

# STRATEGIA WDROŻENIA PRODUKTU FINALNEGO

Warszawa - grudzień 2011



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



Forum  
Związków  
Zawodowych

**PARP**

**EUROPA**

POLSKIE  
STOWARZYSZENIE  
PROINTEGRACYJNE

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY





## I. UZASADNIENIE PROJEKTU

Prywatyzacja pracownicza nie jest popularną w Polsce formą przekształceń własnościowych, jednak z analizy doświadczeń zagranicznych wynika, że jest ona rozwiązaniem powszechnie występującym w najwyżej rozwiniętych gospodarkach świata. We Francji jeden pracownik na siedmiu jest pracownikiem-akcjonariuszem, co w skali całego kraju daje 2,5 mln tego typu pracowników. Z kolei w Wielkiej Brytanii działa od 500 do 1 tys. przedsiębiorstw z udziałem własności pracowniczej, generujących roczne obroty w wysokości ok. 50 mld funtów szterlingów i zatrudniających około 250 tys. pracowników.

Prywatyzacja pracownicza była także sposobem prowadzenia przekształceń własnościowych w krajach dokonujących transformacji gospodarczej. Na Węgrzech w prywatyzacji pracowniczej wzięło udział 80 tys. pracowników, a metodą tą objęto 14% prywatyzowanych przedsiębiorstw. W Słowenii większość przedsiębiorstw sprywatyzowano właśnie przez wewnętrzny wykup lub bezpłatne przekazanie akcji pracownikom.

W niektórych krajach problematyka prywatyzacji pracowniczej posiada wysoki priorytet w ramach polityki gospodarczej państwa. We Francji rząd wraz z prezydentem Nicolausem Sarkozym opowiadają się za dalszym rozwojem akcjonariatu pracowniczego jako formą struktury własnościowej i zarządzania, która ma przyczyniać się do zwiększenia efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstw. W Hiszpanii rozbudowano regulacje prawne w celu upowszechnienia własności pracowniczej. Stosowne prace legislacyjne są aktualnie prowadzone we Włoszech.

Przedsiębiorstwa zarządzane przez pracowników wykazują się wysoką zdolnością do funkcjonowania na rynku. W b. NRD na ponad 3 tys. przedsiębiorstw, które podlegały prywatyzacji menedżersko-pracowniczej, zanotowano 371 zgłoszeń o ogłoszenie upadłości (niewiele ponad 10%). Na Węgrzech spośród ponad 1,7 tys. sprywatyzowanych przedsiębiorstw upadło zaledwie 5 przekształconych metodą prywatyzacji pracowniczej.

Przedsiębiorstwa pracownicze wykazują się wysoką efektywnością, przywołując ponownie przykład Węgrzech – zysk brutto na 1 pracownika w spółkach pracowniczych jest o 40% wyższy niż w pozostałych podmiotach gospodarczych. W Wielkiej Brytanii najnowsze badania wykazały, że spółki pracownicze radziły sobie w pierwszym kwartale 2009 r., czyli w czasie poważnego kryzysu gospodarczego, znacznie lepiej niż pozostałe podmioty (ceny udziałów/akcji tych pierwszych spadły o 2.4%, natomiast tych drugich o 10.2%).

O efektywności i skuteczności prywatyzacji pracowniczej najlepiej świadczą przykłady przedsiębiorstw z udziałem pracowników lub przez nich zarządzanych. Nierzadko są to podmioty istotne w swoich branżach, rozpoznawalne także poza granicami macierzystych krajów. Do przedsiębiorstw ze znaczącym udziałem własności pracowniczej należą m.in. największe europejskie podmioty sektora energetycznego (np. Suez, EDF), bankowego (np. BNP Paribas, Deutsche Bank) czy stalowego (np. Voestalpine). Z kolei wśród największych firm pracowniczych, w których występują również elementy zarządzania przez pracowników, wymienić można hiszpański wielobranżowy koncern Mondragon czy brytyjski John Lewis Partnership.

Badania prowadzone podczas paneli ekspertów, wyselekcjonowanych na podstawie określonych potrzeb projektu, potwierdzają potrzebę dostępu do informacji dotyczących spółek pracowniczych wśród środowisk pracowniczych. Na podobną prawidłowość wskazują badania ilościowe: około 40% uczestników badań ankietowych wskazało na brak jakiegokolwiek wiedzy na temat spółek pracowniczych.

Prawie połowa badanych (49,1%) pozytywnie odnosi się do pomysłu prywatyzacji pracowniczej jako formy przekształceń własnościowych firm państwowych w ich branży. Przeciwnicy tej koncepcji stanowią jednak ponad 1/3 ogółu badanych. Zebrane dane pokazują, że chęć zakupu akcji spółki pracowniczej istotnie zależy od ogólnej wiedzy na temat zasad działania takich spółek. Im ta wiedza jest większa, tym większa skłonność do zakupu akcji. Stanowi to ważny element przy podejmowaniu decyzji o ewentualnych szkoleniach dla załóg.

Wyniki badań wskazują, że w przypadku połowy badanych można mówić o sprecyzowanych aspiracjach dotyczących udziału we własności pracowniczej. Wskazane zależności korelacyjne dowodzą, że poziom tych





aspiracji można zwiększyć poprzez dostarczenie odpowiedniej informacji oraz uruchomienie procesów edukacyjnych.

Z doświadczeń europejskich wynika, że udział we własności wiąże się z dążeniem pracowników do partycypacji w zarządzaniu. W najwyższej rozwiniętych krajach Unii Europejskiej funkcjonuje wiele form partycypacji pracowniczej. Są to np. rady zakładowe czy pracownicze. Badani zostali poproszeni o wskazanie korzystniejszego sposobu współdziałania w zarządzaniu. Ponad 80% z nich wykazało zainteresowanie funkcjonowaniem mechanizmów partycypacyjnych w firmach. Najwięcej respondentów – 37,9% – uznało, że współdziałanie w zarządzaniu powinien być wypełniany przez rady pracownicze wybierane bezpośrednio przez pracowników firmy. 29,9% respondentów było zdania, że korzystniejsze będzie, jeśli współdziałanie w zarządzaniu będzie wypełniany bezpośrednio i wyłącznie przez związki zawodowe. Połowa mniej (15,3%) uznała, że współdziałanie w zarządzaniu powinien być domeną rad zakładowych powoływanych przez związki zawodowe.

Obecnie, w świetle unijnej dyrektywy, powoływane europejskie rady zakładowe są formą reprezentacyjnej partycypacji pracowniczej na poziomie europejskim. Gwarantuje ona pracownikom prawo do informacji i konsultacji. Reprezentanci załogi mają możliwość wyrażania swoich opinii o projektowanych decyzjach centralnego kierownictwa przedsiębiorstwa transnarodowego, które odnoszą się do pracowników we wszystkich zakładach tego przedsiębiorstwa.

Stwierdzono, że efektywność działalności rad jest przedmiotem dyskusji w środowisku naukowców i związków zawodowych. W debacie ścierają się dwa przeciwne poglądy. Według wariantu pesymistycznego instytucje te ani nie są "europejskie", ani nie są "radami" (słabość kompetencyjna), a według wariantu optymistycznego rady promują międzynarodową związkową sieć łączności oraz współdziałania między pracownikami i stopniowo ze słabych i głównie symbolicznych instytucji informacyjnych mogą rozwinąć się w zbiorową europejską tożsamość.

Realizowany projekt odwołuje się do dwóch form partycypacji pracowniczej – związkowej i własnościowej, ma on doprowadzić do zwiększenia zainteresowania uczestnictwem pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwami.

Celowy jest dobór grup, które w ramach projektu będą użytkownikami i odbiorcami produktu. Pracownicy pięciu branż objętych projektem będą w nadchodzących latach poddani procesom restrukturyzacji i reorganizacji. Rozszerzenie horyzontów tych środowisk przez pokazanie perspektyw podmiotowości i partycypacji można traktować jako ważny czynnik łagodzenia nieuchronnych napięć społecznych.

Ważnym elementem misji projektu jest przygotowanie, a następnie uruchomienie presji społecznej, która w końcowym efekcie ma doprowadzić do zmian legislacyjnych stymulujących rozwój prywatyzacji pracowniczej w sektorze publicznym oraz tworzących realne podstawy dla tej prywatyzacji w sektorze prywatnym. Badania potwierdzają, że bez wprowadzenia rozwiązań wspierających prywatyzację pracowniczą, takich jak prawo pierwokupu czy instytucje udzielające gwarancji kredytowych, trudno osiągnąć znaczący postęp w tym obszarze. Według badanych na aktywność pracowników w zakresie tworzenia spółek pracowniczych w największym stopniu mogą wpłynąć rozwiązania, które obejmują różnego rodzaju przywileje ekonomiczne. Na podstawie zebranych danych można postawić hipotezę, że w znacznym stopniu o stosunku załogi do prywatyzacji pracowniczej decyduje zaspokojenie ich interesów materialnych.

## II. CEL PROJEKTU

Projekt realizuje cel główny Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, jakim jest wzrost poziomu zatrudnienia i spójności społecznej poprzez poprawę jakości kapitału ludzkiego. Realizuje również tym samym 2 i 4 cel





horyzontalny Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia. Zgodnie z Priorytetem II, w odniesieniu do projektów szkoleń i doradztwa dla partnerów społecznych, projekt przewiduje wsparcie na rzecz zwiększenia zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw, co jest zgodne ze Szczegółowym Opiszem Priorytetów. Projekt wpisuje się również w 3 cel strategiczny POKL przyczyniając się do zmiany postawy PS i samych pracowników wobec procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw. Szczególnie włączenie produktu finalnego projektu do głównego nurtu polityki przyczyni się do realizacji 3 celu szczegółowego w ramach Priorytetu II, czyli poprawy funkcjonowania systemu przewidywania i zarządzania zmianą gospodarczą. Dzięki działaniom podejmowanym w ramach projektu zwiększy się potencjał adaptacyjny przedsiębiorstw i pracowników, odnotowany zostanie również wzrost wydajności pracy.

Projekt wpisuje się w Plan Działań na 2010 r. dla projektów innowacyjnych poprzez prowadzenie analizy i testowanie nowych metod zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie, co będzie podlegało testowaniu wdrożeniowemu. Projekt jest zgodny z tematem 3 konkursu, jakim jest opracowanie, publikacja i popularyzacja narzędzi mających na celu wsparcie pracodawców oraz pracowników przedsiębiorstw przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne.

Dzięki uruchomieniu i prowadzeniu portalu społecznościowego docierającego do pół miliona odbiorców w projekcie zrealizowana zostanie zasada społeczeństwa informacyjnego, a w odniesieniu do wybranych we wszystkich województwach Pełnomocników ds. spółek pracowniczych (SWP Forum Związków Zawodowych) – zasada zrównoważonego rozwoju lokalnego oraz zwiększenie potencjału kapitału społecznego.

Celem głównym projektu jest wypracowanie modelowych rozwiązań i narzędzi umożliwiających załogom firm objętych planami prywatyzacyjnymi oraz pracodawcom i JST podejmowanie działań inicjujących tworzenie spółek pracowniczych. Produkty umożliwiające podejmowanie działań inicjujących będą wynikać z kompleksowej analizy potrzeb środowisk objętych projektem. Zasadnicze znaczenie ma właściwe przetestowanie przygotowanych produktów, ich popularyzacja oraz wdrożenie. Duży wpływ ma mainstreaming jest więc przewidziany i realizowany na każdym etapie projektu.

Cele szczegółowe projektu to zaangażowanie pracowników i pracodawców w procesy zmian, promocja roli spółek pracowniczych (SP) w restrukturyzacji, popularyzacja koncepcji SP i spółek obywatelskich (SO), podniesienie kompetencji i dostarczenie wiedzy grupie docelowej w zakresie prywatyzacji pracowniczej (PP), opracowanie produktu finalnego (PF), czyli poradnika.

Cel główny i cele szczegółowe są zgodne z wnioskiem o dofinansowanie projektu. Prace badawcze potwierdziły słuszność założonych celów.

Projekt angażuje organizacje i jednostki mające bezpośredni wpływ na procesy prawidłowego prosperowania i inicjacji spółek pracowniczych tj. zarządy tych spółek, załogi firm zainteresowanych prywatyzacją pracowniczą, liderów związkowych 5 wybranych branż tj. chemicznej, elektroenergetycznej, górniczej, pocztowej i kolejowej, Pracodawców RP oraz jednostki samorządu terytorialnego. Zaangażowanie dwóch ostatnich grup jest bardzo istotne dla powodzenia projektu. Pracodawcy RP mają znaczne wpływy w środowisku zarządów firm, których włączenie się w proces tworzenia spółek pracowniczych istotnie zwiększy szanse sukcesu tych przedsięwzięć. Jednostki samorządu terytorialnego, w szczególności ich zarządy, uzyskują określone przychody z tytułu podatków pobieranych od firm działających na ich terenie, co więcej, koncepcja Ministerstwa Gospodarki zakłada możliwość ich udziału w spółkach pracowniczych.

Weryfikacja osiągnięcia celu zostanie dokonana poprzez sprawdzenie osiągnięcia rezultatów projektu. Na każdym etapie realizacji projektu podejmowane są działania monitoringu, na ich podstawie uruchamiane są działania korygujące lub naprawcze.

### III. OPIS INNOWACJI (PRODUKTU FINALNEGO)

**Wskazanie problemu, w którego rozwiązaniu ma pomóc projekt.**



Badania socjologiczne przeprowadzone w ramach projektu wskazują na określone bariery, które stoją na przeszkodzie efektywnego włączania się pracowników w procesy prywatyzacji pracowniczej. Zaliczyć do nich należy:

- brak wiedzy o praktyce funkcjonowania spółek kapitałowych,
- brak wiedzy o procedurach tworzenia spółek pracowniczych,
- brak rozeznania w zasadach i mechanizmach funkcjonowania rynku kapitałowego.

Nakładą się na to brak podstawowej wiedzy ekonomicznej pracowników przedsiębiorstw oraz działaczy związkowych, która to wiedza jest także niezbędna do podjęcia decyzji o ewentualnym przystąpieniu do projektów prywatyzacyjnych.

Braki i ograniczenia wynikające z sytuacji środowisk pracowniczych są jednym z głównych powodów, dla których pracownicy przedsiębiorstw nie przejawiają na większą skalę inicjatyw w zakresie prywatyzacji pracowniczej.

Obok bariery informacyjno-poznawczej (niewystarczającej wiedzy, w tym: wiedzy ekonomicznej i prawnej pracowników prywatyzowanych spółek lub przedsiębiorstw – potencjalnych akcjonariuszy/udziałowców spółek pracowniczych) występuje bariera w postaci braku wystarczających środków finansowych po stronie pracowników, koniecznych do aktywnego wejścia na tę ścieżkę prywatyzacyjną. W celu finansowego wsparcia prywatyzacji pracowniczej Rada Ministrów przyjęła program *Wsparcie prywatyzacji poprzez udzielanie gwarancji i poręczeń spółkom z udziałem pracowników i jednostek samorządu terytorialnego (spółkom aktywności obywatelskiej)*.

Skala problemu, jak można szacować, jest znaczna, ponieważ pomimo akceptacji deklaratywnej pracowników, w tym członków związków zawodowych, dla prywatyzacji pracowniczej, jej rezultaty nie są zadowalające.

Istnieje społeczny potencjał organizacyjny w postaci oddolnych inicjatyw tworzenia spółek pracowniczych, zwłaszcza w środowisku związków zawodowych. Można sądzić, że jest to zjawisko stosunkowo nowe, ponieważ związki zawodowe nie przejawiały, jak dotąd, inicjatyw tego rodzaju. Taka zmiana postawy związków powoduje, że nastąpić może wzrost społecznej efektywności działań zbiorowych w zakresie prywatyzacji pracowniczej w skali badanych branż. Środki uruchomione w ramach niniejszego projektu mają szansę bardziej efektywnego wykorzystania, gdyż będą skierowane do istniejącej już, rozbudowanej i stabilnej struktury organizacyjnej.

Przeprowadzone badania wskazują, że ponad połowa badanych (57%) deklaruje gotowość zakupu akcji spółki pracowniczej dążącej do wykupu firmy, w której pracują. Gotowość wzięcia niskoprocentowanego kredytu (w kwocie powyżej 5 000 zł) pod zastaw akcji wyraziło 43% badanych. Aspiracje właścicielskie badanych są zatem wysokie, zwłaszcza w branżach o lepszej sytuacji finansowej.

### **Dlaczego warto upowszechniać akcjonariat pracowniczy?**

Z doświadczeń innych krajów wynika, że przedsiębiorstwa z udziałem pracowników wykazują się wysoką zdolnością do przetrwania na rynku i dobrze poradziły sobie w okresie światowego kryzysu gospodarczego (*Informacja nt. prywatyzacji pracowniczej i akcjonariatu pracowniczego w wybranych państwach członkowskich Unii Europejskiej oraz w USA, Ministerstwo Gospodarki, 2009*).

Działania w kierunku upowszechniania akcjonariatu pracowniczego są tym bardziej uzasadnione, że prywatyzację pracowniczą przeprowadzoną w Polsce w latach 2000-2007 pozytywnie oceniła Najwyższa Izba Kontroli. Aż 171 na 185 prywatyzacji było udanych, a zobowiązania wynikające z 29 umów zostały zrealizowane z wyprzedzeniem (*Informacja*



o wynikach kontroli prywatyzacji w drodze oddania przedsiębiorstwa do odpłatnego korzystania, Najwyższa Izba Kontroli, 2009).

Z badań pod kierunkiem prof. J. Lampela z 2010 roku wynika efektywniejsze funkcjonowanie spółek pracowniczych (*Model wzrostu: czy spółki pracownicze zapewniają bezpieczne działania?*). O przewadze spółek pracowniczych przesądza ich elastyczne reagowanie na wymogi rynku i dynamiczna strategia ekspansji biznesowej. Spółki pracownicze częściej podejmują działalność w sektorach gospodarki opartych na wiedzy i wysokich kwalifikacjach pracowników, szybciej tworzą nowe miejsca pracy, stanowiąc w gospodarce rynkowej mechanizm upowszechniania postaw właścicielskich oraz partycypacyjnych praktyk zarządczych.

Upowszechnianie idei i praktyki akcjonariatu pracowniczego mieści się w głównym nurcie przekształceń własnościowych, jaki obserwujemy obecnie w najbardziej rozwiniętych krajach Unii Europejskiej. Kluczowym elementem kształtowania nowoczesnego myślenia o gospodarce i społeczeństwie jest zatem partycypacja w zarządzaniu i we własności. Praktyka modernizacji kapitalizmu oraz towarzyszących temu procesowi kryzysów wyznacza konieczność czynnego zaangażowania potencjału najszerszych środowisk pracowniczych, a nie tylko elit biznesowych i politycznych. Wiązą się z tym określone, pożądane efekty: nowy typ odpowiedzialności społecznej za wykonywaną pracę i środowisko pracy, redukcja konfliktów i napięć związanych z kosztami modernizacji, głębsze zrozumienie systemu wartości współczesnego kapitalizmu.

### **Dlaczego potrzebne jest innowacyjne podejście do rozwiązania problemu?**

Kształtowanie środowiska zbiorowej przedsiębiorczości wśród pracowników, szczególnie pracowników przedsiębiorstw i spółek państwowych, jest zadaniem trudnym i innowacyjnym, dlatego wymagać będzie zróżnicowanych form wsparcia, zarówno merytorycznego, jak i organizacyjnego oraz komunikacyjnego.

Potrzebne są ciągłe i zróżnicowane akcje informacyjne dotyczące poszczególnych aspektów prywatyzacji pracowniczey. Jej upowszechnianie powinno polegać na przedstawianiu zalet akcjonariatu pracowniczego, ale również na uświadamianiu konieczności podejmowania związanego z nim ryzyka. Popularyzacja dobrych praktyk, jakie mają już miejsce, jest tu istotnym elementem innowacyjności. Utworzenie spółki pracowniczey, z powodów zarówno ekonomicznych, jak i społecznych, musi być bowiem skutkiem świadomej decyzji zainteresowanych. W obecnej sytuacji taki mechanizm jest trudny do uzyskania, gdyż pracownicy często nie mają wiedzy ani doświadczeń pozwalających na kompetentne podejmowanie tego typu decyzji. Warto pamiętać, że dotychczasowe doświadczenia efektów i przebiegu prywatyzacji w Polsce doprowadziły do ugruntowania się wielu negatywnych stereotypów dotyczących skutków tego procesu, wśród których wymieniane są m.in.: zwolnienia grupowe, czy likwidacja przedsiębiorstw itp. Skuteczne przełamywanie tych stereotypów nie jest możliwe przy zastosowaniu konwencjonalnych metod kształtowania postaw czy technik marketingowych. Pozytywna prywatyzacja ścieżką powoływania spółek pracowniczych może zwiększyć liczbę opinii akceptujących czy afirmujących tę formę zbiorowej przedsiębiorczości.

### **Co jest istotą innowacji?**

Innowacja projektu polega na wywołaniu efektu w postaci powstania większej liczby grup inicjatywnych zmierzających do założenia spółek pracowniczych, w konsekwencji czego może wzrosnąć liczba tych spółek. Istotą innowacyjności projektu jest także element jakościowy w postaci pobudzenia zainteresowania środowisk pracowniczych i wartościami wspólnotowymi.

Działania prowadzące do tego celu będą polegać na rozbudowaniu podstaw edukacyjnych, tj. praktycznym nabywaniu wiedzy ekonomicznej i prawnej przez pracowników. W ramach projektu zaplanowano zatem program informacyjno-edukacyjny adresowany bezpośrednio do zainteresowanych i na nich ukierunkowany. **Wiodącym**



**elementem tego programu będzie produkt końcowy w postaci praktycznego poradnika** dotyczącego zasad, mechanizmów i narzędzi umożliwiających tworzenie spółek pracowniczych.

Celem *Poradnika* jest stworzenie efektywnego narzędzia rozwiązywania ważnych problemów w środowiskach pracowniczych związanych z ich aspiracjami do udziału we własności i w zarządzaniu przedsiębiorstwami. Problemy te są identyfikowane następująco: brak wystarczającej wiedzy prawnej i ekonomicznej, brak wsparcia eksperckiego w zakresie analiz finansowych oraz opracowania biznes planu, brak znajomości dobrych praktyk.

*Poradnik* będzie stanowił kompleksowy materiał dostarczający następujących narzędzi:

- procedury prawne przydatne do tworzenia spółki pracowniczej (np. wzór statutu),
- charakterystyka ekonomicznych uwarunkowań prywatyzacji pracowniczej (np. biznes plan),
- wzory rozwiązań dotyczących właściwej formuły organizacji i zarządzania spółką pracowniczą (schemat organizacyjny, system motywacyjny),

W podręczniku obszernie zaprezentowane zostaną także doświadczenia istniejących spółek pracowniczych. Zostaną one przedstawione w oparciu o studia przypadków (przykłady dobrych praktyk).

*Poradnik* będzie zawierał kluczowe terminy z zakresu funkcjonowania rynku, na którym działać będą zakładane spółki pracownicze, istotę, wady i zalety tej formuły przekształceń własnościowych, podstawowe prawne aspekty realizacji takich projektów, sprawdzone wzory rozwiązań w zakresie organizacji i zarządzania, społeczne mechanizmy oraz uwarunkowania (bariery), z jakimi trzeba będzie się zmierzyć.

W *Poradniku* opisane zostaną zasady funkcjonowania rynku kapitałowego, np. skutki wynikające z posiadania akcji, zasady opodatkowania dywidendy, sytuacja prawna pracownika – akcjonariusza, dziedziczenie akcji/udziałów, itp.

Ważnym elementem *Poradnika* będzie pakiet wzorcowych dokumentów (także w wersji elektronicznej na płycie CD) koniecznych przy zakładaniu spółki pracowniczej – statut, procedura rejestracyjna, list intencyjny pracownika deklarującego przystąpienie do spółki, itd.

Innowacyjnością jest opracowanie poradnika z udziałem przyszłych beneficjentów, wielokrotne przetestowanie zapisów z użytkownikami.

**Odbiorcami** *Poradnika* będą przede wszystkim zainteresowani pracownicy, członkowie związków zawodowych przedsiębiorstw państwowych oraz spółek z udziałem Skarbu Państwa przeznaczonych do prywatyzacji.

**Użytkownikami** produktu będą: liderzy zakładowych organizacji związkowych, członkowie zarządów i rad nadzorczych spółek pracowniczych, członkowie grup inicjatywnych, pełnomocnicy związkowi ds. spółek pracowniczych, członkowie Zarządów Wojewódzkich FZZ, przedstawiciele pracodawców oraz przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego.

Zakładanym efektem upowszechnienia *Poradnika* będzie udostępnienie potencjalnym zainteresowanym uczestnictwem w procesach prywatyzacyjnych interdyscyplinarnego zbioru narzędzi, niezbędnych informacji, które pozwolą im na podjęcie świadomej decyzji o ewentualnym przystąpieniu do tych procesów. Na tej podstawie dokonywane będą kolejne kroki na drodze ku powstawaniu grup inicjatywnych spółek pracowniczych. Kształtować się też będą aspiracje partycypacyjne pracowników. Ogół tych procesów doprowadzi do wypracowania propozycji zmian obowiązujących przepisów i tworzenia przykładowych mechanizmów kredytowania (wykupów pracowniczo-menedżerskich). W dalszej perspektywie tworzone spółki pracownicze przystąpią do postępowania prywatyzacyjnego





w celu nabycia własności przedsiębiorstw lub akcji/udziałów spółek Skarbu Państwa. Będą to kolejne, dalsze skutki wdrożenia innowacji. W efekcie innowacja wspierać będzie również inne funkcjonujące dziś rozwiązania mające na celu wspomaganie akcjonariatu pracowniczego, jak chociażby rządowy program *Wsparcie prywatyzacji poprzez udzielanie gwarancji i poręczeń spółkom z udziałem pracowników i jednostek samorządu terytorialnego (spółkom aktywności obywatelskiej)*. Oddziaływanie to będzie miało charakter sprzężenia zwrotnego, ponieważ ww. program rządowy wspiera od strony finansowej udział spółek pracowniczych w procesach prywatyzacyjnych.

### **Innowacyjny sposób wdrażania produktu.**

Innowacyjność produktu wsparta zostanie przez innowacyjność wdrożeniową, która polega na zaangażowaniu centrali związku zawodowego (FZZ), w postaci:

- utworzenia wojewódzkich pełnomocników ds. prywatyzacji pracowniczej,
- uruchomienia portalu internetowego poświęconego tematyce akcjonariatu pracowniczego,
- udział struktur związkowych w akcji zbierania podpisów pod obywatelskim projektem ustawy o spółkach pracowniczych.

Działania te mają na celu skuteczne wdrożenie innowacji, jednocześnie warunkują one właściwe funkcjonowanie innowacji i jej dostosowanie do rzeczywistych potrzeb pracowników przedsiębiorstw.

### **Wymiary innowacyjności produktu.**

Innowacyjność będzie odzwierciedlona w liczbie i rodzajach dodatkowych, obok obecnie istniejących, narzędzi dotarcia z informacją. Narzędzia będą wobec siebie komplementarne, wspomagając potencjalnych uczestników procesów prywatyzacji pracowniczej przede wszystkim od strony informacyjnej i edukacyjnej.

Innowacyjność w wymiarze formy wsparcia polega na tym, że będzie ona wspierała dotychczasowe metody w sposób bardzo aktywny oraz odpowiadając na rzeczywiste zapotrzebowanie adresatów. *Poradnik*, właśnie w celu jak najlepszego dostosowania produktu do rzeczywistych potrzeb, będzie tworzony w ścisłej współpracy z jego przyszłymi adresatami. W proces powstawania *Poradnika* zaangażowana zostanie organizacja zrzeszająca pracowników i jednocześnie członek Komisji Trójstronnej – Forum Związków Zawodowych.

Innowacyjność produktu znajdzie odzwierciedlenie w wymiarze uczestników projektu.

Użytkownikami produktu będą: (1) zarządy i rady nadzorcze spółek pracowniczych, (2) grupy inicjatywne przygotowujące powstanie spółek pracowniczych, (3) liderzy organizacji związkowych pięciu branż, tj. chemicznej, elektroenergetycznej, górniczej, pocztowej i kolejowej, (4) przedstawiciele związku zawodowego Forum Związków Zawodowych, (5) przedstawiciele pracodawców oraz (6) przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego.

W ramach działań wdrożeniowych produkt dotrze do 10 000 osób, taki jest planowany nakład poradnika.

Odbiorcami produktu będą środowiska branżowe zatrudniające ogółem ok. 500 000 pracowników, co wskazuje na znaczny potencjał społeczny projektu

### **Znaczenie zaangażowania władz związków zawodowych.**

Aktywne włączenie władz związków zawodowych powinno mieć bardzo istotne znaczenie dla pomyślnej realizacji projektu, ponieważ ich rola w kształtowaniu świadomości i nastawienia do prywatyzacji pracowniczej wśród pracowników jest kluczowa. Władze związków zawodowych, korzystając z zaufania, którym są obdarzone przez członków związków zawodowych, mogą zachęcać załogi pracownicze do zaangażowania w procesy prywatyzacyjne. Mogą również pomagać spółkom pracowniczym





procedować kolejne etapy, zaczynając od tworzenia grup inicjatywnych aż do założenia spółki – jest to o tyle istotne, że procesy prywatyzacyjne, co naturalne, cechuje wysoki stopień formalizmu. Zaangażowanie związków zawodowych w realizację projektu jest tym bardziej istotne, że mamy tu do czynienia z dosyć istotną zmianą nastawienia wobec projektów tworzenia spółek pracowniczych – od roli podmiotu reaktywnego do roli podmiotu aktywnego (inicjującego).

Do tej pory jednym z problemów utrudniających zaistnienie spółek pracowniczych na większą skalę było to, że działania zainteresowanych prywatyzacją pracowniczą środowisk były rozproszone i odosobnione oraz nie korzystały one z systemu powszechnego instytucjonalnego-organizacyjnego czy społecznego wsparcia.

Systemowe działania związków zawodowych w ramach projektu jest zatem przejawem jego innowacyjności i polega ono na określeniu faktycznego zakresu potrzeb i oczekiwań, identyfikacji obszarów, w których zasadne jest tworzenie spółek pracowniczych w celu uniknięcia przypadkowych działań, kształtowaniu pozytywnych postaw wobec akcjonariatu pracowniczego (m.in. poprzez popularyzację udanych prywatyzacji pracowniczych), stworzenie więzi środowiskowych wzmacniających motywację i zaangażowanie inicjatorów działań prywatyzacyjnych przy zastosowaniu nowoczesnych technik komunikacyjnych, wzmocnienie społecznego statusu grup inicjatywnych w środowisku dzięki podniesieniu ich kompetencji merytorycznych oraz wsparciu związku zawodowego.

### **Znaczenie zaangażowania JST.**

Prywatyzacja pracownicza może zaistnieć na szerszą skalę, jeśli w kolejnych fazach jej rozwoju zaangażują się w te procesy również jednostki samorządu terytorialnego. Warunkiem jest oczywiście uznanie przez właściwe organy JST, że określone przedsięwzięcie gospodarcze będzie istotne z punktu widzenia potrzeb i interesów danej społeczności lokalnej. Stąd włączenie w działania w ramach projektu jednostek samorządu terytorialnego.

### **Szerszy wymiar projektu – kształtowanie świadomości ekonomicznej i prawnej.**

Różnorodność zastosowanych w ramach projektu form dotarcia z informacją, tj. zarówno za pośrednictwem produktu finalnego, jak i form wspomagających, a także przygotowywanie *Poradnika* we współpracy z zainteresowanymi grupami w celu dostosowania go do rzeczywistych ich potrzeb, będzie stanowić o efektywności i skuteczności tych działań. Na przykład uruchomienie portalu społecznościowego upowszechnia ideę społeczeństwa informacyjnego. Powinno to również przynieść trwałe efekty w postaci uświadomienia pracowników przedsiębiorstw co do możliwości i skutków związanych z akcjonariatem pracowniczym, nie tylko w kontekście prywatyzacji, ale również zakładania przez pracowników firm-podmiotów gospodarczych w celu uczestniczenia w powszechnym obrocie gospodarczym. Wiedza, którą nabędą w wyniku wdrożenia innowacji będzie bowiem dotyczyła zakładania i wykonywania działalności gospodarczej oraz funkcjonowania przedsiębiorstw. Dzięki temu z *Poradnika* korzystać będą mogły również inne osoby zainteresowane uzyskaniem potrzebnych informacji w tym zakresie. Podniesie to poziom wiedzy oraz świadomości ekonomicznej i prawnej w społeczeństwie (walor edukacyjny produktu) oraz może wpływać na szersze akceptowanie procesów modernizacyjnych, upowszechnienie idei partycypacji pracowniczej i akcjonariatu pracowniczego. To wszystko pozwoli uzyskać potrzebną synergę z innymi działaniami, np. z rządowym programem *Wsparcie prywatyzacji poprzez udzielanie gwarancji i poręczeń spółkom z udziałem pracowników i jednostek samorządu terytorialnego (spółkom aktywności obywatelskiej)*.

Wzrost świadomości ekonomicznej i prawnej wśród odbiorców *Poradnika* bezpośrednio wpłynie na poprawę jakości kapitału ludzkiego i społecznego w Polsce, a pośrednio może przełożyć się na wzrost poziomu zatrudnienia i przedsiębiorczości.

Podniesienie poziomu wiedzy oraz świadomości ekonomicznej i prawnej zwiększy zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw i ich pracowników. Pracownicy, dzięki poszerzeniu swojej wiedzy z zakresu prawa, ekonomii i zarządzania przedsiębiorstwem, a więc zrozumieniu mechanizmów i warunków wykonywania działalności gospodarczej, będą bardziej świadomymi pracownikami. Pozytywnie wpłynie to na efektywność ich pracy. Przyczyni się wreszcie do zmiany postawy pracowników wobec procesów przekształceń własnościowych przedsiębiorstw i ich restrukturyzacji.





## **Szerszy wymiar projektu – budowanie ducha wspólnotowości oraz kształtowanie społecznej odpowiedzialności.**

Obok podnoszenia świadomości ekonomicznej i prawnej pracowników ważne jest również budowanie ducha wspólnotowości. Spółka z udziałem pracowników będzie istotnym elementem cementującym społeczeństwo, ponieważ współodpowiedzialność za przyszłość przedsiębiorstwa to również dbałość o dobro wspólne. Aby to osiągnąć potrzebne jest współdziałanie obu stron stosunku pracy oraz wzajemne zrozumienie. Z jednej strony pracownicy powinni myśleć kategoriami ekonomicznymi, z drugiej – maksymalizacja zysków nie powinna być jedynym celem działania przedsiębiorcy. Równowagę tę znaleźć można dzięki partycypacji pracowniczej. To również będzie jeden ze skutków upowszechnienia w Polsce akcjonariatu pracowniczego, zgodnego z konstytucyjną zasadą społecznej gospodarki rynkowej.

Wszystko to stanowić będzie o istotnej wartości dodanej projektu, ponieważ edukacja ekonomiczna i obywatelska niesie ze sobą upowszechnianie nowego typu społecznej odpowiedzialności oraz wprowadza rozwiązania partycypacyjne nie tylko w systemie zarządzania gospodarczego, lecz również w szerszym wymiarze uczestnictwa obywatelskiego.

Podstawowym celem strategicznym jest więc stworzenie nowego typu odpowiedzialności społecznej opartej na regułach funkcjonowania rynku, odpowiedzialności budowanej w poczuciu wspólnotowości. Powinno to pozytywnie przełożyć się zarówno na wyniki ekonomiczne, jak też zwiększoną aktywność w sferze publicznej.

## **IV. SPOSÓB SPRAWDZENIA, CZY INNOWACJA DZIAŁA**

Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa to jednocześnie sposób monitorowania i ewaluacji projektu, który został opracowany w strategii monitoringu i obejmuje monitoring nakładów( finanse, zasoby ludzkie), procesów( badawczy, przygotowania narzędzi, testowania, upowszechniania i miaistreamingu) i wyników( rezultaty twarde i miękkie).

Rezultaty twarde będą monitorowane na bieżąco w oparciu o: ankiety (np. ex-ante i post-ante, audytoryjne), raporty eksperckie, wywiady, liczbę *log in* na forum dyskusyjnym, analizę jakościową treści dyskusji panelowych, listy obecności, opinie dotyczące PF, wyniki testów, badań oraz recenzji walidacyjnej, wyniki opinii eksperckich SWP.

Oczekuje się, że dzięki działaniom podjętym w ramach projektu nastąpi wzrost wiedzy wśród pracowników przedsiębiorstw w zakresie prawa, ekonomii oraz podstaw zarządzania.

Wymiernym efektem projektu będzie wzrost o 20% ( do końca roku 2014 w stosunku do roku 2011) liczby znanych opinii publicznej inicjatyw, dotyczących powstawania spółek pracowniczych oraz liczby sfinalizowanych prywatyzacji pracowniczych. Ponadto wzrośnie poziom wiedzy odbiorców o spółkach pracowniczych, a także określone zostaną ich potrzeby i oczekiwania wobec prywatyzacji pracowniczej. Wreszcie podjęte zostaną działania na rzecz zmiany obecnego stanu prawnego w kontekście stymulowania prywatyzacji pracowniczej (wypracowanie propozycji zmian prawnych oraz akcja zbierania podpisów pod obywatelskim projektem ustawy o spółkach pracowniczych).

Zwiększając poziom wiedzy społeczeństwa w ww. zakresie stwarza się środowisko zachęcające do innowacyjności bądź ją rozwijające. Efektem będzie istnienie większej niż dotychczas liczby podmiotów gospodarczych z udziałem pracowników. Działania w ramach projektu wyzwolić mają zatem większą przedsiębiorczość wśród pracowników przedsiębiorstw.

### **Rezultaty twarde:**



1. Poradnik wydany w nakładzie 10 000 egzemplarzy, zawierający informacje prawne, ekonomiczne oraz rekomendacje dobrych praktyk w zakresie tworzenia spółek pracowniczych i ich funkcjonowania

Monitoring: rezultat zostanie osiągnięty w przypadku przygotowania, testowania, publikacji i dystrybucji *Poradnika* wśród użytkowników i odbiorców.

Ewaluacja: zostanie przygotowany raport końcowy prezentujący wyniki testowania produktu finalnego (poradnika) za pomocą ankiety testującej w różnych środowiskach objętych projektem

2. Upowszechnienie wiedzy z zakresu tworzenia i funkcjonowania spółek pracowniczych wśród 10 tys. osób, w tym co najmniej 20%, tj. 2 tys., kobiet poprzez dystrybucję poradnika

Monitoring: przeprowadzenie wśród 1 000 użytkowników i odbiorców ankiet badających ich wiedzę z zakresu problematyki spółek pracowniczych oraz ich nastawienia do prywatyzacji pracowniczej. Ankieta wyjściowa została przeprowadzona na początku realizacji projektu. Badanie porównawcze, na próbie 1000 osobowej zostanie przeprowadzone wśród odbiorców poradnika. Wyższy wynik powinien zostać zanotowany w przypadku 50% badanych.

Ewaluacja: zostanie przygotowany raport końcowy z badań ankietowych, prezentujący zmiany w poziomie wiedzy oraz nastawieniach badanych do prywatyzacji pracowniczej.

3. 16 osób, w tym co najmniej 4 kobiety, tj. 25%, uzyska status Społecznych Wojewódzkich Pełnomocników FZZ.

Monitoring: kwartalne przeglądy aktywności Pełnomocników na portalu internetowym oraz przeprowadzenie wywiadu grupowego w końcowej fazie projektu. Rezultat zostanie osiągnięty w przypadku uzyskania przez 16 osób, w tym co najmniej 4 kobiety, statusu Społecznych Wojewódzkich Pełnomocników FZZ. Pełnomocnikami zostały osoby dysponujące wiedzą na temat sytuacji gospodarczej i społecznej przedsiębiorstw objętych projektem. Pełnomocnicy zostaną przeszkoleni w zakresie stosowania narzędzi aktywizacji środowisk beneficjentów.

Ewaluacja: zostanie przygotowany raport końcowy prezentujący zakres aktywności pełnomocników oraz efekty ich działań.

4. Organizacja dwóch konferencji, które pozwolą upowszechnić wiedzę o spółkach pracowniczych wśród 80 osób, w tym co najmniej 20%, czyli 16, kobiet.

Monitoring: przeprowadzenie ankiet dotyczących oceny podniesienia stanu wiedzy o prywatyzacji pracowniczej oraz stopnia zadowolenia słuchaczy ze szkolenia. Rezultat zostanie osiągnięty w przypadku przeprowadzenia dwóch konferencji, w których weźmie udział 80 osób, w tym co najmniej 16 kobiet.

Ewaluacja: Sporządzony zostanie raport końcowy z tych badań, analizujący poprawność działań i stopień zaawansowania w realizacji celów.

5. Utworzenie portalu społecznościowego poświęconego spółkom pracowniczym oraz sprecyzowanie oczekiwań związanych z prywatyzacją pracowniczą lub spółkami pracowniczymi przez 100 jego użytkowników, w tym co najmniej 20%, tj. 20, kobiet.

Monitoring: przeprowadzenie ankiety on-line dotyczącej oczekiwań użytkowników portalu. Rezultat zostanie osiągnięty poprzez utworzenie portalu oraz wypełnienie ankiety on-line przez ww. liczbę jego użytkowników.

Ewaluacja: Sporządzony zostanie raport końcowy badający poprawność działań i realizację celów.

Monitoring wewnętrzny rezultatów miękkich polegał będzie na analizie wyników badań i testów dotyczących funkcjonowania portalu społecznościowego i przebiegu szkoleń, na okresowych (kwartalnych)

kontaktach KS z zarządami wojewódzkimi Forum Związków Zawodowych, gromadzeniu i analizie danych dotyczących liczby powstających spółek pracowniczych oraz grup inicjatywnych.

### Rezultaty miękkie:

1. Opracowanie i wdrożenie *Poradnika* przyczyni się do wzrostu upowszechnienia prywatyzacji pracowniczej i spółek pracowniczych wśród 50% użytkowników, w tym co najmniej 20% kobiet.

Monitoring: W porozumieniu z Pełnomocnikami opracowane zostaną szczegółowe wytyczne dystrybucyjne, określające, jaka liczba egz. *Poradnika* zostanie przekazana poszczególnym grupom użytkowników i odbiorców.

Ewaluacja: po zrealizowaniu projektu sporządzony zostanie raport (opinia) w zakresie realizacji celów, na podstawie badań socjologicznych na próbie 1000 osób.

2. Dzięki udziałowi w szkoleniach i testowaniu *Poradnika* 80% użytkowników uzyska nową wiedzę i kompetencje z zakresu tworzenia spółek pracowniczych, standardów i „dobrych praktyk” w zakresie prywatyzacji pracowniczej.

Monitoring: Uczestnicy szkoleń zostaną objęci badaniami ankietowymi

Ewaluacja: po zrealizowaniu projektu na podstawie tych badań sporządzony zostanie raport (opinia) w zakresie realizacji celów.

3. Propagowanie idei spółek pracowniczych wpłynie na uruchomienie mechanizmu komunikacji społecznej (wśród 30% użytkowników) Następować będzie obieg informacji na temat zasad i procedur prywatyzacji pracowniczej oraz wymiana praktycznych doświadczeń pomiędzy spółkami pracowniczymi i grupami inicjatywnymi.

Monitoring: Kwartalna analiza wymiany informacji oraz dyskusji na portalu internetowym

Ewaluacja: po zrealizowaniu projektu sporządzony zostanie raport (opinia) w zakresie realizacji celów.

4. Utworzenie Społecznych Wojewódzkich Pełnomocników FZZ wspomogą prywatyzację pracowniczą w co najmniej trzech branżach.

Monitoring: Kwartalna analiza wymiany informacji oraz dyskusji na portalu internetowym

Ewaluacja: ewaluatorzy skierują ankiety (ewentualnie przeprowadzając wywiady) do grupy ekspertów branżowych; uzyskane odpowiedzi pozwolą sformułować ocenę, czy działania podjęte w ramach projektu były dla odbiorców pomocne.

5. Uzyskanie przez 40% użytkowników projektu dodatkowej wiedzy prawno-ekonomicznej i zrozumienie korzyści z udziału w prywatyzacji pracowniczej.

Ewaluacja: Pierwszym źródłem ewaluacji będą wyniki badań ankietowych na 1000 osobowej próbie odbiorców poradnika. Drugie badanie obejmie ankietą grupy ekspertów branżowych; uzyskane odpowiedzi pozwolą sformułować ocenę, czy działania podjęte w ramach projektu były dla odbiorców pomocne.

6. Kampania popularyzacyjna wpłynie na wzrost zainteresowania mechanizmami tworzenia spółek pracowniczych. Wpłynie na wzrost zainteresowania mechanizmami inicjowania spółek pracowniczych u 50% użytkowników.

Ewaluacja: gromadzenie danych o powstających grupach inicjatywnych, spotkania informacyjne Pełnomocników z grupami inicjatywnymi, dokumentowane notatkami tych spotkań, badanie opinii ekspertów i pełnomocników.



7. Zorganizowanie konferencji ogólnopolskich przyczyni się do upowszechnienia dobrych praktyk prywatyzacji pracowniczej i spółek pracowniczych wśród 90% jej uczestników.

Ewaluacja: przeprowadzenie ankiet ze szkoleń.

8. 50% użytkowników portalu społecznościowego, w tym co najmniej 30% kobiet, podwyższy swoje umiejętności w zakresie stosowania nowych mechanizmów komunikacji społecznej.

Ewaluacja: ewaluatorzy skierują pytania do użytkowników w formie ankiety internetowej; uzyskane odpowiedzi pozwolą sformułować ocenę, czy działania podjęte w ramach projektu podwyższyły wiedzę użytkowników ich umiejętności i kompetencje w powyższym zakresie.

Uwaga ogólna:

Ewaluacja odbędzie się w ramach końcowej ewaluacji zewnętrznej. Efektywność działań będzie oceniana sukcesywnie w trakcie realizacji projektu, jak również po jego zakończeniu.

Zewnętrzny ewaluator zostanie wyłoniony w drodze konkursu, co gwarantuje rzetelność dokonywanych przezeń ocen.

## V. PLAN DZIAŁAŃ

### Wskazanie grupy docelowej.

Dobór grup użytkowników i odbiorców został dokonany w taki sposób, aby zapewnić skuteczność i efektywność projektu. Szeroki zakres podmiotowy użytkowników ma na celu objęcie projektem grup istotnych z punktu widzenia procesu prywatyzacyjnego i wsparcie w ramach tego procesu pracowników, którzy założyli spółkę pracowniczą lub chcą założyć taką spółkę, aby następnie wziąć udział w tym procesie.

Dlatego oprócz grup inicjatywnych przygotowujących założenie spółek pracowniczych oraz zarządów i rad nadzorczych istniejących już spółek pracowniczych wśród użytkowników znalazły się władze i członkowie Forum Związków Zawodowych, liderzy organizacji pięciu branż, tj. chemicznej, elektroenergetycznej, górniczej, pocztowej i kolejowej oraz przedstawiciele pracodawców i jednostek samorządu terytorialnego.

Odbiorcami będą pracownicy pięciu ww. branż – 500 000 osób (w wymiarze docelowym) oraz członkowie Forum Związków Zawodowych – 1 000 osób (w wymiarze testowania).

Użytkownikami produktu będą władze Forum Związków Zawodowych – 86 osób (testowanie wstępnej wersji PF) oraz zarządy i rady nadzorcze spółek pracowniczych, grupy inicjatywne przygotowujące powstanie spółek pracowniczych, liderzy organizacji związkowych ww. pięciu branż oraz przedstawiciele ZW FZZ – 236 osób (testowanie w fazie wdrożeniowej).

Na konieczność wsparcia spółek pracowniczych przez centralę związków zawodowych wskazują analizy własne Forum Związków Zawodowych. Do FZZ zwracają się załogi pracownicze m.in. z branż górnictwa węgla kamiennego, energetyki i PKP. Związek zawodowy, który w sposób naturalny osadzony jest w środowisku pracowników, może pomóc w wypracowaniu modelowych rozwiązań. Może również pomóc w aktywowaniu członków załóg pracowniczych przedsiębiorstw objętych planami prywatyzacyjnymi do zakładania spółek pracowniczych w oparciu o kompleksową analizę stanu i potrzeb. Współpraca ze strony związku zawodowego jest tym cenniejsza i mająca charakter innowacyjny, że dotychczas związki zawodowe w Polsce, w sposób instytucjonalny, nie angażowały się w proces prywatyzacji pracowniczej.





Zadaniem, w ramach którego połączyły się szczegółowe działania objęte projektem, jest ekspercka konferencja konsultacyjna dotycząca strategii wdrażania produktu. Przygotowania do tej konferencji obejmują z jednej strony prace dotyczące szczegółowego konspektu poradnika, z drugiej zaś prace nad założeniami strategii wdrożenia produktu.

### Planowane działania

Powstanie wewnątrz struktur Forum Związków Zawodowych sieci wojewódzkich pełnomocników ds. spółek pracowniczych spowoduje, że będą oni pełnić rolę lokalnych konsultantów projektu. Zgodnie z oczekiwaniami odbiorców wynikającymi z badań będą również pełnili rolę doradcze i informacyjno-szkoleniowe. Jednym z narzędzi pozwalających na komunikację pełnomocników z istniejącymi i powstającymi spółkami pracowniczymi będzie portal internetowy.

Powstanie również portal internetowy poświęcony tematyce akcjonariatu pracowniczego służący testowaniu produktu oraz w dalszej kolejności jego upowszechnianiu. Za jego pośrednictwem będzie następowała wymiana doświadczeń oraz propozycji kolejnych działań upowszechniających akcjonariat pracowniczy. Dzięki portalowi użytkownicy będą mogli zapoznać się z informacjami dotyczącymi akcjonariatu pracowniczego oraz pogłębić swoją wiedzę w tym zakresie. Będą również mogli zapoznać się z dobrymi praktykami.

### Testowanie innowacji

*Poradnik* podlegać będzie testowaniu w praktyce, tj. w toku jego prezentacji, szkoleń oraz komunikacji na specjalnie utworzonym portalu internetowym. Testowany będzie w różnych środowiskach, zarówno pracowników, jak i pracodawców. Oznacza to jego stałe i dynamiczne rozbudowywanie (uzupełnianie) i doskonalenie przed ostatecznym przyjęciem.

Formy testowania produktu będą zróżnicowane i będą się opierać na bezpośrednim kontakcie oraz interaktywnej, grupowej wymianie doświadczeń

Współdziałanie użytkowników i odbiorców w nadawaniu kształtu produktowi finalnemu zapewni zespół projektowy. Poprzez zaplanowany cykl spotkań zespołu projektowego z użytkownikami i odbiorcami grupy te będą miały możliwość przedstawienia swoich oczekiwań wobec *Poradnika*, monitorowania postępów projektu oraz sprawdzania, czy ich opinie brane są pod uwagę w procesie modyfikowania produktu. Ciągły proces oceny zapewniony zostanie m.in. dzięki przygotowanym formularzom do notowania uwag oraz ankietom badania opinii. W ten sposób testowanie będzie przez cały okres monitorowane, a informacje o przebiegu testowania na bieżąco będzie zbierał przedstawiciel zespołu projektowego. Będzie on też prowadził obserwację przeprowadzanych testów oraz weryfikował prawidłowość ich realizacji.

W trakcie procesu testowania gromadzone będą i standaryzowane najczęściej powtarzające się pytania wymagające dodatkowych wyjaśnień, a także dopisywane będą nowe zagadnienia i problemy istotne z punktu widzenia beneficjentów programu. Pozwoli to uniknąć akademickiego stylu narracji, jak również pomoże dostosować ostateczny kształt produktu do rzeczywistego zapotrzebowania ze strony pracowników. Dzięki temu maksymalnie zostaną zwiększone walory praktyczne i użytkowe *Poradnika* oraz zostanie on dostosowany do możliwości percepcji przeciętnego pracownika, który będzie następnie wykorzystywał ten materiał analizując zasadność ewentualnego utworzenia spółki pracowniczey.

Efekt końcowy poddany zostanie ocenie sędziów kompetentnych oraz osób, które po zakończeniu programu podejmować będą funkcje instruktazowe projektu, czyli specjalnie powołanych pełnomocników wojewódzkich ds. prywatyzacji pracowniczey.

Końcowy produkt będzie jednym z najważniejszych i najpopularniejszych źródeł informacji na temat spółek pracowniczych. Jednocześnie ma on w sposób efektywny wspierać działania podejmowane do tej pory w celu





upowszechnienia i wsparcia akcjonariatu pracowniczego, w szczególności rządowy program *Wsparcie prywatyzacji poprzez udzielanie gwarancji i poręczeń spółkom z udziałem pracowników i jednostek samorządu terytorialnego (spółkom aktywności obywatelskiej)*.

## VI. STRATEGIA UPOWSZECHNIANIA

Z reguły w projektach innowacyjnych planuje się podjęcie działań po zatwierdzeniu strategii wdrażania produktu. W tym projekcie ze względu na specyfikę przygotowywanych rozwiązań działania upowszechniające zostały zaplanowane już na etapie przeprowadzania badań.

Upowszechnianie rozumiane jest jako szerokie przekazywanie do określonych adresatów informacji merytorycznych na temat produktu wypracowanego w ramach projektu, na temat dobrych praktyk i innych rezultatów projektu. Upowszechnianie nie jest tożsame z działaniami informacyjno-promocyjnymi. Te ostatnie odnoszą się do projektu jako takiego tj. źródeł finansowania, obszarów wsparcia, okresu realizacji i zaangażowanych podmiotów/partnerów. Informowanie w tym przypadku ma na celu przekazanie wiedzy o projekcie na wszystkich etapach jego realizacji.

Głównym celem upowszechniania jest zwiększenie wiedzy na temat zalet produktu finalnego oraz stworzenie podstaw do działań mainstreamingowych, których celem jest włączenie produktów finalnych do głównego nurtu polityki.

Wśród grup docelowych upowszechniania należy wskazać: (1) władze FZZ, (2) przedstawiciele związku zawodowego FZZ, (3) liderów organizacji związkowych pięciu branż tj. chemicznej, elektroenergetycznej, górniczej, pocztowej i kolejowej, (4) zarządy i rady nadzorcze spółek pracowniczych, (5) grupy inicjatywne przygotowujące powstanie spółek pracowniczych, (6) przedstawiciele pracodawców, (7) przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego oraz (8) przedsiębiorstwa państwowe i jednoosobowe spółki Skarbu Państwa funkcjonujące w pięciu ww. branżach.

Wybór każdej z tych grup jest uzasadniony. Zaangażowanie władz FZZ, przedstawiciele związku zawodowego FZZ oraz liderów organizacji związkowych pięciu ww. branż wynika z jednego z najważniejszych założeń projektu, jakim jest systemowe działanie związków zawodowych w ramach projektu. Dotychczas środowisko związkowe nie angażowało się w proces prywatyzacji pracowniczej, tymczasem, jak wskazują badania, rola i znaczenie związków zawodowych dla pracowników są istotne. Aż 86,1% respondentów (pracowników pięciu strategicznych branż) jest zdania, że związki zawodowe powinny mieć wpływ na podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje dotyczące prywatyzacji, 70,7% uznało, że związki zawodowe powinny mieć wpływ na podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje dotyczące struktury organizacyjnej, a 61,8% uważa, że związki zawodowe powinny mieć wpływ na decyzje dotyczące sposobu zarządzania przedsiębiorstwem. Wyniki te potwierdzają, że związki zawodowe odgrywają ważną rolę w kształtowaniu świadomości pracowników, nastawienie związków zawodowych do prywatyzacji pracowniczej bezpośrednio przełoży się na opinie pracowników w tej sprawie.

Zarządy i rady nadzorcze spółek pracowniczych są ważne z punktu widzenia popularyzacji dobrych praktyk. Grupy inicjatywne przygotowujące powstanie spółek pracowniczych potrzebują wiedzy na temat produktu finalnego i dobrych praktyk, jeśli mają spełnić swoje zadanie, czyli doprowadzić do wzrostu liczby spółek pracowniczych. Włączenie do grup docelowych przedstawiciele pracodawców i jednostek samorządu terytorialnego wpłynie na kształtowanie pozytywnego nastawienia wobec prywatyzacji pracowniczej dzięki pogłębianiu wiedzy na jej temat. Jak wskazują badania, istotnym czynnikiem utrudniającym zakładanie spółek pracowniczych jest brak polityki





właściciela, która zachęcałaby, a w niektórych przypadkach w ogóle zezwalała na przeprowadzenie takich inicjatyw. Ważne jest zatem, aby pracodawcy i przedstawiciele JST stali się sojusznikami tego typu przekształceń własnościowych. Z kolei przedsiębiorstwa państwowe i jednoosobowe spółki Skarbu Państwa to podmioty zatrudniające pracowników potencjalnie zainteresowanych tematem prywatyzacji pracowniczej.

Planowane działania upowszechniające to organizacja konferencji, wysyłanie newsletterów, biuletynów, założenie i prowadzenie portalu internetowego, zamieszczanie informacji w gazetkach związkowych i na stronach internetowych organizacji związkowych, spotkania bezpośrednie, prezentacje na związkowych wyjazdach integracyjno-szkoleniowych, szkolenia oraz publikacje i audycje w mediach lokalnych.

Ważną rolę w upowszechnianiu spełniać będą powołani pełnomocnicy ds. spółek pracowniczych funkcjonujący w 16 województwach. Realizować będą opisane powyżej działania docierając do odbiorców w poszczególnych województwach.

Organizacja konferencji ma na celu przede wszystkim dostarczenie wiedzy jej uczestnikom i popularyzację dobrych praktyk. Konferencja powinna być poprzedzona jej promocją w środowiskach potencjalnie zainteresowanych tematem prywatyzacji pracowniczej, a po jej zakończeniu stosowne podsumowania powinny być rozesłane, najlepiej drogą elektroniczną, do jak najszerszego grona odbiorców. Pozwoli to poszerzyć skalę jej oddziaływania poza krąg osób obecnych na samej konferencji.

Szkolenie podstawowe pełnomocników odbyło się podczas procesu badawczego uzupełniające będą skierowane do wojewódzkich pełnomocników ds. prywatyzacji pracowniczej. Zgodnie z założeniami projektu mają oni pełnić rolę lokalnych konsultantów projektu,

W newsletterach i biuletynach ich odbiorcy będą otrzymywać informacje o produkcie finalnym, zwłaszcza jego walorach praktycznych i użytkowych. Propagowane będą również dobre praktyki pokazujące zalety prywatyzacji pracowniczej.

Portal internetowy poświęcony tematyce akcjonariatu pracowniczego będzie najbardziej nowoczesnym i otwartym sposobem jej popularyzacji. Umożliwi on przedstawicielom grup docelowych nie tylko dostarczanie i pogłębianie wiedzy na temat prywatyzacji pracowniczej i dobrych praktyk w tym zakresie, ale również ułatwi wymianę opinii i doświadczeń. Dodatkowo informacje będą zamieszczane na stronach internetowych organizacji związkowych, które, zwłaszcza w początkowym okresie działania portalu, będą się cieszyć większą od niego popularnością i liczbą odwiedzin. Temat prywatyzacji pracowniczej będzie upowszechniany również za pomocą gazetek związkowych, które mają znaczącą liczbę odbiorców.

Spotkania bezpośrednie i prezentacje na związkowych wyjazdach integracyjno-szkoleniowych sprawdzą się tam, gdzie konieczne będzie nie tylko przedstawienie ogólnych założeń prywatyzacji pracowniczej, ale odniesienie jej do konkretnej sytuacji np. danej branży, danego przedsiębiorstwa czy danej JST. Pomoże to przede wszystkim w uzyskaniu większego zaangażowania central związkowych oraz w znalezieniu sojuszników w środowisku pracodawców i samorządowców.

Specjalne szkolenia będą skierowane do wojewódzkich pełnomocników ds. prywatyzacji pracowniczej. Zgodnie z założeniami projektu mają oni pełnić rolę lokalnych konsultantów projektu, a zatem ich wiedza na temat prywatyzacji pracowniczej powinna być jak najszersza i dobrze ugruntowana.

Podczas testowania produktu przewidujemy szkolenia dla zarządów SP, przedstawicieli prywatyzowanych firm, pracodawców oraz przedstawicieli JST. Podczas przewidywanych warsztatów dokonana zostanie ocena produktu pod różnymi kątami dającymi lepszą ocenę produktu finalnego.

Publikacje i audycje w mediach lokalnych pomogą przybliżyć temat prywatyzacji pracowniczej lokalnym środowiskom, zwłaszcza że materiały te będą się odnosić do konkretnej sytuacji danego przedsiębiorstwa bądź JST. Działania upowszechniające nie będą skierowane do odbiorców innowacji tj. do szerokiej grupy pracowników pięciu wybranych branż, która liczba szacowana jest na ok. 500 000 osób.







Harmonogram przewiduje, że działania upowszechniające będą prowadzone od momentu realizacji wstępnych badań aż do kwietnia 2014 roku.

O sukcesie upowszechniania stanowić będzie liczba podmiotów obecnych na konferencjach, liczba podmiotów, które otrzymają informację podsumowującą przebieg konferencji, liczba odbiorców newslettera, liczba odwiedzin na portalu internetowym, liczba zorganizowanych spotkań bezpośrednich i liczba ich uczestników, liczba szkoleń, w których wezmą udział SWP oraz liczba spotkań, porad i konsultacji udzielonych przez SWP.

## VII. STRATEGIA WŁĄCZANIA DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI

Działania włączające do głównego nurtu polityki (ang. mainstreaming) mają na celu doprowadzenie do szerszego praktycznego wykorzystania produktów projektu oraz do stymulowania presji społecznej prowadzącej do wypracowania zmian prawnych. Do realizacji tego celu niezbędne jest zaangażowanie otoczenia politycznego oraz decydentów na różnych szczeblach i przekonanie ich do wykorzystania (zastosowania) produktu finalnego oraz wdrożenia zmian, które mogą umożliwić rozwój prywatyzacji pracowniczej.

W projekcie zaplanowane zostały działania zarówno w ramach mainstreamingu horyzontalnego, jak i wertykalnego. Mainstreaming horyzontalny skierowany będzie do pracowników firm, którzy zajmują się tematyką spółek pracowniczych, możliwościami ich powstania, potencjalnymi barierami itp. Mainstreaming wertykalny będzie skierowany do przedstawicieli polityki i administracji, a jego celem będzie wywołanie zmian o charakterze administracyjnym, politycznym, legislacyjnym i systemowym.

Wśród grup docelowych włączania do głównego nurtu polityki należy wskazać: (1) resorty tj. Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej oraz Ministerstwo Skarbu Państwa, zwłaszcza wysokich urzędników zajmujących się tematyką przekształceń własnościowych zatrudnionych w tych resortach, (2) resorty zajmujące się poszczególnymi branżami tj. chemiczną, elektroenergetyczną, górnictwem, pocztową i kolejową, (3) posłów

i senatorów zajmujących się tematyką przekształceń własnościowych, zwłaszcza pracujących w komisjach sejmowych podejmujących ten temat, (4) ekspertów współpracujących z komisjami sejmowymi podejmującymi temat przekształceń własnościowych, (5) przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego, (6) think tanki zajmujące się pięcioma ww. branżami, (7) sektor bankowości spółdzielczej, (8) KST (9) Trójstronna Komisja ds. społeczno-gospodarczych oraz WKDS (10) WRZ oraz PRZ

Wybór każdej z tych grup jest uzasadniony. Bez współpracy z kluczowymi dla tematu prywatyzacji pracowniczej resortami nie będzie możliwe wdrożenie zmian o charakterze legislacyjnym i systemowym. Poszczególne branże tj. chemiczna, elektroenergetyczna, górnictwo, pocztowa i kolejowa podlegają różnym resortom, a sytuacja jest dynamiczna, dlatego na etapie planowania działań włączających do głównego nurtu polityki nie zostały wskazane konkretne ministerstwa. W momencie podejmowania działań podległość branż może okazać się inna niż na etapie ich planowania.

Posłowie i senatorowie są grupą istotną z dwóch powodów. Pierwszym jest ich praca w komisjach tematycznych, gdzie wypracowywane są konkretne rozwiązania legislacyjne, następnie prezentowane na forum parlamentu. Drugim jest ich aktywność medialna, która może w znaczący sposób wspomóc działania upowszechniające i mainstreamingowe w ramach projektu.

Eksperti współpracujący z komisjami sejmowymi podejmującymi temat przekształceń własnościowych pełnią istotną rolę merytoryczną, wskazują zalety i wady konkretnych rozwiązań, ich przekonanie do pozytywnych aspektów prywatyzacji pracowniczej może ułatwić wypracowanie pożądaných zmian legislacyjnych.

Przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego na tym etapie są wskazani dość ogólnie. W ramach działań mainstreamingowych nie ma uzasadnienia dla prób jak najszerszego dotarcia do JST. Ważniejsze i bardziej





potrzebne jest dotarcie punktowe do zidentyfikowanych JST, które mogą być zainteresowane nie ogólną koncepcją prywatyzacji pracowniczej, ale jej wdrożeniem w konkretnym przedsiębiorstwie. Trudno również na tym etapie wskazać najbardziej odpowiedni szczebel, w zależności od sytuacji i potrzeb danego przedsiębiorstwa konieczne może okazać się podjęcie rozmów na szczeblu gminy, powiatu bądź województwa.

Think tanki zajmujące się pięcioma ww. branżami pełnią coraz ważniejszą rolę w procesie wypracowywania zmian prawnych. Organizowane przez nich konferencje, debaty, panele dyskusyjne są forum spotkania przedstawicieli władz rządowych, samorządowych, przedsiębiorstw oraz ekspertów. Włączenie do programów tych spotkań tematyki prywatyzacji pracowniczej może być doskonałą okazją do propagowania praktycznego wykorzystania produktów projektu oraz wypracowywania zmian prawnych.

Sektor bankowości spółdzielczej może okazać się niezbędny dla popularyzacji prywatyzacji pracowniczej, gdyż, jak wskazują badania, na aktywność pracowników w zakresie tworzenia spółek pracowniczych w największym stopniu mogą wpłynąć rozwiązania, które obejmują różnego rodzaju przywileje ekonomiczne. Na podstawie zebranych danych można postawić hipotezę, że w znacznym stopniu o stosunku załogi do prywatyzacji pracowniczej decyduje zaspokojenie ich interesów materialnych.

Planowane działania włączające do głównego nurtu polityki to organizacja konferencji, spotkań bezpośrednich, przygotowanie społecznego projektu ustawy dotyczącej prywatyzacji pracowniczej oraz zainicjowanie dyskusji na temat powołania społecznego rzecznika praw własności pracowniczej.

Na podkreślenie zasługuje informacja, że w przypadku wskazanych grup docelowych działania tj. wysyłanie newsletterów czy prowadzenie portalu internetowego nie będą skuteczne. Znacznie bardziej efektywne będą konferencje i spotkania bezpośrednie, w trakcie których należy podkreślać korzyści wynikające z prywatyzacji pracowniczej, efektywność

i wysoką zdolność przedsiębiorstw z udziałem pracowników do przetrwania na rynku w okresie kryzysu gospodarczego, pozytywne przykłady prywatyzacji pracowniczej z ostatnich lat. Spotkania bezpośrednie powinny być poprzedzone przygotowaniem i wysłaniem krótkiego, 2-3 stronicowego, dokumentu zawierającego najważniejsze informacje na temat prywatyzacji pracowniczej i wskazującego najistotniejsze argumenty za nią przemawiające.

Celem społecznego projektu ustawy dotyczącej prywatyzacji pracowniczej będzie kompleksowe uregulowanie tej problematyki oraz stworzenie klimatu sprzyjającego jej popularyzacji. Inicjatorem projektu powinny być organizacje związkowe, a głównym źródłem informacji na jego temat portal internetowy, o którym była mowa w punkcie dotyczącym strategii upowszechniania.

Dyskusję na temat powołania społecznego rzecznika praw własności pracowniczej powinny zainicjować FZZ, sam rzecznik zaś mógłby funkcjonować w ramach struktur Rzecznika Praw Obywatelskich.

Dwa ostatnie działania służyć mają przede wszystkim zainteresowaniu mediów ogólnopolskich kwestią prywatyzacji pracowniczej. Temat sam w sobie nie będzie dla nich wystarczająco atrakcyjny, ale społeczny projekt ustawy (zwłaszcza, jeśli uda się zebrać wymaganą liczbę podpisów i złożyć projekt u Marszałka Sejmu) oraz pomysł powołania nowego rzecznika są wydarzeniami, które powinny przyciągnąć uwagę dziennikarzy.

Harmonogram przewiduje, że działania włączające do głównego nurtu polityki będą prowadzone w końcowym okresie testowania (od końca 2012 r.) oraz po opublikowaniu i dystrybucji poradnika tj. w okresie luty – kwiecień 2014 roku.

O sukcesie tych działań stanowić będzie liczba przedstawicieli resortów, liczba posłów, senatorów, ekspertów, przedstawicieli JST i think tanków, którzy zapoznają się z produktami projektu, zdecydują się na ich praktyczne wykorzystanie i włączenie się do prac nad zmianami legislacyjnymi i systemowymi.

O ostatecznym sukcesie podejmowanych działań stanowić będzie także wdrożenie konkretnych zmian legislacyjnych i systemowych – stworzenie podstaw do szerokiego zastosowania rozwiązań innowacyjnych, do rozwoju prywatyzacji pracowniczej w Polsce. Tym samym decyzje władz państwowych w szerszym stopniu będą uwzględniały bieżące potrzeby i oczekiwania pracowników.

Planuje się przekazanie szczegółowej informacji o celach i rezultatach realizacji projektu do wiadomości TK .



Wszystkie działania upowszechniające i włączające do głównego nurtu polityki wpisują się w schemat, który przewiduje następujące etapy: popularyzacja wiedzy, artykulacja interesów, wytworzenie mobilizującej presji oczekiwań, przygotowanie projektów zmian legislacyjnych, uchwalenie zmian w prawie i ich wdrożenie.

W wyniku podejmowanych działań upowszechniających i włączających do głównego nurtu polityki wiedza o środowiskach pracowniczych objętych projektem również będzie upowszechniana, podobnie jak wiedza o partnerach współpracujących w ramach projektu. Beneficjent dołączy do innowacyjnego nurtu i zdobędzie unikalne doświadczenie

w realizacji projektów innowacyjnych.

Prowadzenie wszelkich działań upowszechniających i włączających do głównego nurtu polityki będzie generować i inspirować zespołowe działania ludzi i organizacji oraz wymianę doświadczeń w ramach i między zespołami oraz środowiskami.

Upowszechnianie produktu finalnego i jego praktyczne zastosowanie przyczyni się do zwiększenia konkurencyjności podmiotów go wykorzystujących.

## VIII. KAMIENIE MIŁOWE PROJEKTU

1. **Wrzesień 2012r. Ocena procesu badawczego po 5 miesiącach.** Prezentacja projektu na KST. Analiza wniosków i rekomendacji . Dokonanie niezbędnych zmian w ostatnim etapie procesu badawczego. Zgłoszenie wniosku o zmiany w finansowaniu niektórych pozycji budżetowych ( dodanie dodatkowych elementów badawczych ).
2. **Styczeń 2012. Ocena strategii wdrażania produktu przez KST.** Dokonanie ewentualnych korekt w dalszych etapach realizacji projektu.
3. **Wrzesień 2012r. Przekazanie materiałów KST,** informacja na temat ewentualnych korekt w stosunku do wcześniej przedstawionego materiału oraz prezentacja uzupełnionych informacji dotyczącej mainstreamingu wertykalnego.
4. **Październik 2012r. II wersja produktu finalnego przekazanie do testowania.**
5. **Maj 2013r. Ocena przez KST. Analiza rekomendacji.**
6. **Wrzesień 2013r. Przyjęcie ostatecznej wersji produktu.**
7. **Styczeń 2014r. Walidacja przez KST**
8. **Luty 2014r. – kwiecień 2014r. Włączanie do głównego nurtu polityki.**

## IX. ANALIZA RYZYKA W PROJEKCIE SPÓŁKI PRACOWNICZE – PRZEPIS NA SUKCES

Ryzyko jest to potencjalne zagrożenie realizacji projektu wynikające z prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzeń niezależnych od projektodawcy lub stanowiących konsekwencję podjętych decyzji. Projekt „Spółki pracownicze – przepis na sukces” jest projektem innowacyjnym, który teoretycznie może zakończyć się niepowodzeniem. Opracowany produkt finalny może bowiem okazać się nieskuteczny lub działania włączające do polityki mogą nie przynieść zakładanych efektów.

Projektodawca dokonał analizy ryzyka, która ma na celu pomóc w ocenie zagrożeń mogących pojawić się na etapie testowania i upowszechniania innowacji. Obejmuje ona następujące elementy:

1. Zidentyfikowanie potencjalnych zagrożeń.
2. Oszacowanie prawdopodobieństwa ich wystąpienia (w skali od 1 do 3, gdzie 1 oznacza niskie prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka, a 3 – prawdopodobieństwo wysokie).



3. Oszacowanie wpływu ryzyka na realizację projektu (w skali od 1 do 3, gdzie 1 oznacza mały wpływ na realizację projektu, a 3 – wpływ duży).
4. Zidentyfikowanie najważniejszych zagrożeń (polega na przemnożeniu punktów przyznanych w kategorii „prawdopodobieństwo i wpływ ryzyka”; za istotne uznane są te zagrożenia, które uzyskają co najmniej 4 punkty).
5. Określenie sposobu ograniczenia najważniejszych zagrożeń.

W przedmiotowym projekcie zidentyfikowano typy ryzyka, określono prawdopodobieństwo ich wystąpienia oraz przewidziano działania zapobiegające.

#### 1. Osiągnięcie zakładanych rezultatów dotyczących liczby Beneficjentów Ostatecznych.

Na etapie składania wniosku Projektodawca założył powstanie co najmniej 3 spółek pracowniczych. Uwarunkowania prawne oraz inne czynniki niezależne od Projektodawcy (np. sytuacja polityczna) mogą spowodować zmniejszenie prognozowanej liczby spółek pracowniczych.

Istnieje również ryzyko obniżenia tempa rozwoju gospodarczego w Polsce i w Europie, jak również ryzyko zmiany polityki prywatyzacyjnej państwa. Realizacja przedsięwzięć prywatyzacyjnych może ulec przedłużeniu.

Z tych powodów określono prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka braku osiągnięcia zakładanych rezultatów dotyczących liczby Beneficjentów Ostatecznych jako wysokie (3 pkt.). W przypadku wystąpienia takiego zagrożenia Projektodawca przewiduje dodatkowe zaangażowanie wojewódzkich pełnomocników FZZ ds. prywatyzacji pracowniczej.

Wpływ ryzyka na realizację projektu – wysoki (3 pkt.).

#### 2. Trudności z wypracowaniem produktu finalnego.

Określono prawdopodobieństwo wystąpienia tego ryzyka jako niskie (1 pkt.). Projektodawca starannie przygotował koncepcję, proces badawczy oraz samo powstawanie produktu, w które zaangażowani będą doświadczeni eksperci na co dzień zajmujący się problematyką prywatyzacji pracowniczej.

Ponadto roczny okres testowania produktu finalnego pozwoli na jego dogłębną analizę. Warto dodać, że ostatnia część testowania produktu kończy się jego weryfikacją i uwzględnieniem uwag z rocznej części testowania.

Wpływ ryzyka na realizację projektu – wysoki (3 pkt.).

#### 3. Wycofanie się partnera społecznego z projektu.

Określono prawdopodobieństwo wystąpienia tego ryzyka jako niskie (1 pkt.). Powodem wycofania się partnera społecznego z projektu mogą być problemy społeczno-polityczne (podejście do zarządzania, kłopoty organizacyjne, prawne). W razie pojawienia się takiego ryzyka sytuacja problemowa zostanie zdiagnozowana na wczesnym etapie.

W projekcie bierze udział centrala związkowa działająca w każdej z firm, która może zostać objęta PP, z tego powodu Projektodawca określa wpływ ryzyka na realizację projektu jako niski (1 pkt.).

#### 4. Niedotrzymanie terminów umownych przez wykonawców poszczególnych zadań.

Określono prawdopodobieństwo wystąpienia tego ryzyka jako niskie (1 pkt.). Ryzyko to może zostać zminimalizowane poprzez systematyczny monitoring postępu harmonogramu prac, a także podejmowanie bieżących działań naprawczych pozwalających na zakończenie projektu z sukcesem.

Wpływ ryzyka na realizację projektu – średni (2 pkt.).

## 5. Spadek zainteresowania projektem Beneficjentów Ostatecznych (Spółki Pracownicze).

Określono prawdopodobieństwo wystąpienia tego ryzyka jako niskie (1 pkt.), ponieważ projekt przewiduje systemowe zaangażowanie centrali związkowej.

Wpływ ryzyka na realizację projektu – niski (2 pkt.).

## 6. Brak kapitału potrzebnego na uruchomienie SP.

Określono prawdopodobieństwo wystąpienia tego ryzyka jako średnie (3pkt.). Pracownicy uczestniczący w zakładaniu SP nie posiadają dostatecznych środków finansowych (kapitałów). Ponadto może wystąpić brak zainteresowania banków kredytowaniem SP. Będzie to wymagało zwrócenia się przez FZZ z inicjatywą współpracy do szerszego kręgu banków zachodnich. Może się okazać, że celowa i konieczna jest inicjatywa legislacyjna dotycząca tworzenia funduszy powierniczych, udzielających gwarancji kredytowych SP. Istnieje ryzyko słabego wsparcia inicjatyw ze strony JST. Konieczne mogą być działania informacyjno-konsultacyjne ze strony ZW FZZ.

Wpływ ryzyka na realizację projektu – średni (3 pkt.).

## 7. Trudności z ewentualną korektą podręcznika.

Projekt zakłada wydruk podręcznika w roku 2012, a następnie jego wdrożenie. Istnieje ryzyko, że kolejne etapy testowania podręcznika będą wymagały wprowadzenia erraty w części jego treści. Wydruk poprawionego podręcznika nie będzie możliwy ze względu na brak dodatkowych funduszy. W tym celu w razie korekty przewidziano powielenie i kolportaż erraty wśród uczestników projektu. Ponadto wszelkie zmiany zostaną umieszczone w formie elektronicznej na Platformie Internetowej (PI). Określono prawdopodobieństwo wystąpienia tego ryzyka jako niskie (1 pkt.).

Wpływ ryzyka na realizację projektu – niski (1 pkt.).

## 8. Trudności prawne.

Brak aktów wykonawczych do rządowego programu *Wsparcie prywatyzacji poprzez udzielanie gwarancji i poręczeń spółkom z udziałem pracowników i jednostek samorządu terytorialnego (spółkom aktywności obywatelskiej)* powoduje, że SP nie mają możliwości przekształcania się w SAO. Dodatkowo obowiązujący porządek prawny dyskryminuje SP wobec innych podmiotów gospodarczych. Określono prawdopodobieństwo wystąpienia tego ryzyka jako wysokie (3 pkt.). Aby poprawić obecną sytuację planuje się opracowanie projektu odrębnej ustawy dotyczącej spółek pracowniczych i złożenie jej u Marszałka Sejmu jako projektu obywatelskiego (wraz z zebraniem minimum 100 tys. podpisów), w realizację tych działań mają zostać włączone inne centrale związkowe.

Aby wyeliminować to zagrożenie od samego początku realizacji projektu prowadzone są działania mainstreamingowe (np. konferencja „Ile społeczeństwa w gospodarce?” która odbyła się 25.10.2011 w Centrum Partnerstwa Społecznego DIALOG, z udziałem przedstawicieli central związkowych oraz związków pracodawców)

Wpływ ryzyka na realizację projektu – wysoki (3 pkt.).

## 9. Opóźnienia w płatnościach środków finansowych na projekt.

Mogą one wystąpić z następujących powodów:

1. Nieterminowe przekazywanie środków.
2. Poprawki we wniosku o płatność.
3. Dodatkowe wymagania PARP.



Aby zminimalizować niebezpieczeństwo wystąpienia ryzyka planuje się podjęcie poniższych działań:

- utrzymywanie częstych kontaktów roboczych z opiekunem projektu,
- wynegocjowanie z FZZ systemu finansowania w sytuacjach awaryjnych,
- powierzenie zadania przygotowywania wniosków o płatność najlepiej do tego przygotowanemu pracownikowi, posiadającemu wiedzę i doświadczenie w tym zakresie,
- zapewnienie stałego doształcania w zakresie przygotowywania wniosków o płatność,
- utrzymywanie kontaktów z partnerami społecznymi i wymiana informacji na temat problemów z rozliczaniem projektów,
- zapewnienie szybkiej analizy, odpowiedniej dekretacji i opracowania materiałów pod kątem wymagań otrzymanych z PARP, ustalony termin na realizację zadania to 7 dni roboczych.

Określono prawdopodobieństwo wystąpienia tego ryzyka jako niskie (1 pkt.).

Wpływ ryzyka na realizację projektu – średni (2 pkt.).

#### 10. Błędy zarządzających projektem.

Mogą one wystąpić z następujących powodów:

1. Błędy techniczne personelu zarządzającego.
2. Nieobecności w pracy personelu zarządzającego.

W przypadku zaistnienia błędów technicznych uruchomiona zostanie procedura nr 1.

Aby zapobiec problemom wynikającym z nieobecności w pracy personelu zarządzającego każdy pracownik posiada komplet dokumentów, w których opisane są zakresy obowiązków poszczególnych osób, siatka komunikacji i koordynacja ich działań. Ponadto ustalone są zastępstwa organizacyjne i merytoryczne w losowych przypadkach.

Określono prawdopodobieństwo wystąpienia tego ryzyka jako niskie (1 pkt.).

Wpływ ryzyka na realizację projektu – średni (2 pkt.).

#### 11. Niewłaściwa reprezentacja uczestników projektu.

Elementy ryzyka to:

1. Brak szerokiej reprezentatywności podczas procesu ankietowania.
2. Niewłaściwe zrozumienie przez respondentów pytań ankietowych.
3. Niewłaściwy dobór uczestników paneli dyskusyjnych.
4. Nieobecność uczestnika panelu dyskusyjnego.
5. Niewłaściwy dobór uczestników spotkań informacyjnych w województwach.
6. Konieczność weryfikacji zaplanowanych w projekcie badań poprzez dodatkowe elementy poprawiające jakość produktu finalnego.

Przewidziano odpowiednie działania korygujące.

Proces ankietowania został oparty na założeniach wychodzących naprzeciw celowi projektu. Ustalono, jakie działania należy podjąć, aby zapewnić szeroki przekrój zakładów – ze względu na formę własności, teren, wielkość – oraz reprezentatywny przekrój załogi pod względem wykształcenia, pełnionej funkcji etc. Aby zapewnić prawidłową realizację tych założeń, zostały one przekazane przez przewodniczących związków w wytypowanych

firmach. Przewodniczący związków zaś zostali szczegółowo poinformowani na temat założeń projektu, celu prowadzonych badań oraz sposobów interpretacji pytań zawartych w ankiecie.

Podczas procesu ankietowania przewodniczący związków utrzymywali stały kontakt z Koordynatorem projektu i informowali o wszelkich odstępstwach i metodzie ich eliminacji. W tym celu została uruchomiona specjalna linia.

Opracowano procedurę wyboru uczestników paneli dyskusyjnych pod kątem prawidłowej realizacji projektu. Ustalono, jakie predyspozycje powinni oni posiadać – wiedza, doświadczenie, różnorodność kompetencyjna, różne stanowiska pracy i firmy. Z dwukrotnie większej liczby potencjalnych uczestników zostały wybrane osoby o najwyższych kompetencjach w danym temacie.

Uczestnicy, którzy zostali zakwalifikowani do panelu, otrzymali materiały o projekcie oraz projektach innowacyjnych. Zostali zobowiązani do przeprowadzenia dyskusji uzupełniającej wśród pracowników firmy, omówienia z nimi kwestii przeznaczonych do dyskusji oraz do wypracowania rekomendacji.

Do panelu zostało zakwalifikowanych po dwóch rezerwowych uczestników na zasadach omówionych w poprzednim punkcie.

W jednym przypadku zaistniała konieczność dokonania zmiany w ostatniej chwili. Spotkanie zostało odwołane i wyznaczony został nowy termin.

Podczas działań projektowych celem nadrzędnym jest dobre przygotowanie produktu. Środki przeznaczone na wynajmowanie sal, catering etc. są dokładnie analizowane pod kątem efektywności ich wydawania, rozważane są opcje zmniejszenia ilości środków na dany cel lub zapewnienia ich realizacji bezinwestycyjnie. Oszczędzone w ten sposób środki stanowią rezerwę w przypadku rekomendacji dodatkowych badań czy analiz.

Określono prawdopodobieństwo wystąpienia tego ryzyka jako niskie (1 pkt.).

Wpływ ryzyka na realizację projektu – średni (2 pkt.).

## 12. Źle działające narzędzia projektu.

Przez wystąpienie tego ryzyka rozumie się:

1. Niewłaściwe zrozumienie zadań wynikających z projektu przez wybranych pełnomocników wojewódzkich.
2. Brak koordynacji działań pełnomocników.
3. Konieczność ponownego wyboru pełnomocnika/brak satysfakcjonujących wyników.
4. Brak właściwego zrozumienia roli JST.
5. Brak wiedzy KST na temat założeń projektu i procesu badawczego.
6. Niepełne, niezgodne z oczekiwaniami KST przygotowanie strategii wdrażania produktu.

W celu wyeliminowania wystąpienia ryzyka planuje się podjęcie następujących działań – pełnomocnicy otrzymają w chwili powołania zakres obowiązków oraz siatkę komunikacji i koordynacji działań. Planowane jest, w razie konieczności, spotkanie z pełnomocnikami.

Po wyborach planowane jest uruchomienie stałych telefonicznych kontaktów roboczych koordynatora projektu z pełnomocnikami. Planowany jest cykliczny monitoring oraz dodatkowe analizy pracy i realizacji zadań (kwartalnie).

Jeśli działania podejmowane w województwie będą zagrażały prawidłowej realizacji działań projektowych, uruchomiony zostanie awaryjny tryb wymiany pełnomocnika.

Zaplanowano kontrolę krzyżową oraz monitoring kwartalny. W razie konieczności zostaną wprowadzone działania korygujące.

Planowane są również spotkania wszystkich pełnomocników oraz procedura nr 1/sp.

Raz na kwartał stanowiska będą monitorowane ex post. Na bieżąco prowadzona jest kontrola działań przez koordynatora projektu.

Podczas posiedzenia Komitetu Sterującego ustalono tryb postępowania wobec KST. Materiały będą im przekazywane cyklicznie, w połowie realizacji cyklu badawczego będzie przygotowana profesjonalna prezentacja, a uwagi i wnioski z niej płynące zostaną przeanalizowane i wdrożone do realizacji.

Ustalono i podzielono dodatkowe zadania związane z prawidłowym przygotowaniem materiałów na KST.

Przygotowywane są działania mainstreamingowe i udział KST w tych działaniach.

Zaplanowano cykl szkoleń oraz opracowań w tym temacie.

Analizowane są na bieżąco wnioski i uwagi do innych projektów zgłaszane przez ekspertów KST.

Określono prawdopodobieństwo wystąpienia tego ryzyka jako niskie (1 pkt.).

Wpływ ryzyka na realizację projektu – średni (2 pkt.).

### 13. Wystąpienie innych zagrożeń (dzisiaj nieznanych).

Określono prawdopodobieństwo wystąpienia tego ryzyka jako niskie (1 pkt.). W przypadku wystąpienia innych zagrożeń dzisiaj nieznanych kadra zarządzająca projektem wspólnie opracuje „plan awaryjny” i w razie potrzeby niezwłocznie skontaktuje się z Instytucją Zarządzającą PO KL. Wpływ ryzyka na realizację projektu – niski (1 pkt.).

Przeprowadzona analiza ryzyka wystąpienia zagrożeń wskazała za najważniejsze zagrożenia:

- 1) Osiągnięcie zakładanych rezultatów dotyczących liczby Beneficjentów Ostatecznych.
- 2) Brak kapitału potrzebnego na uruchomienie SP.
- 3) Trudności prawne.