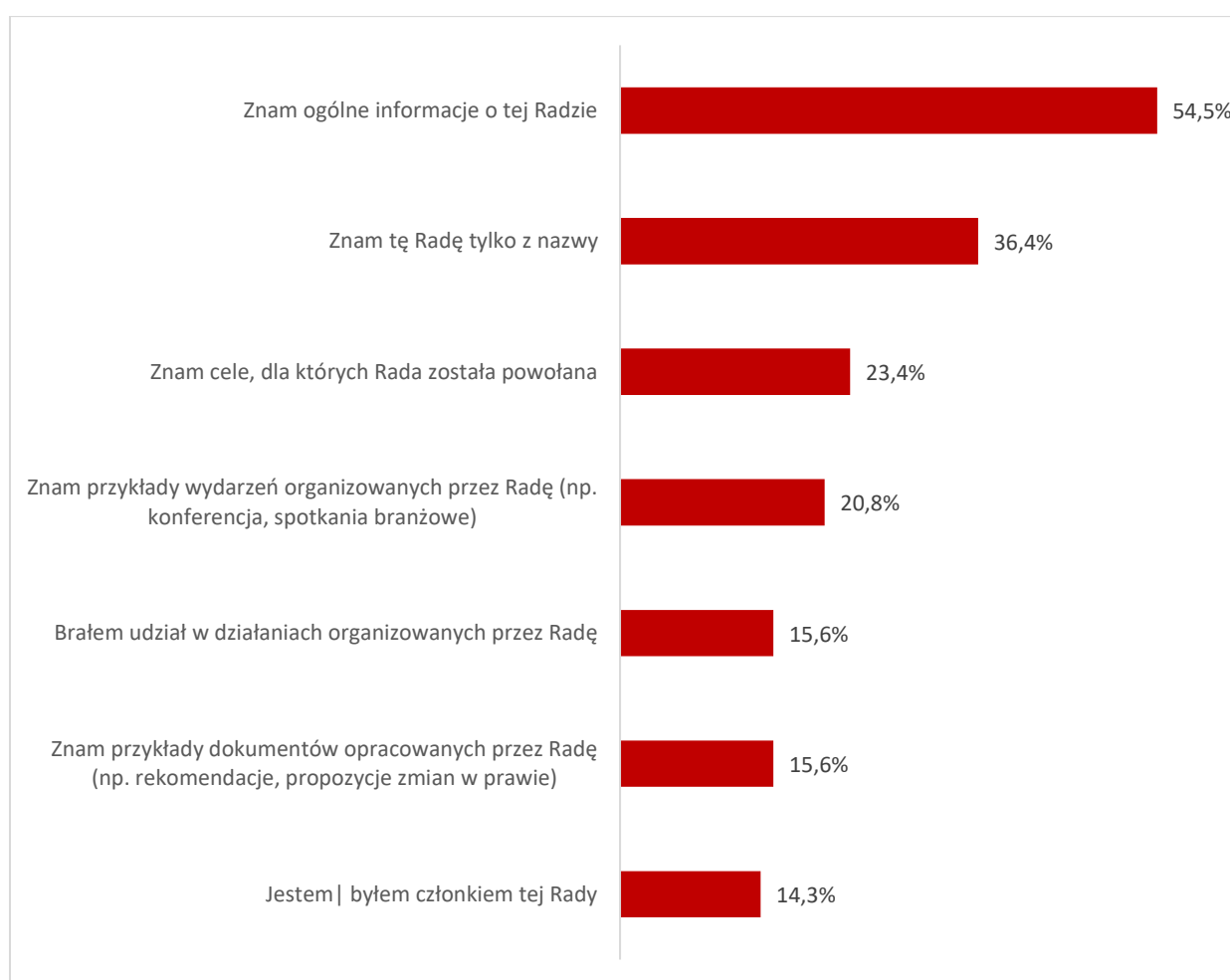
¹⁴ Suma odpowiedzi „Tak” (6,0%) oraz „Raczej tak” (2,7%).

¹⁵ W tym akapicie wskazane są sumy odpowiedzi „Tak” oraz „Raczej tak”.

Elektromobilność (15,7%), SRK Usługi Rozwojowe oraz SRK Turystyka (14,0%). Najmniejszą zaś SRK Budownictwo (2,0%), SRK Żywność Wysokiej Jakości (2,0%), SRK Handel (3,4%) i SRK Komunikacja Marketingowa (4,0%). Maksymalna rozpoznawalność wśród przedsiębiorców badanych w 2020 roku wyniosła 20%, choć tylko w przypadku jednego gremium – SRK Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna (Rada ta powstała w 2016 roku). Najmniej rozpoznawalna była wówczas SRK Przemysł Chemiczny – a więc reprezentant grupy ówczesnych młodych rad sektorowych (100% brak znajomości).

Dodatkowo niewielka grupa przedsiębiorców, która deklaruje znajomość rad, w większości zna je tylko z nazwy lub zna ogólne informacje o danej radzie. Marginalna grupa przedsiębiorców, tak jak to było w przypadku badania z 2020 roku, deklaruje dobrą ich znajomość – co oznacza, że osoby badane posiadają wiedzę na temat celów, dla których rada została powołana, znają przykłady wydarzeń organizowanych przez daną radę, brali udział w działaniach przez nie organizowanych, znają przykłady dokumentów przygotowywanych przez radę czy byli jej członkiem.

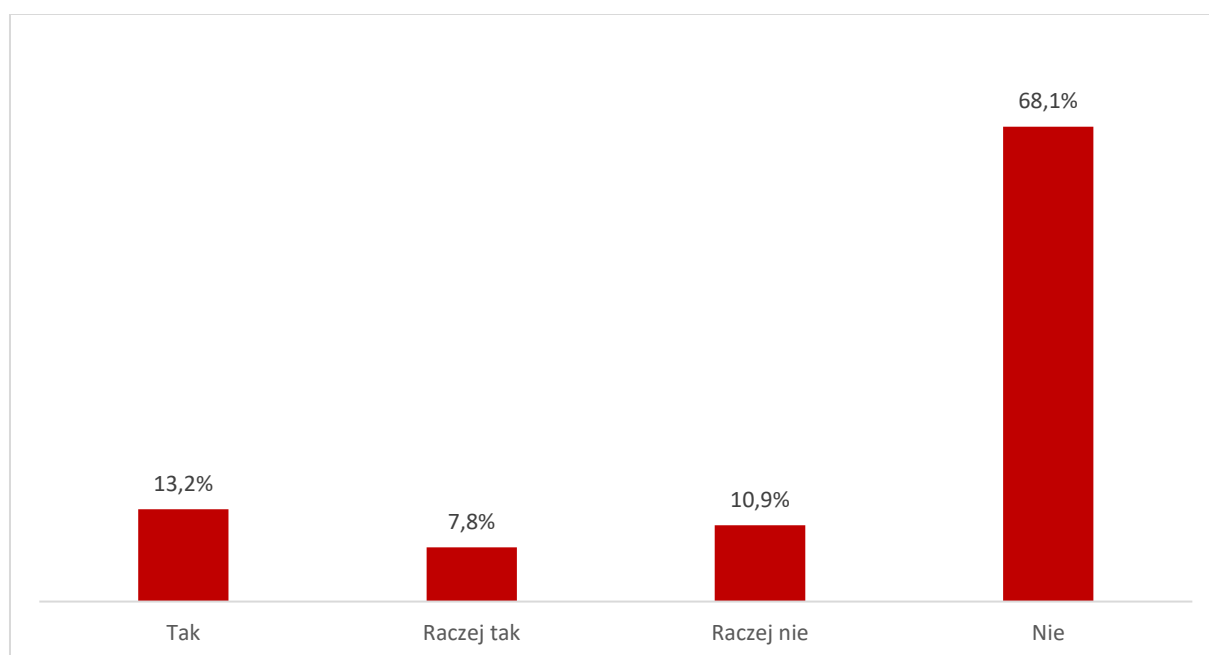
Wykres 2. Stopień znajomości rady wśród przedstawicieli otoczenia biznesowego rad



Źródło: Badanie ilościowe otoczenia biznesowego rad, n=77.

Tak jak w przypadku wyników badania z 2020 roku, identyfikuje się umiarkowaną znajomość **organizacji liderujących poszczególnym radom**. Potwierdza to 21,0% badanych¹⁶. Największą rozpoznawalnością cieszą się liderzy SRK Odzysk materiałów, której liderem jest Krajowa Izba Gospodarcza (48,0%), SRK Gospodarka Wodno-Ściekowa i Rekultywacja, której liderem jest Instytut Ochrony Środowiska - Państwowy Instytut Badawczy (46,0%), SRK Motoryzacja i Elektromobilność, której liderem jest Polska Izba Motoryzacji (37,3%) oraz SRK Turystyka, której liderem jest Związek Pracodawców Turystyki LEWIATAN (34,0%). Najmniejszą zaś liderzy SRK Nowoczesne Usługi Biznesowe, której liderem jest SYNTEA SA (3,3%), SRK Przemysł Chemiczny, której liderem jest Stowarzyszenie Zachodniopomorski Klaster Chemiczny "Zielona Chemia" (7,8%), SRK Przemysł Lotniczo-Kosmiczny, której liderem jest THALES DIS Polska Sp. z o.o. (8,0%) a także SRK Budownictwo, której liderem jest Związek zawodowy BUDOWLANI (10%). Wnioskować więc można, że bardziej rozpoznawalni są liderzy, którzy należą do grupy dużych organizacji, znanych również poza środowiskiem danej branży. Mniej rozpoznawalni są natomiast liderzy będący mniejszymi i mniej znanymi podmiotami (głównie przedsiębiorstwami lub fundacjami). Względnie wysokie odsetki potwierdzać mogą zarówno właściwy dobór liderów.

Wykres 3. Znajomość liderów SRK wśród przedstawicieli otoczenia biznesowego rad.

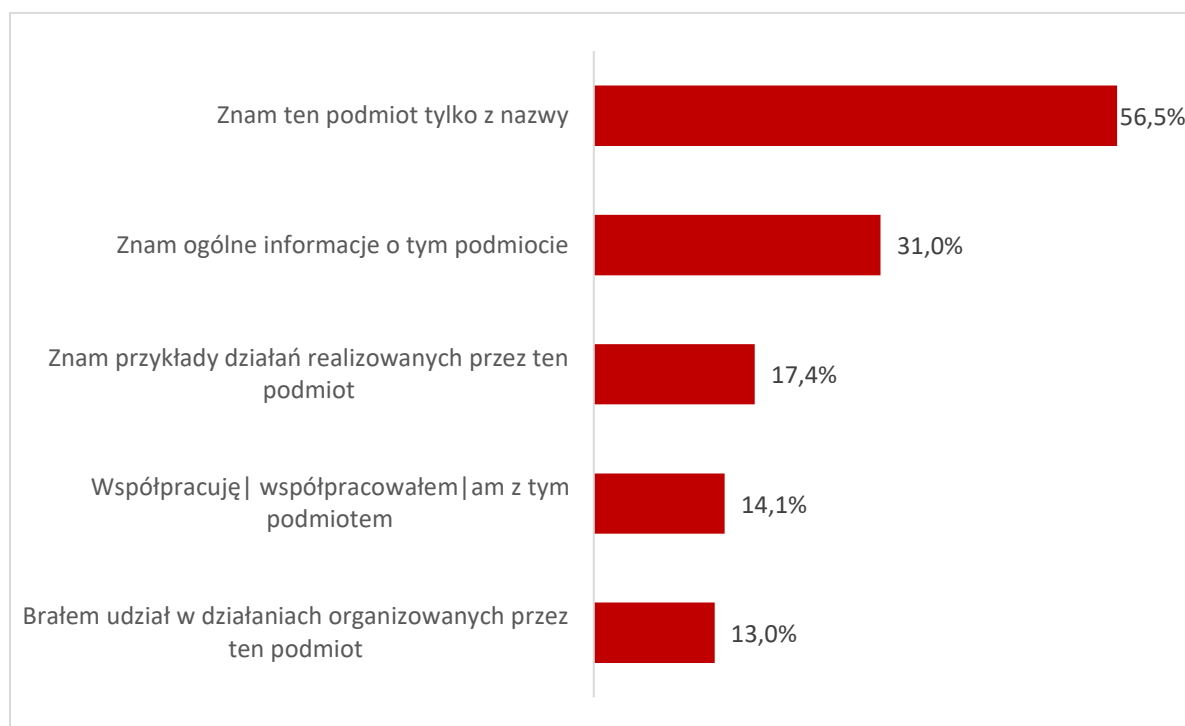


Źródło: Badanie ilościowe otoczenia biznesowego rad, N=877.

Podobnie jak w przypadku znajomości rad – większość liderów kojarzona jest jedynie z nazwy czy też powierzchownie (ogólne wiadomości o podmiocie). Marginalny odsetek przedsiębiorstw zna konkretne przykłady działań prowadzonych przez lidera danej rady, czy też współpracuje z tym podmiotem lub brał udział w działaniach organizowanych przez lidera.

¹⁶ Suma odpowiedzi „Tak” (13,2%) oraz „Raczej tak” (7,8%).

Wykres 4. Stopień znajomości podmiotu będącego liderem rady wśród przedstawicieli otoczenia biznesowego rad



Źródło: Badanie ilościowe otoczenia biznesowego rad, n=184.

Jak wykazały przeprowadzone analizy, rady sektorowe korzystały z szerokiego wachlarza narzędzi i działań informacyjno-komunikacyjnych. Większość rad dokonywało starań, by dotrzeć ze swoim komunikatem do jak największej grupy podmiotów. Wśród najczęściej wykorzystywanych narzędzi informacyjnych i upowszechniających wykorzystywano głównie strony internetowe rad, a także wydarzenia takie jak konferencje (w tym online), seminaria, webinaria oraz tworzone filmy, newslettery czy korzystano z mediów społecznościowych.

Rady spotykały się z pewnymi problemami z dotarciem do szerokiego grona interesariuszy. Głównym z nich była specyfika danego sektora, dla którego zrzeszanie się i prowadzenie współpracy nie są powszechne. Przykładem jest sektor żywności, który ze względu na swoją wielkość (bardzo duża liczba rozproszonych podmiotów) miał utrudnione skuteczne budowanie rozpoznawalności. Zdarzało się także, że rada – w tym przypadku w sektorze Gospodarki Wodno-ściekowej i Rekultywacji – nie posiadała wystarczających środków np. na organizację warsztatów w terenie (które co do zasady są kosztochłonne), a także narzędzi informacyjno-promocyjnych (COVID wymusił zdalną formułę organizacji spotkań), by osiągnąć odpowiedni poziom rozpoznawalności. SRK Przemysł Chemiczny borykała się z problemem ograniczenia przekazu komunikacyjnego jedynie do grona bezpośrednich uczestników działań Rady, co było efektem wyboru pasywnych narzędzi komunikacji do realizacji działań informacyjno-promocyjnych.

Powyższy fragment pozwala wnioskować, że część rad była mało aktywna w przypadku szerokiego upowszechniania efektów swoich prac, część praktykowała to jedynie w wąskim gronie podmiotów z danej branży, inne natomiast stosowały pasywne formy komunikacji,

publikując swoje opracowania i raporty na stronie, czasem w sposób mało przyjazny i czytelny. Wnioski te dodatkowo zwracają uwagę na potrzebę organizacji i przeprowadzenia wśród rad szkoleń zarówno w temacie odpowiedniego (pod względem informacyjnym i wizualnym) prowadzenia strony internetowej, jak i z efektywnego prowadzenia działań informacyjno-promocyjnych (w tym wyborze odpowiednich kanałów i narzędzi), aby jak najskuteczniej dotrzeć do szerokiego grona odbiorców.

Co ważne, istnieją rady, które mogą stanowić przykłady **dobrej praktyki**. Jednym z nich jest jedna z najlepiej rozpoznawalnych rad, tj. SRK Motoryzacja i Elektromobilność, która prowadziła liczne i dobrze przygotowane działania informacyjne, dynamicznie rozwijała swoją działalność, stopniowo poszerzając grono uczestników spotkań i angażując także nowych interesariuszy. Początkowo osoby i instytucje były zapraszane przez organizatorów, jednak z czasem, dzięki regularnym wydarzeniom oraz ich rosnącej popularności, kolejne osoby i podmioty zaczęły samodzielnie dołączać do inicjatyw Rady. Zainteresowani sami nawiązywali kontakt, pytając o terminy kolejnych spotkań czy wydarzeń, co świadczyło o rosnącym zainteresowaniu. Dzięki temu zbudowano sieć kontaktów obejmującą zarówno firmy, jak i szkoły, nauczycieli oraz doradców zawodowych. Spotkania organizowane przez Radę przyciągały wielu przedstawicieli sektora motoryzacyjnego, w tym producentów samochodów, podzespołów oraz szeroko rozumianych usług związanych z branżą. Uczestniczyli w nich również reprezentanci szkół technicznych, nauczyciele przedmiotów zawodowych oraz doradcy zawodowi, a także instytucje publiczne, takie jak wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy. Działalność Rady obejmowała zasięgiem cały kraj. Szczególną rolę w budowaniu tej współpracy odegrał klaster Silesia Automotive, zrzeszający ponad 400 podmiotów z branży motoryzacyjnej, które reprezentowały regiony od Podkarpacia po Dolny Śląsk. Rada współpracowała również z uczelniami wyższymi, takimi jak Politechnika Śląska, która aktywnie uczestniczyła w organizowanych spotkaniach, wzbogacając ich merytoryczny charakter.

Pomimo iż w dużej części przypadków strony internetowe rad nie były szczególnie atrakcyjnie prowadzone, to istnieją przypadki, które można uznać za **dobrą praktykę**. Przykładami są tu m.in. portale zarządzane przez SRK takie jak Komunikacja Marketingowa, Nowoczesne Usługi Biznesowe czy Usługi Rozwojowe. Rady te nie tylko posiadają na swoich witrynach odnośniki do mediów społecznościowych, na których są aktywne, ale przede wszystkim udostępniają tzw. „pakiety edukacyjne” dedykowane zarówno nauczycielom, instruktorom zawodu/praktycznej nauki zawodu, doradcom zawodowym, ale także uczniom, kształcącym się w szkołach średnich, wyższych. Należą do nich różnego rodzaju publikacje/opracowania m.in. zbiór branżowych dobrych praktyk; publikacje branżowe, w których regularnie pojawiają interesujące informacje i spostrzeżenia na temat danego sektora; branżowe raporty i analizy; zapisy webinarów; filmy zamieszczone na YouTube czy kwestie prawne istotne z punktu widzenia beneficjentów danej rady.

4 OCENA UŻYTECZNOŚCI SRK

Nie jest możliwa jednoznaczna i precyzyjna ocena użyteczności SRK zarówno w obszarze edukacji i rynku pracy, jak i sektora przedsiębiorstw. Wynika to m.in. z ograniczonych działań monitoringowych prowadzonych przez te gremia tj. rzeczywistego wykorzystywania produktów, działań czy postulatów SRK. Niedostatki w tym zakresie potwierdzają sprawozdania z działalności rad przygotowywane przez te gremia. Dokumenty te mają przede wszystkim „produktywny charakter” tj. odnoszą się niemal wyłącznie do faktu opracowania analizy, badania czy zaproponowanego rozwiązania, a nie uwzględniają weryfikacji w zakresie dalszego wykorzystania. Dodatkowo niektóre rady uznawały wprost takie inicjatywy jako wykraczające poza swoją misję jak np. przedstawiciele SRK Handel, czy SRK Przemysł Lotniczo-kosmiczny. Ponadto czynnikiem utrudniającym bieżącą ocenę użyteczności przez rady jest częsty brak informacji zwrotnych (zarówno pozytywnych jak i negatywnych) w zakresie wykorzystywania opracowywanych przez te gremia materiałów od podmiotów korzystających z nich (np. wykorzystania ich w obszarze legislacji, działań strategicznych)¹⁷. W szczególności dotyczy to instytucji centralnych m.in. PARP oraz ministerstw.

Jednocześnie możliwe jest dokonanie rozróżnienia użyteczności z perspektywy:

- instytucji centralnych, w tym PARP oraz ministerstw współpracujących z SRK,
- sektora reprezentowanego przez radę, tj. zarówno podmiotów edukacyjnych działających na rzecz rozwoju jego pracowników, rynku pracy, jak i przedsiębiorców, które opisane zostały w kolejnych podrozdziałach 4.1 oraz 4.2 niniejszego raportu.

Z tej perspektywy tj. **instytucji centralnych** użyteczność koncentruje się w znaczącym stopniu na opiniowaniu przez rady rozwiązań/zmian legislacyjnych w obszarze edukacji i ich dostosowania do potrzeb rynku pracy w danym sektorze przekazywanych przez urzędy centralne czy udział w konsultacjach społecznych dokumentów strategicznych (np. Zintegrowanej Strategii Umiejętności). Ponadto uwzględniając SzOOP PO WER, jest tzw. użyteczność projektowa (istotna w szczególności z punktu widzenia PARP) tj. konieczność powołania i funkcjonowanie sektorowych rad ds. kompetencji (Działanie 2.12 PO WER) oraz zwiększenie zdolności adaptacyjnych przedsiębiorców poprzez szkolenia i doradztwo w zakresie rekomendowanym przez sektorowe rady ds. kompetencji określonej liczby pracowników wskazanych we wskaźnikach rezultatu oraz produktu (Działanie 2.21 PO WER).

Odnosząc się do **perspektywy sektorowej**, SRK stanowią użyteczne narzędzie będące neutralną płaszczyzną współpracy, przyczyniającą się do:

- integracji poszczególnych sektorów (pomiędzy różnorodnymi interesariuszami w szczególności z obszaru edukacji i biznesu, zwłaszcza gdy lider rady koncentrował się w przypadku dotychczasowej działalności tylko na jednej grupie podmiotów, co

¹⁷ Na ten aspekt zwrócono uwagę już w ewaluacji mid-term dotyczącej SRK z 2020 roku; (Fundacja Rozwoju Badań Społecznych, Raport końcowy, *Ocena funkcjonowania Sektorowych Rad ds. Kompetencji*, Kraków, grudzień 2020)

wynikało z jego profilu działalności. Taka sytuacja miała miejsce m.in. w przypadku SRK Odzysk Surowców, której liderem była organizacja zrzeszająca izby gospodarcze);

- instytucjonalnego reprezentowania sektora (w tym artykułowania jego potrzeb) w szczególności w kontekście współpracy z instytucjami centralnymi;
 - profesjonalizacji sektorów tj. wykorzystywania różnorodnych eksperckich produktów opracowanych przez SRK np. rekomendacji, analiz, raportów z badań, ekspertyz.
- Przykładem dokumentu o wysokiej użyteczności jest opracowana przez SRK Moda i Innowacyjne Tekstylia analiza „Rekomendacje strategiczne Sektorowej Rady ds. Kompetencji Moda i Innowacyjne Tekstylia z prognoza dla sektora do roku 2027 (aktualizacja 2023)” stanowiąca zarówno aktualną diagnozę sektora (uwzględniającą szczegółowo obszar edukacji), a także zawierająca elementy prognostyczne.

4.1 Użyteczność działalności rad dla edukacji i rynku pracy

Możliwe jest wskazanie kilku obszarów działalności rad związanych z edukacją oraz rynkiem pracy, które charakteryzują się mniejszym lub większym stopniem użyteczności względem poszczególnych sektorów, którym są dedykowane. Odnoszą się one do różnorodnych aspektów edukacyjnych, w tym tych koncentrujących się na:

- szkolnictwie zawodowym (w szczególności w szkołach branżowych),
- szkolnictwie wyższym (w tym studiach podyplomowych),
- kwalifikacjach w ramach Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji,
- krótkich formach szkoleniowych w zakresie danych specjalności.

Jednocześnie należy podkreślić, że użyteczność działań poszczególnych rad różni się w ww. obszarach, co wynika zarówno ze specyfiki poszczególnych sektorów, działalności SRK, czy specyficznych aspektów otoczenia społeczno-ekonomicznego. Dotyczy to zwłaszcza instytucji centralnych, które miały często decydujący wpływ na implementację propozycji rad sektorowych, np. Ministerstwa Edukacji Narodowej (np. SRK Moda i Innowacyjne Tekstylia; SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo), Ministerstwa Klimatu i Środowiska (SRK Odzysk Surowców), Ministerstwa Cyfryzacji (SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo), Ministerstwa Rozwoju i Technologii (SRK Chemia) czy Ministerstwa Zdrowia (SRK Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna), Ministerstwo Finansów (SRK Finanse).

Szkolnictwo zawodowe

W przypadku **szkolnictwa zawodowego** SRK przyczyniły się do wprowadzenia nowych zawodów do klasyfikacji zawodów szkolnictwa branżowego, które odpowiadały na identyfikowane istniejące braki wykwalifikowanych pracowników. Dotyczy to m.in. gremiów dedykowanych sektorowi: mody i innowacyjnych tekstyliów (nowy zawód: technik stylisty), odzysku materiałowego surowców (nowe zawody: operator maszyn i urządzeń w gospodarce odpadami, pracownik pomocniczy w gospodarce odpadami, technik gospodarki odpadami), motoryzacji oraz elektromobilności (nowy zawód: technik elektromobilności). W przypadku tego ostatniego zawodu Rada współpracowała z szkołami zawodowymi w ramach pilotażu w

zakresie modułów kształcenia, które obejmowały takie elementy jak prototypowanie, produkcja, eksploatacja, procesy recyklingu i demontażu. Był to więc rodzaj innowacyjnego rozwiązania, ponieważ uwzględniało ono pełny cykl życia produktu w edukacji. Z kolei w przypadku SRK Moda i Innowacyjne Tekstylia zawód technik stylisty charakteryzuje się systematycznie zwiększającym się zainteresowaniem wśród młodzieży, co sprawia, że stał się niemal najczęściej wybieranym zawodem szkolnictwa zawodowego wśród tych w Branży Przemysł Mody w roku szkolnym 2023/2024¹⁸. Współpraca SRK z instytucjami szkolnictwa zawodowego przyczynił się również do szeregu dodatkowych efektów o wysokim stopniu użyteczności z punktu widzenia części sektorów:

- modyfikacji dotychczasowych programów nauczania w szkołach branżowych oraz technikach (SRK Nowoczesne Usługi Biznesowe);
- zastosowania innowacji pedagogicznych (SRK Nowoczesne Usługi Biznesowe)¹⁹;
- zastosowania eksperymentu pedagogicznego (SRK Motoryzacja i Elektromobilność²⁰; SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo);
- tworzenia klas patronackich (SRK Motoryzacja i Elektromobilność w Mieleckiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej);
- organizacji praktyk zawodowych w przedsiębiorstwach z sektora (SRK Przemysł Chemiczny, SRK Informatyka, SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo);
- współpracy z uczelniami m.in. w zakresie korzystania z laboratorium czy otwarcia kierunku studiów dedykowanych absolwentom szkoły branżowej (SRK Przemysł Chemiczny).

Szkolnictwo wyższe

W przypadku **szkolnictwa wyższego** niektóre z rekomendacji rad (zarówno o formalnym jak nieformalnym charakterze) zostały zaimplementowane przede wszystkim przez Politechniki. W efekcie powstały nowe kierunki studiów w ofercie edukacyjnej szkół wyższych np. związane z gospodarką obiegu zamkniętego (rekomendacja SRK Chemia) czy zarządzaniem środowiskiem i gospodarką odpadami (rekomendacja SRK Odzysk Surowców), a także

¹⁸ Patr: ([Szkoly zawodowe - liczba uczniow w roku szkolnym 2023/2024 wg zawodow szkolnictwa zawodowego, klas, typu podmiotu oraz absolwenci z roku szkolnego 2022/2023](#)).

¹⁹ Dotyczy to wdrożenia do programu nauczania w zawodzie technik-ekonomista kwalifikacji rynkowej „Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem systemu CRM” (data włączenia do ZSK: 05.05.2021) w Technikum nr 4 w Zespole Szkół Ekonomiczno-Usługowych w Zabrze od roku szkolnego 2021/2022. Zaplanowano, że ww. treści nauczania zrealizowane zostały w systemie dwuletnim w klasie trzeciej i klasie czwartej na przedmiocie zawodowym wynikającym z podstawy programowej „Systemy komputerowe kadrowo-księgowe”. Zgodnie z opisem kwalifikacji: osoba posiadająca kwalifikację "Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem systemu CRM" przygotowana jest do wykorzystywania oprogramowania CRM (ang. Customer Relationship Management) w prowadzonych przez siebie procesach, które wymagają budowania i utrzymywania relacji z klientem, jak np. związanych ze sprzedażą produktów/usług; ([Pierwsza szkoła ponadpodstawowa w Polsce wdraża do programu nauczania kwalifikację rynkową](#)).

²⁰ Efektem było powstanie pierwszej w Polsce klasy kształcącej techników elektromobilności w Technikum nr 2 w Zgierzu, należącym do Zgierskiego Zespołu Szkół Ponadgimnazjalnych im. Jana Pawła II (zajęcia rozpoczęły się od 1 września 2018 roku).

finansami (rekomendacja SRK Finanse). Wypełniało to potrzeby identyfikowane przez rady w zakresie wysokokwalifikowanych pracowników.

Dodatkowo SRK przyczyniły się do następujących efektów:

- modyfikacji kierunków studiów na uczelniach wyższych (np. SRK Moda i Innowacyjne Tekstyli, SRK Finanse);
- opracowania programów nowych kierunków studiów w tym podyplomowych (np. SRK Komunikacja Marketingowa opracowała 5 programów w przypadku studiów podyplomowych, spośród których co najmniej 2 zostały już wdrożone).

Zintegrowany System Kwalifikacji

W przypadku **kwalifikacji w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji** niektóre rady przyczyniły się do opracowania kwalifikacji, które zgłoszone zostały do ZSK. Takie inicjatywy w przypadku kwalifikacji rynkowych podjęła np. SRK Motoryzacja i Elektromobilność, SRK Turystyka.

Krótkie formy kształcenia

Rady podejmowały również działania w zakresie propagowania użytecznych **krótszych form kształcenia**, które w ocenie przedstawicieli SRK szybko odpowiadały na potrzeby zmieniającego się rynku pracy. Takie inicjatywy charakteryzowały w szczególności przedstawicieli SRK Motoryzacja i Elektromobilność.

Zmiany w sektorach

Użyteczność rad związana jest również z innowacyjnymi rozwiązaniami w perspektywie całego sektora, które stanowią odpowiedź na szczególnie dotkliwe deficyty kompetencyjne. Dotyczy to np. SRK Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna, która zainicjowała i w znaczącym stopniu wdrożyła wprowadzenie idei skill mix (krzyżujących się kompetencji) w zawodach medycznych i okołomedycznych w Polsce jako nowego paradygmatu zarządzaniu kompetencjami w sektorze ochrony zdrowia. Konsekwencją tego było m.in. rozszerzenie kompetencji pielęgniarek, fizjoterapeutów, opiekunów medycznych, a także pojawiła się funkcja koordynatora medycznego.

Użyteczność działania rad dotyczy nie tylko przywoływanych wcześniej projektów/rozwiązań wdrożonych, ale również tych, które stanowić mogą w przyszłości podstawę do ich implementacji. Dotyczy to np. przygotowanej propozycji przez SRK Budownictwo wprowadzenia jednolitych studiów magisterskich na kierunku budownictwo wraz z kompletnym programem tych studiów. Z kolei w przypadku SRK Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna opracowano wytyczne dla profili kompetencyjnych w różnych zawodach, które pracodawcy zgłosili jako ważne, np. koordynatora opieki podstawowej, asystenta osoby niesamodzielnej i terapeuty zajęciowego i mogą stanowić potencjał gwarantujący zainicjowanie procesu procedowania w systemie regulacyjnym.

Użyteczność raportów i analiz

Umiarkowany stopień użyteczności prezentują materiały wypracowane przez rady takie jak **raporty czy analizy**. Mają one przede wszystkim wysoki potencjał, który dopiero może być w pełni wykorzystany. Wynika to wciąż z niskiej rozpoznawalności rad w poszczególnych sektorach. Na tym tle pozytywnie wyróżniają się w szczególności „pakiety edukacyjne”, które dedykowane są zarówno nauczycielom, instruktorom zawodu/praktycznej nauki zawodu, doradcom zawodowym, ale także uczniom, kształcącym się w szkołach średnich, wyższych. Opracowane zostały one m.in. przez SRK takie jak Komunikacja Marketingowa, Nowoczesne Usługi Biznesowe, Usługi Rozwojowe, a także Moda i Innowacyjne Tekstyla.

Podsumowując należy podkreślić, że użyteczność działań SRK dla obszaru edukacji i rynku pracy w ramach poszczególnych sektorów ma charakter punktowy (dotyczy pojedynczych placówek edukacyjnych czy przedsiębiorstw), a skala oddziaływania rzeczywistych dokonań ma wymiar niemal wyłącznie lokalny. Na tym etapie stanowią raczej dobrą praktykę, do naśladowania w sektorze, niż rozwiązania o charakterze systemowym. Wyjątek w tym zakresie stanowią jedynie pojedyncze rady, które opracowały rozwiązania o szerszym zakresie oddziaływania, które zostały wdrożone, np. związane z nowymi zawodami branżowymi czy modyfikacją już istniejących (lub zupełnie nowych) programów nauczania na poziomie szkolnictwa wyższego. Jednocześnie zrealizowane działania przynajmniej przez część SRK potwierdzają, że możliwy jest wpływ rad na poprawę jakości (rozumianej m.in. jako adaptację do potrzeb rynku pracy i dostęp do nowoczesnych technologii w procesie kształcenia) oraz dostępności edukacji zawodowej.

4.2 Użyteczność działalności rad dla sektora przedsiębiorstw

W przypadku **sektora przedsiębiorstw** użyteczność rad związana była przede wszystkim z opracowanymi przez wszystkie SRK rekomendacjami, które wykorzystane zostały w ramach Działania 2.21. PO WER w procesie podnoszenia kompetencji pracowników. Zgodnie z analizami przeprowadzonymi w ramach badania z 2023 roku „Ewaluacja ex-post instrumentów szkoleniowo-doradczych działania 2.2 i 2.21 PO WER skierowanych do kadr przedsiębiorstw”²¹ na podstawie danych z początku II kwartału 2023 roku liczba pracowników (w tym pracowników dużych przedsiębiorstw), którzy podnieśli kompetencje w zakresie rekomendowanych przez SRK wyniosła niemal 12,5 tysiąca, a objętych wsparciem w zakresie rekomendowanym przez SRK kształtowała się na poziomie blisko 13 tysięcy. Choć miały one powszechny charakter, tj. objęły wszystkie sektory, w których zostały powołane rady, to w przypadku części z nich stopień użyteczności był niewielki. Wynikało to z:

- przyjętych założeń definiujących odbiorców usług szkoleniowo-doradczych w sektorach powodujących wykluczenie części podmiotów. Skrajnym przykładem – wysokiego wskaźnika wykluczenia – jest sektor Rekultywacja i Gospodarka Wodno-ściekowa, gdzie dominują firmy duże, a wsparcie dedykowane jest MŚP. Z kolei w sektorze usług rozwojowych względnie liczne są jednoosobowe działalności

²¹ Evalu, ECORYS Polska, „Ewaluacja ex-post instrumentów szkoleniowo-doradczych działania 2.2. i 2.21 PO WER skierowanych do przedsiębiorstw”, Warszawa 2023.

gospodarcze, a wsparcie dedykowane jest pracownikom zatrudnionym na umowę o pracę;

- niedostatecznej współpracy pomiędzy SRK a operatorem szkoleń i usług doradczych, (np. SRK Rekultywacja i Gospodarka Wodnościekowa, SRK Handel);
- braków instytucji szkoleniowych posiadających odpowiednie kwalifikacje w zakresie szkolenia w określonych tematach (np. SRK Budownictwo).

Użyteczność działalności rad może być zarówno rozpatrywana z punktu widzenia efektów zamierzonych, tj. przewidzianych przy projektowaniu systemu SRK w ramach Działania 2.21 PO WER, jak i tych nieprzewidzianych. W przypadku tej drugiej grupy wskazać można jako najbardziej istotne:

- wykorzystywanie przez przedsiębiorców materiałów rad przy opracowywaniu wewnętrznych programów szkoleniowych/edukacyjnych (np. SRK Finansów),
- certyfikację kompetencji pracowniczych w ramach przedsiębiorstwa (SRK Finansów),
- zarządzanie zasobami ludzkimi np. opisywania stanowisk pracy czy w procesie rekrutacji pracowników, a także planowaniu strategii HR przedsiębiorstw (SRK Rekultywacja i Gospodarka Wodno-ściekowa),
- wykorzystywane analiz/badań w procesie aplikowania o różnorodne projekty ze środków europejskich w szczególności te dotyczące rozwoju kompetencji i kwalifikacji (SRK Usługi Rozwojowe).

Przedstawiciele SRK Finanse wskazywali również, że potencjalna użyteczność w ramach ww. efektów, jest większa w przypadku mniejszych przedsiębiorstw. Wynika to z faktu, że takie podmioty nie byłyby w stanie pozyskać ekspertyz o podobnej jakości ze względów finansowych. Możliwość korzystania z ekspertyz rady oznaczała dla nich tym samym możliwość budowania wysokiego standardu usług, wyrównując również ich pozycję w zetknięciu z dużymi korporacjami, których przewagą często jest to, że posiadają własne, lepsze opracowania i metodologie działania. Otwarty dostęp do produktów rady pozwala więc większej liczbie przedsiębiorstw budować wysokie standardy pracy, bez ponoszenia kosztów często przekraczających ich możliwości.

Działalność rad sektorowych przyczyniła się również – poprzez **sieciowanie przedsiębiorców z sektora z podmiotami edukacyjnymi**, zarówno reprezentującymi szkolnictwo zawodowe i wyższe, do dopływu nowych pracowników do sektorów przy wykorzystaniu następujących kanałów rekrutacji kandydatów:

- klasy patronackie (np. SRK Motoryzacja i Elektromobilność),
- organizacja praktyk zawodowych w przedsiębiorstwach z sektora (np. SRK Przemysł Chemiczny),
- warsztaty/ spotkania/ konferencje dedykowane sektorom organizowane w szkołach wyższych tj. miejscach potencjalnych kadr dla tego sektora (w szczególności SRK Nowoczesne Usługi Biznesowe),

- promowanie konkursów, olimpiad dla uczniów/studentów (SRK Komunikacja Marketingowa, SRK Przemysł Lotniczo-Kosmiczny; SRK Moda i Innowacyjne Tekstyli),
- organizacja działań promujących zawody okołomedyczne, takich jak opiekun medyczny wśród personelu medycznego w ramach wdrażania idei skill mix (krzyżujących się kompetencji) w zawodach medycznych i okołomedycznych jako nowego paradygmatu zarządzania kompetencjami w ochronie zdrowia.
- (SRK Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna)

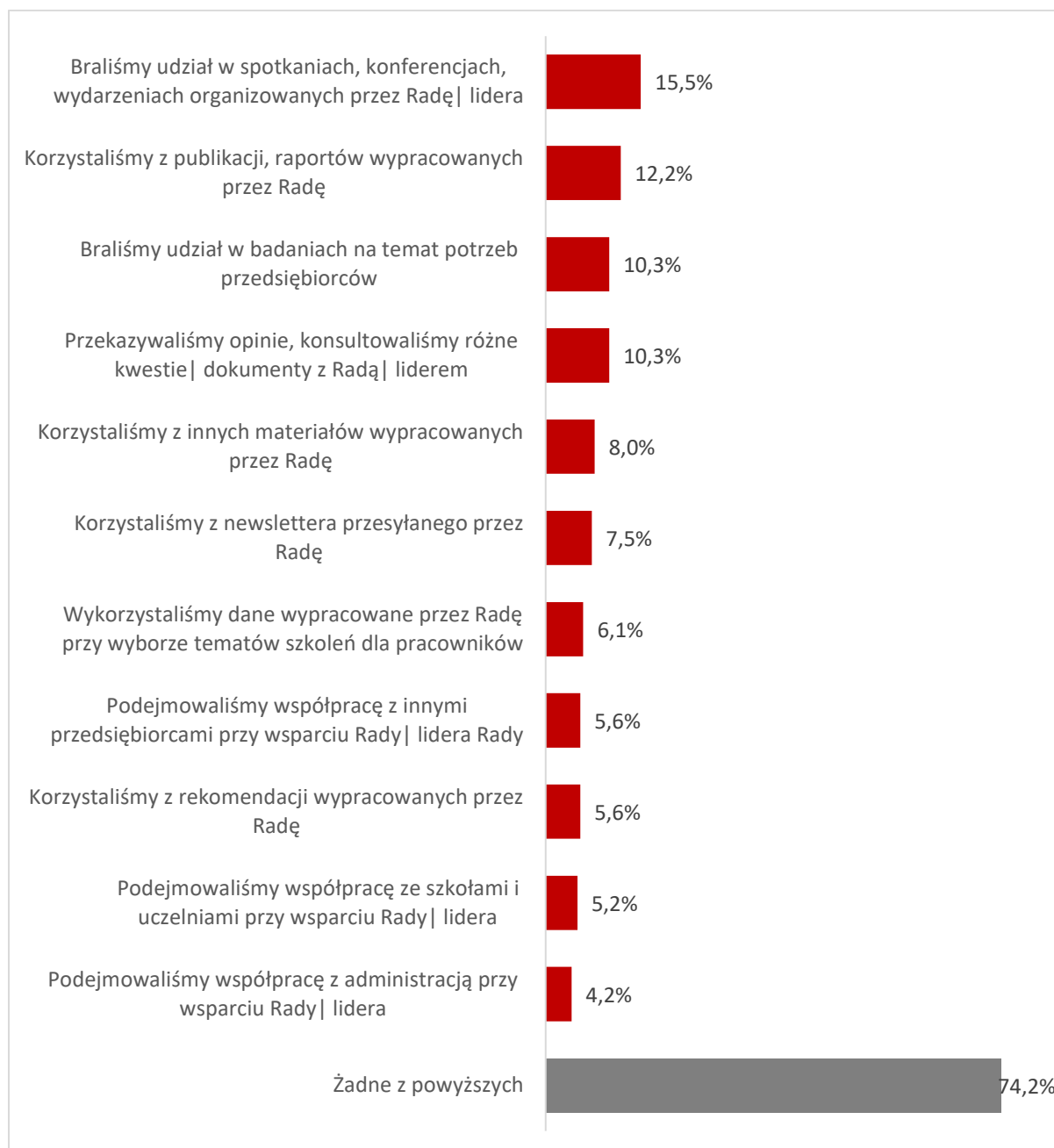
Dodatkowo pozytywny na ww. procesy wpływ ma wizerunek sektora, który stanowi użyteczne narzędzie zachęcające młodzież do nauki

Ważny użyteczny aspekt działalności rad stanowiły kwestie kształtowania wizerunku poszczególnych branż. Pozytywne zmiany w tym zakresie udało się osiągnąć w sektorze mody i innowacyjnych tekstyliów – w szczególności przejawiało się to co najmniej kilkukrotnym wzrostem zainteresowania wśród młodzieży kształceniem w szkołach branżowych na kierunkach związanych z przemysłem mody. Wyzwaniem pozostaje to nadal m.in. w przypadku sektora odzysku surowców (nauka w nowych kierunkach branżowych nie została jeszcze uruchomiona) czy rekultywacji i gospodarki wodnościekowej (SRK prowadziła jedynie ograniczone działania informacyjno-promocyjne dotyczące sektora, które nie przełożyły się na znaczące efekty poza ograniczonym spojrzeniem na branżę w czasie pandemii COVID-19 w kontekście dokonującego się w niej postępu technologicznego). Użyteczność działalności rad dla przedsiębiorstw miała wyróżniający się charakter w przypadku specyficznego sektora jakim jest Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna. Rada w wyniku prowadzonego monitoringu zidentyfikowała największe deficyty kompetencyjne, a także pomagała przedsiębiorcom (MŚP z sektora POZ (podstawowa opieka zdrowotna) oraz AOS (ambulatoryjna opieka specjalistyczna) w prowadzeniu dialogu z ich personelem (w szczególności w zakresie potrzeby zatrudniania na stanowiskach okołomedycznych). Oznacza to, że wymierne korzyści z działalności tej Rady nie są związane tylko z eksperckim wsparciem, ale również z mediacją czy koordynacją w zakresie dialogu społecznego.

Wykorzystanie efektów działań rad przez przedsiębiorców

Wśród ankietowanych w ramach niniejszego badania przedsiębiorstw większość nie wskazała żadnego działania rad, w które angażowałby się respondent, ani narzędzi, czy publikacji, z których by skorzystał. Część badanych (nieco ponad 15%) brała udział w wydarzeniach organizowanych przez radę, nieco mniej skorzystało z publikacji, a co dziesiąty wziął udział w badaniach na temat potrzeb przedsiębiorców organizowanych przez radę, lub przekazywał opinie na temat innych kwestii.

Wykres 5. Działania podejmowane przez przedsiębiorców z otoczenia rad inicjowane przez radę lub lidera rady



Źródło: Badanie ilościowe otoczenia biznesowego rad, n=213.

Grupa korzystających z efektów działań rad, lub angażujących się w te działania jest niewielka, ale ci, którzy mieli takie doświadczenia, oceniają je bardzo pozytywnie. W szczególności wysoko respondenci ocenili użyteczność danych wypracowanych przez radę przy wyborze tematów szkoleń dla pracowników oraz publikacji, a także raportów wypracowanych przez radę (odsetek pozytywnych ocen wyniósł ponad 90%). Można zatem ocenić, że efekty działania rad, jeśli już dotrą do odbiorców, są użyteczne i wykorzystywane w praktyce działania firm. Propagowanie danych i rekomendacji wypracowanych przez rady jest ważna, gdyż większość badanych firm (67,6%) deklaruje że oni sami jako pracodawca, lub ich

pracownicy podnosili swoje kompetencje zawodowe w ostatnich 3 latach (np. brali udział w szkoleniach).

5 OCENA WSPÓŁPRACY I INTEGRACJI SRK Z INNYMI INSTYTUCJAMI

5.1 Ocena aktywności rad w obszarze współpracy i integracji z innymi instytucjami

Integracja przedstawicieli różnych środowisk sektora oraz zainicjowanie pomiędzy nimi współpracy dotyczącej kształcenia branżowego, były postrzegane przez większość członków rad jako ich najważniejsze zadanie. Ten społeczny obszar działań był zarazem tym, w którym rady odniosły największe sukcesy.

Przedstawiciele wszystkich sektorów byli zgodni, że dotychczasowe kontakty pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami edukacyjnymi były (i w znacznej mierze są nadal) niewystarczające. Przedstawiciele obu stron wskazywali w wywiadach na wzajemny brak zainteresowania i brak gotowości do współpracy. W opinii przedsiębiorców kształcenie branżowe jest oparte na przestarzałych rozwiązaniach i niezorientowane na praktykę. Przedstawiciele edukacji z kolei wskazywali, że przedsiębiorstwa są podmiotami, które choć bardzo chętnie krytykują efekty kształcenia, to jednak nie wykazują gotowości, by określić swoje oczekiwania i praktycznie wesprzeć placówki edukacyjne w podnoszeniu jakości kształcenia i jego dopasowywaniu do potrzeb rynku.

Wszystkie rady w swych działaniach stawiały sobie za cel przełamanie tego stanu rzeczy. Dążyły one do wzrostu zainteresowania edukacją branżową oraz nawiązania relacji pomiędzy instytucjami edukacyjnymi a przedsiębiorstwami. Wszystkie deklarowały również, że w wyniku realizacji projektów udało im się osiągnąć pewne sukcesy w tym zakresie. Faktyczna skala tych sukcesów jest jednak w poszczególnych branżach tyleż różna, co i trudna do oszacowania.

Zależała ona zarówno od aktywności rad, jak i od pewnych warunków wstępnych, które, w poszczególnych sektorach były niejednorodne. Możliwości integracji i mobilizacji sektorów zależały bowiem od pozycji działających w nich przedsiębiorstw oraz ich zdolności do efektywnego włączania się w debaty dotyczące edukacji. Przykładowo w sektorze finansowym - który składa się zasadniczo z podmiotów dysponujących dużymi zasobami, przez co nie ma materialnych ograniczeń, by stworzyć i utrzymać silną, wysoko kwalifikowaną reprezentację - zadanie stworzenia rad było stosunkowo łatwe do wykonania. Sektor dysponował bowiem wysoko kwalifikowanymi kadrami, które mogły się podjąć takiego zadania i miały wcześniejsze doświadczenia we współpracy. W zupełnie innej sytuacji były natomiast sektory mniej zasobne, działające w oparciu o dużą ilość podmiotów małych - ich przykładem może być sektor turystyki, działający w znacznej mierze w oparciu o mikroprzedsiębiorstwa. W takich przypadkach zadanie to było znacznie trudniejsze – bo na ogół sektory te nie dysponowały wcześniej silnymi organizacjami branżowymi (brak środków

na ich utrzymanie), a sami przedsiębiorcy nie mieli wystarczających kompetencji do tego, by podjąć się wymagających zadań związanych z tworzeniem gremiów podobnych do rad.

Rady jako czynniki integracji wewnątrz sektorów

Mechanizmy tworzenia się grup inicjatywnych w poszczególnych sektorach były relatywnie podobne. Opierały się one na znanych i poważanych osobach bądź instytucjach, które postrzegano jako mogące służyć za liderów projektu. Takimi osobami byli działacze gospodarczy, liderzy stowarzyszeń pracodawców i izb gospodarczych oraz – co prawda rzadziej – związani z branżą naukowcy. Instytucjami prowadzącymi były zaś najczęściej izby gospodarcze i stowarzyszenia pracodawców. Zarówno osoby będące liderami rad, jak i podmioty je prowadzące miały często za sobą wcześniejsze doświadczenia współpracy ze sobą nawzajem.

Nawiązywanie relacji pomiędzy interesariuszami sektorów odbywało się przez kontakty nieformalne i realizowane było metodą kuli śnieżnej. Główna rola w tych działaniach należała do animatorów i liderów projektów, którzy starali się identyfikować i pozyskiwać do nich kolejne osoby, od których oczekiwano, że będą wykazywać się aktywnością na rzecz rad. Jeśli hipotezy te nie sprawdzały się i osoby wchodzące do rady nie wykazywały oczekiwanego zaangażowania, starano się je zastępować innymi. Przypadki takiej wymiany członków dało się zaobserwować w wielu radach, aczkolwiek nie zawsze przynosiły one oczekiwane efekty.

Tak tworzone rady starały się pełnić funkcję integracyjną w stosunku do ogółu interesariuszy sektora. Zasadniczym narzędziem służącym temu celowi były rozmaite spotkania branżowe, na których członkowie rad prezentowali idee/ cele i zachęcali zebranych do uczestnictwa w ich pracach, a z czasem również prezentowali osiągnięte przez rady wyniki. W szczególności starali się oni przekonywać swoich słuchaczy do udziału w procesie dostosowywania działań edukacyjnych do potrzeb rynku pracy i angażowania się we współpracę pomiędzy podmiotami edukacyjnymi i biznesowymi.

W przekonaniu przynajmniej części członków i obserwatorów funkcjonowania rad, działania te faktycznie zaowocowały powstaniem - skupionych wokół rad - niewielkich środowisk rozumiejących potrzebę bezpośredniego i stałego dialogu pomiędzy pracodawcami sektora a działającymi na jego rzecz nauczycielami i edukatorami. Poszerzanie tego grona zależało zaś od intensywności podejmowanych działań. Tam, gdzie liderzy rad znajdowali partnerów i nawiązywali z nimi jakieś formy współpracy, starali się oni organizować kolejne działania i pozyskiwać kolejne osoby gotowe do współdziałania we wspólnych przedsięwzięciach. Efektem tego jest sieć współpracy pomiędzy przedstawicielami różnych podmiotów działających w poszczególnych sektorach. Ciągłe jednak nie są to sieci gęste, a ich rozłożenie pomiędzy poszczególnymi regionami kraju i różnymi rodzajami interesariuszy różni się w poszczególnych sektorach. Jak już wspomniano jest to bowiem pochodną bazowego poziomu integracji i samoorganizacji sektorów oraz indywidualnej aktywności i kontaktów, jakie posiadali liderzy poszczególnych rad.

Niezależnie jednak od tego, czy mówimy o radach słabszych, których sukcesy w integracji były ograniczone, czy o radach wyróżniających się (np. SRK Sektor Finansowy), można stwierdzić, że wszystkie powstałe rady były ciałami elitarnymi, grupującymi i mobilizującymi do działania niewielki odsetek przedstawicieli swoich branż. Wynikało to zarówno z eksperckiego charakteru tych rad, jak i faktu, że wymagały one w pewnym stopniu ideowego zaangażowania oraz gotowości do pracy społecznej.

Szkoły wyższe

Współpraca rad z uczelniami rzadko opierała się na jakichś formalnych porozumieniach w zakresie partnerstwa. Była w związku z tym na ogół zupełnie niezależna od formalnych decyzji władz uczelni. Wynikała najczęściej z tego, że akademicy specjaliści z danej dziedziny zostawali członkami lub współpracownikami (ekspertami) rad – co było korzystne dla obu stron. Będąc członkiem rady, naukowiec zyskiwał możliwość ukierunkowywania badań realizowanych przez radę oraz dostęp do ich wyników, z czego również mógł czerpać korzyści dla swojej pracy naukowej. Rada zaś mogła korzystać z jego wiedzy i kompetencji.

Współpraca naukowców z radami przekładała się na ich praktykę dydaktyczną. Doświadczenia i wiedzę zdobywaną w wyniku udziału w radzie wykorzystywali oni np. w projektowaniu tematyki swoich zajęć. Niekoniecznie oznaczało to zmiany w programach nauczania, gdyż modyfikacje w tym zakresie są sformalizowane i wymagają więcej czasu. Znajdowało to natomiast wyraz w konkretnych treściach, które były przedmiotem dydaktyki. Nawiązane, dzięki pracom w radach, kontakty ułatwiały prowadzącym zajęcia ze studentami zapraszanie praktyków z danej branży czy organizowanie innych wspólnych przedsięwzięć.

Relacje pomiędzy pracownikami uczelni a radami miały również dalsze konsekwencje, które były na ogół korzystne dla tworzenia relacji pomiędzy światem akademickim a środowiskami branżowymi. Związani z radami naukowcy stawali się bowiem swoistymi ambasadorami ich celów w swoich środowiskach akademickich. Informowali innych o dostępie do badań wykonywanych przez radę, propagowali korzystanie z ich wyników oraz zachęcali do szerszego zainteresowania się całym przedsięwzięciem. W ten sposób krąg osób mających kontakt z dorobkiem rady oraz świadomość jej istnienia i misji ulegał poszerzeniu.

Zaangażowanie naukowców w radę mogło również przekładać się na współpracę z akademickimi biurami karier. W ich działalności bowiem również ważne jest posiadanie sieci kontaktów z przedstawicielami biznesu – zarówno jako potencjalnymi pracodawcami obecnych studentów/ absolwentów, jak i praktykami mogącymi zasiadać w uczelnianych „radach biznesu”. Zebrany materiał badawczy wskazuje, że przynajmniej w jednym przypadku (SRK Komunikacja Marketingowa) rada, za pośrednictwem jednej z wykładowczyń, nawiązała bezpośrednią współpracę z pracownikami uczelnianego biura karier – zatrudniając ich jako ekspertów w jednym ze swoich działań. Pracownicy ci, zapoznawszy się z misją rady, byli skłonni się zaangażować – to przyczyniło się do zmian w sposobie pracy ich jednostki, a rada z kolei zyskała kolejny element swojej sieci kontaktów.

Szkoły ponadpodstawowe

Podobnie jak w przypadku współpracy rad z uczelniami, kooperacja ze szkołami opierała się na kontaktach indywidualnych. W tym przypadku była to jednak metoda mniej efektywna - głównie ze względu na niższy status i mniejsze możliwości nauczycieli szkolnych (odnoszących ze współpracy z radami mniejsze korzyści niż nauczyciele akademicy). O ile więc przedstawiciele szkolnictwa wyższego zasiadali we wszystkich radach, to osób reprezentujących szkoły ponadpodstawowe było w nich mało. A Jeśli nawet były one członkami rad, to nie odgrywały roli wiodącej.

W rezultacie współpraca rad ze szkołami na tym poziomie była mniej intensywna niż ze szkołami wyższymi. Co prawda odnotowano przykłady współpracy bardziej intensywnej, która zaowocowała powstaniem klas patronackich, nowych kierunków nauczania (SRK Motoryzacja i Elektromobilność), a także nawiązywaniem współpracy przy organizacji praktyk zawodowych, to na ogół zasięg oddziaływania takich inicjatyw był ograniczony do pojedynczych miejscowości lub powiatów, co sumarycznie oznaczało mniejszą efektywność niż w przypadku współpracy z uczelniami (zwłaszcza, że współpraca ze szkolnictwem wyższym polegała w większości przypadków na współpracy z największymi i najpoważniejszymi uczelniami w kraju). Radom i związanym z nimi przedsiębiorstwom rzadko udawało się nawiązywać kontakty z większą liczbą szkół ponadpodstawowych - nie znajdowały one bowiem partnerów operujących na szczeblu wyższym niż lokalny, którzy pomogliby im takie kontakty nawiązać.

Rady starały się mimo to inicjować przedsięwzięcia, których dynamika mogłaby przynieść efekt ponadlokalny. Należały do nich organizowane w większej liczbie ośrodków „Dni Kariery”, a także olimpiady przedmiotowe. Ich zaletą było to, że miały one charakter cykliczny i potencjalnie rozwojowy. Faktem jest jednak, że również w tych przypadkach, uzyskiwane zasięgi oddziaływania były na tyle skromne, że przedsięwzięcia te uznać można co najwyżej za zaczątki oczekiwanej, przyszłej współpracy pomiędzy biznesem a szkołami.

Niemniej fakt nawiązywania kontaktów indywidualnych był, z punktu widzenia celów projektów, korzystny. Kontaktujący się ze szkołami przedsiębiorcy zyskiwali możliwość wpływu na sposoby nauczania. Szkoły zaś korzystały z możliwości umówienia się na realizację praktyk zawodowych w zakładach odpowiadających im branżom. Były to więc relacje niewątpliwie pozytywne.

Widocznym problemem w nawiązywaniu relacji pomiędzy radami a szkołami ponadpodstawowymi była nieobecność podmiotu, który pełniłby funkcję łącznika pomiędzy nimi. Nie wypełniały jej ani właściwe branżom ministerstwa, ani ówczesne Ministerstwo Edukacji i Nauki. Rady nie potrafiły jednocześnie skutecznie zainteresować swoją działalnością ani jednostek samorządu terytorialnego, ani służb zatrudnienia, które być może byłyby właściwym pośrednikiem w poszukiwaniu kontaktów ze szkołami. Stosowana przez rady metoda indywidualnego docierania do poszczególnych szkół była zaś procesem mało efektywnym.

Edukacja pozaformalna

System rad w nikłym stopniu rozwinął współpracę biznesu ze sferą edukacji pozaformalnej. Choć wśród uczestników rad, a nawet wśród ich liderów, zdarzali się przedstawiciele firm, które działalnością szkoleniową się zajmowały (szkoleniami zajmują się często izby handlowe i organizacje pracodawców), to jednak branża szkoleniowa jako taka w całym przedsięwzięciu była mało widoczna. Uczestnicząc w radach, należące do niej podmioty starały się bowiem raczej występować w roli reprezentantów sektorowego biznesu, aniżeli jego specyficznej części, jaką jest edukacja pozaformalna.

Opinii tej nie zmienia również fakt istnienia SRK Usługi Rozwojowe, której instytucją prowadzącą była Polska Izba Firm Szkoleniowych. W tym przypadku mieliśmy z kolei do czynienia z radą, która grupowała głównie samych edukatorów. Choć jej działanie przyniosło pewne efekty integracyjne pomiędzy przedsiębiorstwami o tym profilu, to jednak nie zaowocowało to zacieśnieniem relacji pomiędzy firmami szkoleniowymi a przedstawicielami innych branż, będącymi odbiorcami usług szkoleniowych.

Aktywności firm szkoleniowych w systemie rad nie sprzyjał również sposób organizacji szkoleń w ramach projektu „Kompetencje dla sektorów”. Pomimo bowiem, że rekomendacje rad przełożyły się na bardzo pokaźną liczbę szkoleń dla sektorów, to niestety regułą było, że cały proces ich organizacji i realizacji odbywał się już bez ich udziału. Zatrudnione przez operatorów firmy szkoleniowe wykonywały powierzone im zlecenia. W żaden inny sposób nie zostały one jednak włączone w tworzony system rad ds. kompetencji ani w działania konkretnych SRK. Możliwe, że stało się tak po części dlatego, że same firmy takiego kontaktu nie szukały. Niemniej jednak przyjęte założenia nie zapewniły wykorzystania potencjalnych możliwości poszerzenia społecznej sieci tworzonej przez rady, jakie niósł ze sobą ten właśnie projekt.

Instytucje samorządowe i rynku pracy

Oddziaływanie rad na służby zatrudnienia i samorządowe instytucje odpowiadające za zagadnienia rynku pracy było nikłe. Pomimo, że rady starały się docierać ze swoimi przekazami do urzędów pracy czy Wojewódzkich Rad Rynków Pracy, to odzew z ich strony był niewielki – tam zaś gdzie odzew taki się pojawiał, to wynikał zasadniczo z inicjatywy pojedynczych osób, a nie polityki prowadzonej przez te instytucje. Nie zidentyfikowano żadnych informacji wskazujących, by samorządy czy urzędy pracy w jakiś sposób wykorzystywały tworzone przez rady rekomendacje i opracowania.

Administracja rządowa

W praktyce, stosunek władz ministerialnych (zarówno właściwych dla poszczególnych sektorów, jak i dla spraw oświaty i wychowania oraz szkolnictwa wyższego i nauki) względem rad był niejednoznaczny. Z jednej strony spotykały się one z pewną życzliwością decydentów, którzy widzieli w nich użyteczne ciała doradcze i niekiedy byli gotowi korzystać z ich usług. Z drugiej jednak, nie podejmowali ani leżących w ich kompetencjach działań, które miałyby na celu podjęcie z radami systemowej współpracy w obszarze edukacji branżowej, ani dialogu o

perspektywach działań w tym obszarze. Różnie traktowali również składane na ich ręce wnioski rad dotyczące włączania do ZSK opracowanych ram kompetencji. Choć w większości przypadków akceptowali je, to jednak nie było to regułą. Pewnym problemem z perspektywy rad było, że brak było określonych procedur, które określałyby terminy rozpatrywania ich wniosków oraz obligowały urzędników do składania radom wyjaśnień w wypadku długotrwałego odkładania decyzji.

Niektóre rady nawiązywały z właściwymi sobie ministerstwami względnie stałą współpracę, opiniując rozmaite wnioski dotyczące edukacji w ich sektorach (SRK Budownictwo, SRK Turystyka). Niektóre decydowały się na wejście do funkcjonujących przy ministerstwach ciał konsultacyjnych (SRK Budownictwo brała udział w zespole trójstronnym do spraw budownictwa i gospodarki komunalnej, a SRK Sektora Finansowego w Platformie Zrównoważonych Finansów itd.). Znaczna część rad w ogóle takich prób nie podejmowało, co prawdopodobnie wynikało z faktu, że nie czuły się na siłach, by pełnić taką rolę.

5.2 Integracja działań rad z innymi inicjatywami i programami

System rozwoju kompetencji zawodowych w Polsce tworzą różne instytucje publiczne, edukacyjne, agencje i instytucje wspierające, a także sektor prywatny oraz pozarządowy. Wśród głównych instytucji publicznych zaangażowanych w ten system można wskazać:

Ministerstwa, w tym:

- **Ministerstwo Edukacji Narodowej**, które odpowiada za system oświaty, w tym szkolnictwo zawodowe, kształcenie ustawiczne i kwalifikacyjne kursy zawodowe.
- **Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego**, które odpowiada za rozwój systemu szkolnictwa wyższego, w tym kształcenie kadr dla gospodarki i nauki. Wspiera tworzenie programów studiów dostosowanych do potrzeb rynku pracy oraz prowadzenie badań naukowych w obszarze edukacji i kompetencji zawodowych, w tym zgłasza do ministra odpowiedzialnego za oświatę i wychowanie potrzebę zmian w podstawach programowych, lub wnioski o zmianę/dodanie/usunięcie zawodu.
- **Ministerstwo Rodziny Pracy i Polityki Społecznej**, które koordynuje działania związane z rynkiem pracy, w tym programy aktywizacji zawodowej i wsparcie dla bezrobotnych.
- **Ministerstwo Rozwoju i Technologii**, które inicjuje działania wspierające rozwój kwalifikacji odpowiadających na potrzeby gospodarki.
- **Pozostałe ministerstwa właściwe dla danych sektorów**, które wspierają rozwój kompetencji zawodowych specyficznych dla obszarów swoich działań i powinny współpracować z systemem edukacji w zakresie definiowania potrzeb kwalifikacyjnych i kompetencyjnych.

Instytucje oświatowe i edukacyjne:

- **Ośrodek Rozwoju Edukacji**, który tworzy materiały edukacyjne i programy kształcenia wspierające rozwój kompetencji.
- **Szkoły branżowe I i II stopnia oraz technika**, które kształcą młodzież w zawodach zgodnych z potrzebami rynku pracy.
- **Uczelnie**, które realizują studia związane z zawodami technicznymi i innowacyjnymi.
- **Centra Kształcenia Zawodowego i Ustawicznego**, które prowadzą kursy zawodowe, umożliwiając zdobywanie kwalifikacji w trybie ustawicznym.
- **Branżowe centra umiejętności**, które są nową jednostką systemu oświaty (zaawansowaną technologicznie placówką kształcenia, szkolenia i egzaminowania), o zasięgu ogólnopolskim, wykraczającą poza dotychczasowe tradycyjne modele kształcenia, szkolenia i doskonalenia zawodowego, prowadzącą działalność edukacyjno-szkoleniową, wspierającą współpracę szkół, placówek i uczelni z pracodawcami, innowacyjno-rozwojową upowszechniającą wiedzę i nowe technologie oraz transformację ekologiczną i cyfrową, wspierającą realizację doradztwa zawodowego dla uczniów i aktywizację zawodową studentów, doktorantów i absolwentów studiów.

Instytucje rynku pracy:

- **Powiatowe i Wojewódzkie Urzędy Pracy**, które organizują szkolenia zawodowe, doradztwo zawodowe i inne formy wsparcia dla osób poszukujących pracy, oraz **Centra Aktywizacji Zawodowej**, które działają w ramach urzędów pracy, oferując specjalistyczne wsparcie w rozwijaniu kompetencji zawodowych.

Instytucje i inicjatywy wspierające:

- **Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości**, która wspiera rozwój przedsiębiorczości i organizuje programy szkoleniowe oraz granty na rozwój kompetencji; prowadzi działalność ewaluacyjną i badawczą, m.in. Bilans Kapitału Ludzkiego (we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim) i infobrokering rynku pracy, które dostarczają wiedzy nt. sytuacji na rynku pracy i potrzeb kompetencyjnych w Polsce,
- **Instytut Badań Edukacyjnych**, którego celem jest prowadzenie badań i tworzenie narzędzi, jak Zintegrowany System Kwalifikacji.
- **Centralna Komisja Egzaminacyjna**, której celem jest opracowywanie standardów egzaminacyjnych, które sprawdzają wiedzę, umiejętności i kompetencje uczniów, oraz zapewnienie jednolitych i obiektywnych narzędzi oceny w systemie edukacji.
- **Wojewódzkie Rady Rynku Pracy** to ciała doradcze, tworzone przez przedstawicieli samorządów, pracodawców, związków zawodowych, organizacji pozarządowych i instytucji edukacyjnych. Ich celem jest opiniowanie kierunków kształcenia zawodowego oraz wspieranie polityki rynku pracy poprzez dostosowywanie ofert edukacyjnych do potrzeb lokalnej gospodarki i pracodawców.

Poza podmiotami publicznymi system rozwoju kompetencji zawodowych tworzą także:

- **Firmy szkoleniowe i doradcze**, które prowadzą komercyjne kursy i szkolenia dostosowane do potrzeb rynku pracy.
- **Izby gospodarcze i branżowe**, które organizują szkolenia i certyfikacje dla pracowników w swoich sektorach.

Z drugiej strony tego systemu znajdują się **pracodawcy** poszukujący pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i kompetencjach. Sektorowe rady ds. kompetencji są ogniwem, który pozwala na integrację tych rozproszonych środowisk branżowych i stworzenie przestrzeni do dialogu pomiędzy przedstawicielami przedsiębiorstw, edukacji i administracji. Mają też tworzyć pole do współpracy z decydentami rządowymi, umożliwiając zgłaszanie problemów i potrzeb na poziomie legislacyjnym. Tworzenie SRK oraz Rady Programowej miało w perspektywie finansowej 2014-2020 charakter pilotażowy, ponieważ wcześniej w Polsce nie istniał system wspierający współpracę biznesu, edukacji i administracji w sposób zorganizowany. Rady były tworzone z myślą o wspieraniu działań, które pozwolą na lepsze dopasowanie kompetencji pracowników do wymagań poszczególnych sektorów. Można zatem podsumować, że SRK są ważnym elementem szerszego ekosystemu rozwijania kompetencji.

Jak pokazuje analiza działań prowadzonych przez poszczególne rady, wszystkie wskazane wyżej instytucje tworzące system rozwoju kompetencji zawodowych pojawiają się wśród podmiotów, z którymi współpracowały rady, choć z niektórymi instytucjami współpraca była incydentalna, a z niektórymi, jak pokazują szczegółowe studia przypadku rad – nieskuteczna. Rady podejmowały najczęściej współpracę z następującymi podmiotami:

Ministerstwo Edukacji i Nauki – obecnie podzielone na Ministerstwo Edukacji Narodowej oraz Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego; współpraca obejmowała np. tworzenie nowych zawodów i konsultacje podstaw programowych, opracowywanie programów nauczania, konsultowanie zmian prawnych (np. SRK Budownictwo, SRK Informatyka, SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo, SRK Żywność Wysokiej Jakości);

Inne ministerstwa, np. Cyfryzacji, Klimatu i Środowiska, Rozwoju i Technologii, Sportu i Turystyki, Zdrowia oraz Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej – współpraca obejmowała np. konsultacje aktów prawnych, tworzenie i opiniowanie opisów kwalifikacji (np. SRK Informatyka, SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo, SRK Gospodarka Wodno-Ściekowa i Rekultywacja, SRK Odzysk Materiałów, SRK Budownictwo, SRK Turystyka);

PARP jako podmiot koordynujący badania w zakresie BKL i BBKL – współpraca obejmowała udział w badaniach lub opiniowanie wyników badań w ramach BBKL (współpracę z PARP w tym zakresie prowadziły wszystkie SRK). System rad sektorowych jest uzupełnieniem badań Bilansu Kapitału Ludzkiego, które dostarczają danych o stanie kompetencji w Polsce. Podczas gdy BKL pełni funkcję diagnostyczną, dostarczając ogólnych informacji na temat trendów i potrzeb rynku pracy, rolą rad powinno być skoncentrowanie na praktycznym zastosowaniu tych danych, np. przekształcanie wyników badań w konkretne rekomendacje i działania dostosowane do specyfiki poszczególnych sektorów;

IBE jako główna instytucja odpowiedzialna za opracowanie, rozwój i promowanie Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji – działania podejmowane przez rady obejmowały definiowanie oraz aktualizowanie kwalifikacji rynkowych, tworzenie i rozwój Sektorowych Ram Kwalifikacji, analizy potrzeb kompetencyjnych (np. SRK Finanse, SRK Gospodarka Wodno-Ściekowa i Rekultywacja, SRK Handel, SRK Informatyka, SRK Komunikacja Marketingowa, SRK Moda i Innowacyjne Tekstylia, SRK Motoryzacja i Elektromobilność, SRK Odzysk Materiałów, SRK Przemysł Chemiczny, SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo, SRK Turystyka, SRK Usługi Rozwojowe, SRK Żywność Wysokiej Jakości);

Ośrodek Rozwoju Edukacji – jedna z rad wskazała na współpracę przy tworzeniu e-zasobów edukacyjnych dla szkolnictwa branżowego (SRK Handel);

Szkoły branżowe i technika – współpraca obejmowała tworzenie nowych i konsultowanie programów nauczania, wsparcie w organizacji praktyk zawodowych oraz budowaniu współpracy szkół z przedsiębiorcami, wsparcie we wdrażaniu nowych zawodów i kierunków kształcenia (np. SRK Budownictwo, SRK Gospodarka Wodno-Ściekowa i Rekultywacja, SRK Informatyka, SRK Komunikacja Marketingowa, SRK Moda i Innowacyjne Tekstylia, SRK Motoryzacja i Elektromobilność, SRK Nowoczesne Usługi Biznesowe, SRK Odzysk Materiałów, SRK Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna, SRK Przemysł Chemiczny, SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo, SRK Żywność Wysokiej Jakości);

Uczelnie – SRK współpracowały z uczelniami przy tworzeniu nowych kierunków studiów i programów, organizacji konferencji i warsztatów, organizacji praktyk studenckich w przedsiębiorstwach i budowaniu współpracy na linii uczelnia – przedsiębiorcy (np. SRK Budownictwo, SRK Finanse, SRK Gospodarka Wodno-Ściekowa i Rekultywacja, SRK Handel, SRK Informatyka, SRK Komunikacja Marketingowa, SRK Moda i Innowacyjne Tekstylia, SRK Motoryzacja i Elektromobilność, SRK Nowoczesne Usługi Biznesowe, SRK Odzysk Materiałów, SRK Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna, SRK Przemysł Chemiczny, SRK Przemysł Lotniczo-Kosmiczny, SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo);

Wojewódzkie Rady Rynku Pracy – SRK np. wydawały opinie dotyczące zasadności uruchamiania nowych klas branżowych w sektorze, lub brały udział w badaniach dotyczących zapotrzebowania na kompetencje w sektorze (np. SRK Informatyka, SRK Moda i Innowacyjne Tekstylia).

6 OCENA TRWAŁOŚCI EFEKTÓW SRK

6.1 Trwałość efektów w sektorze

Podobnie jak w przypadku użyteczności, trudno jest jednoznacznie ocenić trwałość efektów (oraz ich skalę) w poszczególnych sektorach jako efekt działania SRK. Dotyczy to zwłaszcza elementów społecznych, takich jak integracja sektora czy stopień świadomości i wiedzy jego interesariuszy w zakresie kluczowych wyzwań branżowych. Nie bez wpływu jednak pozostaje to, że w ramach projektów rad (Działanie 2.11 PO WER) monitorowana jest wyłącznie trwałość funkcjonowania rad sektorowych, a nie efektów ich działalności.

REKOMENDACJA: Rekomenduje się monitorowanie trwałości oraz użyteczności efektów wynikających z funkcjonowania SRK (według jednolitej metodologii dla wszystkich rad).

Jednocześnie tylko częściowo trwałość tych efektów wynika wyłącznie z działalności SRK. W pewnym stopniu wynika to z czynników zewnętrznych niezależnych od rad.

Aktualnie, bez wątpienia kluczowe pozostają trzy elementy w zakresie wzmacniania trwałości efektów w sektorze po zakończeniu projektu:

- wyniki naboru wniosków w konkursie na powierzenie organizacji i prowadzenia sektorowych rad ds. kompetencji na podstawie art. 4e ust. 6 i 7 ustawy o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (Dz. U. 2024 poz. 419)²²; pozwoli to zapewnić regularne finansowanie merytorycznej działalności SRK w szczególności badawczej oraz analitycznej];
- uwzględnienie sektora na liście sektorów, którym Prezes PARP powierzy organizację i prowadzenie sektorowych rad ds. kompetencji w perspektywie finansowej 2021-2027, na podstawie pozytywnej opinii Rady Programowej ds. kompetencji²³; (np. na liście tej nie umieszczono sektora Nowoczesnych Usług Biznesowych);
- potencjał merytoryczny i organizacyjny lidera projektu, który jest aktualnie i nadal będzie w stanie kontynuować przynajmniej niektóre z działań w ramach swojej podstawowej działalności lub w ramach innych projektów pokrywających się częściowo z działaniami rad sektorowych jak np. Branżowe Centra Umiejętności²⁴. Elementy wskazane w tym podpunkcie są szczególnie istotne w okresie od zakończenia działań projektowych do momentu zakończenia procedury konkursowej przez PARP w zakresie „ponownego” powierzenia organizacji i prowadzenia sektorowych rad ds. kompetencji.

Trwałość efektów w sektorach dedykowanych poszczególnym SRK ma przede wszystkim charakter punktowy. Niewiele jest rozwiązań charakteryzujących się systemową skalą oddziaływania. Wynika to ze znacznego stopnia trudności w zakresie generowania takich efektów, co związane jest m.in. z koniecznością koordynacji różnorodnych instytucji (całkowicie niezależnych od rad) jak i posiadania potencjału eksperckiego powiązanego z praktycznym doświadczeniem. Takimi osiągnięciami mogą się legitymować tylko niektóre rady, które charakteryzowały się dodatkowo efektywną współpracą z ministerstwami kluczowymi z punktu widzenia zaplanowanych inicjatyw. W szczególności dotyczy to SRK Moda i Innowacyjne Tekstylia, SRK Motoryzacja i Elektromobilność, SRK Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna.

Jednocześnie to wśród systemowych efektów są te o największej trwałości. W pierwszej kolejności dotyczą one zmian związanych z legislacją w szczególności w zakresie **włączenia nowych zawodów do klasyfikacji zawodów szkolnictwa branżowego**. Funkcjonują one aktualnie tj. są dostępne dla zainteresowanych kształceniem w nich w roku szkolnym

²² Patrz: Konkurs na powierzenie organizacji i prowadzenia sektorowych rad ds. kompetencji (<https://www.parp.gov.pl/component/grants/grants/konkurs-na-powierzenie-organizacji-i-prowadzenia-sektorowych-rad-ds-kompetencji>).

²³ Patrz: (<https://www.parp.gov.pl/component/site/site/sektorowe-rady-ds-kompetencji>).

²⁴ Patrz: (<https://www.gov.pl/web/edukacja/branzone-centra-umiejtnosci>).

2024/2025 (SRK Moda i Innowacyjne Tekstylnia, SRK Motoryzacja) lub formalnie stanowią potencjał w zakresie dalszego rozszerzania oferty edukacyjnej na poziomie zawodowym (SRK Odzysk Surowców). Przykładem jest również technik cyberbezpieczeństwa, który stanowił tzw. eksperyment pedagogiczny (SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo) i aktualnie trwają starania (o zaawansowanym stopniu), aby uruchomić kształcenie, tj. włączyć ten zawód do klasyfikacji szkolnictwa branżowego, od roku od 2025 roku.

Trwałością charakteryzują się również wprowadzone **nowe kierunki studiów** w tym studiów podyplomowych opracowane przez uczelnie we współpracy z radami. Przykładem są m.in. wciąż dostępne dla chętnych studia podyplomowe w roku akademickim 2024/2025 w obszarze chemii, komunikacji marketingowej czy odzysku surowców. Podobnie jest w przypadku placówek branżowych ze zmodyfikowanymi programami nauczania zawodowego dedykowanego m.in. sektorowi Nowoczesne Usługi Biznesowe.

Trwałe tendencje obserwowane są również w zakresie **zwiększenia liczby uczniów szkół branżowych** w przypadku **nowych zawodów** włączonych do klasyfikacji zawodów szkolnictwa branżowego. Dotyczy to jednak tylko jednej SRK tj. Moda i Innowacyjne Tekstylnia (około 2500 uczniów w roku szkolnym 2023/2024 kształcących się w nowym zawodzie technik stylisty).

Trwałym efektem są również **kwalifikacje**, w tym rynkowe, opracowane przez rady we współpracy z IBE i aktualnie dostępne w Zintegrowanym Rejestrze Kwalifikacji dla takich sektorów jak Budownictwo czy Handel. Ze względu na brak prowadzonego regularnego monitoringu trudno jest ocenić skalę i tym samym trwałość zainteresowania przedstawicieli poszczególnych sektorów zdobywaniem takich kwalifikacji.

Część produktów wypracowanych przez rady nadal pozostaje aktualna tj. dostępna dla przedstawicieli sektorów i zawiera bieżące informacje. Dotyczy to zarówno efektów inicjatyw, w które rady się włączyły, jak i takich wdrażanych samodzielnie. W przypadku tych pierwszych jest to np. w przypadku SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo Polska Platforma Umiejętności Cyfrowych²⁵ (element większego projektu, obejmującego budowę i wymianę informacji pomiędzy Narodowymi Platformami Umiejętności Cyfrowych i Zatrudnienia krajów UE oraz oficjalną platformą UE; dotyczący kompetencji cyfrowych, nie tylko tych podstawowych, ale też zawodowych). Te drugie dotyczą przede wszystkim nadal dostępnych na stronach internetowych (dotyczy to zdecydowanej większości SRK) materiałów edukacyjnych w postaci np. poradników, zeszytów metodycznych, aplikacji mobilnych (SRK Komunikacja Marketingowa), koncepcji modyfikacji programu kształcenia na poziomie szkolnictwa branżowego oraz wyższego na potrzeby danego sektora (dotyczy to w szczególności SRK Nowoczesne Usługi Biznesowe), webinarów itp., co potwierdza ich trwałość oddziaływania na przedstawicieli sektora (pod warunkiem dotarcia do takich treści). Ze względu na ograniczony zakres oddziaływania rad, ich potencjał może być wykorzystany w postaci zidentyfikowanych dobrych praktyk oraz wiedzy wynikającej z przetestowanych rozwiązań związanych ze szkolnictwem branżowym i wyższym (np. we współpracy z Radą Nowoczesne Usługi Biznesowe – wdrożenie do programu nauczania kwalifikacji rynkowej w Technikum nr 4 w Zespole Szkół Ekonomiczno-Usługowych w Zabrze w roku szkolnym

²⁵ Patrz: [Polska Platforma Umiejętności Cyfrowych](#)).

2021/2022). Mogą potencjalnie stanowić przykład do naśladowania przez inne podmioty edukacyjne, a tym samym zwiększać zakres trwałości tych inicjatyw.

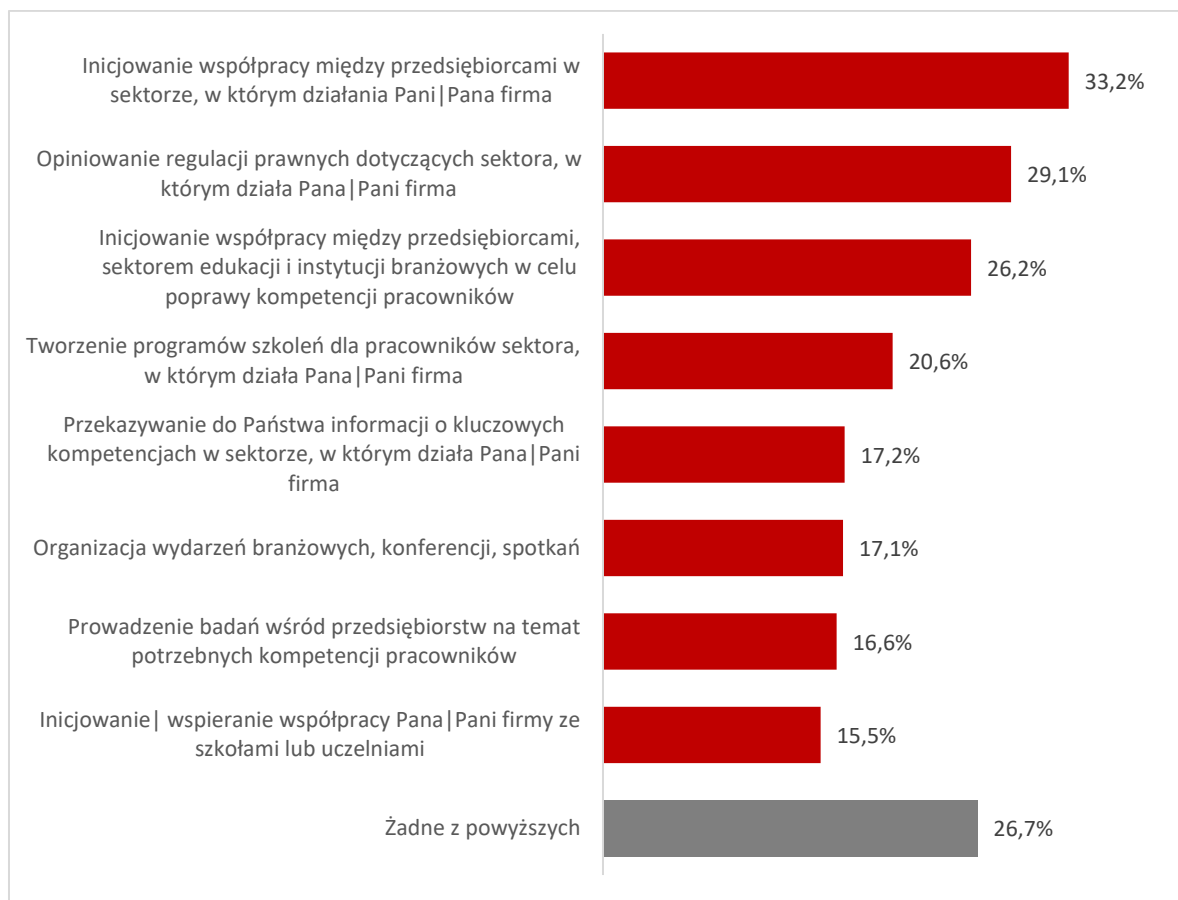
Trwałość efektów w sektorze (choć nie w bezpośredni sposób) zapewniają również opracowane **materiały na potrzeby Sektorowych Ram Kwalifikacji** (np. Żywność), które będą miały wpływ na dalszy rozwój sektora, w szczególności przedsiębiorców. Oferuje ona: czytelny plan budowania i rozwoju zespołu poprzez uporządkowanie zestawu kwalifikacji ważnych z punktu widzenia interesariuszy sektora, czyli poszukiwanych przez pracodawców, jednolity i miarodajny sposób oceny potencjału pracowników — możliwy dzięki łatwości porównywania kwalifikacji i identyfikowania potrzeb pracodawcy, wiarygodną weryfikację kompetencji kandydatów do pracy i przez to efektywniejszą rekrutację, otwarte drzwi do współpracy na rynku europejskim, dzięki rozpoznawalności kwalifikacji i wiarygodności kompetencyjnej kapitału ludzkiego firmy pewne planowanie długoterminowych inwestycji i dróg rozwoju organizacji — dzięki możliwości identyfikowania luk kompetencyjnych na rynku oraz realnemu wpływowi na zmiany w programach kształcenia, skuteczną odpowiedź na deregulację w branży – SRK umożliwia sporządzanie rekomendacji, czy standardów dotyczących zatrudnienia osób na poszczególnych stanowiskach w przedsiębiorstwie, bez potrzeby tworzenia nowych regulacji.

W ocenie ewaluatora, **działania szkoleniowe** realizowane w ramach Działania 2.21 PO WER będą miały krótkotrwały wpływ na przedstawicieli sektora biznesowego. Choć obserwowane są różnice pomiędzy poszczególnymi sektorami (szczególna potrzeba aktualizacji wiedzy obserwowana jest m.in. w sektorze Komunikacji Marketingowej) to uniwersalna potrzeba szkoleń, doskonalenia kompetencji i dostosowywania ich do stale pojawiających się na rynku innowacji jest zjawiskiem ciągłym i jej trwałe zaspokojenie nie jest możliwe.

Trwałym rozwiązaniem, choć trudno mierzalnym, jest natomiast **zmiana nastawienia oraz świadomość części przedstawicieli sektorów**. Szczególnie znaczące są one w przypadku Sektora Pomoc Zdrowotna i Pomoc Społeczna. W jego przypadku oznaczało to zaakceptowanie przez pracowników rewolucyjnego otwarcia pracodawców na innych pracowników sektora ochrony zdrowia niż tylko silnie uregulowane zawody medyczne.

Podsumowując, należy podkreślić generalnie niską rozpoznawalność rad wśród przedstawicieli biznesu, co potwierdziły badania ilościowe. Nie ma ona jednak decydującego znaczenia w kontekście trwałości efektów działań SRK realizowanych w ramach poszczególnych sektorów, które dotyczą również obszaru edukacji. Kluczowe pozostaje natomiast zagadnienie przynajmniej częściowego zaspokojenia potrzeb identyfikowanych przez interesariuszy. W tym kontekście istotne jest, że istnieje w opinii ankietowanych przedsiębiorców przestrzeń i potrzeba, aby zewnętrzne podmioty np. takiej jak np. SRK podejmowały różnorodne działania na ich rzecz. Według stanu na IV kwartał 2024 roku jako kluczowe oczekiwania pracodawcy wskazywali w szczególności: inicjowanie współpracy między przedsiębiorcami w sektorze, opiniowanie regulacji prawnych dotyczących sektora, inicjowanie współpracy między przedsiębiorcami, a sektorem edukacji i instytucjami branżowymi w celu poprawy kompetencji pracowników. Pokrywały się one w znacznym stopniu z dotychczasowymi wymiarami funkcjonowania SRK.

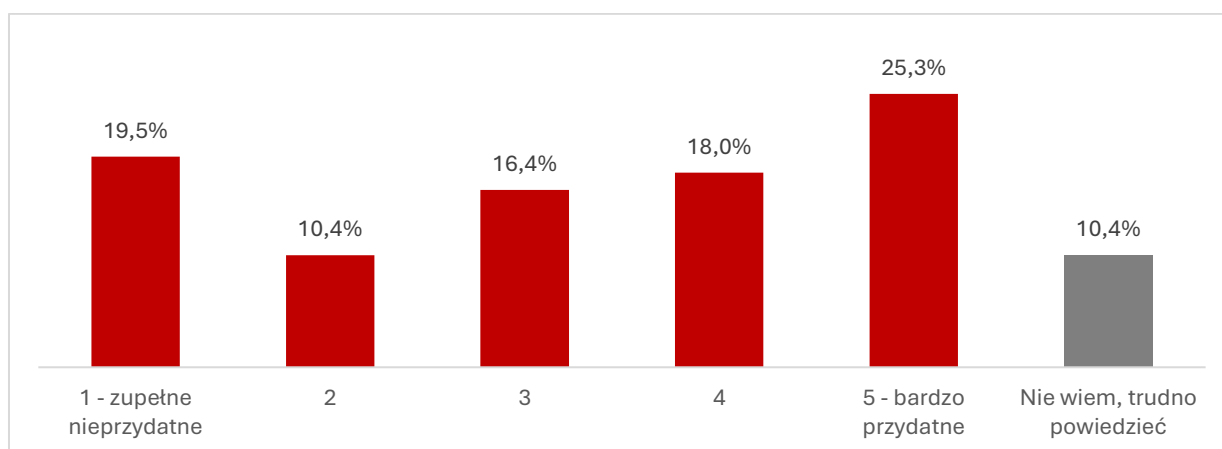
Wykres 6. Odsetek przedsiębiorców zainteresowanych tym, aby zewnętrzne podmioty, np. takie jak SRK, podejmowały następujące działania



Źródło: Badanie ilościowe otoczenia biznesowego rad, n=877.

Ważną potrzebą dla około 40% ankietowanych są natomiast informacje na temat kompetencji zawodowych najbardziej potrzebnych w pracy w sektorze.

Wykres 7. Ocena, w jakim stopniu przedsiębiorcom byłyby przydatne informacje, jakie kompetencje zawodowe są najbardziej potrzebne w pracy w sektorze, w którym działają



Źródło: Badanie ilościowe otoczenia biznesowego rad, n=877.

W znaczącym stopniu są to działania realizowane przez SRK, choć niezbędne będzie ich sprofilowanie pod kątem poszczególnych sektorów. Trwałość zmian uzależniona jest również od potencjału lidera (merytorycznego, organizacyjnego oraz jego rozpoznawalności w sektorze), który gwarantował skuteczniejsze i efektywniejsze funkcjonowanie rad.

6.2 Trwałość funkcjonowania rad

Niniejszy rozdział poświęcony jest przede wszystkim kwestii zachowania trwałości działań SRK po zakończeniu projektów – tj. czy i w jakim zakresie kontynuowane były/ są zadania i inicjatywy realizowane w ramach projektów. Dodatkowo, opisano tutaj także wnioski dotyczące możliwości funkcjonowania SRK i prowadzenia podobnych działań - ale bez wsparcia ze środków EFS.

Analizując zagadnienie trwałości funkcjonowania rad należy mieć na względzie różne wymogi w tym zakresie sformułowane w ramach 3 przeprowadzonych konkursów na wybór SRK. W 1 i 2 konkursie (tj. POWR.02.12.00-IP.09-00-001/16 oraz POWR.02.12.00-IP.09-00-002/17) nie było wymogu zachowania trwałości działań. Jednakże elementem ocenianym i punktowanym w studiach wykonalności był „sposób zapewnienia finansowania SRK po zakończeniu wsparcia ze środków PO WER”²⁶.

W 3 konkursie (POWR.02.12.00-IP.09-00-006/18) kontynuowano rozwiązanie z poprzednich konkursów dotyczące punktowania sposobów zapewnienia finansowania SRK po zakończeniu wsparcia ze środków PO WER, a dodatkowo zobowiązano wszystkich beneficjentów do zapewnienia trwałości działań SRK w okresie 12 miesięcy po zakończeniu realizacji projektów – w tym celu przyjęto stosowane kryterium oceny²⁷.

Definicja kryterium wskazuje, że pod pojęciem „trwałości działań Sektorowej Rady ds. Kompetencji” rozumiano co najmniej :

- realizację zadań określonych w art. 4e ustawy z dnia 9 listopada 2000 r. o utworzeniu PARP;
- bieżące monitorowanie sposobu wdrażania rekomendacji sektorowej rady ds. kompetencji.

Z kolei art. 4e ustawy o utworzeniu PARP wskazuje, że do zadań rad należy w szczególności:

- pozyskiwanie wiedzy od przedsiębiorców na temat potrzeb kwalifikacyjno-zawodowych występujących na rynku pracy w danym sektorze gospodarki;

²⁶ Zapewnienie finansowania SRK po zakończeniu wsparcia ze środków PO WER oznaczało zapewnienie trwałości efektów projektu. Do potencjalnych źródeł finansowania działania Rady można było zaliczyć:

- środki własne Wnioskodawcy lub partnerów projektu;
- środki publiczne;
- środki zapewniane przez interesariuszy projektu;
- inne źródła finansowania, na przykład przekształcenie Rady w samofinansującą się instytucję doradczą działającą na rzecz danego sektora.

Wnioskodawca musiał w studium wykonalności opisać również sposób (tryb) pozyskania źródeł finansowania, wskazać działania, jakie podejmie w celu ich uzyskania oraz ocenić ryzyko nieotrzymania finansowania.

²⁷ Wnioskodawca i Partnerzy (jeśli dotyczy) są zobowiązani do zapewnienia trwałości działań Sektorowej Rady ds. Kompetencji w okresie 12 miesięcy po zakończeniu realizacji projektu.

- 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.

W studiach wykonalności beneficjenci (bez względu na konkurs) nierzadko deklarowali, że środki finansowe do kontynuowania działalności SRK zapewnią partnerzy i pozostali interesariusze zrealizowanych projektów. Wyrażali oni przekonanie, że sukces realizacji projektów przełoży się na finansowanie rad przez przedsiębiorców sektorów, którzy będą otrzymywać na bieżąco informacje o stanie swoich sektorów i potrzebach kompetencyjnych pracowników oraz będą mieli realny wpływ na poziom i zakres kształcenia. Dodatkowo, w części studiów wykonalności wskazywano, że jedną z możliwości będzie też samofinansowanie się rady poprzez organizację płatnych szkoleń, certyfikacji, doradztwa itp. działań skierowanych do różnych podmiotów sektora.

Beneficjenci 3-go konkursu dodatkowo opisywali - we wnioskach o dofinansowanie - zakres działań, jakie będą prowadzić w okresie trwałości. Zakładano np.:

- funkcjonowanie sekretariatów rad;
- funkcjonowanie stron internetowych rad, profilów w social media, dystrybucje newslettera branżowego;
- organizowanie posiedzeń rad;
- działanie ekspertów odpowiedzialnych za diagnozowanie potrzeb kompetencyjnych sektorów;
- realizowanie badań własnych;
- wydawanie rekomendacji sektorowych;
- prowadzenie działań przygotowawczych do uruchomienia kolejnego projektu SRK czy do udziału w kolejnej edycji BBKL.

Spośród 17 analizowanych SRK, 10 zawierało umowy w ramach 3-go konkursu, a 7 w ramach 2 poprzednich. Pozwala to na dokonanie porównania rzeczywistego podejścia do zapewnienia trwałości tych 2 grup.

W przypadku SRK powołanych w wyniku 1-go i 2-go konkursu, większość prowadziła różnego rodzaju działania po zakończeniu finansowania ze środków PO WER. W tej grupie zidentyfikowano rady, które można uznać za dość aktywne. Do takich SRK należą:

- SRK Motoryzacja i Elektromobilność – to przykład rady, gdzie po zakończeniu formalnej działalności wiele działań wypracowanych w ramach projektu jest nadal kontynuowanych, choć w mniejszej skali i przede wszystkim przez lidera Rady. Wciąż działa i jest aktualizowana strona internetowa Rady. Organizowane są spotkania, np. wizyty w zakładach pracy - podczas których zapraszani są nauczyciele, wyróżniający się uczniowie oraz doradcy zawodowi. W ciągu roku od zakończenia działalności Rady udało się zorganizować kilka znaczących wydarzeń, takich jak duża konferencja w

Katowicach, w której wzięli udział przedstawiciele przedsiębiorstw, instytucji szkoleniowych oraz instytucji publicznych. Organizowane są również spotkania sieciujące - łączące pracodawców, studentów i szkoły wyższe.

- SRK Finanse – Rada kontynuuje działania pomimo braku zewnętrznego finansowania. Prowadzone są nadal badania i analizy, organizowane spotkania i konferencje, a przedstawiciel Rady reprezentuje środowisko w Platformie Zrównoważonych Finansów przy Ministerstwie Finansów. Działania te są jednak ograniczone wysokością środków, jakimi Rada dysponuje - niemniej jednak są one wystarczające do podtrzymywania sieci, jaką udało się stworzyć w ramach projektu.
- SRK Moda i Innowacyjne Tekstylia – w tym przypadku beneficjent nie deklarował żadnego okresu trwałości Rady, a mimo to pod koniec okresu realizacji projektu zaproponował powołanie Fundacji, której celem miało być kontynuowanie działań SRK. Aktualnie za funkcjonowanie (w szczególności sieciowanie przedstawicieli sektora) SRK odpowiada lider projektu. W pewnym stopniu kontynuatorem działalności SRK mogą być także branżowe Centra Umiejętności dla Przemysłu Mody.

Część rad prowadzi nadal działania niewymagające znacznych nakładów finansowych, np. konsultacje elektroniczne dokumentów istotnych z punktu widzenia przyszłości sektora, rozpowszechnianie informacji na temat wydarzeń branżowych, itp.

Spośród rad powołanych w ramach 3-go konkursu, aktywne działania w okresie trwałości oraz po nim prowadzi/ła zdecydowana większość z nich. W tej grupie również zidentyfikowano przykłady rad, które wyróżniają się w tym zakresie na tle pozostałych. To np.:

- SRK Nowoczesne Usługi Biznesowe – działania Rady prowadzone były także w 2024 roku. W tym celu m.in. aktualizowano stronę internetową oraz prowadzono inne działania informacyjne na rzecz swojego sektora. Przedstawiciele Rady uczestniczyli także w konferencji zorganizowanej przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii oraz IBE w obszarze ZSK.
- SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo – dzięki wypracowanym relacjom między członkami Rady, ekspertami i przedstawicielami sektora możliwe jest prowadzenie różnego rodzaju działań. Opiniowane są np. akty prawne, utrzymywana jest aktywność w zakresie systemu kwalifikacji – członkowie Rady wypowiadają się o nowych propozycjach kwalifikacji (w trakcie trwania badania recenzowane były trzy kwalifikacje systemowe w cyberbezpieczeństwie).
- SRK Usługi Rozwojowe – Rada w okresie trwałości odbywała posiedzenia, współpracowała z ekspertem odpowiedzialnym za diagnozowanie potrzeb kompetencyjnych, prowadziła badania, a jej strona internetowa była cały czas aktualizowana. SRK wykazuje się aktywnością także w 2024 roku. Dotyczy to zarówno obszaru komunikacji (aktualizacje informacji na stronie internetowej), jak i działań merytorycznych (organizowanie webinarów dotyczących cyfrowej transformacji usług szkoleniowo-rozwojowych). W tym roku zostało również zorganizowane posiedzenie grupy roboczej poświęcone problemom i wyzwaniom związanym z procesem walidacji

kompetencji w kontekście realizacji usług rozwojowych współfinansowanych ze środków EFS+ poprzez Bazę Usług Rozwojowych.

- SRK Odzysk Surowców – Rada kontynuowała działania w 2024 roku po zakończeniu projektu, które obejmowały zarówno działania promocyjno-informacyjne na swojej stronie internetowej, jak też konsultowanie zagadnień związanych z zielonymi kompetencjami z organami administracji rządowej.

Jak pokazują powyższe informacje, **znaczna część rad prowadzi/ła działania po zakończeniu projektów - nawet w sytuacji, gdy na etapie aplikowania nie było to deklarowane. Mimo to widać wyraźnie, że aktywność (przede wszystkim w zakresie rodzaju i skali działań) wykazują częściej rady powołane w trzecim konkursie.**

W przypadku prowadzenia kolejnych konkursów na wsparcie SRK, zaleca się stosowanie podobnego warunku (kryterium oceny)²⁸.

W ramach badania starano się również stwierdzić, czy rady mogłyby w ogóle działać bez udzielonego wsparcia oraz czy mogą kontynuować działania w podobnym zakresie bez uzyskania kolejnego dofinansowania.

Z perspektywy czasu trudno ocenić czy bez realizacji projektów te same podmioty zdecydowałyby się na powołanie tego typu inicjatyw i realizowanie tych wszystkich działań, które były możliwe w ramach uzyskanego wsparcia. Przeprowadzone wywiady z przedstawicielami SRK wskazują jednak, że w zdecydowanej większości nie byłoby to możliwe – zarówno z powodu braku środków, jak też braku właściwego impulsu zachęającego do zrzeczenia się podmiotów z różnych sektorów w ściśle określonym celu (impulsem takim było bowiem ogłoszenie konkursów na projekty o jasno określonym celu i zakresie). Analiza zgromadzonego materiału badawczego wskazuje, że jedynie w przypadku 2 sektorów hipotetycznie możliwe byłoby stworzenie tego typu gremiów i podjęcie określonych działań – tj. w sektorze finansów i sektorze odzysku surowców.

To również rady z tych sektorów mogłyby w jakimś stopniu kontynuować swoją działalność po zakończeniu realizacji projektów. Poza nimi, dalsze działania (w ograniczonym zakresie) mogłyby być – w ocenie ewaluatora – prowadzone też przez SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo oraz SRK Usługi Rozwojowe.

Możliwość powołania i kontynuowania tego typu inicjatyw bez wsparcia środkami EFS byłaby więc możliwa w tych sektorach, w których działa dość aktywnie jeden/ kilka podmiotów o silnej pozycji (rozumianej jako rozpoznawalność, posiadane zasoby organizacyjne i finansowe, możliwość oddziaływania na innych interesariuszy sektora). Silny lider z dużym zapleczem organizacyjnym, finansowym oraz eksperckim gwarantowałby aktywną działalność przynajmniej w części realizowanych działań - w szczególności takich jak: analizy, integracja sektora, monitoring rozwiązań legislacyjnych istotnych z punktu widzenia sektora. To jednak rodziłoby ryzyko znacznego wpływu takiego silnego lidera na kierunek działań rady.

²⁸ Z uwagi na fakt, że w obecnej perspektywie finansowej ogłoszono już konkurs na SRK, zalecenie dotyczy kolejnej perspektywy.

Powołanie/ kontynuowanie działalności SRK bez środków publicznych wymagałoby zatem zaangażowania finansowego ze strony różnych interesariuszy reprezentujących dany sektor – rozproszone finansowanie mogłoby bowiem zwiększyć poziom niezależności/ neutralności. Środki finansowe muszą być jednak na poziomie, który zapewni możliwość zatrudnienia pracowników na cały etat (np. osoby w sekretariacie, animatora/animatorów), finansowanie działań (np. badań, analiz, wydarzeń) oraz finansowanie pracy ekspertów merytorycznych. Warto dodać, że w ocenie licznych przedstawicieli SRK środki finansowe dostępne w ramach projektów PO WER były i tak na poziomie niewystarczającym do tego, by finansować wszystkie działania w założonym zakresie. To wskazuje na potrzebę pozyskiwania przez SRK finansowania z różnych źródeł – najbardziej optymalnym rozwiązaniem byłoby łączenie finansowania publicznego z prywatnym (w tym pochodzącego ze składek członków/ przedstawicieli sektora czy z prowadzonej działalności gospodarczej).

W ramach badania zidentyfikowano natomiast czynniki, które powodują, że aktualne szanse na pozyskanie odpowiednich środków finansowych od przedstawicieli sektora nadal są niewielkie.

- Rozpoznawalność rad oraz znajomość podejmowanych działań, w ich otoczeniu biznesowym, jest wciąż na niskim poziomie²⁹. Oznacza to, że rzeczywisty poziom świadomości korzyści płynących z istnienia rad jest jeszcze niższy. To z kolei powoduje, że brakuje powszechnego przekonania dla potrzeby istnienia tego typu inicjatyw.
- W licznych rozmowach przedstawiciele SRK zwracali uwagę na rozdrobnienie sektorów, składających się w często z MŚP, ich słabą integrację, a nierzadko też odmienne interesy i cele (szczególnie jest to widoczne między największymi i najmniejszymi przedsiębiorstwami, czy przedsiębiorstwami reprezentującymi różne branże). To powoduje z kolei istotne trudności w przekonaniu takich podmiotów do ponoszenia wydatków na działalność gremiów, które najczęściej nadal są im nieznane i nie do końca zrozumiałe są cele, jakie mają realizować.
- Wśród samych członków SRK panuje także przekonanie o konieczności zapewnienia niezależności tego typu rad / inicjatyw – bezstronności i neutralności od wpływu jednej czy kilku silnych organizacji w sektorze, które w sytuacji finansowania działalności rady mogłyby narzucać/ niejako wymuszać podejmowanie działań o charakterze lobbingsowym (w wyłącznym interesie tych podmiotów, a nie całego sektora). Jak podkreślali uczestnicy badań – (współ)finansowana przez środki publiczne rada może dążyć do wyrównywania szans pomiędzy różnymi interesariuszami (o różnej pozycji rynkowej i różnych interesach) zachowując pełną niezależność od wpływu najsilniejszych podmiotów na rynku.

Brak lub dość ograniczone działania po zakończeniu projektów to zatem przede wszystkim wynik braku środków finansowych po stronie rad. Oznacza to, że dla zachowania trwałości funkcjonowania SRK konieczne jest zbudowanie ich pozycji w ramach sektorów. Wzrost rozpoznawalności powinien spowodować, że kolejni przedstawiciele sektorów będą poznawać efekty SRK, dostrzegać uzasadnienie ich działalności, a w efekcie uzasadnienie dla

²⁹ Patrz: rozdział 3.3 raportu.

ponoszenia kosztów na ich utrzymanie - w tym też korzystanie z odpłatnych usług rad. Tylko w ten sposób możliwe byłoby w przyszłości ograniczenie, a może też całkowite zrezygnowanie z finansowania tego typu inicjatyw środkami publicznymi. By jednak zbudować rozpoznawalność i pozycję rad w sektorach, konieczne jest wieloletnie prowadzenie aktywnych działań przez te same podmioty, które w tym okresie powinny być wspierane środkami publicznymi. Podmioty te powinny być dodatkowo motywowane do prowadzenia aktywnych działań i osiągania wymiernych/ widocznych efektów zarówno w czasie realizacji projektów, jak i w okresach trwałości (np. w przerwie między okresami finansowania środkami publicznymi).

W przypadku prowadzenia kolejnych konkursów na wsparcie SRK (np. w kolejnej perspektywie finansowej), w ramach zdefiniowanych wcześniej sektorów, **należy uwzględnić doświadczenie wnioskodawców w prowadzeniu analogicznych lub zbliżonych działań** (bez względu na źródła finansowania), w tym dodatkowo premiować efekty/ rezultaty. Takie rozwiązanie pozwoli zarówno na dodatkowe premiowanie dotychczas działających SRK (pod warunkiem, że w kolejnych konkursach wspierane byłyby te same sektory), jak też na powoływanie SRK w zupełnie nowych sektorach.

Ograniczona trwałość działań SRK to także wynik braku dostatecznie szczegółowych i przekazanych z wyprzedzeniem informacji o tym, jaki miał być ostateczny kształt systemu SRK w trwającej już perspektywie finansowej (w tym tego, które ostatecznie sektory będą objęte systemem wsparcia i na jakich zasadach). Badani przedstawiciele rad wskazywali nierzadko, że brak takich informacji i brak konsultacji ze strony PARP co do kształtu nowego systemu SRK wskazywały na chęć wygaszenia działalności funkcjonujących rad i powołanie na ich miejsce nowych podmiotów. SRK – w obliczu takiej niepewności – z pewnością były mniej skłonne do kontynuowania swoich działań.

W ramach badania **nie zidentyfikowano też rady, której udało się zapewnić samofinansowanie dalszej działalności na zasadach rynkowych** – prowadząc odpłatne działania edukacyjne, szkoleniowe, działania certyfikujące itp. skierowane do różnych interesariuszy w swoich sektorach. W dużej mierze wynika to właśnie z niskiej rozpoznawalności rad, ale także z faktu, że **żadna z rad nie zdecydowała się jak dotąd na uzyskanie statusu podmiotu prawnego** (np. powołując stowarzyszenie, fundację³⁰), który zapewniłby jej zarówno możliwość prowadzenia działalności gospodarczej, ubiegania się (jako SRK, a nie tylko podmiot prowadzący) o kolejne środki publiczne, jak też pozyskiwania finansowania (np. w formie składek) od własnych członków. W ramach badania **zidentyfikowano jednak przypadki** (o czym mowa wyżej w raporcie), **kiedy to podmioty prowadzące rady (w oparciu o własną osobowość prawną) zdecydowały się na aplikowanie w konkursach** na tworzenie Branżowych Centrów Umiejętności czy też **zawierały porozumienia, podpisywały umowy**, np. związane z udziałem rad w organizacjach międzynarodowych.

³⁰ Jak już wskazano w rozdziale – podmiot prowadzący SRK Moda i Innowacyjne Tekstylnia pod koniec okresu realizacji projektu zaproponował powołanie Fundacji, której celem miało być kontynuowanie działań SRK. Do czasu przygotowywania przedmiotowego raportu, działanie to nie zostało jednak zrealizowane.

Powyższe wskazuje, że **dla zachowania trwałości funkcjonowania SRK zasadne byłoby także wypracowanie rozwiązań dotyczących sposobów i zasad prawnego reprezentowania rad** (przede wszystkim już po zakończeniu realizacji projektów dofinansowanych ze środków EFS+).

- **Jednym z możliwych rozwiązań byłoby reprezentowanie SRK przed podmioty je prowadzące.** Rozwiązanie takie jest możliwe w sytuacji, kiedy podmioty takie dysponują odpowiednim potencjałem organizacyjnym i finansowym. Zaletą byłoby z pewnością ograniczenie liczby obowiązków formalnych, jakie byłyby konieczne do dalszego funkcjonowania rady. W ocenie ewaluatora, takie rozwiązanie mogłoby jednak stworzyć ryzyko polegające na tym, że działania rady zostałyby w dłuższej perspektywie podporządkowane – w mniejszym czy większym stopniu – interesom takiego podmiotu (na takie ryzyko wskazywali też sami przedstawiciele SRK w wywiadach). W efekcie inni członkowie rad mogliby ograniczyć lub zupełnie zawiesić swoje zaangażowanie. Konieczne byłoby zatem stworzenie zasad działania takich rad, które zapewniałyby ich neutralność, bezstronność oraz wpływ innych podmiotów/ członków na podejmowane działania. Zasady takie mogłyby być obowiązkowe dla wszystkich rad, które np. chciałyby formalnie należeć do systemu rad ds. kompetencji czy też ubiegać się o dofinansowanie ze środków publicznych na realizację swoich działań.
- **Drugim możliwym rozwiązaniem byłoby przyjęcie przez SRK osobowości prawnej (np. stowarzyszenia, fundacji, izby gospodarczej),** dzięki czemu rady zyskałyby m.in. możliwość prowadzenia działalności gospodarczej, ubiegania się (jako SRK, a nie tylko podmiot prowadzący) o kolejne środki publiczne, jak też pozyskiwania finansowania (np. w formie składek/ darowizn) od własnych członków czy innych podmiotów reprezentujących dany sektor. Również wpływ członków (i innych podmiotów działających w sektorze) na kierunek działania takiej rady mógłby być większy – szczególnie w sytuacji ich finansowego zaangażowania. Z drugiej strony, przyjęcie osobowości prawnej wiązałoby się z koniecznością wypełniania określonych obowiązków formalno-prawnych (w zależności od przyjętego statusu), co wymagałoby odpowiednio większych zasobów. Ewentualne współfinansowanie funkcjonowania SRK przez podmioty działające w poszczególnych sektorach (w tym też członków rad) powinno odbywać się także na jasno określonych zasadach – tak, by również w tym przypadku ograniczyć ryzyko, że SRK staną się podmiotami realizującymi przede wszystkim działania lobbystyczne na rzecz swoich głównych „sponsorów”, tracąc w ten sposób swój ekspercki i neutralny status. Wśród takich zasad mogłoby być np. ustalenie jednej wysokości składki (w przypadku członków), górnego limitu wpłat/ darowizn (w przypadku innych podmiotów) czy zapewnienie publicznego i bieżącego dostępu do wykazu podmiotów dokonujących wpłat. Podobnie jak wyżej – zasady takie mogłyby być obowiązkowe dla wszystkich rad, które np. chciałyby formalnie należeć do systemu rad ds. kompetencji czy też ubiegać się o dofinansowanie ze środków publicznych na realizację swoich działań.

REKOMENDACJA: Wypracowanie przez PARP, we współpracy z Radą Programową i SRK, rozwiązań/ zaleceń:

- mających zwiększyć trwałość działalności SRK po zakończeniu realizacji projektów dofinansowanych ze środków FERS 2021-2027;
- dotyczących warunków i możliwego zakresu wsparcia rad w kolejnym okresie programowania.

Ważną kwestią powinno być zobligowanie SRK do opracowania **strategii działania SRK po zakończeniu projektów FERS**. Strategie takie powinny dotyczyć: możliwych sposobów finansowania działalności rad; określenia formy reprezentacji prawnej rad (np. założenie stowarzyszenia/ fundacji lub pozostanie przy reprezentowaniu rady przez lidera/ podmiot prowadzący); wskazania działań nastawionych na wzrost rozpoznawalności SRK w swoich sektorach. Opracowanie takich strategii mogłyby być warunkiem ubiegania się o dofinansowanie z nowego programu.

Istotne byłoby także wsparcie doradcze ze strony PARP w postaci zlecenia analizy/ ekspertyzy prawnej w zakresie określenia możliwych form prawnych rad (wskazanie mocnych i słabych stron różnych rozwiązań, w tym obowiązków formalno-prawnych, jakie się z nimi wiążą) oraz zasad/ dobrych praktyk działania SRK mających zapewniać ich neutralność po przyjęciu określonej formy reprezentacji (w tym też zasad zaangażowania finansowego członków SRK i innych podmiotów działających w ramach sektorów).

7 OCENA WPŁYWU CZYNNIKÓW ZEWNĘTRZNYCH NA DZIAŁALNOŚĆ RAD

7.1 Czynniki ograniczające działalność rad

W niniejszym rozdziale przedstawiono analizę czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na działalność sektorowych rad ds. kompetencji. Omówiono zarówno aspekty pozytywnie (o ile wystąpiły) wspierające realizację celów rad, jak i bariery ograniczające ich efektywność. Uwzględniono konkretne przykłady z działalności poszczególnych rad, aby zobrazować skalę i charakter omawianych zjawisk.

Czynniki wewnętrzne

1. Brak osobowości prawnej

Brak osobowości prawnej rad sektorowych był postrzegany przez niektóre Rady jako czynnik negatywnie oddziałujący na ich sposób działania, ponieważ jako podmioty formalnie nieistniejące nie mogły samodzielnie podpisywać umów, zawierać porozumień ani uczestniczyć w konkursach grantowych (np. SRK: Handel, Chemia, Turystyka). Te działania były możliwe jedynie za pośrednictwem instytucji prowadzących rady (liderów). Choć rady realizowały swoje zadania, brak samodzielnego statusu mógł wpływać na postrzeganie ich prestiżu i niezależności. Warto jednak zaznaczyć, że podejście samych rad i ich strategia działania również odgrywały istotną rolę w realizacji długofalowych inicjatyw. W niektórych przypadkach brak osobowości prawnej mógł być postrzegany bardziej jako czynnik ograniczający formalne możliwości, niż faktycznie uniemożliwiający rozwój kluczowych działań. Przykłady niektórych rad (np. SRK Motoryzacja i Elektromobilność) wskazują, że

efektywność inicjatyw zależała nie tylko od ram formalnych, ale również od efektywności współpracy i zarządzania w ramach rad.

2. Struktura i organizacja działania rad

Oddziaływanie negatywne: Procedury administracyjne i przeregulowane procesy powoływania członków Rad stanowiły utrudnienie w ich działalności. Przykładem jest SRK Moda i Innowacyjne Tekstylnia, która utraciła cennego członka – przedstawiciela Microsoft – ze względu na zbyt formalny i czasochłonny proces powoływania.

Oddziaływanie pozytywne: Pomimo trudności organizacyjnych, niektóre innowacyjne podejścia w organizacji pracy rad przyniosły pozytywne rezultaty:

- Praca w małych zespołach - wprowadzenie niewielkich, ad hoc grup zadaniowych w SRK Informatyka okazało się skuteczne w reaktywacji zaangażowania członków. Początkowy zapał do pracy wygasł po pewnym czasie, ale praca w mniejszych zespołach umożliwiła efektywną realizację konkretnych zadań i elastyczną reakcję na bieżące potrzeby.
- Warsztaty i mniej formalne spotkania - organizacja warsztatów z mniej formalnym podejściem, w porównaniu do sformalizowanych posiedzeń (np. plenarnych), zwiększyła zaangażowanie uczestników. Przykładem są SRK Odzysk Materiałów i SRK Nowoczesne Usługi Biznesowe, gdzie mniej formalne podejście wspierało aktywność członków.
- Nieformalne oddziaływanie na instytucje - rady, takie jak SRK Motoryzacja i Elektromobilność, skutecznie korzystały z nieformalnego wpływu na instytucje publiczne, zwłaszcza ministerstwa. Takie podejście, choć mniej sformalizowane, okazało się w wielu przypadkach bardziej efektywne niż oficjalne stanowiska czy dokumenty.

3. Aktywność członków

Oddziaływanie negatywne: Brak zaangażowania części członków rad ograniczał ich efektywność. W radach takich jak Przemysł lotniczo-kosmiczny aktywnie działało głównie Prezydium, podczas gdy reszta uczestników ograniczała się do biernego udziału w spotkaniach, co obniżało efektywność podejmowanych działań. Podobne wyzwanie wystąpiło w Radach Informatyka i Żywność wysokiej jakości. W ewaluacji SRK³¹ z 2018 roku wskazano m.in., że czynnikiem ograniczającym aktywność członków był fakt, że działalność w radach jest ich dodatkową działalnością społeczną. Wniosek ten pozostaje aktualny. W wywiadach z kolei podkreślono, iż o ile na początku członkowie mają zapał, aby działać nawet nieodpłatnie to z biegiem czasu zapał ten się wyczerpuje, w szczególności, gdy nie widać przełożenia działań na oczekiwane efekty. Niska aktywność członków prowadzi do problemów z osiągnięciem kworum na spotkaniach i podejmowaniem decyzji.

Oddziaływanie pozytywne: rada jako organ animujący współpracę, kontakt różnych podmiotów, żywą dyskusję merytoryczną i intelektualną, jest niezwykle ważna. Trudne do uchwycenia jest oddziaływanie SRK poprzez spotkanie, rozmowę, czy współtworzenie

³¹ Ocena funkcjonowania Sektorowych Rad ds. Kompetencji. Raport Końcowy, Evalu Sp. z o.o., Warszawa, styczeń 2018.

publikacji pod kątem tego jak wpłynie to na drugą osobę. Członkowie rad, którzy byli bardzo zaangażowani w jej prace przyciągali inne podmioty, które zauważały korzyść dla siebie lub sektora (a zatem również dla siebie jako podmiotu). Ważna była także umiejętność pokazania korzyści interesariuszom i mówienia językiem korzyści dopasowanym do poszczególnych przedstawicieli sektora, nie tylko w bezpośrednich kontaktach, ale też w publikowanych materiałach dostosowanych do odbiorcy (co udawało się np. w SRK Motoryzacja i Elektromobilność).

4. Czynniki finansowe i kadrowe

Oddziaływanie negatywne: Brak wystarczających środków finansowych i kadrowych uniemożliwiał realizację niektórych działań, zmuszając rady do ograniczania priorytetów. W SRK Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna brak finansowania na badania zmuszał do korzystania z analiz wtórnych lub realizowania badań „przy okazji” innych projektów. Brak środków na przeprowadzenie prawdziwych, strukturyzowanych, ilościowych i jakościowych badań bez wątpienia był czynnikiem, który ograniczał działalność rad (np. SRK: Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna, Żywność Wysokiej Jakości, Przemysł Lotniczo-Kosmiczny).

Oddziaływanie pozytywne: rady potrafiły efektywnie dostosować priorytety do ograniczonych zasobów, skupiając się na najważniejszych działaniach. Dzięki temu realizowano kluczowe projekty mimo trudności (SRK: Żywność wysokiej jakości, Moda i Innowacyjne Tekstylnia). Prowadzenie badań i analiz w ramach istniejących projektów, mimo braku finansowania na badania własne było możliwe m.in. dzięki mocnemu osadzeniu animatorów w systemie szkolnictwa wyższego. Biorąc pod uwagę, że niektórzy członkowie rad realizowali działania w formie wolontaryjnej (bez wynagrodzenia, ponieważ realizowali je w ramach swoich zainteresowań, np. zawodowych), a jednocześnie ze względu na swoje stanowisko i doświadczenie posiadali niezbędną wiedzę, rady miały możliwość skorzystania z wiedzy eksperckiej i zasobów uczelni. Jednak bez zabezpieczonych środków na cele badawcze i analityczne długofalowe utrzymanie wypracowanych efektów byłoby raczej niemożliwe, ponieważ zabraknie ekspertów, którzy podejmą się takiej aktywności nieodpłatnie.

5. Krótkie kadencje i brak długoterminowej strategii

Oddziaływanie negatywne: Brak perspektyw na kontynuację działań po zakończeniu kadencji rad skutkowało utratą zaangażowania członków i wytraceniem impetu projektów. Przedstawiciele rad sami nie mają pewności czy kontynuacja ich pracy będzie możliwa oraz w jakim zakresie finansowana. Rady nie mają jasności co do ogólnej strategii rad sektorowych i ich kontynuacji, co powoduje problemy w długoterminowym planowaniu i budżetowaniu. Jak podkreślili sami przedstawiciele rad, inaczej jej działania byłyby prowadzone, gdyby zapewniona była jej kontynuacja, a inaczej projektowany był budżet i zadania, kiedy zapewnione były tylko 4 lata działalności.

6. Zaangażowanie w międzynarodowe projekty i standardy

Oddziaływanie pozytywne: nawiązywanie przez rady współpracy z międzynarodowymi partnerami podnosiło prestiż działań i wspierało rozwój sektora (np. SRK: Przemysł Chemiczny, Finanse, Motoryzacja i Elektromobilność).

Czynniki zewnętrzne

1. Rola Rady Programowej

Oddziaływanie negatywne: Szczególną rolę wspierającą i koordynującą działania rad oraz instytucji krajowych miała pełnić Rada Programowa ds. kompetencji. Wszystkie strony objęte niniejszym badaniem – zarówno przedstawiciele PARP, MFiPR, jak i członkowie samej Rady Programowej, przyznają jednak, że jej rola w procesie wsparcia, koordynacji i nadzoru nad działaniami rad była niedostateczna. Rada Programowa miała być kluczowym elementem systemu, odpowiadając za koordynację działań rad sektorowych, ich współpracę z ministerstwami oraz promocję efektów działań na poziomie krajowym. Między innymi zabrakło regularnych spotkań zarówno w samej Radzie, jak i z przedstawicielami SRK, a sami członkowie Rady Programowej mieli odczucie, że ich rola i cele Rady nie są jasno zdefiniowane, co powodowało, że jej działalność była postrzegana czasem jako formalność bez realnego wpływu na funkcjonowanie systemu SRK. Rada pełniła funkcje doradcze, ale brakowało jej realnego wpływu na kształtowanie polityki publicznej czy sektora edukacyjnego. Jeden z rozmówców określił Radę jako „kwiatek do kożucha”, wskazując na zbyt dużą koncentrację na proceduralnych aspektach, takich jak zatwierdzanie dokumentów, zamiast faktycznej sprawczości i istotnego wkładu w strategiczne decyzje. Członkowie Rady Programowej ocenili, że Rada działała w sposób zbyt rozproszony, częstotliwość spotkań była niewystarczająca i brak było narzędzi do podejmowania operacyjnych działań.

REKOMENDACJA: Rekomenduje się wzmocnienie roli Rady Programowej oraz wyposażenie jej w narzędzia operacyjne. Zamiast pełnić rolę jedynie opiniodawczą, Rada powinna odgrywać aktywną rolę w koordynacji działań SRK i monitorowaniu ich wyników. Jednym z zalecanych rozwiązań jest wprowadzenie regularnego raportowania wyników działań SRK do Rady Programowej.

2. Silosowość działania administracji publicznej i zaangażowanie ministerstw

Oddziaływanie negatywne: Ograniczona współpraca między ministerstwami oraz ich koncentracja na własnych priorytetach w pewnym stopniu ograniczały możliwości realizacji działań rad. Przykłady: MEiN nie uczestniczyło w posiedzeniach SRK Informatyka, co znacząco ograniczało możliwość oddziaływania na politykę edukacyjną tej Rady. Podobne problemy wystąpiły w SRK Budownictwo oraz Finanse. W przypadku SRK Budownictwo brak koordynacji między ówczesnym MEiN a ministerstwami odpowiedzialnymi za konkretne kwalifikacje zawodowe utrudniał rozwój Sektorowej Ramy Kwalifikacji. W SRK Finanse Ministerstwo Finansów nie poparło inicjatywy oddolnego tworzenia Sektorowej Ramy Kwalifikacji. Podobny brak wsparcia dotyczył wprowadzenia rekomendowanych przez Radę zmian w przepisach podatkowych, takich jak VAT od usług certyfikacyjnych. Sytuacje, w których przedstawiciele ministerstw uczestniczyli w posiedzeniach Rady, ale nie zajmowali stanowiska w sprawach istotnych z punktu widzenia Rady, również negatywnie wpływały na jej funkcjonowanie. Takie zachowanie sugerowało uczestnikom spotkań, że działania Rady nie są uznawane za istotne przez resort.

Oddziaływanie pozytywne: Przedstawiciele SRK pozytywnie ocenili współpracę z Ministerstwem Funduszy i Polityki Regionalnej. Przedstawiciele Ministerstwa aktywnie uczestniczyli w działaniach Rady Informatyka, zgłaszając inicjatywy i wspierając konsultacje.

Podobnie pozytywnie podejście MFiPR oceniono w SRK Budownictwo. Przedstawiciele otoczenia Rad wskazali, że dobra współpraca Rady z ówczesnym MEiN przekłada się na dobrą współpracę z kuratorium oświaty w poszczególnych województwach. Rady zapraszały na swoje posiedzenia m.in. przedstawiciele ministra edukacji, ministra nauki i szkolnictwa wyższego, czyli tych podmiotów, które odpowiadają za tworzenie programów nauczania, co dawało ministerstwom możliwość poznania opinii środowiska danego sektora. Dobrą praktyką byłoby zwiększenie udziału przedstawicieli administracji publicznej w radach.

3. Pandemia COVID-19

Oddziaływanie negatywne: Pandemia COVID-19 wpłynęła na ograniczenie wydatkowania środków oraz wstrzymanie realizacji niektórych działań. Utrudniła organizację spotkań, ograniczając możliwość budowania relacji między członkami rad i integracji interesariuszy. Było to widoczne w pewnym stopniu w każdej radzie. Spotkania online nie zastąpiły w pełni kontaktów bezpośrednich. Spotkania zdalne ograniczały możliwości nieformalnych rozmów, które są kluczowe dla współpracy z otoczeniem rad.

Oddziaływanie pozytywne: rady potrafiły elastycznie reagować na sytuację pandemii, przechodząc na pracę zdalną. W niektórych przypadkach pandemia była impulsem do działań społecznych, takich jak produkcja maseczek (SRK: Moda i Innowacyjne Tekstyli, Nowoczesne usługi biznesowe). W niektórych radach (np. Motoryzacja i Elektromobilność) po wycofaniu obowiązku dystansu społecznego pozostawiono możliwość hybrydowego uczestnictwa w spotkaniach. Pandemia przyspieszyła wdrożenie narzędzi zdalnych, co pozwoliło radom na kontynuowanie prac w nowych warunkach (np. SRK: Motoryzacja i Elektromobilność, Nowoczesne Usługi Biznesowe).

4. Zaangażowanie przedsiębiorców i instytucji edukacyjnych

Oddziaływanie negatywne: Niektóre przedsiębiorstwa i instytucje edukacyjne nie dostrzegały wartości w działaniach rad, co utrudniało współpracę i wdrażanie rekomendacji. Problem dotyczył m.in. rad takich jak Przemysł Lotniczo-Kosmiczny, Moda i Innowacyjne Tekstyli, Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo oraz Turystyka.

Oddziaływanie pozytywne: W niektórych przypadkach SRK działały jako neutralna platforma, umożliwiającą współpracę nawet konkurujących przedsiębiorstw. Było to szczególnie widoczne w radach takich jak SRK Odzysk Materiałów i Żywność Wysokiej Jakości. Współpraca z lokalnymi partnerami (np. szkołami i instytucjami edukacyjnymi) poprawiała efektywność realizowanych działań (SRK: Nowoczesne Usługi Biznesowe, Moda i Innowacyjne Tekstyli). W radach, w których wytworzyły się dobre i trwałe relacje międzyludzkie między przedstawicielami interesariuszy i ekspertami, działania rady były skuteczniejsze.

5. Wydłużone procesy decyzyjne PARP

Oddziaływanie negatywne: Zdaniem przedstawicieli niektórych rad, oczekiwanie na akceptację przez PARP zmian w projektach lub budżetach trwało często zbyt długo (SRK: Przemysł Lotniczo-Kosmiczny, Turystyka, Przemysł Chemiczny). Zmiany w projektach wynikały najczęściej z potrzeby dostosowania działań rady do potrzeb i potencjału sektora, np. w SRK Przemysł Lotniczo-Kosmiczny wystąpiono do PARP o akceptację zaproponowanej listy nowych kodów PKD w 2020 roku, ale jak wynika ze sprawozdania za 2022 rok, do końca

funkcjonowania rady nie otrzymano odpowiedzi w tej kwestii. Na początku 2021 roku zawnioskowano o możliwość wprowadzenia zmian w budżecie projektu, a dopiero w grudniu 2021 możliwe było rozpoczęcie procesu związanego z zatwierdzonymi zmianami.

7.2 Wpływ zmian gospodarczych, społecznych, technologicznych i politycznych na działalność rad

Okres funkcjonowania SRK to czas wielu zmian i wyzwań, które miały wpływ zarówno bezpośredni na działalność rad, jak i wpływ pośredni – poprzez ich oddziaływanie na sytuację w poszczególnych sektorach. Jednym z zadań rad było zarówno bieżące diagnozowanie zmian/ wyzwań, analizowanie ich wpływu na prowadzone przez siebie działania i sytuację sektorów oraz planowanie i podejmowanie działań/ rozwiązań stanowiących odpowiedź na te zmiany/ wyzwania.

Identyfikowane zmiany i wyzwania

Przeprowadzone analizy pozwoliły wskazać **główne kategorie zmian/ wyzwań (wraz z przykładami)**, jakie zachodziły w ostatnich latach i które miały wpływ na działanie SRK oraz funkcjonowanie sektorów. Zaliczono do nich m.in.:

1. Zmiany gospodarcze, w tym zmiany na rynku pracy

- Pandemia COVID-19 była źródłem licznych problemów, wyzwań i zmian w sposobie oraz zakresie działania zarówno rad, jak i wszystkich innych interesariuszy w ramach sektorów - w tym przedsiębiorstw oraz instytucji edukacyjnych.
- Pogorszenie się kondycji przedsiębiorstw, które było szczególnie widoczne w okresie pandemii i rosnącej inflacji uwidocznili nie tylko braki kompetencyjne po stronie pracowników, ale też brak dostatecznych środków własnych firm na podnoszenie tych kompetencji.
- Pandemia COVID-19 oraz wojna w Ukrainie przełożyły się w dużej mierze na nowe potrzeby kompetencyjne po stronie pracowników firm (np. w zakresie cyfryzacji, pracy zdalnej, cyberbezpieczeństwa, zarządzania zmianą).
- Wojna w Ukrainie spowodowała napływ migrantów, który znacząco wpłynął na strukturę rynku pracy.
- Istotnym wyzwaniem okazała się kwestia zatrudniania pracowników z Ukrainy, którzy często posiadali odpowiednie doświadczenie i umiejętności, ale problemem były kwestie formalne – trudność w weryfikowaniu autentyczności dokumentów potwierdzających doświadczenie zawodowe i wykształcenie oraz problemy z uznawaniem/ potwierdzaniem tych dokumentów przez polskie instytucje.
- Pogłębiające się różnice płacowe między różnymi zawodami w ramach branż działających w jednym sektorze wpływały negatywnie na możliwość integrowania przez SRK współdziałania takich branż (przykładem może być wzrost płac w opiece zdrowotnej przy jednoczesnym braku tego wzrostu w pomocy społecznej).

2. Zmiany społeczne

- Zmiany demograficzne, w tym starzejące się społeczeństwo stanowią od lat istotne wyzwanie dla wszystkich sektorów w zakresie zapewnienia odpowiedniej liczby wykwalifikowanych pracowników.
- W przypadku części rad identyfikowano wyzwania związane z malejącym zainteresowaniem młodych ludzi pracą w konkretnych branżach i sektorach gospodarki oraz malejącą liczbą fachowców/ praktyków mogących szkolić i kształcić nowe kadry.

3. Zmiany technologiczne

- W tym obszarze zidentyfikowano przede wszystkim szybko postępującą cyfryzację, w tym wzrost znaczenia AI, automatyzację i robotyzację procesów (transformacja przemysłowa związana z Przemysłem 4.0) oraz wzrost znaczenia cyberbezpieczeństwa. Wszystkie te zmiany miały istotny wpływ na potrzebę rozwijania nowych kompetencji i umiejętności pracowników, ale też na możliwości działania samych rad.

4. Uwarunkowania prawne, polityczne

- Wprowadzanie na różnym szczeblu zmian legislacyjnych dotyczących zasad zrównoważonego rozwoju, GOZ, neutralności klimatycznej (np. Program „Fit for 55”, Europejski Zielony Ład).
- Wprowadzanie aktów prawnych w zakresie cyberbezpieczeństwa (np. Dyrektywa NIS 2).
- Doradczy status SRK przekładał się na ograniczoną możliwość oddziaływania na decyzje polityczne dotyczące wdrażania formułowanych przez rady rekomendacje. Było to szczególnie widoczne w przypadku SRK Finanse – stwierdzono w tym przypadku brak kompatybilności koncepcji rady z koncepcjami administracji państwowej reprezentowanej przez Ministra Finansów. Efektem tego było niepowodzenie planu wprowadzenia sektorowej ramy kwalifikacji sektora bankowego do Polskiej Ramy Kwalifikacji. Władze resortu nie skłaniały się do zmian w ramie kwalifikacji, a dodatkowo kwestionowały ideę oddolnego tworzenia takich ram przez przedstawicieli sektora. Sytuacji takich nie należy jednak oceniać negatywnie – dopatrując się np. złej woli ze strony przedstawicieli władzy publicznej. Rolą SRK było bowiem doradztwo – w tym przedstawianie propozycji zmian systemowych i poparcie ich merytorycznymi argumentami. Jednak ostateczne decyzje w zakresie wprowadzenia postulowanych zmian podejmowane były/ są przez przedstawicieli rządu i szeroko rozumianej administracji publicznej – czyli osoby do tego właściwie umocowane. Decydenci muszą zaś podejmować takie decyzje mając na uwadze nie tylko interes i argumenty przedstawicieli danego sektora, ale także inne czynniki natury prawnej, społecznej, gospodarczej – czynniki tworzące kontekst, który nie zawsze musi być szczegółowo znany przedstawicielom SRK.

Zachodzące zmiany i związane z nimi wyzwania były identyfikowane i analizowane przez SRK na bieżąco. Było to możliwe poprzez:

- cykliczne posiedzenia i dyskusje wszystkich członków SRK,

- prace grup roboczych (zarówno stałych, jak i powoływanych ad hoc),
- opinie ekspertów (wewnętrznych, jak i zewnętrznych),
- dyskusje członków SRK nad wynikami prowadzonych badań i analiz (przy takiej okazji możliwe było wskazywanie luk informacyjnych, nowych obszarów do analizy),
- dyskusje i wymianę informacji podczas zewnętrznych seminariów i konferencji branżowych (przykładem może być Forum Współpracy Edukacji z Biznesem – EduMixer współorganizowane przez SRK Informatyka oraz SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo – podczas tych spotkań omawiano m.in. nowe trendy i wyzwania dla edukacji, rynku pracy i przedsiębiorców).

Identyfikowanie zmian oraz wyzwań było także możliwe podczas działań skierowanych do szerokiego grona interesariuszy w ramach sektorów. Przykładowo:

- SRK Budownictwo prowadziła cykl regionalnych seminariów konsultacyjnych, mających na celu identyfikację aktualnych potrzeb pracodawców,
- SRK Informatyka oraz SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo prowadziły badania ankietowe wśród przedsiębiorców dotyczące wyzwań, jakie ujawniła pandemia COVID-19,
- SRK Telekomunikacja i Cyberbezpieczeństwo prowadziła warsztaty (z udziałem przedstawicieli sektora biznesu, edukacji) na temat identyfikowania zmian i wyzwań wynikających z pandemii COVID-19 czy wprowadzanych regulacji prawnych,
- SRK Motoryzacja i Elektromobilność prowadziła konsultacje środowiskowe czy seminaria metodologiczne podczas których rozmawiano także o zachodzących zmianach i nowych wyzwaniach dla sektora.

Sposoby reagowania SRK na zachodzące zmiany i wyzwania

Zdiagnozowane zmiany i wyzwania były podstawą do podejmowania przez rady różnego rodzaju działań, inicjatyw, do których można zaliczyć m.in.:

1. Zmiany w sposobie działania wszystkich rad

- Wprowadzenie powszechnej możliwości spotkań online dla członków SRK.
- Zmiany formy i zakresu prowadzonych działań edukacyjnych – powszechne stosowanie form online, które pomogły dotrzeć do znacznie szerszego grona odbiorców tych działań.

2. Formułowanie rekomendacji

- Rekomendacje dotyczące potrzeby i sposobów integrowania działań podmiotów i pracowników zatrudnionych w różnych branżach funkcjonujących w tym samym sektorze gospodarki (np. SRK Opieka Zdrowotna i Pomoc Społeczna wydała rekomendacje dotyczące potrzeby większego integrowania działań pracowników opieki zdrowotnej i pomocy społecznej, szczególnie w czasie pandemii COVID-19).
- Rekomendacje dotyczące konieczności prowadzenia szkoleń podnoszących kompetencje pracowników przedsiębiorstw w obszarach identyfikowanych jako kluczowe w świetle pojawiających się wyzwań (np. SRK Przemysł Lotniczo-Kosmiczny rekomendowała podnoszenie kompetencji związanych ze zmianami technologicznymi – w tym kompetencji dot. ochrony zasobów cyfrowych i cyberbezpieczeństwa).

- Rekomendacje COVID-owe skierowane do przedsiębiorstw – dotyczące np. wsparcia szkoleniowo-doradczego stanowiącego odpowiedź na problemy wynikające z pandemii COVID-19 (np. SRK Komunikacja Marketingowa, SRK Przemysł Lotniczo-Kosmiczny).
- Rekomendacje dotyczące możliwego planu działań różnych instytucji w odpowiedzi na napływ migrantów z Ukrainy (np. SRK Usługi Rozwojowe zaproponowała stworzenie: platformy wspierającej zatrudnienie tych osób, systemu potwierdzania kwalifikacji i kompetencji, systemu dalszego rozwoju kompetencji w obszarze konkretnych branż/ sektorów, oferty firm sektora dopasowanej do potrzeb osób/ odbiorców z Ukrainy).
- Rekomendacje dotyczące konieczności stworzenia nowych zawodów branżowych lub poszerzenia zakresu kwalifikacji/ kompetencji zawodów już istniejących (np. SRK Odzysk Surowców przygotowała 3 propozycje nowych zawodów w odpowiedzi na zachodzące zmiany technologiczne).

3. Prowadzenie badań i analiz ad-hoc

- Realizowanie badań, analiz, zlecenie ekspertyz dotyczących zagadnień istotnych dla poszczególnych sektorów i związanych z identyfikowanymi zmianami/ wyzwaniem, np. zmianami technologicznymi i postępującą cyfryzacją, zasadami zrównoważonego rozwoju / ESG, sytuacją różnych grup zawodowych (np. ze względu na wiek). Przykładowo SRK Finanse przeprowadziła projekty badawcze pn.: Wpływ zmian technologicznych na pracowników sektora bankowego; Cyfrowe środowisko pracy. Dobre praktyki rynkowe; Młodzi pracownicy sektora finansowego. SRK Komunikacja Marketingowa prowadziła badania dotyczące silversów oraz preferencji najmłodszego pokolenia na rynku pracy w branżach sektora.
- Analizowanie potrzeb szkoleniowych w odpowiedzi na identyfikowane zmiany/ wyzwania (np. z zakresu nowych technologii, GOZ). Przykładowo SRK Moda i Innowacyjne Tekstylia przeprowadziła analizę w zakresie potrzeb szkoleniowych z obszaru wdrażania circular economy przez podmioty z sektora przemysłu mody i innowacyjnych tekstyliów.
- Prowadzenie monitoringu zjawiska migracji (przede wszystkim z Ukrainy) pod kątem możliwości pozyskania nowych zasobów kadrowych do pracy w różnych branżach (działania takie prowadziła m.in. SRK Odzysk Surowców).
- Prowadzenie monitoringu rynku pracy (np. SRK Komunikacja Marketingowa).

4. Analiza i formułowanie propozycji zmian w obszarze edukacji i na rynku pracy

- Analizowanie dotychczas stosowanych programów nauczania (np. np. SRK Komunikacja Marketingowa).
- Formułowanie propozycji nowych programów nauczania oraz modyfikacji dotychczasowych (np. SRK Komunikacja Marketingowa).
- Przygotowywanie opisów zawodów przyszłości, w tym profilu kompetencji, jakie będą w ich ramach wymagane (np. SRK Motoryzacja i Elektromobilność opracowała 16 raportów dotyczących zawodów przyszłości, które miały być podstawą do tworzenia nowych programów nauczania).
- Formułowanie propozycji zmian w systemie kształcenia i działaniu przedsiębiorstw mających na celu wydłużanie aktywności zawodowej osób starszych, zachęcanie

młodych do podejmowania pracy w konkretnych branżach oraz lepsze dopasowanie kompetencyjne do wyzwań rynku pracy. Przykładem mogą być tego typu działania podejmowane przez SRK Odzysk Surowców.

- Promowanie potrzeby rozwijania „zielonych kompetencji” (działania podejmowane np. przez SRK Odzysk Surowców).

5. Prowadzenie działań informacyjnych i edukacyjnych

- Organizowanie szkoleń dla edukatorów/ nauczycieli obejmujących identyfikowane zagadnienia (przede wszystkim wpisujące się w wyzwania społeczno-gospodarcze). Przykładowo SRK Moda i Innowacyjne Tekstylnia po zidentyfikowaniu deficytów kompetencji po stronie nauczycieli, zaproponowała sprofilowane działania szkoleniowe.
- Organizowanie szkoleń/webinariów dotyczących nowych technologii w kształceniu (np. SRK Usługi Rozwojowe organizowała webinary dotyczące cyfrowej transformacji usług szkoleniowo – rozwojowych czy Digital Learning).
- Prowadzenie działań propagujących konkretne zawody, branże wśród różnych grup odbiorców (często nowych grup, które mogłyby stanowić dodatkowe źródło kadr dla firm dzięki rozwojowi pracy zdalnej). Przykładowo SRK Nowoczesne Usługi Biznesowe organizowała warsztaty dla studentów z mniejszych ośrodków miejskich, w czasie których przedstawiała sektor NUB jako dostępny także dla osób z takich lokalizacji – dzięki powszechnej możliwości pracy zdalnej w tym sektorze.
- Przygotowanie i rozpowszechnianie poradników, zaleceń (np. SRK Usługi Rozwojowe opracowała „Zbiór Dobrych Praktyk Usług Zdalnego Uczenia”).

6. Intensyfikowanie i rozwijanie współpracy sektora biznesu z sektorem edukacji oraz nawiązywanie współpracy z nowymi podmiotami / interesariuszami

- W obliczu zachodzących zmian technologicznych rady zaczęły nawiązywać współpracę / angażować w działania podmioty, które mogłyby być źródłem nowych rozwiązań technologicznych dla firm z sektorów (np. SRK Gospodarka Wodno-ściekowa i Rekultywacja nawiązała współpracę z firmami mogącymi przygotować dedykowane rozwiązania technologiczne dla przedsiębiorstw zajmujących się rekultywacją i gospodarką wodnościekową).
- Nawiązywanie współpracy z radami biznesu czy akademickimi biurami karier (np. SRK Komunikacja Marketingowa).

Jak pokazują wskazane przykłady, SRK dostosowywały swoje działania do zachodzących zmian oraz starały się reagować na bieżąco na pojawiające się wyzwania, w tym przede wszystkim te mające wpływ na funkcjonowanie samych rad, jak i na rynek pracy.

Przeprowadzone wywiady z przedstawicielami rad oraz ich otoczenia wskazują, że podejmowane działania, sposób reagowania był najczęściej adekwatny do specyfiki tych wyzwań. W rozmowach podkreślano, że dzięki współpracy z przedsiębiorstwami i instytucjami edukacyjnymi rady skutecznie dostosowywały swoje strategie do potrzeb rynku pracy oraz zmieniających się warunków. Mimo wyzwań i ograniczeń z jakimi wiązała się realizacja projektów, SRK podejmowały działania, które odpowiadały aktualnym potrzebom

sektorów – potwierdza to ich zdolność do działania w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości.

Mimo pozytywnej oceny, w ramach badania **zidentyfikowano czynnik mający istotny wpływ na sprawność reagowania rad w obliczu pojawiających się wyzwań i zmian. Ograniczająco wpływały przede wszystkim zasady realizacji projektów, w tym wprowadzania zmian w zakresach rzeczowych projektów i budżetach, czy aktualizowania celów szczegółowych.** W ramach wywiadów przedstawiciele SRK zwracali uwagę, że wnioski o tego typu zmiany były rozpatrywane i akceptowane zbyt długo przez Operatora (PARP). Z drugiej strony, trzeba mieć na uwadze okoliczności, jakie miały wpływ na procedowanie oraz możliwość akceptowania wnioskowanych zmian. Po pierwsze, spowolnione tempo rozpatrywania przedkładanych wniosków mogło wynikać z kumulacji takich wniosków składanych przez różne SRK w zbliżonym/ krótkim okresie czasu (szczególnie w czasie pandemii COVID-19 czy po wybuchu wojny w Ukrainie) przy ograniczonej (stałej) liczbie opiekunów projektów po stronie operatora (PARP), jak też z różnego rodzaju komplikacji po stronie PARP związanych z koniecznością dostosowania procedur działania/ warunków i zasad pracy pracowników (szczególnie w czasie pandemii COVID-19 oraz po wybuchu wojny w Ukrainie). Po drugie, możliwości PARP w zakresie udzielania radom zgód na zmiany w projektach były ograniczone przepisami wynikającymi z systemu wdrażania środków UE - ustalonymi przez ministra odpowiedzialnego za rozwój regionalny. Oznacza to, że PARP miała obowiązek działania zgodnie z wyznaczonymi procedurami i powszechnie obowiązującymi przepisami prawa. Wszelkie zmiany proponowane przez beneficjentów (rady) wymagały dogłębnej analizy, weryfikacji zgodności z dokumentacją projektową, a nierzadko też uzupełnień ze strony beneficjentów - co także wpływało na czas realizacji całego procesu. Nie bez znaczenia jest także fakt, że w konsekwencji takiej analizy stwierdzano, że część propozycji/oczekiwań rad było niemożliwych do wprowadzenia ze względu na otoczenie prawne i instytucjonalne. Mimo to, w ocenie ewaluatora warto w przyszłości zoptymalizować proces rozpatrywania wniosków o zmiany w projektach.

7.3 Ocena efektywności systemu rozliczania projektów rad

System rozliczania projektów generalnie nie sprawiał radom większych problemów. Jednocześnie przedstawiciele rad dostrzegali znaczny stopień zbiurokratyzowania tych procedur, co wskazuje na potrzebę ich uproszczenia w przyszłości. Pojawiły się również nieliczne głosy sugerujące, że wprowadzenie uproszczonych metod rozliczania wydatków mogłoby zwiększyć efektywność wsparcia dla projektów. Takie rozwiązanie mogłoby pomóc w zminimalizowaniu obciążeń administracyjnych i pozwolić radom skupić się bardziej na działaniach merytorycznych. Jednocześnie dobrą praktyką było powierzenie rozliczania projektów osobom posiadającym doświadczenie w realizacji projektów unijnych. Dzięki ich wiedzy i praktyce możliwe było sprawne przeprowadzenie rozliczeń oraz spełnienie wszelkich wymogów formalnych.

Jedną z kluczowych lekcji wynikających z doświadczeń SRK jest potrzeba większej elastyczności w zarządzaniu budżetem projektowym. Proces przygotowywania wniosków o dofinansowanie i studium wykonalności, ich oceny, a następnie realizacji często trwa długo, co prowadzi do rozbieżności między pierwotnymi założeniami budżetowymi a rzeczywistymi

potrzebami podczas realizacji działań. Przedstawiciele SRK w trakcie wywiadów zwrócili uwagę, że obecne procedury wymagające formalnych zgód Operatora (PARP) na zmiany w budżecie były czasochłonne, dezorganizujące i nie zawsze pozwalały na dostosowanie projektów do zmieniających się potrzeb sektorów. Warto podkreślić, że możliwości PARP w zakresie udzielania zgód na zmiany budżetowe oraz rozliczania poszczególnych wydatków są ograniczone przepisami wynikającymi z systemu wdrażania środków UE. Jako Operator, PARP ma obowiązek działania zgodnie z procedurami ustalonymi przez Instytucje Zarządzające środkami UE oraz zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa. W efekcie wiele propozycji i oczekiwań rad nie mogło być zrealizowanych ze względu na ograniczenia wynikające z otoczenia prawnego i instytucjonalnego. Każda propozycja zmiany zgłoszona przez rady była szczegółowo analizowana pod kątem zgodności z obowiązującymi wytycznymi dotyczącymi wydatkowania środków oraz weryfikowana w odniesieniu do dokumentacji projektowej, co czyniło cały proces czasochłonnym.

W ocenie ewaluatora w przyszłości warto rozważyć wprowadzenie bardziej elastycznych zasad przesuwania środków między pozycjami budżetowymi oraz optymalizację procedur związanych z wprowadzaniem zmian, co mogłoby znacząco poprawić efektywność działań rad.

Kolejnym istotnym wyzwaniem była kwestia niedoszacowanych budżetów SRK. Środki finansowe przydzielone radom często były niewystarczające, co ograniczało ich zdolność do realizacji zamierzonych celów. W przyszłym okresie programowania zaleca się zwiększenie nakładów finansowych na poszczególne SRK, co umożliwiłoby zwiększenie skali działań skierowanych do otoczenia rad, co w efekcie przyniosłoby większą integrację środowisk branżowych. Lepsze finansowanie przyczyniłoby się także do skuteczniejszej promocji działań rad, co przełożyłoby się na ich większą rozpoznawalność i oddziaływanie na sektor.

Respondenci w trakcie wywiadów wskazali, że zmiany personalne wśród opiekunów projektów ze strony PARP stanowiły dodatkowe wyzwanie w realizacji projektów SRK. Należy jednak zaznaczyć, że główną przyczyną rotacji kadr była pandemia COVID-19, która znacząco wpłynęła na funkcjonowanie PARP. Pomimo tych trudności, PARP podejmowała działania mające na celu sprostanie wyzwaniom oraz utrzymanie sprawności operacyjnej w nowych warunkach pracy w trybie zdalnym. Zdaniem ewaluatora w przyszłości zaleca się usprawnić proces przekazywania obowiązków w sytuacjach zmian personalnych, gdyż brak ciągłości w zarządzaniu projektami często prowadzi do opóźnień oraz trudności w podejmowaniu decyzji i realizacji działań. Tego rodzaju działania mogłyby zwiększyć stabilność i efektywność realizacji projektów SRK, niezależnie od występujących zmian kadrowych. Ważne jest również, aby przedstawiciele PARP aktywniej angażowali się w działania informacyjno-promocyjne, wspierając rady w dotarciu do szerszego grona interesariuszy oraz zwiększając świadomość na temat efektów ich pracy.

Podsumowując, w przyszłym okresie programowania zaleca się wprowadzenie uproszczonych metod rozliczania wydatków oraz większej elastyczności w zarządzaniu budżetem. Obejmuje to możliwość dokonywania przesunięć między pozycjami budżetowymi bez konieczności uzyskiwania akceptacji PARP, przy jednoczesnym zachowaniu procedur i wytycznych

dotyczących kwalifikowalności wydatków³². Przykładem uproszczeń możliwych do wprowadzenia mogą być:

- zwiększenie określonego progu procentowego z 10% do 25% przesunięć między kategoriami budżetowymi, które nie wymagają wcześniejszej zgody Operatora (PARP),
- ograniczenie liczby wymaganych dokumentów do minimum, np. zastąpienie faktur i umów krótkim raportem lub deklaracją SRK,
- rozliczanie środków na podstawie osiągniętych rezultatów mierzonych przez osiągnięcie deklarowanych wskaźników produktu i rezultatu, zamiast szczegółowych wydatków.

Bardziej elastyczne zarządzanie środkami oraz przyspieszenie procedur zatwierdzania zmian umożliwi radom skuteczniejsze dostosowywanie działań do zmieniających się potrzeb sektorów oraz do realiów, które często odbiegają od pierwotnych założeń projektowych. Zaś uproszczenie metod rozliczania zmniejszy obciążenia administracyjne i zwiększy efektywność wsparcia, pozwalając radom skupić się bardziej na działaniach merytorycznych. Dodatkowo zaleca się zwiększenie nakładów finansowych na SRK, patrząc na złożoność poszczególnych sektorów. Wyższy budżet pozwoliłby na lepszą integrację środowisk branżowych, skuteczniejszą promocję działań rad, co zwiększyłoby ich rozpoznawalność i wpływ na sektory.

8 DOBRE PRAKTYKI – PODSUMOWANIE

W obszarze **narzędzi stosowanych przez rady w poszczególnych obszarach ich działania** można wskazać następujące dobre praktyki:

- Podstawą działań rady były działania oddolne, oparte o społeczne sieci powiązań liderów i aktywistów rad. Było to działanie adekwatne do potrzeb związanych z budową podstawowej sieci relacji w celu nawiązania wewnątrzsektorowych form dialogu dotyczących edukacji i jej dostosowywania do wymogów zmieniającej się gospodarki.
- Rady skutecznie wykorzystywały nadarzające się możliwości nawiązywania współpracy z interesariuszami.
- Dysponując ograniczonymi środkami docierania do różnych interesariuszy sektora (zwłaszcza szkół ponadpodstawowych) rady stosowały innowacyjne techniki poszerzania nawiązywanych relacji.

³² Kwalifikowalność wydatków regulują następujące dokumenty: Regulamin konkursu, Rozporządzenie do wydatków kwalifikowalnych związanych z utworzeniem i prowadzeniem Sektorowej Rady ds. Kompetencji, umowa o dofinansowanie, wytyczne Ministra Rozwoju w zakresie realizacji przedsięwzięć z udziałem środków Europejskiego Funduszu Społecznego w obszarze przystosowania przedsiębiorców i pracowników do zmian na lata 2014-2020, wytyczne kwalifikowalności wydatków w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności na lata 2014-2020.

- Rady nie rezygnowały z prowadzenia działań na elementarnym poziomie i współdziałały również z pojedynczymi podmiotami (szkołami) zainteresowanymi nawiązywaniem współpracy.
- Rady skutecznie tworzyły lokalne sieci współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, szkołami i szkolnictwem wyższym.
- Rady efektywnie współpracowały z przedstawicielami szkolnictwa wyższego.
- Rady powierzały wykonywanie swoich badań i analiz kompetentnym naukowcom należącym do rad. Było to korzystne zarówno dla rad, jak i dla uczonych.
- Rady wspierały uczelnie Centra Kariery oraz Rady Biznesu.
- Rady stworzyły rekomendacje odpowiadające potrzebom rynku pracy.
- Rady wykazały się zdolnością mobilizacji i elastycznością przy realizacji rekomendacji związanych z epidemią COVID-19 oraz z wojną w Ukrainie.
- Część rad wykazała się innowacyjnością podejmując nieprzewidziane pierwotnie inicjatywy (olimpiady przedmiotowe, „Dni kariery” itd.).
- Część rad podejmowała działania na forum międzynarodowym, mające na celu reprezentowanie polskich sektorów na forach europejskich.
- W okresie pandemii rady zaczęły szerzej używać webinarów, jako dobrego narzędzia podtrzymywania i pogłębiania istniejących już sieci relacji. Praktyka ta sprawdziła się i jest stosowana nadal.
- Rady wykonały szereg dobrych badań i analiz, które są dostępne dla wszystkich uczestników sektorów.

W obszarze **działań ukierunkowanych na dopasowanie kompetencji pracowników do potrzeb rynku pracy, przede wszystkim rekomendacji**, można wskazać dobre praktyki:

- Poprzedzenie sformułowania rekomendacji odpowiednią diagnozą branży: SRK Przemysł Lotniczo-Kosmiczny poprzedziła identyfikację potrzeb kwalifikacyjnych i usług rozwojowych badaniem dotyczącym m.in. kondycji ekonomicznej polskich spółek w sektorze, a także mapowania kierunków edukacyjnych w sektorze kosmicznym, identyfikując obszary, gdzie występują niedobory edukacyjne.
- Szybka reakcja na zmieniające się potrzeby: rady przygotowywały rekomendacje nadzwyczajne, np. w odpowiedzi na skutki pandemii COVID-19 lub sytuację wojenną w Ukrainie, pokazując elastyczność i dostosowanie do nowych wyzwań.
- Część rad aktywnie współpracowała z operatorami szkoleń oraz instytucjami edukacyjnymi, co pozwalało na bieżące modyfikowanie działań i lepsze dopasowanie oferty do potrzeb przedsiębiorców.
- Szeroka promocja rekomendacji: Niektóre rady organizowały konferencje, webinary i inne wydarzenia, aby upowszechniać swoje rekomendacje i budować świadomość wśród interesariuszy.

- Wypracowanie materiałów dostosowanych do różnych odbiorców: Niektóre rady, poza opracowaniem rekomendacji w języku spójnym z ZSK, przygotowały także materiały edukacyjne dostosowane do różnych odbiorców.

W obszarze **promowania swojej działalności oraz budowania wizerunku** warto zwrócić na takie działania rad:

- Budowanie sieci kontaktów obejmującej zarówno firmy, jak i szkoły, nauczycieli oraz doradców zawodowych w danym sektorze,
- Organizowanie licznych spotkań łączących perspektywę różnych interesariuszy - przedsiębiorców, reprezentantów szkół ponadpodstawowych i uczelni, doradców zawodowych, a także instytucji publicznych, takie jak wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy,
- Odpowiednie prowadzenie stron internetowych i mediów społecznościowych – wysoka aktywność, czytelne i przyjazne umieszczenie treści, dopasowanie materiałów do potrzeb różnego typu interesariuszy.

W obszarze **użyteczności działalności rad**, za dobrą praktykę można uznać:

- Włączanie przez rady nowych zawodów do klasyfikacji zawodów szkolnictwa branżowego w tym uwzględniających innowacyjne rozwiązania (np. pełen cykl życia produktu w ramach zawodu technik elektromobilności).
- Powiązanie włączania nowych zawodów do klasyfikacji zawodów szkolnictwa branżowego z kształceniem (studia i/lub studia podyplomowe) przyszłych kadr nauczycieli uczących w ramach tych zawodów.
- Opracowywanie szerokiego katalogu materiałów edukacyjnych (poradników, zeszytów metodycznych, aplikacji mobilnych, webinarów czy koncepcji modyfikacji programów kształcenia na poziomie szkolnictwa branżowego oraz wyższego na potrzeby danego sektora) dedykowanych różnorodnym grupom interesariuszy tj. nauczycielom, instruktorom zawodu/praktycznej nauki zawodu, doradcom zawodowym a także uczniom.
- Współpracę szkół branżowych z uczelniami w zakresie korzystania z laboratoriów przez ich uczniów oraz otwarcie kierunków dedykowanych ich absolwentom.
- Opracowywanie na zakończenie projektu przez Radę Moda i Innowacyjne Tekstylnia dokumentu stanowiącego aktualną diagnozę sektora z elementami prognostycznymi tj. odnoszącymi się do przewidywanej sytuacji branży w najbliższej przyszłości (3-5 lat).

W obszarze **współpracy i integracji z innymi instytucjami** można wskazać następujące dobre praktyki:

- Nawiązywanie relacji pomiędzy interesariuszami sektorów przebiegało przez kontakty nieformalne i realizowane było metodą kuli śnieżnej. Główna rola w tych działaniach należała do animatorów i liderów projektu.

- Działania animatorów faktycznie zaowocowały powstaniem, skupionych wokół rad, środowisk rozumiejących potrzebę dialogu na tematy edukacyjne. W większości przypadków, są to środowiska względnie trwałe.
- Współpraca uczonych z radami przekładała się na ich praktykę dydaktyczną.
- Rady wynosiły korzyści ze współpracy z uczonymi w postaci dobrze opracowanych badań.
- Zaangażowanie naukowców w radę przekładało się na współpracę z uczelnianymi komórkami doradztwa zawodowego dla absolwentów.
- Rady starały się pozyskiwać do współpracy nawet pojedyncze szkoły. Rady korzystały na tym zapoznając się z praktyką szkolnej dydaktyki. Placówki szkolne natomiast nawiązywały cenne dla nich kontakty, skutkujące współdziałaniem na szczeblu lokalnym.
- Wobec trudności z nawiązywaniem współpracy ze szkołami ponadpodstawowymi, rady angażowały się w działania innowacyjne, które pozwalały im rozszerzyć zasięg oddziaływania. Były to olimpiady i konkursy przedmiotowe adresowane jednocześnie do wielu szkół związanych z branżą.

W obszarze **trwałości efektów działania rad w sektorze** za dobrą praktykę można uznać:

- Otwarty dostęp na stronie internetowej oraz mediach społecznościowych (nawet po zakończeniu formalnego funkcjonowania rady) do szerokiego katalogu materiałów edukacyjnych dedykowanych różnorodnym grupom interesariuszy tj. nauczycielom, instruktorom zawodu/praktycznej nauki zawodu, doradcom zawodowych a także uczniom.
- Wzrost liczby uczniów w ramach nowych zawodów włączonych do klasyfikacji zawodów szkolnictwa branżowego m.in. w wyniku działań informacyjno-promocyjno-wizerunkowych w zakresie sektora (SRK Moda i Innowacyjne Tekstyli).
- Stosowanie mechanizmu eksperymentu pedagogicznego w procesie włączania przez rady nowych zawodów do klasyfikacji zawodów szkolnictwa branżowego.

W obszarze **trwałości działania rad** za dobrą praktykę można uznać to, że:

- Część SRK po zakończeniu realizacji projektów prowadziła aktywne działania, które znacząco wykraczały poza standardowe i nisko kosztowe działania, w tym informacyjne (np. aktualizowanie strony www). W kilku przypadkach rady w dalszym ciągu organizowały posiedzenia; współpracowały z ekspertami i różnymi interesariuszami sektora, z którymi wcześniej nawiązana została współpraca; prowadziły badania; organizowały webinaria; opiniowały akty prawne czy konsultowały propozycje nowych kwalifikacji w zakresie systemu kwalifikacji.

W obszarze **dostosowywania się strategii działania SRK do wyzwań i zmian zachodzących w otoczeniu** można wskazać takie dobre praktyki, jak:

- Trafne diagnozowanie pojawiających się zmian i wyzwań w kontekście zarówno działania samych rad, jak i sytuacji innych interesariuszy w swoich sektorach – było to możliwe dzięki dobrej współpracy w ramach SRK podmiotów z różnych sektorów,
- Podejmowanie działań ad hoc – stanowiących odpowiedź na bieżące potrzeby informacyjne, bieżące problemy i wyzwania z jakimi interesariusze musieli się mierzyć (do takich działań ad hoc można zaliczyć zarówno formułowanie nadzwyczajnych rekomendacji, zlecenie i prowadzenie badań oraz analiz, analizowanie i formułowanie propozycji zmian w obszarze kształcenia czy nawiązywanie współpracy z zupełnie nowymi i niekojarzonymi wprost z danym sektorem podmiotami).

9 WNIOSKI I REKOMENDACJE

Tabela 2 Wnioski i rekomendacje

Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji	Sposób wdrożenia (szczegółowe wskazanie, jakie działania należy podjąć)	Adresat rekomendacji	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
1.	Rada Programowa ds. kompetencji miała pełnić szczególną rolę wspierającą i koordynującą działania SRK oraz instytucji krajowych. Wszystkie strony objęte niniejszym badaniem – zarówno przedstawiciele PARP, MFiPR, jak i członkowie samej Rady Programowej oraz rad sektorowych, byli zdania, że jej rola w procesie wsparcia, koordynacji i nadzoru nad działaniami rad była niedostateczna. (s. 82)	Rekomenduje się wzmocnienie roli Rady Programowej oraz wyposażenie jej w narzędzia operacyjne. Oprócz roli opiniodawczej, Rada powinna odgrywać aktywną rolę w koordynacji działań SRK i monitorowaniu ich wyników.	1. Wprowadzenie regularnego raportowania wyników działań SRK do Rady Programowej. 2. Zwiększenie częstotliwości spotkań w ramach Rady Programowej oraz z przedstawicielami poszczególnych SRK. 3. Zaangażowanie Rady Programowej w promowanie działań SRK (wytworzonych produktów: rekomendacji, analiz, badań itp.) oraz wsparcie rad w uzyskiwaniu informacji zwrotnej na temat wypracowanych rekomendacji, które skierowano do danych instytucji (jeżeli takiej informacji brakuje).	PARP	31.12.2029	programowa operacyjna
2.	Jako ogólną barierę dla wykorzystania wypracowanych przez rady zaleceń i wyników badań rady wskazywały „silosowość” resortów oraz brak współpracy między różnymi	Rekomenduje się wypracowanie rozwiązań wzmacniających efektywność współpracy pomiędzy systemem rad a władzami	1. Przeprowadzenie przez Radę Programową ds. Kompetencji analiz i debaty dotyczących docelowego modelu współpracy pomiędzy systemem rad a władzami	PARP MFiPR	31.12.2029	programowa strategiczna

Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji	Sposób wdrożenia (szczegółowe wskazanie, jakie działania należy podjąć)	Adresat rekomendacji	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
	instytucjami odpowiedzialnymi za edukację, rynek pracy i rozwój kompetencji. Obecne umiejscowienie rad przy PARP, podlegającą ministrowi właściwemu do spraw rozwoju regionalnego, powoduje, że w przypadku wydania przez radę zaleceń, które dotyczą np. zmian legislacyjnych lub zmian w polityce edukacji, rynku pracy, gospodarki, będących w kompetencjach różnych ministrów, Agencja nie dysponuje wystarczającymi prerogatywami do inicjowania ich wprowadzenia i wspierania rad w tym procesie. (s. 45)	oświatowymi, w tym rozważenie wprowadzenia zmian systemowych zapewniających większy wpływ rad na kształtowanie polityki w obszarze edukacji, rynku pracy, gospodarki w różnych sektorach.	oświatowymi, w tym możliwości zobligowania administracji państwowej do ustosunkowania się do zaleceń (np. wprowadzenie obowiązku odpowiedzi w określonym terminie, wraz z planem dalszych działań, tj. opisem działań, które administracja może podjąć wykorzystując dokument rady, lub uzasadnieniem dla odrzucenia proponowanych przez radę rozwiązań). 2. Podjęcie w ramach debaty tematu systemowych zmian na rzecz zwiększenia wpływu rad na kształtowanie polityki w obszarze edukacji, rynku pracy, gospodarki w różnych sektorach – np. poprzez ulokowanie SRK lub Rady Programowej bezpośrednio przy premierze lub w ramach międzyresortowego ciała koordynacyjnego, lub wzmocnienie roli PARP (wzmocnienie roli Prezesa PARP we współpracy z ministrem nadzorującym Agencję w kształtowaniu polityk mających znaczenie dla SRK).	Rada Programowa		

Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji	Sposób wdrożenia (szczegółowe wskazanie, jakie działania należy podjąć)	Adresat rekomendacji	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
3.	Wykorzystanie zaleceń i wyników badań rad napotykało trudności, wynikające przede wszystkim z niedostatecznej komunikacji między radami a administracją publiczną, braku reakcji ze strony administracji w odpowiedzi na przesyłane zalecenia. Jest to negatywnie odbierane przez rady i może mieć niekorzystny wpływ na motywację ich członków do angażowania się w prace na rzecz zmian polityki w obszarze edukacji, rynku pracy, gospodarki w różnych sektorach. (s. 25, 28, 40)	Rekomenduje się podjęcie przez rady działań mających na celu zwiększenie efektywności współpracy z administracją publiczną, która jest odbiorcą zaleceń i wyników badań rad. Rekomenduje się także zwiększenie skali działań promujących rolę rad wśród administracji publicznej.	1. Zapraszanie przedstawicieli administracji publicznej do udziału w pracach rad (również jako członków rad), aby zapewnić lepsze zrozumienie i uwzględnienie wyników ich prac w politykach publicznych. W szczególności dotyczy to MEN, MNiSW. 2. Intensyfikacja działań promocyjnych podejmowanych przez PARP oraz MFiPR w celu zwiększenia świadomości o wynikach prac rad wśród administracji. 3. Wypracowanie przez rady planu i narzędzi do monitorowania wykorzystania zaleceń przez podmioty, którym przekazano te zalecenia. Uwzględnienie tego elementu w sprawozdaniach rocznych z działalności rad.	SRK PARP MFiPR	31.12.2029	programowa strategiczna
4.	Radom brak jest ogólnej odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu posługiwanie się i opracowywanie nowych ram kwalifikacji jest dla systemu edukacji zawodowej istotne i jaką rolę w jego tworzeniu mają odgrywać rady – czy	Rekomenduje się, by zagadnienia Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji i zaangażowania rad w jego kształtowanie stało się przedmiotem ustaleń PARP	Wypracowanie przez PARP, we współpracy z MEiN, opisu roli rad i zakresu ich zadań w obszarze opracowania i inicjowania wprowadzania nowych (i modyfikowania istniejących) ram	PARP	31.12.2026	programowa strategiczna

Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji	Sposób wdrożenia (szczegółowe wskazanie, jakie działania należy podjąć)	Adresat rekomendacji	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
	działanie to będzie ich długoterminową misją, czy też pozostaje tylko pobocznym zadaniem. (s. 26)	oraz MEiN jako koordynatora ZSK. Wynikiem powinno być wyartykułowanie roli, jaką rady powinny odgrywać w tym systemie. Jej efektem powinno stać się również ustalenie ram współpracy, na jaką rady mogą w tym zakresie liczyć ze strony administracji państwowej, w tym obiegu informacji dotyczącego wniosków składanych przez rady w tym zakresie.	kwalifikacji w ZSK, a także określenie ścieżki współpracy z MEiN z tym zakresie.			
5.	Trwałość funkcjonowania rad po zakończeniu projektów jest ograniczona. Wynika to z braku wystarczających środków finansowych oraz niepewności co do kształtu przyszłego systemu SRK (w tym możliwości uzyskania kolejnego dofinansowania ze środków EFS+). Istotne dla zachowania trwałości są przede wszystkim takie czynniki jak: wzrost rozpoznawalności rad w swoich sektorach, ustalenie formalno-prawnego sposobu reprezentowania rad oraz zaangażowanie finansowe	Rekomenduje się podjęcie działań, które zapewnią w przyszłości większą trwałość funkcjonowania SRK.	1. Wypracowanie przez PARP, we współpracy z Radą Programową i SRK, rozwiązań/ zaleceń: mających zwiększyć trwałość działalności SRK po zakończeniu realizacji projektów dofinansowanych ze środków FERS 2021-2027; dotyczących warunków i możliwego zakresu wsparcia rad w kolejnym okresie programowania. 2. Zobligowanie SRK do opracowania strategii działania SRK po zakończeniu projektów FERS. Strategie takie powinny dotyczyć: możliwych sposobów finansowania działalności rad; określenia formy	PARP	31.12.2029	programowa operacyjna

Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji	Sposób wdrożenia (szczegółowe wskazanie, jakie działania należy podjąć)	Adresat rekomendacji	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
	podmiotów działających w ramach sektorów w funkcjonowanie SRK. (s. 77)		reprezentacji prawnej rad (np. założenia stowarzyszenia/ fundacji/ izby gospodarczej lub pozostanie przy reprezentowaniu rady przez lidera/ podmiot prowadzący); wskazania działań nastawionych na wzrost rozpoznawalności SRK w swoich sektorach. Opracowanie takich strategii mogłyby być warunkiem ubiegania się o dofinansowanie z nowego programu.			
6.	Brakuje jednolitych (porównywalnych pomiędzy radami) i kompletnych danych, pozwalających monitorować trwałość oraz użyteczność efektów funkcjonowania SRK. (s. 67)	Rekomenduje się monitorowanie trwałości oraz użyteczności efektów wynikających z funkcjonowania SRK według jednolitej metodologii dla wszystkich SRK.	1. Opracowanie jednolitej metodologii (w szczególności pod względem zakresu, wskaźników oraz częstotliwości) monitorowania trwałości oraz użyteczności efektów wynikających z funkcjonowania SRK. 2. Przypisanie opiekunom rad zadań w zakresie monitorowania trwałości oraz użyteczności efektów wynikających z funkcjonowania SRK (realizowanych we współpracy z SRK).	PARP	31.12.2029	programowa operacyjna
7.	Dobłą praktyką zastosowaną przez Radę Moda i Innowacyjne Tekstyli było opracowanie na zakończenie	Rekomenduje się opracowywanie przez każdą SRK dokumentu na zakończenie	1. Opracowanie jednolitej metodologii tworzenia dokumentu na zakończenie projektu	PARP	31.12.2029	programowa operacyjna

Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji	Sposób wdrożenia (szczegółowe wskazanie, jakie działania należy podjąć)	Adresat rekomendacji	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
	realizacji projektu dokumentu stanowiącego jednoczesną diagnozę sektora z elementami prognostycznymi (tj. odnoszącymi się do sytuacji branży do 2027 roku). Analiza stanowi źródło najbardziej aktualnych danych na temat sektora oraz trendów rozwojowych. Jednocześnie dokument zawiera katalog użytecznych wytycznych dla decydentów w zakresie dalszego rozwoju sektora w perspektywie krótkoterminowej tj. konkretnych działań, które należy podjąć na rzecz przygotowania sektora, a przede wszystkim kadr dla jego trwania, rozwoju, przekształcenia w sektor innowacyjny, atrakcyjny, oparty na wiedzy oraz dostosowany do aktualnych trendów światowej gospodarki. Dokument ten ma również dodatkowy potencjał w sytuacji przerw w regularnej działalności rady po zakończeniu okresu jej trwałości. Tym samym umożliwił i nadal umożliwia tj. na początku 2025 roku) korzystanie z aktualnego dorobku rady. (s. 52)	projektu stanowiących diagnozę sektora z elementami prognostycznymi tj. odnoszącymi się do sytuacji branży w najbliższej przyszłości (3-5 lat), według jednolitej metodologii dla wszystkich SRK.	stanowiącego diagnozę sektora z elementami prognostycznymi tj. odnoszącymi się do sytuacji branży w najbliższej przyszłości (3-5 lat). 2. Wpisanie obowiązku opracowania przez każdą takiego dokumentu na zakończenie projektu.			
8.	Strony internetowe rad są często słabo uporządkowane i wizualnie	Rekomenduje się rewizję, w porozumieniu z radami,	1. Podjęcie z zainteresowanymi radami współpracy mającej na celu	PARP	31.12.2029	programowa

Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji	Sposób wdrożenia (szczegółowe wskazanie, jakie działania należy podjąć)	Adresat rekomendacji	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
	nieatrakcyjne. Na stronach brak jest materiałów wyjaśniających idee SRK w powiązaniu z problematyką ZSK i ram sektorowych. Produkty badawcze rad są słabo opisane. Niedostatecznie wyeksponowane są wyniki najpoważniejszych badań, które były realizowane przy udziale rad – BKL i BBKL. Rekomendacje opracowane przez rady są często mało widoczne na stronach www oraz nie są dostatecznie opisane i wyjaśnione. Jednocześnie strony internetowe są głównym kanałem upowszechniającym efekty działań rad, zatem ich właściwa prezentacja jest szczególnie ważna. (s. 32, 34, 39)	istniejącego wzoru organizacji stron rad, który wspomże je w dobrej organizacji umieszczanego na nich materiału i będzie ułatwieniem dla osób z nich korzystających. Nowy wzór powinien zostać oparty na doświadczeniach najlepszych stron rad – na przykład SRK Komunikacja Marketingowa czy SRK Finanse. Przyjęcie nowego wzoru powinno zostać powiązane ze szkoleniem dla pracowników rad.	rewizję wzoru organizacji stron www (w oparciu o najlepsze istniejące dotąd strony www rad) oraz wspólne podjęcie decyzji o ich kształcie. 2. Zobowiązanie rad do wskazania osoby, która będzie odpowiedzialna za dbanie o przejrzystość strony i jej zgodność ze standardami 3. Przeprowadzenie szkolenia dla rad dotyczącego efektywnego zarządzania stronami internetowymi. 4. Przeprowadzenie okresowej oceny jakości funkcjonalności stron internetowych rad, aby zapewnić zgodność stron ze standardami.			operacyjna
9.	Konstrukcja dokumentu, jakim są rekomendacje nie sprzyja głębszemu zapoznaniu się z ich treścią przez osoby nie mające wcześniej do czynienia z językiem opisującym kwalifikacje. Dokumenty nie mają wprowadzenia ani spisu treści, zawierają długie na kilkadziesiąt stron tabele. Niektóre rekomendacje zawierają zbyt dużo przypisów (np. kilkaset). Rekomendacje	Rekomenduje się modyfikację wzoru rekomendacji – uzupełnienie o wprowadzenie wyjaśniające zakres i cel dokumentu, w tym wyjaśnienie poszczególnych pól w dokumencie (ale nie w formie instrukcji dla wypełniającego pole, tylko dla czytelnika), dodanie spisu treści	Uzupełnienie wzoru rekomendacji o wprowadzenie oraz wyjaśnienia znaczenia poszczególnych pól (ale nie w formie instrukcji dla wypełniającego pole, tylko dla czytelnika). Opracowanie instrukcji na temat sposobu opracowania rekomendacji, konieczności usunięcia instrukcji wypełniania pól, zadbania o	PARP	30.06.2026	programowa operacyjna

Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji	Sposób wdrożenia (szczegółowe wskazanie, jakie działania należy podjąć)	Adresat rekomendacji	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
	są opracowywane na wzorze, zawierającym m.in. instrukcje dla autorów, opcje do wyboru etc., które w wersji ostatecznej nie są usunięte. W efekcie w rekomendacjach pozostawiono przekreślenia, wyszarzone treści lub sformułowania oraz instrukcje skierowane do autora dokumentu wypełniającego wzory tabel. (s. 37)	umożliwiającego wyszukanie kompetencji/ kwalifikacji oraz opisu usług rozwojowych bez konieczności przewijania stron. Rekomenduje się także przygotowanie instrukcji do wypełniania rekomendacji w oddzielnym pliku, lub wyraźne poinstruowanie autorów rekomendacji, że wszelkie instrukcje, przypisy do nich skierowane powinny być usunięte przed opublikowaniem rekomendacji.	czytelność i odpowiednie sformatowanie dokumentu. Weryfikacja rekomendacji przez PARP przed ich opublikowaniem na stronie internetowej SRK oraz stronie PARP.			
10.	Pozytywnie należy ocenić działania, jakie podejmowały rady, mające na celu upowszechnienie rekomendacji i przybliżenie ich wartości zewnętrznym podmiotom. Działań tych jednak było niewspółmiernie mało do potrzeb, realizowane były też głównie dzięki osobistemu zaangażowaniu członków rad, którzy promowali rekomendacje w swoich środowiskach zawodowych. Rekomendacje mają formę nieprzyjazną i niejasną dla osób nie mających wcześniej do czynienia z językiem opisującym kwalifikacje, lub	Rekomenduje się, aby rady, poza samą treścią rekomendacji przygotowywały dodatkowe dokumenty i informacje wyjaśniające czym te rekomendacje są, w jakim kontekście powstały, jaka może być ich użyteczność dla poszczególnych typów użytkowników, takich jak pracodawcy, pracownicy oraz instytucje edukacyjne i szkoleniowe, a także działy kadr/HR, działy zamówień.	Zachęcanie rad do tworzenia dodatkowych materiałów dotyczących rekomendacji dostosowanych do potrzeb różnego typu odbiorców. Zawarcie informacji o potrzebie opracowania takich dokumentów w instrukcji do tworzenia rekomendacji.	PARP	30.06.2026	programowa operacyjna

Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji	Sposób wdrożenia (szczegółowe wskazanie, jakie działania należy podjąć)	Adresat rekomendacji	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
	szukających konkretnych informacji. (s. 38)	Warto do takich materiałów dodać wizualizację.				
11.	Prezentacja rekomendacji na stronach internetowych PARP oraz rad jest często nieprzystępna. Pozytywnie należy ocenić wydzielenie na stronie PARP kafelka przekierowującego czytelnika do rekomendacji, a także przedstawienie wprowadzenia zachęcającego do zapoznania się z rekomendacjami przez różnego typu odbiorców. Natomiast pod tym wprowadzeniem znajduje się ponad czterdzieści linków do rekomendacji, które nie są pogrupowane wg sektorów. Lista rekomendacji na stronie PARP nie jest też kompletna. (s. 33, 33)	Rekomenduje się zmianę sposobu przedstawiania rekomendacji sektorowych na stronie PARP – pogrupowanie ich wg sektorów, a także momentu powstania. Poza linkiem do rekomendacji warto też dodać krótki opis, czego dana rekomendacja dotyczy.	Zmiana sposobu prezentowania rekomendacji rad na stronie internetowej PARP.	PARP	31.12.2026	programowa operacyjna
12.	Niektóre rady aktywnie współpracowały z operatorami działań szkoleniowych i usług doradczych w ramach Działania 2.21 PO WER. Niektóre rady napotykały natomiast na bariery w tej współpracy. W przypadku niektórych rad ich członkowie negatywnie ocenili niedostateczną znajomość specyfiki sektora przez	Rekomenduje się podniesienie poziomu zaangażowania rad w procesy związane z przygotowaniem, promocją i realizacją działań szkoleniowych i usług doradczych w ramach Działania FERS.01.03 Kadry nowoczesnej gospodarki.	1. Zobowiązanie operatorów działań szkoleniowych i usług doradczych (np. poprzez odpowiednie zapisy w umowie) do ścisłej, systematycznej współpracy (np. udział w posiedzeniach rady, cykliczne spotkania) z radami, w tym m.in. konsultowania z radami sposobów rekrutacji oraz promowania szkoleń.	PARP	31.12.2026	programowa operacyjna

Lp.	Treść wniosku (strona w raporcie)	Treść rekomendacji	Sposób wdrożenia (szczegółowe wskazanie, jakie działania należy podjąć)	Adresat rekomendacji	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji
	operatorów. Zarówno dobre, jak i złe doświadczenia wskazują na potrzebę uregulowania współpracy między radami a operatorami szkoleń w przyszłości. Współpraca taka może być okazją do nawiązania relacji pomiędzy radami a firmami edukacji pozaformalnej. Projekty szkoleniowo-doradcze mogą zostać wykorzystane jako kolejny kanał promocji rad wśród przedsiębiorców. (s. 42, 63)		2. Zobowiązanie operatorów działań szkoleniowych i usług doradczych do promocji rad podczas działań rekrutacyjnych oraz realizacji szkoleń (m.in. umieszczenie odnośnika do strony rady na stronie projektu, informowanie o roli rady w projekcie). 3. Zobowiązanie rad do aktywnej promocji działań szkoleniowych i usług doradczych (np. na stronie rady, na wydarzeniach branżowych).			

10 ZAŁĄCZNIKI

10.1 Lista dokumentów, publikacji i innych materiałów źródłowych, wykorzystanych przy ewaluacji

Dokumenty programowe

- Program Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 (PO WER 2014-2020, 8 grudnia 2022)
- Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 (wersja 31, obowiązuje od dnia 11 października 2023 r.)
- Program Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027 przyjęty przez Komisję Europejską 12.12.2022 r.
- Szczegółowy Opis Priorytetów programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027 (wersja SZOP.FERS.008, obowiązuje od dnia 2024-12-17)

Dokumentacja konkursowa

- Regulaminy konkursów na realizację projektów mających na celu powołanie i funkcjonowanie Sektorowych Rad ds. Kompetencji (konkurs 1, 2 i 3),
- Dokumentacja naboru „Prace Sektorowych Rad ds. Kompetencji dotyczące identyfikacji luk kompetencyjnych i potrzeb rozwojowych sektorów (Zadania Sektorowych Rad ds. Kompetencji)”, Działanie 01.10 Monitorowanie i identyfikacja potrzeb kompetencyjnych na rynku pracy, numer naboru: FERS.01.10-IP.09-001/24

Dokumentacja projektowa

- Wnioski o dofinansowanie projektów badanych rad
- Wniosek o dofinansowanie projektu pozakonkursowego w ramach Działania 2.12 Zwiększenie wiedzy o potrzebach kwalifikacyjno-zawodowych „Rada Programowa ds. Kompetencji”
- Studia wykonalności projektów badanych rad
- Sprawozdania roczne z działalności badanych rad
- Protokoły z posiedzeń, informacje podsumowujące posiedzenia badanych rad na ich stronach internetowych
- Regulaminy badanych rad
- Wzory porozumień edukacyjnych, instrukcje/komentarze do tych wzorów
- Konsultacje projektów rozporządzeń, opinie rad
- Rekomendacje do sektorowej ramy kwalifikacji
- Narzędzia do zgłaszania uwag przez środowisko/ankiety
- Dokumenty wypracowane przez badane rady i udostępniane na ich stronach internetowych (analizy i raporty, monitoringi sektorów, ekspertyzy, opinie, rekomendacje, narzędzia do analizy potrzeb, poradniki, dokumenty promocyjne i informacyjne, newslettery, publikacje podsumowujące działalność rad etc.),

- Filmy promocyjne badanych rad

Raporty i publikacje

- Publikacje PARP dotyczące Branżowego Bilansu Kapitału Ludzkiego
- Sektorowe Ramy Kwalifikacji badanych sektorów
- Ocena funkcjonowania Sektorowych Rad ds. Kompetencji. Raport Końcowy, EVALU Sp. z o.o., Warszawa, styczeń 2018
- Fundacja Rozwoju Badań Społecznych, Raport Końcowy - Ocena funkcjonowania Sektorowych Rad ds. Kompetencji, Kraków, grudzień 2020,
- Evalu, ECORYS Polska, „Ewaluacja ex-post instrumentów szkoleniowo-doradczych działania 2.2. i 2.21 PO WER skierowanych do przedsiębiorstw”, Warszawa 2023

Akty prawne

- Ustawa Prawo oświatowe (Dz.U. z 2023 r., poz. 900)
- Ustawa o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (Dz.U.2024.0.419),
- Ustawa o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz.U.2024.1606)
- Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki zmieniające rozporządzenie w sprawie ogólnych celów i zadań kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego oraz klasyfikacji zawodów szkolnictwa branżowego (Dz. U. poz. 183)
- Rozporządzenie Ministra Edukacji zmieniające rozporządzenie w sprawie podstaw programowych kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego oraz dodatkowych umiejętności zawodowych w zakresie wybranych zawodów szkolnictwa branżowego Dz.U. 2024 poz. 993
- Ustawa o Realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych (Dz.U. 2019 poz. 1818)

10.2 Spis tabel i wykresów

Spis tabel

Tabela 1 Projekty SRK wybrane do finansowania w ramach poszczególnych naborów w Działaniu 2.12 PO WER.....	18
Tabela 2 Wnioski i rekomendacje	96

Spis wykresów

Wykres 1. Znajomość SRK wśród przedstawicieli otoczenia biznesowego rad.	46
Wykres 2. Stopień znajomości rady wśród przedstawicieli otoczenia biznesowego rad	47
Wykres 3. Znajomość liderów SRK wśród przedstawicieli otoczenia biznesowego rad.	48
Wykres 4. Stopień znajomości podmiotu będącego liderem rady wśród przedstawicieli otoczenia biznesowego rad	49
Wykres 5. Działania podejmowane przez przedsiębiorców z otoczenia rad inicjowane przez radę lub lidera rady	58

Wykres 6. Odsetek przedsiębiorców zainteresowanych tym, aby zewnętrzne podmioty, np. takie jak SRK, podejmowały następujące działania.....	71
Wykres 7. Ocena, w jakim stopniu przedsiębiorcom byłyby przydatne informacje, jakie kompetencje zawodowe są najbardziej potrzebne w pracy w sektorze, w którym działają....	71