



## **Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego**

Temat innowacyjny: **Działania służące wydłużeniu aktywności zawodowej**

Nazwa projektodawcy: **Uniwersytet Warszawski**

Tytuł projektu: **Adaptacja modelu „Well-Box” jako narzędzia wydłużenia wieku aktywności zawodowej na mazowieckim regionalnym rynku pracy**

Numer umowy: **UDA-POKL.06.01.01-14-002/10-00**

## Spis treści

Wprowadzenie:.....	3
I. Uzasadnienie .....	4
II. Cel wprowadzenia innowacji .....	10
III. Opis innowacji, w tym produktu finalnego.....	12
IV. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego .....	23
V. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa .....	28
VI. Strategia upowszechniania .....	30
VII. Strategia włączania do głównego nurtu polityki.....	32
VIII. Kamienie milowe II etapu projektu .....	34
IX. Analiza ryzyka.....	35

## Wprowadzenie:

Osoby po 45 roku życia stanowią niemały odsetek wszystkich zarejestrowanych, bo blisko 28 – 30%. Cechą większości z nich jest posiadanie przestarzałych kwalifikacji zawodowych nabytych w procesie szkoleń według tzw. „starych reguł” poza miejscem pracy i w oderwaniu od oczekiwań pracodawców.

Główną przyczyną pozostawania ich bez pracy tkwi w niechęci pracodawców do ich zatrudniania oraz w nich samych. Mają oni przekonanie, że nie są nikomu potrzebni, niewiele potrafią, że to młodych preferują pracodawcy itp. Czują się odtrąceni na rynku i zdegradowani zawodowo. Trudno określić jak wielka jest grupa tych po 45 roku życia, która nie otrzymała żadnego wsparcia, gdyż nie prowadzi się w tej materii ani badań, ani statystyki.

Konsekwencją zaistniałego zjawiska mającego zarówno ugruntowanie społeczne jak i gospodarcze jest długotrwałe przebywanie tychże osób w rejestrach Urzędów Pracy. Dla tej grupy bezwzględnie należy opracować szczególną ścieżkę reedukacji i pozyskiwania pracy.

Rozwiązaniem może okazać się proponowany model Well-Box. Po przeprowadzeniu procesu adaptacji można rozpocząć cały proces aktywizowania tej grupy według reguł projektu stosując m. in.: refundacje dla pracodawców (po zmianie systemowej), czy też płacąc przez okres szkolenia zawodowego u pracodawcy – mentorowi - osobie odpowiedzialnej za szkolenie na stanowisku pracy.

## I. Uzasadnienie

1. Rynek pracy jest częścią rynku gospodarczego i podlega podobnym regułom równoważenia popytu i podaży. Towarami rynku pracy są:

- (1) kwalifikacje i umiejętności, a warunkami brzegowymi,
- (2) okres dostępności,
- (3) wielkość i struktura zapotrzebowania.

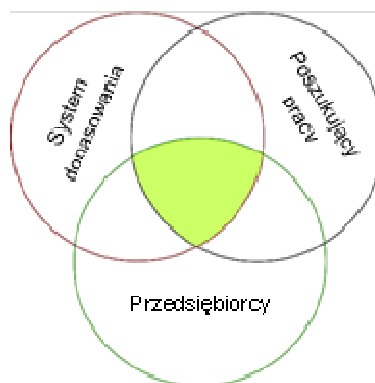
Jednocześnie, towarzyszące gospodarce bezrobocie powoduje, że trzeba włączać instrumenty ograniczające jego skutki i poziom związanego z nim wykluczenia.

Z jednej strony mamy zatem czysty układ rynkowej wymiany, z drugiej – politykę społeczną, łagodzącą powstające napięcia. Zagadnienie, którego rozwiązanie przygotowuje projekt, ma więc trzy odrębne aspekty, pokrywające się w znaczącym zakresie, gdy chodzi o bezrobocie, ale jednocześnie zachowujące odmienny charakter. Pierwszy aspekt ma charakter logistyczny, związany z planowaniem zadań i wydatkowaniem środków Funduszu Pracy na ich realizację przez publiczne służby zatrudnienia. Drugi z nich dotyczy techniki reagowania na poszczególne zjawiska pojawiające się na rynku pracy. Trzeci natomiast to udział przedsiębiorców, zarówno w wymianie, jak w korzystaniu z instrumentów polityki rynku pracy. Pierwszy zatem ma związki i umocowania w polityce państwa, finansowej i gospodarczej, drugi – w jakości przeciwdziałania indywidualnym przypadkom wykluczenia, trzeci – w kalkulowanej współpracy z publicznymi służbami zatrudnienia oraz korzystaniu z subsydiów.

Wszystkie aspekty mają pewien wspólny obszar, który pojawia się tam, gdzie jego granice obejmują cele polityczne – czyli obniżenie liczby osób bezrobotnych – oraz cele stawiane sobie przez uczestników rynku pracy – czyli uzyskanie ponownego zatrudnienia przez konkretną osobę bezrobotną i pozyskanie pracownika o odpowiednich kwalifikacjach na wakujące miejsce pracy.

Poniższy rysunek jest obrazem problemu związanego z efektywnością aktywnych form przeciwdziałania skutkom bezrobocia. System dopasowania, czyli polityka rynku pracy ze swoimi narzędziami oraz system edukacji zawodowej, nie są w stanie zapewnić pokrywania się części wspólnej z granicami całego obszaru, co nastąpiłoby w sytuacji idealnej – nigdy propozycje aktywizacji nie pokrywają się z preferencjami uczestników rynku.

Polityka gospodarcza jest ze swej natury narzędziem o charakterze fiskalnym i krótkookresowym, natomiast polityka edukacyjna i polityka społeczna mają znacznie odleglejszy horyzont. Pogodzeniem tych sprzeczności zajmuje się polityka rynku pracy, ale dotychczas stosowane rutynowo rozwiązania dopasowujące poziom umiejętności do potrzeb nie działały właśnie w owym wspólnym obszarze.



W rezultacie, znaczna część popytu na pracę pozostaje niezaspokojona, znaczna część poszukujących pracy pozostaje w stanie głębokiego bezrobocia, a system dopasowania staje się niewydolny w coraz wyższym stopniu, bo coraz mniej możliwości daje manewrowanie zasiłkami i anachronicznymi metodami finansowania rynku.

Jest to podstawowa przyczyna determinująca skalę oraz powstawanie problemu braku korelacji pomiędzy działaniami: publicznych służb zatrudnienia, poszukujących pracy i przedsiębiorców.

2. Proponowane narzędzie jest potrzebne do zapobieżenia przede wszystkim ograniczeniom w liczbie dostępnych lokalnie kandydatów do pracy, dysponujących w danym czasie odpowiednimi umiejętnościami. Sytuacja ta ma bezpośredni związek z niską skutecznością zatrudnieniową szkoleń różnego typu, oferowanym osobom zarejestrowanym w urzędach pracy oraz przywracaniem do zatrudnienia osób w średnim wieku.

Dwa pierwsze problemy występują jednocześnie, ale z różnym nasileniem, ponieważ zapotrzebowania na konkretne kwalifikacje charakteryzuje się dużą zmiennością w czasie. Tej zmienności nie sposób przeciwdziałać, gdyż możliwość momentalnego dopasowania kwalifikacji do potrzeb leży poza granicami kompetencji wszystkich zainteresowanych. Przeciwdziałają temu trzy bardzo wysokie bariery bilansowania podaży i popytu na pracę:

- Niemożliwość ustalenia czasu pojawiania się podaży i popytu,
- Niemożliwość przewidzenia wielkości i jakości zapotrzebowania,
- Konieczność zaspakajania potrzeb z posiadanych lokalnie zasobów.

Niemożliwość określenia czasu pojawiania się zapotrzebowania na pracę osób w wieku powyżej 45 roku życia i starszych jest spowodowany tym, że popyt na pracowników w tym wieku nie ma charakteru tendencji statystycznej. Podobnie nie udaje się przewidywać wielkości zapotrzebowania ani jego jakości (liczby osób oraz rodzaju i struktury kwalifikacji lub umiejętności), które pozostają związane z przemianami zachodzącymi w gospodarce.

Niekiedy popyt na starszych pracowników pojawia się w chwilach wystąpienia wyraźnych braków w obsadzie stanowisk przez młodszych (co obserwujemy obecnie najwy-

rażniej w supermarketach) lub w przypadku subsydiowania zatrudnienia starszych pracowników przez państwo, ale zawsze jego wielkość i struktura pozostają poza granicami przewidywalności. Stan ten jest powszechny na wszystkich europejskich lokalnych rynkach pracy i wiąże się z różnego rodzaju przekonaniem przedsiębiorców – o mniej lub bardziej mitycznym charakterze – i z bardzo niskim poziomem mobilności osób bezrobotnych.

Ogólny stan nierównowagi podaży i popytu na pracę jest obiektywny, a brak zapotrzebowania na dostępne kwalifikacje lub nadwyżka ofert na kwalifikacje niedostępne – są na porządku dziennym na lokalnych rynkach pracy.

Wyrównywanie poziomów podaży i popytu wymagałoby więc w praktyce albo zgłaszania potrzeb ze znacznym wyprzedzeniem w czasie – co jest niemożliwe z punktu widzenia firm zatrudniających, albo szkolenia na zasadzie „może się przyda” i liczenia na trafienie w ten sposób w potrzeby rynku – co jest dalece nieefektywne z punktu widzenia wszystkich. Natomiast stosowane obecnie tak zwane „uprawdopodobnienie zatrudnienia” jest jednym tylko z wybiegów szeroko wykorzystywanych przez zainteresowanych w celu uzyskania korzyści z uczestniczenia w systemie szkoleń – a nie kategorią jakościową.

3. Utrata pracy dla osoby w średnim wieku oznacza przede wszystkim utratę stabilnego zatrudnienia, co w polskich realiach oznacza pracę w jednej, maksimum dwóch firmach i w stosunkowo długim czasie. Konsekwencją jest posiadanie przestarzałych bądź unikalnych umiejętności, niegwarantujących ponownego zatrudnienia.

Środowiska życia i pracy, w których przebywają osoby w wieku powyżej 45 roku życia, nie przejawiają zbyt wielu cech wspomagających ich powrót do zatrudnienia. Przede wszystkim należy tu mówić o zachowaniach przedsiębiorców, którzy – na różne sposoby i często z niewiedzy – ograniczają dostęp do miejsc pracy starszym pracownikom, o tradycyjnym modelu zatrudnienia, utracie wiary w swoje umiejętności, siły i zdrowie.

Osoby w wieku średnim i powyżej średniego pojawiają się na rynku pracy na ogół wyłącznie w wyniku zwolnień z powodu utraty kwalifikacji lub utraty przydatności dla przedsiębiorstwa. Wiek powoduje, że znaczna część zwolnionych nie jest mobilna, a niewysokie kwalifikacje powodują, że jest również niekreatywna. Klientami pośrednictwa stają się zatem osoby roszczeniowe, niechętne zmianom, przejawiające trudności w przyswajaniu nowej wiedzy i posiadające niskie poczucie własnej wartości.

Opisywane sytuacje występują niezależnie od wieku osób bezrobotnych, jednak ich nagromadzenie i natężenie w przypadku starszych pracowników poszukujących pracy jest znaczne, a sytuacja pogarsza się wraz z wiekiem. Tradycyjne metody mające umożliwić osobom poszukującym pracy dalszy rozwój zawodowy nie odnoszą skutku w przypadku wysokiego poziomu niedopasowania kwalifikacji i znacznego poziomem dezintegracji z rynkiem pracy – z czym mamy do czynienia w przypadku osób tracących pracę w wieku powyżej 45 roku życia.

4. Opisana sytuacja kumuluje się w postaci długotrwałego bezrobocia dotyczącego przede wszystkim osoby z najniższym wykształceniem. Cechą charakterystyczną takie-

go stanu jest natomiast jednoczesne występowanie licznych wakatów i wysokiego poziomu bezrobocia strukturalnego, uwarunkowanego wiekiem i brakiem kwalifikacji.

Rutynowym rozwiązaniem w przypadkach utraty kwalifikacji jest ich przywracanie poprzez szkolenie lub nauka nowych umiejętności. Jednak opisane wyżej (patrz punkt 2) przeszkody albo uniemożliwiają odpowiednie w czasie skierowanie wybranych osób na szkolenia, przez co czynią samo szkolenie nieekonomicznym, albo też wywołują niemożliwą do zaakceptowania przez przedsiębiorców rozbieżność pomiędzy czasem wystąpienia zapotrzebowania i czasem jego zaspokojenia. W rezultacie, na rynku pracy utrzymują się okresowo liczne nieobsadzone miejsca pracy oraz pojawiają się osoby wielokrotnie szkolone, ale nie znajdujące zatrudnienia.

5. Występowanie barier w zatrudnianiu osób w średnim wieku zarówno po stronie popytowej, jak podażowej, usztywnia cały model przygotowania do zawodu tak, że albo przestaje on spełniać założone funkcje, albo proces edukacyjny realizuje się przy wymuszonym założeniu, że nabywane umiejętności wprawdzie dzisiaj nikomu nie są potrzebne, ale mogą ewentualnie przydać się w jakiejś bliżej nieokreślonej przyszłości. Założenie to jest prawdziwe, ale tylko przy odpowiedniej skali – setki tysięcy przypadków – która występuje w Polsce tylko dla obszaru całego kraju, lecz nigdy na lokalnych rynkach pracy.

W takich warunkach, planowanie procedur szkoleniowych oraz doradztwo zawodowe są znacznie utrudnione, tak samo, jak indywidualizowanie oferty dla przedsiębiorców i przyszłych pracowników. Praktycznie uniemożliwione jest też wykorzystanie profesjonalnych narzędzi planowania i realizacji polityki rynku pracy.

Polska wersja duńskiej aplikacji rynkowej pojawia się w wyniku poszukiwania nowych rozwiązań prawnych i organizacyjnych zwiększających poziom efektywności publicznych służb zatrudnienia w obszarze szkoleń zawodowych i zaspakajania zapotrzebowania na kwalifikacje na lokalnym rynku pracy.

6. Tak jak uzyskanie stanu zaspokojenia zapotrzebowania na siłę roboczą jest niemożliwe bez ścisłej współpracy wszystkich zainteresowanych, podobnie zwiększenie poziomu zatrudniania osób poszukujących pracy wymaga wynegocjowania i ustalenie wspólnych celów przez służby zatrudnienia i przedsiębiorców, a jednym z warunków brzegowych jest w opisywanym przypadku skalkulowana wspólnota interesów.

Zasadniczym zagadnieniem w polityce rynku pracy jest utrzymanie przez jak największą liczbę osób i przez jak najdłuższy okres, zdolności do bycia zatrudnionymi, określanym w literaturze przedmiotu jako „employability”. „Employability” jest pojęciem wprowadzonym jakiś czas temu do praktyki europejskich publicznych służb zatrudnienia jako przeciwwaga dla powszechnych wcześniej „kwalifikacji” i „umiejętności”, stosowanych do opisywania poziomu dopasowania do potrzeb rynku.

„Employability” jest stanem niezależnym od posiadanych świadectw i dyplomów. Dla przykładu: tytuły naukowe świadczą o kwalifikacjach, nie dają jednak gwarancji bycia zatrudnionym na określonym stanowisku. Tak więc rutynowe działania w postaci uzupełniania wiedzy i szkolenia nie gwarantują zatrudnienia tak długo, jak długo nie są

skorelowane z zapotrzebowaniem przedsiębiorcy i indywidualizacją postępowania, a wtedy całkowitej zmianie ulega nie tylko rynek pracy, ale całe jego otoczenie.

Zdolność do bycia zatrudnionym można podnosić i utrzymywać poprzez zdobywanie coraz większej liczby doświadczeń zawodowych, przez otwartość na zmiany (model amerykański), ale można też wprowadzić model będący przedmiotem tego projektu. Różnica polega na tym, że w modelu amerykańskim odpowiedzialność za niepowodzenie ponoszą indywidualnie przedsiębiorcy i poszukujący pracy, którzy muszą na własny rachunek wyciągnąć z tego nauki, a w modelu „Well-box” tak jedni, jak drudzy otrzymują wsparcie instytucjonalne, znacznie łagodzące napięcia związane ze zmianą pracy, czy obsadzeniem stanowiska.

7. W konsekwencji zaistnienia opisanego problemu należy pamiętać, że aktywne zawodowo osoby w średnim wieku charakteryzują się jako pracownicy wieloma pozytywnymi cechami: doświadczeniem, koncentracją na zadaniach, dokładnością ich wykonywania oraz zdyscyplinowaniem. Nie należy także zapominać o walorach, jakie ich obecność ma dla środowiska pracy, w którym wielopokoleniowe zespoły jednoczące w naturalny sposób aktualną wiedzę i wieloletnie doświadczenie są zdecydowanie bardziej konkurencyjne.

W wysokorozwiniętej gospodarce opartej o procesy konwergentne, kapitał ludzki jest jednym z najważniejszych, jeśli nie najważniejszym zasobem. Pozostawianie znacznej liczby osób bez pomocy tylko dlatego, że „nie pasują” do modelu z racji wieku lub utraty kwalifikacji jest stratą, która w niedalekiej przyszłości może przerodzić się w klęskę. Przy tym przez brak pomocy rozumiemy tutaj podejmowanie rutynowych, ale nieefektywnych prób podniesienia poziomu zdolności do podejmowania zatrudnienia przez osoby bezrobotne poprzez ich zinstytucjonalizowane szkolenie oraz subsydiowanie miejsc pracy.

Wymiar problemu powiększają straty ekonomiczne powstające zarówno po stronie przedsiębiorstw, jak budżetu Funduszu Pracy. Według ocen publicznych służb zatrudnienia – i nie tylko – zatrudnienie w wyniku szkoleń uzyskuje niewiele więcej niż 30% (na podstawie z urzędów pracy) poddanych tej procedurze – straty ekonomiczne idą w setki milionów złotych.

8. Formułując konkluzje trzeba powiedzieć, że:

- Po pierwsze, obecne, zinstytucjonalizowane kształcenie zawodowe nie jest w stanie zareagować z dostateczną siłą i wystarczającą szybkością na pojawiające się na rynku pracy potrzeby i nie ma żadnych szans na to, aby stan ten zmienił się kiedykolwiek w przyszłości. Nie ma także możliwości takiego zaprojektowania struktur organizacyjnych, zaplanowania działań i sfinansowania wydatków w obszarze uzupełniania umiejętności przez osoby poszukujące pracy, aby możliwe było uzyskanie zadowalającego poziom dopasowania na lokalnych rynkach pracy.
- Po drugie, obecny model szkoleń i wspierania ponownego zatrudnienia osób bezrobotnych jest niedostatecznie efektywny z każdego z opisanych wyżej



punktów widzenia ani nie rozwiązuje w sposób satysfakcjonujący żadnego z opisanych problemów. Dlatego wymaga uzupełnienia i przez to tak ważne staje się nie tylko poszukiwanie nowych rozwiązań w zakresie budowy kariery zawodowej (dających pewność uzyskania ponownego zatrudnienia nawet w późniejszym wieku), ale także wywieranie wpływu na przedsiębiorców i ich współpracę z instytucjami rynku pracy.

- Po trzecie, pośrednictwo będzie sprawnym narzędziem prowadzonej polityki rynku pracy tylko pod tym warunkiem, że proces dopasowywania umiejętności, którymi dysponują osoby bezrobotne, do potrzeb zgłaszanych przez przedsiębiorców, będzie maksymalnie skrócony w czasie i ograniczony w zakresie procedur administracyjnych.

## II. Cel wprowadzenia innowacji

1. Projekt ma określić warunki stosowania, reguły prawne i procedury realizacyjne niezbędne do efektywnego adaptowania narzędzia w Polsce. Przy tym celem ogólnym jest adaptacja narzędzia do polskich warunków, wdrożenie i upowszechnienie innowacyjnych rozwiązań służących wydłużeniu wieku aktywności zawodowej oraz udowodnienie, że szkolenie zawodowe może być bardziej efektywne z indywidualnego i rynkowego punktu widzenia, gdy odbywa się w warunkach zatrudnienia.

Cele szczegółowe to: zbadanie warunków niezbędnych i koniecznych do wprowadzenia modelu „Well–box” na lokalny rynek pracy (jak też zbadanie jego skuteczności w relacji z obecnie stosowaną metodą przygotowania zawodowego) oraz realizacja pilotażowego projektu na terenie województwa mazowieckiego.

Ponadto zgodnie z założeniami dla projektu innowacyjnego testującego proponowane działanie wpisuje się w temat działań służących wydłużeniu aktywności zawodowej poprzez wprowadzenie nowego modelu organizowania relacji pomiędzy bezrobotnymi kandydatami do pracy i ich przyszłymi pracodawcami, które może być wykorzystane jako innowacyjne narzędzie do wsparcia nie tylko regionalnego, ale także ogólnopolskiego rynku pracy, wpisując się m. in. w strategię rozwoju województwa mazowieckiego do roku 2020 i rządowy program „Solidarność pokoleń”.

2. Cel ogólny jak i cele szczegółowe zgodne są z założeniami przedstawionymi we wniosku aplikacyjnym. O ich osiągnięciu zdecyduje:

- Uzyskanie założonej efektywności zatrudnieniowej w wysokości 30 os. i utrzymanie zatrudnienia przez 80% beneficjentów,
- Wykazanie oszczędności kosztów w stosunku do obecnych działań ustawowych,
- Opracowanie podręcznika wdrażania modelu Well-Box-Pl,
- Propozycja zapisu ustawowego wprowadzającego model „Well–Box” jako narzędzie bieżącej polityki na lokalnym rynku pracy.

3. Pomimo braku reguł badania efektywności na polskim rynku pracy, wszystkie niezbędne informacje w postaci liczb i wskaźników są dostępne w ramach systemu elektronicznej obsługi powiatowego urzędu pracy i systemu statystyki publicznej bezrobocia, częściowo będą to także dane gromadzone w projekcie. W szczególności mówimy o:

- Liczbie uczestników (30 osób poszukujących pracy z powiatu pułtuskiego i płońskiego),
- Liczbie uczestników, którzy ukończyli projekt,
- Liczbie uczestników ponownie zatrudnionych,

- Koszcie uczestnictwa/os,

Porównanie wyników uzyskanych w projekcie ze średnimi krajowymi pozwoli na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków. Pewnym utrudnieniem jest brak standaryzacji badań efektywności narzędzi stosowanych na polskim rynku pracy, a ostateczne obliczenia będą obarczone pewnym ryzykiem związanym z metodyką analiz.

### III. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

1. Istotą funkcjonowania modelu „Well–box”, jest szczególna odmiana przygotowania zawodowego w miejscu pracy. Różnica pomiędzy tym modelem a tradycyjnym systemem szkoleń polega na tym, że podstawowy warunek – **doprowadzenie do zatrudnienia osoby poszukującej pracy – jest realizowany na początku ścieżki szkoleniowej, a nie na jej końcu (innowacyjność w procesie zatrudnienia)**. Przy tym od kandydata do pracy wymaga się określonej postawy i pozytywnego nastawienia psychicznego, a przygotowanie do wykonywania pracy na obejmowanym stanowisku prowadzi w imieniu przedsiębiorcy mentor – ten sam przez cały okres – odpowiadający za właściwe wprowadzenie pracownika w środowisko pracy i w wykonywane czynności.

Odmienność od tradycyjnego systemu będąca istotą modelu powoduje, że „Well–Box” jest jednocześnie narzędziem efektywnym i plastycznym, chociaż także bardzo wymagającym w obszarze przygotowania do realizacji. Przy tym „Well–Box” nie zastępuje tradycyjnego modelu edukacji zawodowej, bo nie to jest jego założeniem, ale powoduje, że przejście z fazy edukacyjnej do zatrudnienia jest dla absolwentów szkół i szkoleń o wiele łagodniejsze.

Idea modelu może mieć zastosowanie w każdych warunkach, ale szczególnie dobrze sprawdza się w przypadku:

- Słabego przygotowania zawodowego ze strony kandydata do pracy (brak doświadczenia, brak formalnego potwierdzenia kwalifikacji, przestarzałe umiejętności, a nawet trudności w zakresie czytania i rozumienia tekstu),
- Sektorów i branż, w których wykonywanie pracy na określonym stanowisku nie wymaga długotrwałego przygotowania zawodowego i wiedzy przekraczającej wymiar ogólny (usługi pocztowe; usługi transportowe; usługi logistyczne; obsługa maszyn i urządzeń niewymagających długotrwałego szkolenia; zarządzanie obiektami biurowymi – recepcja, zarządzanie pocztą wewnętrzną i zewnętrzną, sprzątanie i ochrona mienia, pielęgnacja terenów zielonych, catering; usługi gastronomiczne itd., itp.), a są łatwe do objęcia bez względu na ewentualne braki w wykształceniu,
- Konieczności szybkiego zaangażowania pracownika, kiedy niemożliwe jest wielotygodniowe oczekiwanie na znalezienia kandydata, później ewentualne korygowanie posiadanych przez niego umiejętności etc.

W tym miejscu konieczne jest zwrócenie uwagi na to, że „Well–box” jest czystym programem społecznym, a nie jedynie projektem rynku pracy. Kontekst modelu jest o wiele szerszy od tego, z którym mamy zwykle do czynienia przy rutynowym pośrednictwie i narzędziach ustawowych. Można sobie łatwo wyobrazić jego zastosowanie w wyjątkowo trudnych środowiskach, na pograniczu wykluczenia społecznego lub w przypadku dużych zwolnień dotyczących osób wcześniej długotrwanie zatrudnionych w jednym zakładzie pracy.

2. Użytkownikami projektu są Powiatowe Urzędy Pracy, odbiorcami – bezrobotni w wieku powyżej 45 lat, wykluczone na lokalnym rynku pracy na skutek utraty kompetencji do ponownego zatrudnienia. W tej grupie wiekowej okoliczności degradujące bardzo dynamicznie rosną w czasie i stąd potrzeba szczególnego traktowania. Model „Well–box” nie ma ograniczeń wiekowych, ale jego działanie postanowiono wypróbować na tej właśnie grupie docelowej, ze względu na szczególny rodzaj zagrożenia, w postaci niedopasowania dawno nabytych kwalifikacji do bieżących potrzeb rynku. Zmiana kompetencji w tym wieku jest już bardzo trudna, a szczególnie trudne do przewyciężenia stają się: niski poziom mobilności, wysoki poziom niedopasowania umiejętności, zaawansowany wiek i – to już po stronie przedsiębiorstw – niechęć do projektów zarządzania wiekiem.

Sumując, należy stwierdzić, że grupa wskazana jako docelowa jest jedną z najbardziej wymagających od służb pośrednictwa, a jednocześnie jej zmniejszenie w wyniku podejmowanych działań na rynku pracy ma ogromne znaczenie z punktu widzenia polityki społecznej. Takie podejście powiększa też szanse kobiet (stanowiących bez mała połowę tej grupy) i przyczynia się w sposób bezpośredni i zgodny z zasadą równości płci do wyrównania szans w zatrudnieniu.

Wiek jest jedynym wskazaniem w przypadku doboru uczestników. Nie ma żadnych dodatkowych warunków, a wszyscy kandydaci mają równy dostęp do projektu. Ostateczne profilowanie kandydatów do udziału w projekcie dokona się po uzyskaniu deklaracji współpracy ze strony przedsiębiorców i po zbilansowaniu dostępnych miejsc pracy – jest to niezbędne zastrzeżenie, projekt bowiem nie ma możliwości stymulowania powstawania nowych miejsc pracy.

3. Realizacja projektu zależy od w miarę wiernego odtworzenia oryginalnych procedur i przymierzenia ich do warunków krajowych, a następnie zapisania wyniku w postaci propozycji ustawowej. Poniżej omawiane są kluczowe zadania konieczne do przeprowadzenia.

Model „Well–box” kieruje się jedną podstawową zasadą: osoby bezrobotne są lokowane w pracy i tam szkolone (nigdy odwrotnie), zdobywając doświadczenie zawodowe wewnątrz firm. Takie postępowanie zapewnia łagodniejsze przejście od wykluczenia do zatrudnienia, indywidualizację szkolenia, możliwość wzięcia pod uwagę różnych umiejętności pracownika, ścieżkę zatrudnienia dostosowaną do indywidualnych potrzeb, korzystanie z zasiłku nie dłużej niż to konieczne.

Doboru branż dla potrzeb projektu dokonuje się po analizie sytuacji na rynku pracy, wyszukując sektory stabilne i zapewniające powstawanie nowych miejsc pracy oraz odpowiedni poziom fluktuacji. Następnie tworzy się kilka tzw. linii zatrudnienia („joblines”) zlokalizowanych w różnych sektorach gospodarczych, które dają pewność utrzymania i tworzenia nowych miejsc pracy. Kolejnym krokiem jest staranny wybór przedsiębiorstw do współpracy i budowa sieci. Z przedsiębiorstwami uczestniczącymi w sieci współpracy zawierane są odpowiednie umowy.

Linie zatrudnienia to propozycje kierunków rozwoju zawodowego oparte o sektory i branże gwarantujące stabilne miejsca pracy w długim okresie. W praktyce i przy dzi-

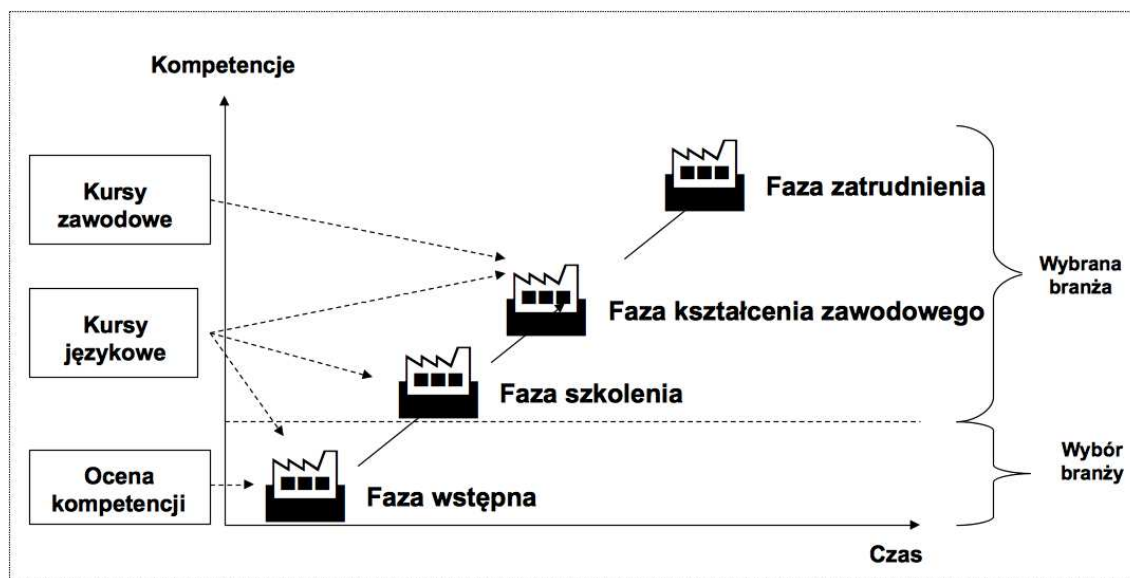
siejszych realiach są nimi: (1) magazynowanie, pakowanie i handel hurtowy, (2) handel detaliczny, (3) gastronomia i catering (4) ogrodnictwo, (5) technologie informacyjne i komunikacyjne (*IT*), (6) transportowanie towarów, (7) ochrona mienia, (8) rzemiosło, (9) sprzątanie i inne usługi biurowe, (10) usługi pocztowe.

Każda z linii jest reprezentowana przez przedsiębiorstwa, z którymi zawiera porozumienia o współpracy. Firmy określają swoje bieżące i przyszłe zapotrzebowanie na siłę roboczą, a przedmiotem porozumień jest szkolenie i kształcenie zawodowe zgodne z aktualnymi potrzebami rynku. Badamy także czy firma jest otwarta na zatrudnianie i szkolenie personelu oraz zarządzanie miejscami pracy na zwykłych warunkach (oczywistym plusem są programy rozwoju zawodowego, programy zarządzania wiekiem, programy szkoleń uzupełniających itp.).

Branżowa linia zatrudnienia jest obsługiwana przez jednego lub dwóch pośredników. Jak w przypadku każdej relacji tego typu, najczęściej zyskuje się, ustalając długoterminowe związki i pogłębioną współpracę pomiędzy samymi pośrednikami, pośrednikami i firmami oraz pośrednikami i znajdującymi się pod ich opieką kandydatami do pracy.

Najlepsze rezultaty uzyskuje się, gdy pośrednicy oprócz wiedzy z zakresu wykonywanych zadań mają także dobrą wiedzę o obsługiwanej branży, co zapewnia najlepsze końcowe rezultaty w postaci zatrudnienia. Ponadto należy pamiętać o częstotliwości kontaktów z podopiecznymi – przynajmniej raz w tygodniu – o indywidualnym planie pracy dla każdego i o tym, że ten sam pośrednik prowadzi podopiecznego od początku do końca. Wszystko to determinuje ostateczną minimalną liczbę pośredników zatrudnianych w projekcie oraz dopuszczalną maksymalną liczbę podopiecznych.

Przebieg uczestniczenia podopiecznego w modelu jest związany z kluczowymi wymaganiami, których spełnienie należy osiągnąć w trakcie kolejnych faz: wstępnej, szkoleń, kształcenia zawodowego i zatrudnienia. Cały model jest przedstawiony na poniższym rysunku. Model jest trójstopniowy, ale poprzedza go zawsze faza przygotowawcza, bez której realizacja byłaby utrudniona, o ile nie w ogóle możliwa. W trakcie trwania fazy wstępnej oceniane są kompetencje kandydata do pracy oraz wybierana jest branża i pozycja, na jakiej w przyszłości będzie zatrudniony.



W fazie szkolenia najważniejszym priorytetem jest zapewnienie stabilizacji emocjonalnej oraz właściwych kwalifikacji osobistych i społecznych, do których należą: (1) punktualność, (2) zaangażowanie w wykonywaną pracę, (3) rozumienie pisanych i niepisanych reguł rządzących firmą, (4) umiejętność współpracy z kolegami i kierownictwem. Dalszym priorytetem jest doprowadzenie do postrzegania wspólnoty interesów przez kandydata do pracy i zatrudniającą go firmę, a szczególnie ocena, czy wybrana branża i miejsce pracy są dla kandydata najbardziej odpowiednie spośród możliwych. Faza szkolenia jest często uzupełniana o doskonalenie umiejętności językowych, szczególnie istotnych w przypadku imigrantów.

Każdy z podopiecznych dostaje swojego mentora, który wprowadza go w świat zawodowy i środowisko firmy. Mentorem zostaje pełnoetatowy pracownik z dobrymi relacjami interpersonalnymi i kwalifikacjami zawodowymi. Jego zadaniem jest dopilnowanie, aby podopieczny posiadał wiedzę o pisanych i niepisanych prawach rządzących przedsiębiorstwem, sprawdził się zawodowo i dobrze aklimatyzował w zespole.

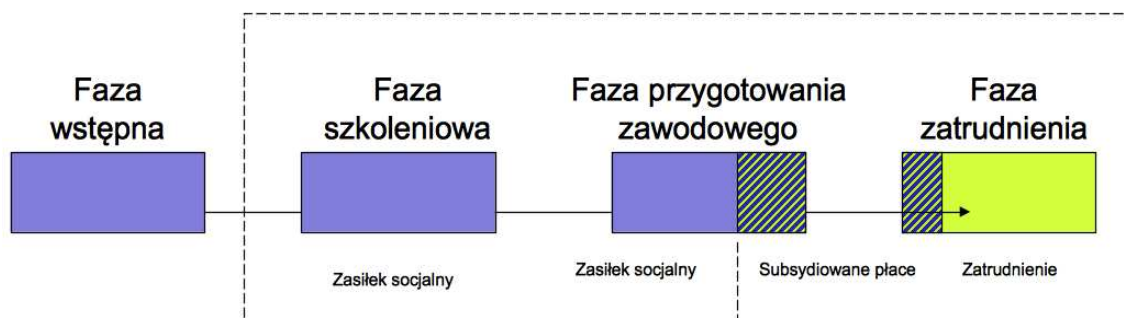
Kolejny stopień to „faza kształcenia zawodowego”, w której trakcie priorytetem jest nadanie kandydatowi umiejętności zawodowych wystarczających (czy też wymaganych) do pracy na zwykłych warunkach. W tej fazie podopieczny przechodzi pod okiem mentora zwykle szkolenie warsztatowe wymagane w firmie i czasem – jeżeli to konieczne – dodatkowe szkolenie w zakresie umiejętności zawodowych. Ostatnim krokiem jest „faza zatrudnienia”, realizowana według ogólnych reguł prawa pracy.

W fazie wstępnej i szkoleń możliwe jest otrzymywanie zasiłków, które stabilizują podopiecznego ekonomicznie i umożliwiają przejście przez nawet długotrwały okres przygotowawczy. W fazie kształcenia zawodowego dopuszcza się subsydiowanie płac, zatrudnienie odbywa się bez żadnych dodatkowych ułatwień (na przykład subsydiowania płac) i warunków.

Program jest finansowany w większości ze środków przeznaczonych na politykę rynku pracy, znajdujących się w dyspozycji lokalnego samorządu (w okresie wdrażania



w ramach testu, środki przewidziano w projekcie). Współzależność czasu trwania i okresów finansowania w wydaniu oryginalnym ukazuje rysunek poniżej. Polskie możliwości jak wiemy, są obecnie odmienne i ulegną zmianie dopiero w fazie pełnego wdrożenia.



Szczególnie istotne jest zwrócenie uwagi na to, że firma zatrudniająca musi mieć realne możliwości finansowania z własnych środków mentora, musi też ponosić inne wydatki związane z zawieraniem porozumieniem, najczęściej administracyjne.

4. Koncepcja polegająca na przeniesieniu szkolenia zawodowego na poziom przedsiębiorstwa zatrudniającego nie jest nowa, a u nas najpełniej była realizowana przed laty przez rzemiosło i nieistniejące już zawodowe szkolnictwo przyzakładowe. Niestety, rozwój rynku gospodarczego po 1989 roku poszedł w niekorzystnym kierunku i wypracowane przez lata dobre wzorce uległy zapomnieniu.

Model „Well-box” jest narzędziem jakościowo innym od tradycyjnie stosowanych i przez to pożądanym z każdego z omawianych punktów widzenia. Jest on przy tym narzędziem z wyboru, które może być stosowane w różnych okolicznościach i uwarunkowaniach lokalnych, w każdym przypadku zapewniając efektywność realizacji celów pośrednictwa na poziomie zbliżonym do ideału.

Reasumując, model „Well-box” będący przedmiotem testu i wdrażania ma za zadanie dopomóc w rozwiązywaniu problemów z utrzymaniem na lokalnych rynkach pracy stanu równowagi pomiędzy zapotrzebowaniem na pracę i możliwościami jego zaspokojenia, a czyni to poprzez szereg usprawnień na lokalnym rynku pracy, dotyczących zarówno osób, jak instytucji i zachowań całego środowiska. To, co zyskujemy w wyniku zastosowania modelu można opisać jako:

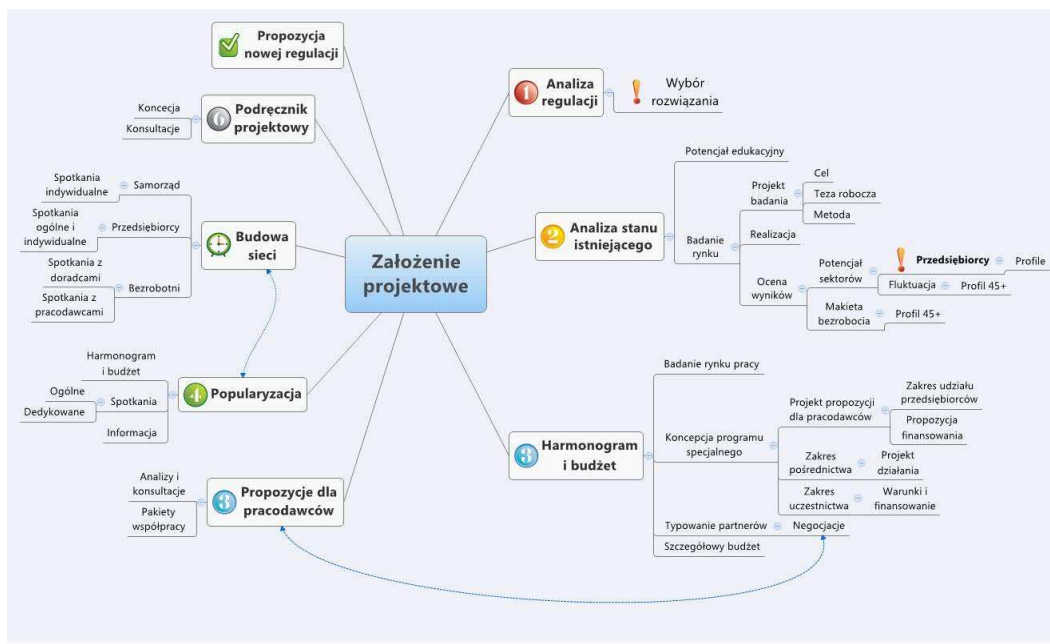
- **Wsparcie procedur rekrutacji kandydatów do pracy u określonych przedsiębiorców.** Przyszły pracodawca ma możliwość wczesnego rozpoznania poziomu przygotowania kandydata do pracy w określonym środowisku i może wpływać na dobór wymaganych cech osobowościowych. Zmniejsza się w ten sposób poziom ryzyka związanego z przyjmowaniem do pracy kandydatów, którzy będą mieli problemy adaptacyjne etc.



- **Podnoszenie osobom poszukującym pracy poziomu zdolności do podjęcia zatrudnienia.** Kandydat do pracy jest przygotowywany do pracy indywidualnie, a tym okresie posiada wszystkie umiejętności i cechy niezbędne do podjęcia pracy w dowolnym zespole: jest wolny od uzależnień, ma zdefiniowany poziom lojalności wobec firmy, jest kreatywny i umie współpracować itp.
- **Obniżenie przeciętnych kosztów ponownego zatrudnienia i zrationalizowanie wydatków z Funduszu Pracy.** Zatrudnienie następuje po wstępnym okresie przygotowawczym, prowadzonym przy współdziałaniu pracodawcy i wobec obniżenia ryzyka niedopasowania zmniejszają się ogólne koszty doprowadzenia do zatrudnienia.
- **Zwiększenia efektywności lokalnych rynków pracy i podejmowanych na nich działań publicznych służb zatrudnienia.** Efektywność zatrudnieniowa przygotowania do pracy wzrasta w niektórych przypadkach (długotrwałe bezrobocie strukturalne) nawet wielokrotnie. Podniesienie efektywności następuje także w związku z indywidualnymi relacjami służb zatrudnienia z przedsiębiorcami i osobami poszukującymi pracy, a także pomiędzy nimi samymi.
- **Ułatwienie planowania zadań z zakresu aktywizacji zawodowej oraz zmniejszenie poziomu błędów związanych z przewidywaniem zapotrzebowania na pracę i zmniejszenie strat na lokalnym rynku pracy związanych z wąskimi gardłami w obszarze obsady stanowisk pracy i formalnych kwalifikacji lub umiejętności niezbędnych do podjęcia pracy.** Model „Well-box” znosi ryzyko związane z nietrafionymi szkoleniami – przygotowanie do wykonywania pracy następuje już w fazie zatrudnienia, a proces przygotowawczy do niego jest prowadzony indywidualnie i pod nadzorem przyszłego pracodawcy. Przedsiębiorcę i urząd pracy łączy umowa, która precyzuje wymagania wobec kandydatów do pracy oraz późniejsze obowiązki przedsiębiorstwa – obie strony doskonale wiedzą, do czego dążą i z jaką materią mają do czynienia, a w związku z tym nie są zaskakiwane przez okoliczności i same budują otoczenie sprzyjające zatrudnieniu.
- **Ograniczenie poziomu wykluczenia z powodu utraty kwalifikacji.** Utrata kwalifikacji lub całkowity brak umiejętności wykonywania określonej pracy jest podstawą odrzucenia kandydatur, lub rezygnowania ze starania się o miejsce pracy. W obydwu przypadkach „Well-box” moderuje sytuację w kierunku akceptowania przez otoczenie rynku pracy stanu utraty kwalifikacji jako stanu chwilowego i niewpływającego istotnie na poziom zatrudnienia, a jedynie stawiającego nowe zadanie jakościowe przed pośrednictwem.
- **Wsparcie dla podnoszącej jakość usług publicznych służb zatrudnienia „orientacji na klienta”, wzrost ich profesjonalizmu i poprawa organizacji.** Indywidualne podejście do klienta i jego problemów jest podstawą sukcesu na współczesnym rynku, ale także poważnym wyzwaniem w obszarze zarządzania. Zmiana relacji pomiędzy urzędem pracy a otwartym rynkiem wymaga wzrostu elastyczności działania i wiedzy, a więc podnoszenia jakości pracy służb oraz modernizacji organizacji, która zaczyna opierać się o pracę zespołową oraz programowanie i projektowanie.

- **Przebudowanie rynku pracy w kierunku zarządzania przez cele i budowania sieci współpracy zorientowanych na wysoką efektywność zatrudnieniową.** „Well-box” daje unikalną w Polsce możliwość skorzystania z powszechnych już w Europie osiągnięć technik zarządzania rynkiem pracy w duchu określanym jako „flexicurity”, których cechą jest maksymalizacja poziomu zatrudnienia przy rosnącej elastyczności. Ponadto model buduje trwałe elementy współpracy nakierowane na rozwiązywanie zagadnień związanych z zarządzaniem rynkiem poprzez negocjowanie i uzgadnianie z pełnym poszanowaniem indywidualnych interesów stron, co nie jest obecnie powszechne.

**5. Obszary problemów.** Do opisania polskiej propozycji posłużymy się poniższym rysunkiem, ukazującym obszary zainteresowania projektu, zgrupowane w 8 punktach: (1) Analiza regulacji, (2) Analiza stanu istniejącego, (3) Harmonogram i budżet, (4) Propozycje dla pracodawców, (5) Popularyzacja, (6) Budowa sieci, (7) Podręcznik projektowy, (8) Propozycja nowej regulacji – cel projektu.



Rysunek systematyzuje czynności do wykonania, podzielone na możliwe do zidentyfikowania w tej fazie zespoły zlokalizowane w blokach problemowych. Nie oznacza to jednak, że zagadnienia nie będą się zazębiać i krzyżować. Zakładamy, że rozwiązywanie sytuacji konfliktowych należy do sfery zarządzania projektem, którą nieco dalej też się tutaj zajmujemy.

Oto obrazy i opisy kolejnych obszarów problemowych oraz ich rozwinięć zgodne z wiedzą zebraną w pierwszej fazie realizacji projektu, po analizie założeń duńskich i koniecznych do zapewnienia warunków brzegowych w postaci maksymalnego zbliżenia parametrów otoczenia wdrażanego projektu do warunków rzeczywistych uzyskiwanych w Danii.

**Analiza regulacji.** Badamy tutaj zarówno dopuszczalność proponowanego instrumentu, jak możliwość interpretowania istniejących regulacji w kierunku ułatwienia realizacji projektu. Ocena obowiązujących przepisów pod kątem ich przydatności dla projektu wskazuje, że jako ramę prawną należy brać pod uwagę przede wszystkim program specjalny lub zatrudnienie niesubsydiowane. Program specjalny pod względem konstrukcji odpowiada w dużym stopniu temu akurat zamierzeniu projektowemu, jednak formalnie jest bardzo skomplikowany i ze względu na ograniczenia (wydatki nie wyższe niż maksimum 10% aktywnych form) wyklucza zastosowanie go w przyszłości do realizacji modelu „Well-box” jako instrumentu rynku pracy. Zatrudnienie niesubsydiowane jest natomiast odwzorowaniem stanu idealnego.

**Analiza stanu istniejącego.** Część badawcza projektu i obszar problemowy modelu well-box. Celem jest ustalenie podstawowej wiedzy bieżącej o lokalnym rynku pracy z punktu widzenia realizatora projektu.



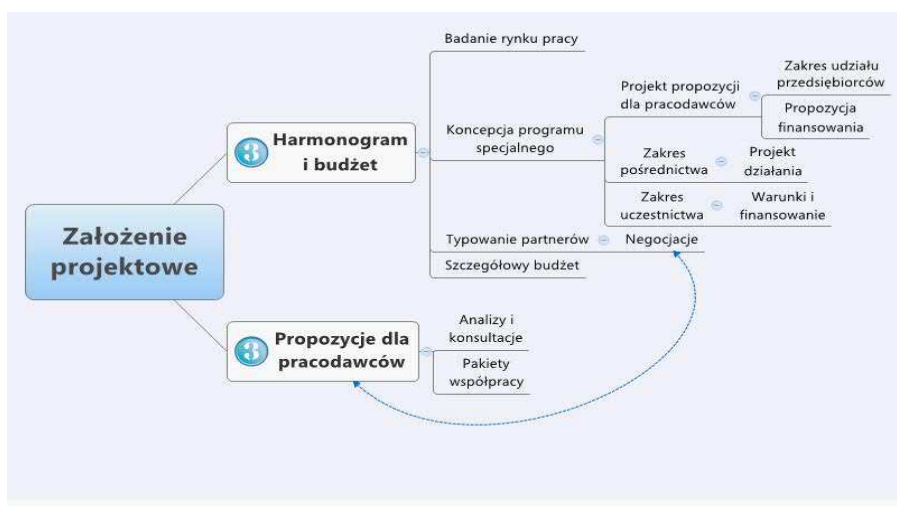
Lokalne warunki na rynku pracy potrafią być dość dynamiczne i dlatego wiedza o poziomie i intensywności zmian jest czynnikiem w wysokim stopniu wpływającym na powodzenie w zastosowaniu modelu well-box do rozwiązywania problemów zatrudnienia osób z różnych grup zagrożenia. Wiedza, o której mówimy, dotyczy:

- Poziomu akceptacji lokalnych przedsiębiorców dla modernizowania relacji na rynku pracy. W naszym przypadku dotyczy to przede wszystkim zgody na przeniesienie ciężaru odpowiedniego przygotowania zawodowego pracownika na przedsiębiorstwo. W prowadzonym badaniu musimy ocenić stan świadomości w dniu badania i jej przypuszczalny rozwój oraz doprowadzić do rzetelnej kalkulacji kosztów zmiany modelu.
- Pojemności sektorów i branż, tempa wchłaniania i jakości wchłanianej siły roboczej, odporności na zachwiania równowagi na rynku pracy.
- Zasobów, dostępności i mobilności lokalnej siły roboczej.
- Eksportu i importu siły roboczej,
- Wielkości i jakości lokalnego potencjału edukacyjnego w zakresie realizowanego programu.

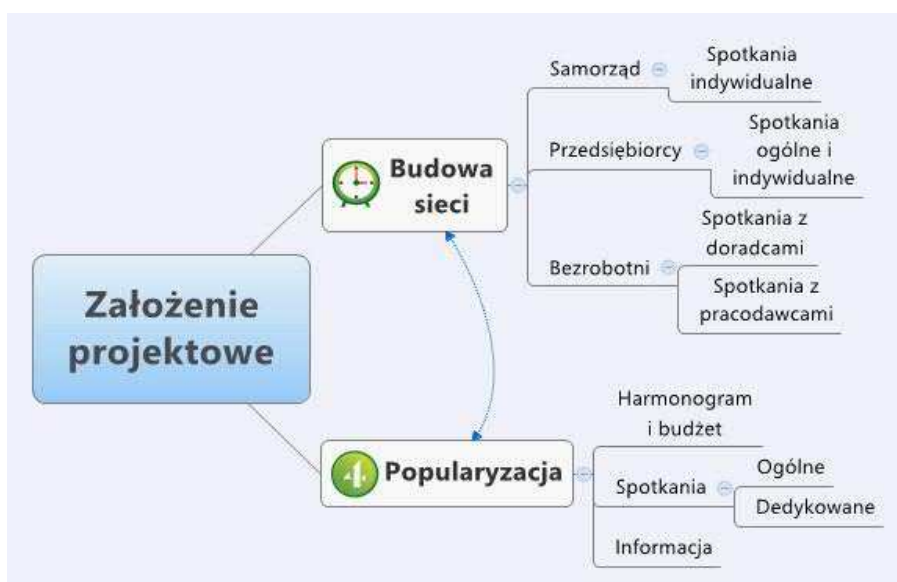
Praktyczny zakres bazy danych i obszar prowadzonych badań jest uzależniony od modelu sieci współpracy, który zostanie zastosowany. Sieć statyczna (mała liczba stałych

partnerów, konserwatywne założenia) będzie wymagała mniejszej liczby danych, sieć dynamiczna (duża liczba partnerów, otwartość na zmianę) będzie siłą rzeczy poszerzała zakres gromadzonych informacji.

**Harmonogram i budżet.** Harmonogram i budżet programu specjalnego jest stosunkowo prosty – vide regulacja ustawowa i rozporządzenie wykonawcze. Trudności w opracowaniu harmonogramu będą się przekładały na budżet propozycji dla pracodawców i realizację budowy sieci. Z tego względu ich przewyciężenie będzie kluczowym elementem w tej fazie realizacji i podstawą do wejścia w kolejne etapy projektu.



**Propozycje dla przedsiębiorców.** Celem pojawienia się tego elementu jest wynegocjowanie zasad współpracy z przedsiębiorcami.



Przypuszczalnie trzeba będzie opracować kilka wariantów propozycji do wykorzystania w trakcie negocjacji. Głównym zadaniem do wykonania jest zatem analiza struktury kosztów, odpowiadająca warunkom realizacji programu i zadowalającej wszystkie strony tego porozumienia w dowolnym momencie jego realizacji.

**Popularyzacja projektu.** Z punktu widzenia celu, uzyskanie szerokiej akceptacji środowiska gospodarczego i poparcia społecznego nie jest konieczne. O sukcesie przesądzi organizacja projektu, zaangażowanie publicznych służb zatrudnienia, zarządzanie siecią współpracy i korzyści odniesione przez przedsiębiorców oraz osoby poszukujące pracy – a do tego propagowanie idei „Well-box” nie jest niezbędne. Ponieważ jednak proponowane rozwiązania różnią się jakościowo od obecnie stosowanych – konieczna zmiana punktu widzenia wymaga starannie zaplanowanej kampanii.

Istotą działań marketingowych na rzecz projektu na pierwszym miejscu pozostaje wzbudzenie zainteresowania testowanym instrumentem i uzyskanie współpracy przedsiębiorców i całego środowiska dla jego ostatecznego ukształtowania. Szczególnie istotne jest, aby lokalna opinia publiczna miała okazję zapoznania się z procedurami i uzyskanymi efektami na równi z samą metodą. Dotarcie do wszystkich – albo co najmniej większości – zainteresowanych będzie miało znaczenie na przyszłość, kiedy instrument wejdzie w fazę zastosowań rutynowych.

**Budowa sieci.** Przydatność rozwiązań sieciowych przy organizacji i realizacji projektów prowadzących do powtórnego zatrudnienia została wielokrotnie potwierdzona w praktyce i dzięki temu budowa i wykorzystanie sieci współpracy jest obecnie podstawowym narzędziem w polityce rynku pracy. Zagadnieniem do rozwiązania jest struktura i zarządzanie siecią, która ma powstać. Pojawia się tutaj przede wszystkim pytanie o czas trwania i liczebność projektów, które będą podlegały realizacji w sieci. Sytuacja byłaby prostsza, gdyby Powiatowe Urzędy Pracy budowały i współzarządzały lokalnymi sieciami zorientowanymi na realizację zadań ustawowych i innych obejmujących – ogólnie rzecz biorąc – politykę rynku pracy i szerzej – politykę społeczną. Stan rzeczy jest jednak daleki od takiego ideału i w przypadku naszego projektu, utrudnia realizację.

Zakładamy, że do realizacji projektu powstanie tymczasowa sieć współpracy, jednak tymczasowość nie jest rozwiązaniem pożytecznym. Należałoby zatem rozważyć powstanie sieci o szerszej orientacji niż tylko „Well-box” i stąd pytanie o jej strukturę i zarządzanie. Jeżeli well-box będzie jednym z projektów realizowanych w sieci, będzie to z większą korzyścią dla rynku pracy i zostanie bardziej docenione w przyszłości.

**Podręcznik projektowy.** Podręcznik projektu powstanie na podstawie doświadczeń zdobytych w czasie testowania modelu, kiedy będzie możliwe opisanie przebiegu realizacji. Z tego względu zawartość podręcznika uwzględni przyszłe zmiany, jakkolwiek mogłyby się wydawać odległymi i niepewnymi. Zmiany, o których mowa będą dotyczyły przede wszystkim możliwości sfinansowania niektórych kosztów związanych ze szkoleniem nowego pracownika po jego uprzednim zatrudnieniu, ale i w zasadzie nie będą miały wpływu na procedury organizacji projektu i pośrednictwo.

**Propozycja nowej regulacji.** Obecny stan prawny pozwala na realizację projektu w ramach programu specjalnego, który zezwala na zastosowanie i sfinansowanie „specyficznych elementów wspierających zatrudnienia”, lub jako zatrudnienia niesub-

sydiowanego, w którego przypadku nie można – ze względu na przepisy o pomocy publicznej – zastosować żadnych reguł wsparcia.

Rozwiązania te jednak nie są satysfakcjonujące na dłuższą metę z uwagi na ustawowe ograniczenia wprowadzone do realizacji programów specjalnych (ilościowe i finansowe), które mogą skutecznie zablokować propagowanie nowego instrumentu oraz na straty powstające u przedsiębiorców we wczesnej fazie zatrudnienia.

Proponowana zmiana regulacji będzie szła w kierunku zapisania możliwości sfinansowania projektu „Well-box-PI” obok innych, już istniejących, instrumentów i usług.



## IV. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego

### Partnerstwo:

Partnerami Uniwersytetu Warszawskiego w projekcie są dwie instytucje duńskiego rynku pracy, Jobcenter z Aarhus i ISS, których obecność w całym planie działania musi być podkreślona ze względu na prawa własności do modelu Well-Box” stworzonego na użytek duńskiego rynku pracy.

Udostępnienie stronie polskiej założeń do modelu oraz zapoznanie nas z rzeczywistym przebiegiem jego realizacji w ramach wizyt studyjnych, a także korzystanie z duńskich doświadczeń w procesie testowania stanowi jedną z podstaw planu działania i wpływa nie tylko na jego kształt, ale także na wagę przykładaną do jego poszczególnych pozycji.

### Przygotowanie do testowania:

#### 1. Rekrutacja:

**Charakterystyka przedsiębiorcy.** Preferencje grupy przedsiębiorców mają kluczowe znaczenie dla projektu i późniejszej aplikacji instrumentu, ale możliwość pozyskania pracownika jest także uzależniona od jego typu: osoby powyżej 45 roku życia, raczej niezaradnej i bez kwalifikacji (w rozumieniu zdolności do bycia zatrudnionym). Po wzięciu pod uwagę obydwu czynników, poszukiwanie przyszłych pracodawców koncentruje się na sektorach, które można scharakteryzować jako:

- Raczej usługowe niż produkcyjne (choć nie we wszystkich branżach),
- Preferujące prace proste, jednorodne, niewymagające długotrwałego szkolenia,
- Wykazujące stabilność miejsc pracy przy uchwytym poziomie rotacji pracowników.

W konsekwencji można brać pod uwagę wszystkie te sektory i gałęzie, które wskazali nasi partnerzy i które zostały wymienione w niniejszym dokumencie (patrz np. opis procedury tworzenia „joblines”).

Każda z branż generuje znaczną liczbę stanowisk pracy niewymagających długotrwałej nauki wykonywania zawodu lub też dysponuje stanowiskami, na których rozwój zawodowy osiągnąć jest po pewnym okresie pracy – w drodze awansu związanego z umiejętnościami nabywanymi w trakcie zatrudnienia. Koncentrowanie się na gałęziach i zawodach wymienionych wcześniej, nie oznacza jednak, że inne sektory i branże nie będą brane pod uwagę, o ile zaoferują stanowiska podobne do opisanych. Łatwo też można sobie wyobrazić partnera w postaci agencji pracy tymczasowej, czy wielobranżowej firmy usługowej (takiej jak duńska ISS – nasz partner w projekcie).

Podstawowym działaniem będzie dotarcie do potencjalnych partnerów z jasnym przekazem skoncentrowanym na (a) celu projektu i korzyściach ze wdrożenia modelu,

(b) metodzie pozyskiwania i jakości kandydatów do pracy w projekcie oraz procedurach rekrutacji i doboru na poszczególne miejsca pracy i (c) korzyści płynących z reorientacji firmy w zakresie zatrudniania.

**Charakterystyka kandydatów do pracy.** Grupa bezrobotnych uczestników projektu to osoby o profilu bardzo trudnym z punktu widzenia ponownego zatrudnienia. Wiek, utrata kwalifikacji, brak koniecznej determinacji, utraconej po długim okresie bezrobocia, często kłopoty ze zdrowiem będące następstwem stresu itp. zdarzenia, nie są dobrą rekomendacją dla zatrudniającego przedsiębiorcy.

Z drugiej strony mamy bardzo istotne w modelu „Well-box” elementy współdziałania uczestników programu z pośrednikiem i przyszłym pracodawcą, zwłaszcza w obszarze podejmowania decyzji co do miejsca przyszłej pracy i konfrontacji marzeń w tym zakresie z rzeczywistością, a także opiekę mentora, będącego jednym z filarów modelu.

Głównym elementem pracy z tą grupą będzie pobudzenie kreatywności w formułowaniu własnych oczekiwań i dokonywanie poprawnej samooceny. Rola doradców zawodowych i psychologa we wstępnej fazie rekrutacji będzie nie do przecenienia, zwłaszcza w obszarze opisu stanu psychicznego kandydatów i możliwości odzyskania przez nich pełnej sprawności intelektualnej i fizycznej na potrzeby przyszłej pracy. Dodatkowym problemem będzie ocena środowiska życia kandydatów i jego roli (wspierającej lub obciążającej) w procesie podejmowanych zobowiązań.

Tak więc, nadrzędnym celem rekrutacji jest doprowadzenie do zapewnienia udziału w projekcie osób w pełni przekonanych co do dokonanych wyborów. Jednocześnie cały czas trzeba konfrontować ich wyobrażenie o przyszłej pracy z możliwościami oferowanymi przez przedsiębiorców. Jest to jedna z najtrudniejszych faz projektu. Trzeba założyć, że wyboru będziemy dokonywać spośród nadmiarowej grupy kandydatów, selekcyjując kolejno osoby o najwyższym poziomie determinacji i woli do podjęcia pracy na wybranym stanowisku.

### **Testowanie:**

Testowanie zostanie przeprowadzone zgodnie z planem, który zostanie wynegocjowany i opracowany wspólnie przez zespół projektowy oraz partnerów z powiatowych urzędów pracy i przedsiębiorców w fazie budowy sieci współpracy. W odniesieniu do fazy testowania plan zawiera zarówno wymagania dotyczące predyspozycji psychicznych i fizycznych kandydatów do poszczególnych stanowisk pracy, jak i zadania, które stoją przed wszystkimi uczestnikami fazy testów. Przebieg prac w tej fazie obejmuje:

- Projektowanie i wykorzystywanie badań i analiz sporządzanych dla lokalnego rynku pracy dla oceny kierunków jego rozwoju oraz dla wiarygodnego przygotowania założeń projektowych. Kierunki rozwoju rynku są istotne z uwagi na sektorowe aplikowanie modelu „Well-box” – wiedza o tym, w którym sektorze powstają trwałe miejsca pracy, decyduje o późniejszych propozycjach projektowych. Z drugiej strony, model generuje koszty, które są pokrywane ze środków publicznych i prywatnych – informacje o wyso-



kości i bilansowanie tych wydatków są bardzo istotnym elementem planowania projektów.

- Przygotowanie organizacyjne powiatowego urzędu pracy. Obecna organizacja urzędów, chociaż znacznie poprawiona przez stworzenie Centrów Aktywizacji Zawodowej, nie odpowiada wymaganiom zarządzania jakością i orientacji na klienta. Nie chodzi tutaj o dokonywanie fundamentalnych rekonstrukcji, ale o wprowadzenie do świadomości i stosowania przez załogę elementów ułatwiających realizację modelu, czemu posłużą spotkania z personelem spoza ścisłego grona realizatorów.
- Przygotowanie służby pośrednictwa do pracy. Pośrednicy muszą posiadać rozległą wiedzę branżową, obejmującą środowisko pracy w określonych sektorach oraz wiedzę o strukturze i funkcjonowaniu lokalnego rynku gospodarczego. Innym składnikiem tej wiedzy jest projektowanie i budowanie sieci współpracy oraz umiejętność funkcjonowania wewnątrz nich, a jeszcze innym – wykorzystanie narzędzi ułatwiających jej zdobywanie. W fazie testu trzeba będzie polegać na wiedzy dotychczas zgromadzonej, ale na przyszłość należy zaprojektować nową organizację – mniej więcej podobną do pośrednictwa branżowego sprzed 15 lat.
- Budowę sieci współpracy. Sieć współpracy, zaprojektowana i zbudowana wyłącznie z myślą o realizacji modelu jest elementem absolutnie niezbędnym. Sieć współpracy funkcjonuje jak odrębne przedsięwzięcie i nie może kończyć się na wyznaczaniu ogólnych a nierealnych celów i pustych deklaracjach. Zastrzeżenie to jest bardzo istotne, model bowiem wymaga rzeczywistego i wymiernego zaangażowania partnerów. Projekt sieci będzie powstawał równoległe do negocjacji z przedsiębiorcami.
- Budowę planu działania w ramach modelu. Lokalne warunki są nie tylko zmienne, ale także wewnętrznie zróżnicowane. Powiatowy urząd pracy musi być przygotowany na prowadzenie stałego monitoringu wskaźników niezbędnych do oceny sytuacji: rozwoju sektorów, poziomu nastrojów przedsiębiorców, struktur rzeczywistego bezrobocia itp. Wyniki tego monitoringu łącznie z uwarunkowaniami i wnioskami z etapu budowy sieci są później wykorzystywane w budowie planu działania, który jest niezbędny z punktu widzenia całego modelu. Plan określa imiennie partnerów wraz z ich deklaracjami, co do zatrudnienia, korzyściami dla poszczególnych stron, zasobami i środkami, którymi dysponują i które są do dyspozycji sieci, zadania uczestników, oczekiwania od fazy testowania, w tym wymagania i warunki brzegowe dotyczące przygotowania miejsc pracy i kandydatów do pracy itp.

Elementami proponowanego planu działania są także kamienie milowe osiągnięte w fazie testowania oraz procedura ustalania efektywności zatrudnieniowej projektu: system i sposób obliczania wskaźników.

- Przygotowanie zaplecza. Powiatowy urząd pracy sam z siebie nie może prowadzić zajęć o jakości i natężeniu wymaganym w modelu. Z drugiej strony, wymogi powtarzalności wymagają stałej współpracy z jednostkami

szkolącymi, których jakość została sprawdzona i nie wymaga weryfikacji. Częściowym rozwiązaniem jest sieć współpracy, jednak trzeba pamiętać o bezwzględnym wymaganiu stałej kontroli jakości i weryfikacji partnerstwa. Rozwiązaniem idealnym byłoby wynajęcie firmy i powierzenie jej odpowiednich zadań, ale to akurat zdaje się mało prawdopodobne do przeprowadzenia w fazie testowej – przede wszystkim z punktu widzenia czasu i finansów.

- **Rekrutację uczestników.** W tym punkcie mamy do czynienia z czystym pośrednictwem w pełnym zakresie. Ponieważ celem ma być optymalizacja dopasowania kandydatów do pracy i firm zatrudniających, procedury rekrutacji są drugim najtrudniejszym po budowie sieci elementem modelu. Indywidualne plany działania, spotkania kandydatów do pracy z przedstawicielami firm, negocjacje z firmami szkolącymi – wszystko to musi biec równolegle i wymaga dość zaawansowanej organizacji projektowej.
- **Raportowanie i komunikację.** Sieć współpracy i skuteczność jej działania jest fundamentem realizacji tego projektu. Sieć, jak każda praca zespołowa, wymaga idealnej komunikacji i stałego controllingu. Nie chodzi tutaj o ogólną wiedzę o charakterze statystycznym, czy nawet dość szczegółowy monitoring, ale o wymianę informacji na poziomie podstawowym: pośrednicy muszą być w stałym kontakcie z mentorami i ich podopiecznymi od początku okresu przygotowawczego aż do zakończenia procesu szkoleniowego. Tylko taka łączność zapewni uzyskanie w przyszłości najwyższego poziomu jakości.

**Faza wyboru miejsc pracy.** Wstępne analizy możliwości rynkowych na potrzeby projektu dają jedynie przeglądowe wyobrażenie o przyszłym zatrudnianiu kandydatów. Trzeba podkreślić, że w warunkach tego projektu sytuacja nie odzwierciedla rzeczywistości, z którą będziemy mieli do czynienia z chwilą swobodnego zastosowania instrumentu. Przede wszystkim w projekcie występują silne ograniczenia co do czasu realizacji i wielkości grupy uczestników, powodujące brak płynności, charakterystycznej przecież dla wyborów dokonywanych na otwartym rynku. Pokonanie tych ograniczeń będzie jednym z trudniejszych miejsc w realizacji projektu.

**Faza doboru uczestników.** Odrębne zagadnienie, które musi być rozwiązane w trakcie rekrutacji to zapobiegnięcie próbom naciągania projektu na wypłatę stypendium aktywizującego i następnie rezygnowania z udziału w projekcie po fazie jego pobierania. Stypendium będzie dość atrakcyjne i jego wysokość może rodzić takie pomysły. Ocena właściwych intencji będzie jednym z kluczowych czynników przesądzających o wynikach testu i efektywności w fazie wdrażania.

**Faza przygotowania kandydatów do podjęcia zatrudnienia.** Faza składa się z kilku etapów, od wstępnych szkoleń budujących postawy kreatywne i wolę podjęcia pracy, poprzez zapoznanie się ze środowiskiem przyszłej pracy i wstępne szkolenie zawodowe, polegające na sprawdzeniu przygotowania mentalnego i fizycznego do wykonywanych

obowiązków. Faza ta jest bardzo ważna zarówno dla trenerów, jak uczestników, gdyż odpowiada na większość pytań związanych z efektywnością późniejszego zatrudnienia. Model przewiduje aktywny udział przyszłych pracodawców w tej fazie realizacji modelu – poprzez współpracę mentorów.

**Faza doprowadzenia do zatrudnienia.** Ostatnia faza realizacji procesu testowania, w której doprowadza się do podpisania umów o pracę i rozpoczęcia ostatniego członu przygotowania zawodowego: do nauki zawodu poprzez pracę w wybranej firmie. Faza rozpoczyna się etapem stażu w wybranej firmie, wyznaczeniu zadań do realizacji w jego trakcie, zamyka się natomiast oceną nabytych umiejętności i wyznaczeniem zadań do realizacji z chwilą zatrudnienia. Faza jest decydująca, jeśli chodzi o losy zawodowe i dalszy rozwój kariery uczestników projektu.

**Monitoring przebiegu testu.** Monitoring dotyczy kamieni milowych ustalonych w planie (patrz pkt. VIII) i jest prowadzony przez zespół zarządzający i ekspertów projektu według metody 0/100, gdzie „0” (zero) oznacza poziom rozpoczęcia realizacji a 100 – moment osiągnięcia celu zadania. Wobec tego, że model „Well-box” jest przedsięwzięciem wymagającym znacznego poziomu elastyczności postępowania, ale także zaufania wewnątrz zespołu i stabilności warunków w jego otoczeniu na wszystkich etapach realizacji, nie będą monitorowane fazy dochodzenia do celu w poszczególnych kamieniach milowych. Zamiast tego wprowadzony będzie obowiązek raportowania odchyłeń w obszarze warunków określonych w planie.

Raporty będą podzielone na dwa typy: (a) informujące o sytuacjach krytycznych dla projektu i (b) informujące o zmianach w postaci odbiegania od założeń, ale bez konsekwencji dla projektu z punktu widzenia celu. Raporty o poprawnym przebiegu realizacji nie są przewidywane. Do sytuacji typu (a) należą wszystkie zagrożenia odstępstwami od kluczowych wartości projektu, szczególnie w części dotyczącej budżetu i liczby uczestników. Sytuacje typu (b) to odstępstwa, których skutkom można zapobiec poprzez proste korekty w zasobach i środkach, lub zmiany, których akceptację można uzyskać u sponsora projektu. Obowiązek raportowania spoczywa na realizatorach poszczególnych zadań (kamieni milowych). Każdy raport wymaga reakcji kierownika projektu, której celem będzie akceptowanie otrzymanej informacji lub dokonanie odpowiedniej korekty w realizacji projektu.

## V. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

Innowacja będąca przedmiotem testowania daje wynik zero-jedynkowy: albo propozycja złożona przedsiębiorcom zostaje przyjęta, albo nie.

Przedsięwzięcie działa, jeżeli przedsiębiorcy potwierdzają przydatność skierowanych do nich pracowników i zaproponowany tryb postępowania wewnątrz firmy – co potwierdza podpisanie umowy o pracę – a nie działa, jeżeli na zakończenie projektu nie ma efektu zatrudnieniowego.

Istotne dla oceny efektywności będzie określenie kosztów ponownego zatrudnienia w wymiarze netto i brutto, w tym wartości średnich i krańcowych. Koszt netto, to koszt doprowadzenia do zatrudnienia obliczony w przypadku osób rzeczywiście zatrudnionych, koszt brutto to wartość obliczona dla całej grupy uczestników, bez względu na efekt zatrudnieniowy.

Z tego punktu widzenia wystarczające będzie utrzymanie kosztów netto na poziomie porównywalnym w swej maksymalnej wysokości do tych, które powstają przy organizacji prac interwencyjnych i staży – ze wszystkimi dodatkowymi składnikami dopuszczalnymi przez ustawę i stosowanymi w praktyce. Ponieważ koszty te będą zróżnicowane w zależności od lokalizacji modelu, należy przyjąć, że wzorcowe – w stosunku do których będą dokonywane porównania i oceny – będą koszty uzyskiwane w powiatowym urzędzie pracy, w którym przeprowadzany jest test.

Metodologia obliczania kosztów netto i brutto w projekcie jest stosunkowo prosta, pewnym problemem natomiast będzie uchwycenie reprezentatywnych wydatków w powiatowym urzędzie pracy. Wydaje się, że konieczne będzie założenie odpowiednich kont analitycznych w księgowości urzędów, albo – jeżeli okresy rozliczeniowe nie będą zbieżne – dodatkowa analiza rocznych wydatków ponoszonych z Funduszu Pracy na doprowadzenie do zatrudnienia przy zastosowaniu metod zbieżnych z testowanym modelem.

Jedyną zakładaną formą zewnętrznej oceny rezultatów procesu testowania jest ewaluacja wyniku dokonana przez partnera duńskiego (jako właściciela know-how) pod kątem zgodności założeń i celów oraz zastosowanych procedur z uzyskanymi wynikami. Nie przewiduje się dodatkowego audytu zewnętrznego z uwagi na to, założony system wskaźników i opieka merytoryczna strony duńskiej gwarantują właściwą ocenę efektu testowania.

Trzeba także podkreślić, że aczkolwiek realizatorzy projektu zakładają pojawienie się w jego wyniku propozycji zapisu ustawowego sankcjonującego model i przypisane mu procedury, to jednak nie należy oczekiwać szybkiej realizacji w postaci uchwalonej nowelizacji.

Mamy tu do czynienia z dwiema odrębnymi drogami – praktycznej realizacji i realnej polityki – które nie są tożsame. Proces legislacyjny, który musi być uruchomiony dla wprowadzenia zmian w obowiązującej ustawie jest długotrwały, a sam czas jego podjęcia nie zależy ani od realizatorów projektu, ani od wyników testowania.

Trzeba zatem liczyć się z tym, że niektóre procedury będą przebiegały w odmienny sposób niż w warunkach duńskich. Niezależnie jednak od czasu w jakim polskie otoczenie prawne zostanie dopasowane do oryginalnych założeń modelu – zwłaszcza w obszarze finansowania – pozytywny wynik testu i tak będzie dostateczną rekomendacją do zastosowania tego narzędzia, jako wprowadzającego do bieżącej pracy służb zatrudnienia nowe, wysokie standardy jakości i efektywności wykorzystania środków finansowych Funduszu Pracy.

## VI. Strategia upowszechniania

Celem działań upowszechniających jest przekonanie otoczenia rynku pracy co do wyższej skuteczności procedur przyjętych w modelu „Well–box” w stosunku do obecnie stosowanych, przede wszystkim w obszarze szkoleń i przygotowania zawodowego w miejscu pracy.

Głównym zadaniem w ramach działań upowszechniających jest doprowadzenie do szerokiej dyskusji o korzyściach płynących z implementacji modelu na polskim rynku pracy i doprowadzenie do uzgodnienia wspólnej definicji i dobranie procedury najwłaściwszej z punktu widzenia korzyści wszystkich zainteresowanych.

Upowszechniana innowacja dotyka interesów:

1. Przedsiębiorców,
2. Poszukujących pracy,
3. Publicznych służb zatrudnienia.

Każda z tych grup ma nieco odmienne profile oczekiwań od rezultatów działania modelu, jednak rzeczywisty problem zasadza się nie w tym zróżnicowaniu, ile w proporcjach spełnionych życzeń i nieuniknionego wywierania nacisku przez grupy, których interesy nie zostały zaspokojone.

Rozłożenie akcentów w propagowaniu idei Well–box jako programu społecznego nie może jednocześnie sprawiać wrażenia, że istnieją jakieś wyraźne granice interesów pomiędzy zainteresowanymi. Rejestr korzyści jest stosunkowo krótki, jednak oceniany od strony zmiany jakościowej na rynku pracy – bardzo wyrazisty.

- **Przedsiębiorca:** Otrzymuje gwarancję pozyskania pracownika dobrze wprowadzonego w środowisko firmy, którego szkolenie nie jest zakłócanie przez zdarzenia spoza procedury lokowania pracownika w firmie (o pojawia się w przypadku szkolenia osoby bezrobotnej, jeszcze niebędącej pracownikiem firmy), o profilu psychologicznym pasującym do zespołu. Przedsiębiorca ma pełny wpływ na kształtowanie nawyków zawodowych i poziom nabywanych umiejętności.
- **Poszukujący pracy:** Ma gwarancję zatrudnienia w miejscu, które sam wybiera, postępując według planu uzgodnionego z przyszłym pracodawcą i zaczyna pracę w przyjaznym (co nie oznacza jednak – niewymagającym) otoczeniu.
- **Służby zatrudnienia:** Uzyskują podwyższony wpływ na kształtowanie rynku pracy, obniżają przy tym ryzyko planowania wydatków i profilowania. Dzięki powstającym sieciom współpracy wzrasta aktywność w zakresie polityki rynku pracy, a indywidualne plany działania stają się o wiele bardziej oczywistym elementem ich zadań wobec bezrobotnych.

Jednocześnie, propagowanie modelu „Well–box” dotyczy rynku pracy w pełnym zakresie, ale także jego otoczenia. Przede wszystkim musimy zwrócić uwagę na budowanie szerokich relacji wspierających model w kręgach władz samorządowych wszystkich

szczebli, w tym szczególnie w obszarze związanym z pomocą społeczną, która także może z niego korzystać w prowadzonych przez siebie działaniach aktywizujących własnych podopiecznych.

W stosunku do osób poszukujących pracy zagadnieniem bardzo istotnym jest nie tyle budowanie postaw pro-zatrudnieniowych, ile uświadomienie im całej złożoności procesu doprowadzania do zatrudnienia i odpowiedzialności ciężącej na wszystkich stronach biorących udział w modelu. To działanie musi być lokowane także na poziomie upowszechniania ze względu na to, że powodzenie w postaci trwałego zatrudnienia jest zindywidualizowane, jak cały „Well-box”. Model opiekuńczy (czy nawet nadopiekuńczy) z którym mamy obecnie do czynienia, powoduje pewien rodzaj „uśpienia”: ktoś podejmuje za nas decyzje i ktoś inny, niż my odpowiada za ich skutki. Tymczasem sukces na rynku pracy – nie tylko w modelu „Well-box” zależy od właściwych postaw, zrozumienia swojej roli i od wypełnienia zobowiązań.

Odrębne zagadnienie powstaje w związku z planowanym zapisem ustawowym, który powinien z założenia ułatwiać realizację modelu, obecnie utrudnioną. Jak dowodzi wcześniejsza praktyka z innymi przypadkami, wprowadzenie zapisu do ustawy nie oznacza jeszcze powodzenia w postaci popularności instrumentu. Z tego względu część obszaru propagowania rozwiązania musi być przeznaczona na upowszechnianie w gronie przedsiębiorców i służb zatrudnienia spoza regionu Mazowsza. Część wiedzy w tej kwestii zostanie przekazana wraz z podręcznikiem projektowym, ale musi go poprzedzić gruntowna informacja o procedurach i korzyściach wynikających ze zmiany sposobu podejścia do zagadnienia obsadzania wolnych miejsc pracy przez poszukujące pracy osoby w średnim wieku.

Na działania upowszechniające składają się:

- Działania medialne (m. in. prasa, internet),
- Konferencje,
- Spotkania (Płońsk, Pułtusk) organizowane przez cały czas trwania projektu.

Zadania w tym zakresie będą realizowane przez cały okres trwania projektu w stosunku do potencjalnych i rzeczywistych uczestników sieci współpracy w powiatach, w których rozwiązanie jest testowane oraz w ramach procedur zamknięcia – w stosunku do zainteresowanych spoza regionu Mazowsza.



## VII. Strategia włączania do głównego nurtu polityki

1. Model „Well-Box-PI” jest działaniem projektowanym dla Województwa Mazowieckiego, jednak jego wprowadzenie w pełnym wymiarze społecznym, ekonomicznym i organizacyjnym wymaga modernizacji przepisów na poziomie krajowym (ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy).

Jak opisano to wcześniej, kompletna procedura modelu „Well-box” jest bardzo trudna do przeprowadzenia ze względu na obowiązujące uwarunkowania ustawowe. W szczególności chodzi o zakres finansowania zawarty w art. 108 wspomnianej ustawy. Artykuł ten musi ulec zmianie w taki sposób, aby wprowadzane instrumenty były traktowane na równi z pracami interwencyjnymi, szkoleniami zawodowymi w postaci przygotowania do zawodu w miejscu pracy i stażami.

Jednym z celów upowszechniania metody zawartej w modelu „Well-box” jest doprowadzenie do sytuacji, w której będziemy mogli mówić o pełnoprofilowym zastosowaniu instrumentu, nawet jeżeli będzie konieczne przeprowadzenie jego notyfikacji w Komisji Europejskiej – co wydaje się wysoce prawdopodobne w związku z przypuszczalnie koniecznym poszerzeniem zakresu stosowanej dozwolonej pomocy publicznej. Pewna część kosztów, związana z przygotowaniem zatrudnionego już pracownika do podjęcia pracy może być uznana za możliwe do zrefundowania (na zasadzie podobieństwa do kosztów refundowanych w przypadku interwencyjnych miejsc pracy, czy innych formuł zatrudnienia subsydiowanego), jednak pewność co do legalności takiego postępowania musi być potwierdzona – chyba że już w trakcie testowania znajdziemy inną, prostszą, formułę.

Wprawdzie programy specjalne tworzą taka możliwość, jednak nie powstaje przez to jedna standardowa wersja, a jedynie szereg rozproszonych realizacji, których prowadzenie będzie za każdym razem związane z mniej lub bardziej skomplikowanym dopasowaniem do warunków lokalnych.

2. Model „Well-box” jest adresowany przede wszystkim do przedsiębiorców, jako jedna z metod pozyskiwania pracowników, zwłaszcza w sytuacji, gdy problemem jest czas i brak odpowiednich kwalifikacji u ewentualnych kandydatów do pracy. Rozwiązanie kanoniczne odnosi się do przedsiębiorców zgrupowanych w sektorach i branżach wymienionych w punktach III.1 i III.3, ale nie można wykluczyć istnienia odpowiadających modelowi miejsc pracy także w innych.

Ponadto, instrument może być pomocny w rozwiązywaniu lokalnych problemów także w innych służbach i instytucjach działających na rynku pracy i na różnych szczeblach administracji.

Z tego względu planowane jest pozyskanie zainteresowania czynnych stowarzyszeń samorządowych (Związek Powiatów Polskich, Unia Metropolii, związki gmin) i związków pracodawców. Ich zainteresowanie i opinie będą miały znaczenie w trakcie konsultowania proponowanych rozwiązań prawnych.



3. Sugestie dotyczące planu działania wprowadzania modelu do głównego nurtu polityki rynku pracy, który z samego założenia musi być zrealizowany przez Mazowiecki Wojewódzki Urząd Pracy, obejmują de facto procesy:

- Propagowania wyników testu wśród powiatowych urzędów pracy województwa, w celu ułatwienia lokalnych realizacji modelu.
- Przedstawienia i rekomendowania modelu na ogólnokrajowym forum służb zatrudnienia – zarówno na poziomie regionalnym, jak lokalnym.
- Przedłożenia propozycji zmian ustawowych Ministerstwu Pracy i Polityki Społecznej oraz Komisji Polityki Społecznej i Rodziny Sejmu RP w celu zapoczątkowania procesu legislacyjnego.

Szczegóły planu (terminy i działania) nie są możliwe do zidentyfikowania na tym etapie realizacji projektu, niemniej podane wyżej ramy nie ulegną zmianie.

## VIII. Kamienie milowe II etapu projektu

W drugim etapie realizacji projektu wyznaczone są trzy kamienie milowe:

1. **Pozyskanie przedsiębiorców i rekrutacja uczestników.** Połączenie obydwu działań w jednym terminie wynika z konieczności dostosowania testowanego modelu do dynamiki zmian na lokalnym rynku pracy. Przedsiębiorcy dostarczają projektowi miejsca pracy bez czego sam model nie może być uruchomiony, jednocześnie jednak ewentualny brak kandydatów do pracy, może uczynić wszystkie wysiłki daremnymi.
2. **Szkolenia wstępne.** Zakończeniu procesu szkoleń wstępnych jest warunkiem sine qua non doprowadzenia do poziomu umożliwiającego zatrudnienie. W realizacji modelu każdy z uczestników będzie miał ustalony indywidualnie zarówno tryb szkoleń, jak i krańcowe daty rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych modułów..
3. **Zatrudnienie.** Doprowadzenie do zatrudnienia jest jednym z celów szczególnych projektu.

## IX. Analiza ryzyka

Zakres działań przewidzianych wykonania w modelu Well-Box” nie odbiega od rutynowych procedur stosowanych w działalności Powiatowych Urzędów Pracy oraz zaangażowanego personelu. W związku z powyższym, na poziomie lokalnych służb zatrudnienia, nie występuje żadne zagrożenie dla realizacji założeń modelu. Gwarancją skuteczności jest to, że wyznaczone w modelu zadania i czynności nie odbiegają od rutynowych, a zmiana dotyczy jedynie ich kolejności.

W szczególności, realizatorzy są przygotowani do rozpoznania, redukcji zagrożeń i związanych z nim ryzyk powstających w związku z realizacją poszczególnych działań w obszarach:

- (1) Rekrutacji uczestników i pozyskanie przedsiębiorców do współpracy. W tym punkcie może pojawić się ryzyko takie jak zbyt niska liczba uczestników czy brak zainteresowanych przedsiębiorców o odpowiednim profilu.
- (2) Fazie przygotowawczej i szkoleniach, w którym zagrożeniem jest rezygnacja kandydatów do pracy z uczestnictwa w projekcie.
- (3) Zatrudnienia, w którym nie powstają już trudności w zakresie realizacji projektu, ale w przypadku rezygnacji uczestników spada jego efektywność dla pracodawcy i następuje utrata walorów propagandowych.

Wszystkim przypadkom przeciwdziała profesjonalizm pośredników w Powiatowych Urzędach Pracy. W każdym z nich, modelem zajmuje się personel z wieloletnim doświadczeniem w obszarze aktywizacji zawodowej i stworzone w tym zakresie warunki w urzędach pracy odpowiadają założeniom modelu.

Rzeczywistym zagrożeniem realizacji jest zmiana warunków brzegowych w zakresie otoczenia prawnego i finansowego. Obydwa przypadki – zmiana przepisów prawa lub poziomu środków na aktywizację zawodową, doprowadzonych do powiatowych urzędów pracy – nie zależą jednak w żadnym stopniu od służb zatrudnienia. W fazie testowania modelu zagrożenie to nie wystąpi jednak w stopniu wyższym niż 1-punktowy.



## **Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego**

Temat innowacyjny: **Działania służące wydłużeniu aktywności zawodowej**

Nazwa projektodawcy: **Uniwersytet Warszawski**

Tytuł projektu: **Adaptacja modelu „Well-Box” jako narzędzia wydłużenia wieku aktywności zawodowej na mazowieckim regionalnym rynku pracy**

Numer umowy: **UDA-POKL.06.01.01-14-002/10-00**

## Spis treści

Wprowadzenie:.....	3
I. Uzasadnienie .....	4
II. Cel wprowadzenia innowacji .....	10
III. Opis innowacji, w tym produktu finalnego.....	12
IV. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego .....	23
V. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa .....	28
VI. Strategia upowszechniania .....	30
VII. Strategia włączania do głównego nurtu polityki.....	32
VIII. Kamienie milowe II etapu projektu .....	34
IX. Analiza ryzyka.....	35

## Wprowadzenie:

Osoby po 45 roku życia stanowią niemały odsetek wszystkich zarejestrowanych, bo blisko 28 – 30%. Cechą większości z nich jest posiadanie przestarzałych kwalifikacji zawodowych nabytych w procesie szkoleń według tzw. „starych reguł” poza miejscem pracy i w oderwaniu od oczekiwań pracodawców.

Główną przyczyną pozostawania ich bez pracy tkwi w niechęci pracodawców do ich zatrudniania oraz w nich samych. Mają oni przekonanie, że nie są nikomu potrzebni, niewiele potrafią, że to młodych preferują pracodawcy itp. Czują się odtrąceni na rynku i zdegradowani zawodowo. Trudno określić jak wielka jest grupa tych po 45 roku życia, która nie otrzymała żadnego wsparcia, gdyż nie prowadzi się w tej materii ani badań, ani statystyki.

Konsekwencją zaistniałego zjawiska mającego zarówno ugruntowanie społeczne jak i gospodarcze jest długotrwałe przebywanie tychże osób w rejestrach Urzędów Pracy. Dla tej grupy bezwzględnie należy opracować szczególną ścieżkę reedukacji i pozyskiwania pracy.

Rozwiązaniem może okazać się proponowany model Well-Box. Po przeprowadzeniu procesu adaptacji można rozpocząć cały proces aktywizowania tej grupy według reguł projektu stosując m. in.: refundacje dla pracodawców (po zmianie systemowej), czy też płacąc przez okres szkolenia zawodowego u pracodawcy – mentorowi - osobie odpowiedzialnej za szkolenie na stanowisku pracy.

## I. Uzasadnienie

1. Rynek pracy jest częścią rynku gospodarczego i podlega podobnym regułom równoważenia popytu i podaży. Towarami rynku pracy są:

- (1) kwalifikacje i umiejętności, a warunkami brzegowymi,
- (2) okres dostępności,
- (3) wielkość i struktura zapotrzebowania.

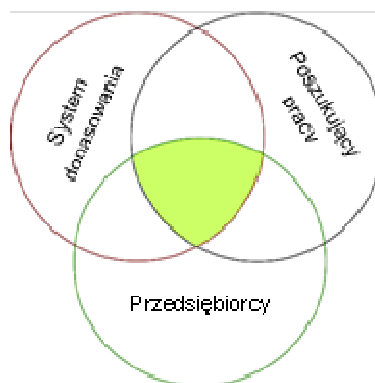
Jednocześnie, towarzyszące gospodarce bezrobocie powoduje, że trzeba włączać instrumenty ograniczające jego skutki i poziom związanego z nim wykluczenia.

Z jednej strony mamy zatem czysty układ rynkowej wymiany, z drugiej – politykę społeczną, łagodzącą powstające napięcia. Zagadnienie, którego rozwiązanie przygotowuje projekt, ma więc trzy odrębne aspekty, pokrywające się w znaczącym zakresie, gdy chodzi o bezrobocie, ale jednocześnie zachowujące odmienny charakter. Pierwszy aspekt ma charakter logistyczny, związany z planowaniem zadań i wydatkowaniem środków Funduszu Pracy na ich realizację przez publiczne służby zatrudnienia. Drugi z nich dotyczy techniki reagowania na poszczególne zjawiska pojawiające się na rynku pracy. Trzeci natomiast to udział przedsiębiorców, zarówno w wymianie, jak w korzystaniu z instrumentów polityki rynku pracy. Pierwszy zatem ma związki i umocowania w polityce państwa, finansowej i gospodarczej, drugi – w jakości przeciwdziałania indywidualnym przypadkom wykluczenia, trzeci – w kalkulowanej współpracy z publicznymi służbami zatrudnienia oraz korzystaniu z subsydiów.

Wszystkie aspekty mają pewien wspólny obszar, który pojawia się tam, gdzie jego granice obejmują cele polityczne – czyli obniżenie liczby osób bezrobotnych – oraz cele stawiane sobie przez uczestników rynku pracy – czyli uzyskanie ponownego zatrudnienia przez konkretną osobę bezrobotną i pozyskanie pracownika o odpowiednich kwalifikacjach na wakujące miejsce pracy.

Poniższy rysunek jest obrazem problemu związanego z efektywnością aktywnych form przeciwdziałania skutkom bezrobocia. System dopasowania, czyli polityka rynku pracy ze swoimi narzędziami oraz system edukacji zawodowej, nie są w stanie zapewnić pokrywania się części wspólnej z granicami całego obszaru, co nastąpiłoby w sytuacji idealnej – nigdy propozycje aktywizacji nie pokrywają się z preferencjami uczestników rynku.

Polityka gospodarcza jest ze swej natury narzędziem o charakterze fiskalnym i krótkookresowym, natomiast polityka edukacyjna i polityka społeczna mają znacznie odleglejszy horyzont. Pogodzeniem tych sprzeczności zajmuje się polityka rynku pracy, ale dotychczas stosowane rutynowo rozwiązania dopasowujące poziom umiejętności do potrzeb nie działały właśnie w owym wspólnym obszarze.



W rezultacie, znaczna część popytu na pracę pozostaje niezaspokojona, znaczna część poszukujących pracy pozostaje w stanie głębokiego bezrobocia, a system dopasowania staje się niewydolny w coraz wyższym stopniu, bo coraz mniej możliwości daje manewrowanie zasiłkami i anachronicznymi metodami finansowania rynku.

Jest to podstawowa przyczyna determinująca skalę oraz powstawanie problemu braku korelacji pomiędzy działaniami: publicznych służb zatrudnienia, poszukujących pracy i przedsiębiorców.

2. Proponowane narzędzie jest potrzebne do zapobieżenia przede wszystkim ograniczeniom w liczbie dostępnych lokalnie kandydatów do pracy, dysponujących w danym czasie odpowiednimi umiejętnościami. Sytuacja ta ma bezpośredni związek z niską skutecznością zatrudnieniową szkoleń różnego typu, oferowanym osobom zarejestrowanym w urzędach pracy oraz przywracaniem do zatrudnienia osób w średnim wieku.

Dwa pierwsze problemy występują jednocześnie, ale z różnym nasileniem, ponieważ zapotrzebowania na konkretne kwalifikacje charakteryzuje się dużą zmiennością w czasie. Tej zmienności nie sposób przeciwdziałać, gdyż możliwość momentalnego dopasowania kwalifikacji do potrzeb leży poza granicami kompetencji wszystkich zainteresowanych. Przeciwdziałają temu trzy bardzo wysokie bariery bilansowania podaży i popytu na pracę:

- Niemożliwość ustalenia czasu pojawiania się podaży i popytu,
- Niemożliwość przewidzenia wielkości i jakości zapotrzebowania,
- Konieczność zaspakajania potrzeb z posiadanych lokalnie zasobów.

Niemożliwość określenia czasu pojawiania się zapotrzebowania na pracę osób w wieku powyżej 45 roku życia i starszych jest spowodowany tym, że popyt na pracowników w tym wieku nie ma charakteru tendencji statystycznej. Podobnie nie udaje się przewidywać wielkości zapotrzebowania ani jego jakości (liczby osób oraz rodzaju i struktury kwalifikacji lub umiejętności), które pozostają związane z przemianami zachodzącymi w gospodarce.

Niekiedy popyt na starszych pracowników pojawia się w chwilach wystąpienia wyraźnych braków w obsadzie stanowisk przez młodszych (co obserwujemy obecnie najwy-



rażniej w supermarketach) lub w przypadku subsydiowania zatrudnienia starszych pracowników przez państwo, ale zawsze jego wielkość i struktura pozostają poza granicami przewidywalności. Stan ten jest powszechny na wszystkich europejskich lokalnych rynkach pracy i wiąże się z różnego rodzaju przekonaniem przedsiębiorców – o mniej lub bardziej mitycznym charakterze – i z bardzo niskim poziomem mobilności osób bezrobotnych.

Ogólny stan nierównowagi podaży i popytu na pracę jest obiektywny, a brak zapotrzebowania na dostępne kwalifikacje lub nadwyżka ofert na kwalifikacje niedostępne – są na porządku dziennym na lokalnych rynkach pracy.

Wyrównywanie poziomów podaży i popytu wymagałoby więc w praktyce albo zgłaszania potrzeb ze znacznym wyprzedzeniem w czasie – co jest niemożliwe z punktu widzenia firm zatrudniających, albo szkolenia na zasadzie „może się przyda” i liczenia na trafienie w ten sposób w potrzeby rynku – co jest dalece nieefektywne z punktu widzenia wszystkich. Natomiast stosowane obecnie tak zwane „uprawdopodobnienie zatrudnienia” jest jednym tylko z wybiegów szeroko wykorzystywanych przez zainteresowanych w celu uzyskania korzyści z uczestniczenia w systemie szkoleń – a nie kategorią jakościową.

3. Utrata pracy dla osoby w średnim wieku oznacza przede wszystkim utratę stabilnego zatrudnienia, co w polskich realiach oznacza pracę w jednej, maksimum dwóch firmach i w stosunkowo długim czasie. Konsekwencją jest posiadanie przestarzałych bądź unikalnych umiejętności, niegwarantujących ponownego zatrudnienia.

Środowiska życia i pracy, w których przebywają osoby w wieku powyżej 45 roku życia, nie przejawiają zbyt wielu cech wspomagających ich powrót do zatrudnienia. Przede wszystkim należy tu mówić o zachowaniach przedsiębiorców, którzy – na różne sposoby i często z niewiedzy – ograniczają dostęp do miejsc pracy starszym pracownikom, o tradycyjnym modelu zatrudnienia, utracie wiary w swoje umiejętności, siły i zdrowie.

Osoby w wieku średnim i powyżej średniego pojawiają się na rynku pracy na ogół wyłącznie w wyniku zwolnień z powodu utraty kwalifikacji lub utraty przydatności dla przedsiębiorstwa. Wiek powoduje, że znaczna część zwolnionych nie jest mobilna, a niewysokie kwalifikacje powodują, że jest również niekreatywna. Klientami pośrednictwa stają się zatem osoby roszczeniowe, niechętne zmianom, przejawiające trudności w przyswajaniu nowej wiedzy i posiadające niskie poczucie własnej wartości.

Opisywane sytuacje występują niezależnie od wieku osób bezrobotnych, jednak ich nagromadzenie i natężenie w przypadku starszych pracowników poszukujących pracy jest znaczne, a sytuacja pogarsza się wraz z wiekiem. Tradycyjne metody mające umożliwić osobom poszukującym pracy dalszy rozwój zawodowy nie odnoszą skutku w przypadku wysokiego poziomu niedopasowania kwalifikacji i znacznego poziomu dezintegracji z rynkiem pracy – z czym mamy do czynienia w przypadku osób tracących pracę w wieku powyżej 45 roku życia.

4. Opisana sytuacja kumuluje się w postaci długotrwałego bezrobocia dotyczącego przede wszystkim osoby z najniższym wykształceniem. Cechą charakterystyczną takie-

go stanu jest natomiast jednoczesne występowanie licznych wakatów i wysokiego poziomu bezrobocia strukturalnego, uwarunkowanego wiekiem i brakiem kwalifikacji.

Rutynowym rozwiązaniem w przypadkach utraty kwalifikacji jest ich przywracanie poprzez szkolenie lub nauka nowych umiejętności. Jednak opisane wyżej (patrz punkt 2) przeszkody albo uniemożliwiają odpowiednie w czasie skierowanie wybranych osób na szkolenia, przez co czynią samo szkolenie nieekonomicznym, albo też wywołują niemożliwą do zaakceptowania przez przedsiębiorców rozbieżność pomiędzy czasem wystąpienia zapotrzebowania i czasem jego zaspokojenia. W rezultacie, na rynku pracy utrzymują się okresowo liczne nieobsadzone miejsca pracy oraz pojawiają się osoby wielokrotnie szkolone, ale nie znajdujące zatrudnienia.

5. Występowanie barier w zatrudnianiu osób w średnim wieku zarówno po stronie popytowej, jak podażowej, usztywnia cały model przygotowania do zawodu tak, że albo przestaje on spełniać założone funkcje, albo proces edukacyjny realizuje się przy wymuszonym założeniu, że nabywane umiejętności wprawdzie dzisiaj nikomu nie są potrzebne, ale mogą ewentualnie przydać się w jakiejś bliżej nieokreślonej przyszłości. Założenie to jest prawdziwe, ale tylko przy odpowiedniej skali – setki tysięcy przypadków – która występuje w Polsce tylko dla obszaru całego kraju, lecz nigdy na lokalnych rynkach pracy.

W takich warunkach, planowanie procedur szkoleniowych oraz doradztwo zawodowe są znacznie utrudnione, tak samo, jak indywidualizowanie oferty dla przedsiębiorców i przyszłych pracowników. Praktycznie uniemożliwione jest też wykorzystanie profesjonalnych narzędzi planowania i realizacji polityki rynku pracy.

Polska wersja duńskiej aplikacji rynkowej pojawia się w wyniku poszukiwania nowych rozwiązań prawnych i organizacyjnych zwiększających poziom efektywności publicznych służb zatrudnienia w obszarze szkoleń zawodowych i zaspakajania zapotrzebowania na kwalifikacje na lokalnym rynku pracy.

6. Tak jak uzyskanie stanu zaspokojenia zapotrzebowania na siłę roboczą jest niemożliwe bez ścisłej współpracy wszystkich zainteresowanych, podobnie zwiększenie poziomu zatrudniania osób poszukujących pracy wymaga wynegocjowania i ustalenie wspólnych celów przez służby zatrudnienia i przedsiębiorców, a jednym z warunków brzegowych jest w opisywanym przypadku skalkulowana wspólnota interesów.

Zasadniczym zagadnieniem w polityce rynku pracy jest utrzymanie przez jak największą liczbę osób i przez jak najdłuższy okres, zdolności do bycia zatrudnionymi, określanym w literaturze przedmiotu jako „employability”. „Employability” jest pojęciem wprowadzonym jakiś czas temu do praktyki europejskich publicznych służb zatrudnienia jako przeciwwaga dla powszechnych wcześniej „kwalifikacji” i „umiejętności”, stosowanych do opisywania poziomu dopasowania do potrzeb rynku.

„Employability” jest stanem niezależnym od posiadanych świadectw i dyplomów. Dla przykładu: tytuły naukowe świadczą o kwalifikacjach, nie dają jednak gwarancji bycia zatrudnionym na określonym stanowisku. Tak więc rutynowe działania w postaci uzupełniania wiedzy i szkolenia nie gwarantują zatrudnienia tak długo, jak długo nie są

skorelowane z zapotrzebowaniem przedsiębiorcy i indywidualizacją postępowania, a wtedy całkowitej zmianie ulega nie tylko rynek pracy, ale całe jego otoczenie.

Zdolność do bycia zatrudnionym można podnosić i utrzymywać poprzez zdobywanie coraz większej liczby doświadczeń zawodowych, przez otwartość na zmiany (model amerykański), ale można też wprowadzić model będący przedmiotem tego projektu. Różnica polega na tym, że w modelu amerykańskim odpowiedzialność za niepowodzenie ponoszą indywidualnie przedsiębiorcy i poszukujący pracy, którzy muszą na własny rachunek wyciągnąć z tego nauki, a w modelu „Well-box” tak jedni, jak drudzy otrzymują wsparcie instytucjonalne, znacznie łagodzące napięcia związane ze zmianą pracy, czy obsadzeniem stanowiska.

7. W konsekwencji zaistnienia opisanego problemu należy pamiętać, że aktywne zawodowo osoby w średnim wieku charakteryzują się jako pracownicy wieloma pozytywnymi cechami: doświadczeniem, koncentracją na zadaniach, dokładnością ich wykonywania oraz zdyscyplinowaniem. Nie należy także zapominać o walorach, jakie ich obecność ma dla środowiska pracy, w którym wielopokoleniowe zespoły jednoczące w naturalny sposób aktualną wiedzę i wieloletnie doświadczenie są zdecydowanie bardziej konkurencyjne.

W wysokorozwiniętej gospodarce opartej o procesy konwergentne, kapitał ludzki jest jednym z najważniejszych, jeśli nie najważniejszym zasobem. Pozostawianie znacznej liczby osób bez pomocy tylko dlatego, że „nie pasują” do modelu z racji wieku lub utraty kwalifikacji jest stratą, która w niedalekiej przyszłości może przerodzić się w klęskę. Przy tym przez brak pomocy rozumiemy tutaj podejmowanie rutynowych, ale nieefektywnych prób podniesienia poziomu zdolności do podejmowania zatrudnienia przez osoby bezrobotne poprzez ich zinstytucjonalizowane szkolenie oraz subsydiowanie miejsc pracy.

Wymiar problemu powiększają straty ekonomiczne powstające zarówno po stronie przedsiębiorstw, jak budżetu Funduszu Pracy. Według ocen publicznych służb zatrudnienia – i nie tylko – zatrudnienie w wyniku szkoleń uzyskuje niewiele więcej niż 30% (na podstawie z urzędów pracy) poddanych tej procedurze – straty ekonomiczne idą w setki milionów złotych.

8. Formułując konkluzje trzeba powiedzieć, że:

- Po pierwsze, obecne, zinstytucjonalizowane kształcenie zawodowe nie jest w stanie zareagować z dostateczną siłą i wystarczającą szybkością na pojawiające się na rynku pracy potrzeby i nie ma żadnych szans na to, aby stan ten zmienił się kiedykolwiek w przyszłości. Nie ma także możliwości takiego zaprojektowania struktur organizacyjnych, zaplanowania działań i sfinansowania wydatków w obszarze uzupełniania umiejętności przez osoby poszukujące pracy, aby możliwe było uzyskanie zadowalającego poziom dopasowania na lokalnych rynkach pracy.
- Po drugie, obecny model szkoleń i wspierania ponownego zatrudnienia osób bezrobotnych jest niedostatecznie efektywny z każdego z opisanych wyżej

punktów widzenia ani nie rozwiązuje w sposób satysfakcjonujący żadnego z opisanych problemów. Dlatego wymaga uzupełnienia i przez to tak ważne staje się nie tylko poszukiwanie nowych rozwiązań w zakresie budowy kariery zawodowej (dających pewność uzyskania ponownego zatrudnienia nawet w późniejszym wieku), ale także wywieranie wpływu na przedsiębiorców i ich współpracę z instytucjami rynku pracy.

- Po trzecie, pośrednictwo będzie sprawnym narzędziem prowadzonej polityki rynku pracy tylko pod tym warunkiem, że proces dopasowywania umiejętności, którymi dysponują osoby bezrobotne, do potrzeb zgłaszanych przez przedsiębiorców, będzie maksymalnie skrócony w czasie i ograniczony w zakresie procedur administracyjnych.

## II. Cel wprowadzenia innowacji

1. Projekt ma określić warunki stosowania, reguły prawne i procedury realizacyjne niezbędne do efektywnego adaptowania narzędzia w Polsce. Przy tym celem ogólnym jest adaptacja narzędzia do polskich warunków, wdrożenie i upowszechnienie innowacyjnych rozwiązań służących wydłużeniu wieku aktywności zawodowej oraz udowodnienie, że szkolenie zawodowe może być bardziej efektywne z indywidualnego i rynkowego punktu widzenia, gdy odbywa się w warunkach zatrudnienia.

Cele szczegółowe to: zbadanie warunków niezbędnych i koniecznych do wprowadzenia modelu „Well–box” na lokalny rynek pracy (jak też zbadanie jego skuteczności w relacji z obecnie stosowaną metodą przygotowania zawodowego) oraz realizacja pilotażowego projektu na terenie województwa mazowieckiego.

Ponadto zgodnie z założeniami dla projektu innowacyjnego testującego proponowane działanie wpisuje się w temat działań służących wydłużeniu aktywności zawodowej poprzez wprowadzenie nowego modelu organizowania relacji pomiędzy bezrobotnymi kandydatami do pracy i ich przyszłymi pracodawcami, które może być wykorzystane jako innowacyjne narzędzie do wsparcia nie tylko regionalnego, ale także ogólnopolskiego rynku pracy, wpisując się m. in. w strategię rozwoju województwa mazowieckiego do roku 2020 i rządowy program „Solidarność pokoleń”.

2. Cel ogólny jak i cele szczegółowe zgodne są z założeniami przedstawionymi we wniosku aplikacyjnym. O ich osiągnięciu zdecyduje:

- Uzyskanie założonej efektywności zatrudnieniowej w wysokości 30 os. i utrzymanie zatrudnienia przez 80% beneficjentów,
- Wykazanie oszczędności kosztów w stosunku do obecnych działań ustawowych,
- Opracowanie podręcznika wdrażania modelu Well-Box-Pl,
- Propozycja zapisu ustawowego wprowadzającego model „Well–Box” jako narzędzie bieżącej polityki na lokalnym rynku pracy.

3. Pomimo braku reguł badania efektywności na polskim rynku pracy, wszystkie niezbędne informacje w postaci liczb i wskaźników są dostępne w ramach systemu elektronicznej obsługi powiatowego urzędu pracy i systemu statystyki publicznej bezrobocia, częściowo będą to także dane gromadzone w projekcie. W szczególności mówimy o:

- Liczbie uczestników (30 osób poszukujących pracy z powiatu pułtuskiego i płońskiego),
- Liczbie uczestników, którzy ukończyli projekt,
- Liczbie uczestników ponownie zatrudnionych,

- Koszcie uczestnictwa/os,

Porównanie wyników uzyskanych w projekcie ze średnimi krajowymi pozwoli na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków. Pewnym utrudnieniem jest brak standaryzacji badań efektywności narzędzi stosowanych na polskim rynku pracy, a ostateczne obliczenia będą obarczone pewnym ryzykiem związanym z metodyką analiz.

### III. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

1. Istotą funkcjonowania modelu „Well–box”, jest szczególna odmiana przygotowania zawodowego w miejscu pracy. Różnica pomiędzy tym modelem a tradycyjnym systemem szkoleń polega na tym, że podstawowy warunek – **doprowadzenie do zatrudnienia osoby poszukującej pracy – jest realizowany na początku ścieżki szkoleniowej, a nie na jej końcu (innowacyjność w procesie zatrudnienia)**. Przy tym od kandydata do pracy wymaga się określonej postawy i pozytywnego nastawienia psychicznego, a przygotowanie do wykonywania pracy na obejmowanym stanowisku prowadzi w imieniu przedsiębiorcy mentor – ten sam przez cały okres – odpowiadający za właściwe wprowadzenie pracownika w środowisko pracy i w wykonywane czynności.

Odmienność od tradycyjnego systemu będąca istotą modelu powoduje, że „Well–Box” jest jednocześnie narzędziem efektywnym i plastycznym, chociaż także bardzo wymagającym w obszarze przygotowania do realizacji. Przy tym „Well–Box” nie zastępuje tradycyjnego modelu edukacji zawodowej, bo nie to jest jego założeniem, ale powoduje, że przejście z fazy edukacyjnej do zatrudnienia jest dla absolwentów szkół i szkoleń o wiele łagodniejsze.

Idea modelu może mieć zastosowanie w każdych warunkach, ale szczególnie dobrze sprawdza się w przypadku:

- Słabego przygotowania zawodowego ze strony kandydata do pracy (brak doświadczenia, brak formalnego potwierdzenia kwalifikacji, przestarzałe umiejętności, a nawet trudności w zakresie czytania i rozumienia tekstu),
- Sektorów i branż, w których wykonywanie pracy na określonym stanowisku nie wymaga długotrwałego przygotowania zawodowego i wiedzy przekraczającej wymiar ogólny (usługi pocztowe; usługi transportowe; usługi logistyczne; obsługa maszyn i urządzeń niewymagających długotrwałego szkolenia; zarządzanie obiektami biurowymi – recepcja, zarządzanie pocztą wewnętrzną i zewnętrzną, sprzątanie i ochrona mienia, pielęgnacja terenów zielonych, catering; usługi gastronomiczne itd., itp.), a są łatwe do objęcia bez względu na ewentualne braki w wykształceniu,
- Konieczności szybkiego zaangażowania pracownika, kiedy niemożliwe jest wielotygodniowe oczekiwanie na znalezienia kandydata, później ewentualne korygowanie posiadanych przez niego umiejętności etc.

W tym miejscu konieczne jest zwrócenie uwagi na to, że „Well–box” jest czystym programem społecznym, a nie jedynie projektem rynku pracy. Kontekst modelu jest o wiele szerszy od tego, z którym mamy zwykle do czynienia przy rutynowym pośrednictwie i narzędziach ustawowych. Można sobie łatwo wyobrazić jego zastosowanie w wyjątkowo trudnych środowiskach, na pograniczu wykluczenia społecznego lub w przypadku dużych zwolnień dotyczących osób wcześniej długotrwanie zatrudnionych w jednym zakładzie pracy.



2. Użytkownikami projektu są Powiatowe Urzędy Pracy, odbiorcami – bezrobotni w wieku powyżej 45 lat, wykluczone na lokalnym rynku pracy na skutek utraty kompetencji do ponownego zatrudnienia. W tej grupie wiekowej okoliczności degradujące bardzo dynamicznie rosną w czasie i stąd potrzeba szczególnego traktowania. Model „Well–box” nie ma ograniczeń wiekowych, ale jego działanie postanowiono wypróbować na tej właśnie grupie docelowej, ze względu na szczególny rodzaj zagrożenia, w postaci niedopasowania dawno nabytych kwalifikacji do bieżących potrzeb rynku. Zmiana kompetencji w tym wieku jest już bardzo trudna, a szczególnie trudne do przewyciężenia stają się: niski poziom mobilności, wysoki poziom niedopasowania umiejętności, zaawansowany wiek i – to już po stronie przedsiębiorstw – niechęć do projektów zarządzania wiekiem.

Sumując, należy stwierdzić, że grupa wskazana jako docelowa jest jedną z najbardziej wymagających od służb pośrednictwa, a jednocześnie jej zmniejszenie w wyniku podejmowanych działań na rynku pracy ma ogromne znaczenie z punktu widzenia polityki społecznej. Takie podejście powiększa też szanse kobiet (stanowiących bez mała połowę tej grupy) i przyczynia się w sposób bezpośredni i zgodny z zasadą równości płci do wyrównania szans w zatrudnieniu.

Wiek jest jedynym wskazaniem w przypadku doboru uczestników. Nie ma żadnych dodatkowych warunków, a wszyscy kandydaci mają równy dostęp do projektu. Ostateczne profilowanie kandydatów do udziału w projekcie dokona się po uzyskaniu deklaracji współpracy ze strony przedsiębiorców i po zbilansowaniu dostępnych miejsc pracy – jest to niezbędne zastrzeżenie, projekt bowiem nie ma możliwości stymulowania powstawania nowych miejsc pracy.

3. Realizacja projektu zależy od w miarę wiernego odtworzenia oryginalnych procedur i przymierzenia ich do warunków krajowych, a następnie zapisania wyniku w postaci propozycji ustawowej. Poniżej omawiane są kluczowe zadania konieczne do przeprowadzenia.

Model „Well–box” kieruje się jedną podstawową zasadą: osoby bezrobotne są lokowane w pracy i tam szkolone (nigdy odwrotnie), zdobywając doświadczenie zawodowe wewnątrz firm. Takie postępowanie zapewnia łagodniejsze przejście od wykluczenia do zatrudnienia, indywidualizację szkolenia, możliwość wzięcia pod uwagę różnych umiejętności pracownika, ścieżkę zatrudnienia dostosowaną do indywidualnych potrzeb, korzystanie z zasiłku nie dłużej niż to konieczne.

Doboru branż dla potrzeb projektu dokonuje się po analizie sytuacji na rynku pracy, wyszukując sektory stabilne i zapewniające powstawanie nowych miejsc pracy oraz odpowiedni poziom fluktuacji. Następnie tworzy się kilka tzw. linii zatrudnienia („joblines”) zlokalizowanych w różnych sektorach gospodarczych, które dają pewność utrzymania i tworzenia nowych miejsc pracy. Kolejnym krokiem jest staranny wybór przedsiębiorstw do współpracy i budowa sieci. Z przedsiębiorstwami uczestniczącymi w sieci współpracy zawierane są odpowiednie umowy.

Linie zatrudnienia to propozycje kierunków rozwoju zawodowego oparte o sektory i branże gwarantujące stabilne miejsca pracy w długim okresie. W praktyce i przy dzi-

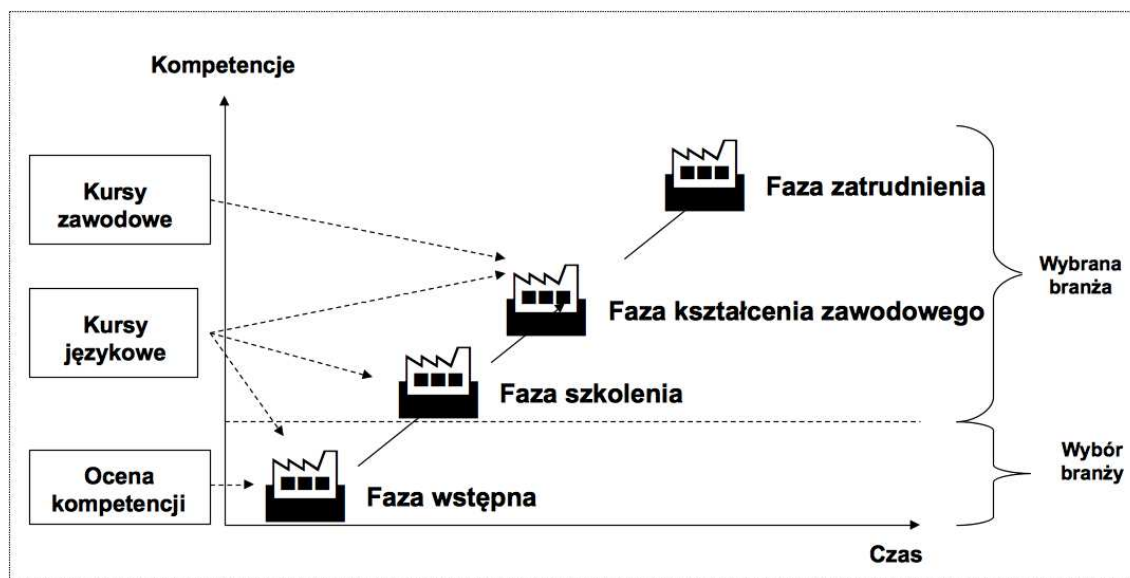
siejszych realiach są nimi: (1) magazynowanie, pakowanie i handel hurtowy, (2) handel detaliczny, (3) gastronomia i catering (4) ogrodnictwo, (5) technologie informacyjne i komunikacyjne (*IT*), (6) transportowanie towarów, (7) ochrona mienia, (8) rzemiosło, (9) sprzątanie i inne usługi biurowe, (10) usługi pocztowe.

Każda z linii jest reprezentowana przez przedsiębiorstwa, z którymi zawiera porozumienia o współpracy. Firmy określają swoje bieżące i przyszłe zapotrzebowanie na siłę roboczą, a przedmiotem porozumień jest szkolenie i kształcenie zawodowe zgodne z aktualnymi potrzebami rynku. Badamy także czy firma jest otwarta na zatrudnianie i szkolenie personelu oraz zarządzanie miejscami pracy na zwykłych warunkach (oczywistym plusem są programy rozwoju zawodowego, programy zarządzania wiekiem, programy szkoleń uzupełniających itp.).

Branżowa linia zatrudnienia jest obsługiwana przez jednego lub dwóch pośredników. Jak w przypadku każdej relacji tego typu, najczęściej zyskuje się, ustalając długoterminowe związki i pogłębioną współpracę pomiędzy samymi pośrednikami, pośrednikami i firmami oraz pośrednikami i znajdującymi się pod ich opieką kandydatami do pracy.

Najlepsze rezultaty uzyskuje się, gdy pośrednicy oprócz wiedzy z zakresu wykonywanych zadań mają także dobrą wiedzę o obsługiwanej branży, co zapewnia najlepsze końcowe rezultaty w postaci zatrudnienia. Ponadto należy pamiętać o częstotliwości kontaktów z podopiecznymi – przynajmniej raz w tygodniu – o indywidualnym planie pracy dla każdego i o tym, że ten sam pośrednik prowadzi podopiecznego od początku do końca. Wszystko to determinuje ostateczną minimalną liczbę pośredników zatrudnianych w projekcie oraz dopuszczalną maksymalną liczbę podopiecznych.

Przebieg uczestniczenia podopiecznego w modelu jest związany z kluczowymi wymaganiami, których spełnienie należy osiągnąć w trakcie kolejnych faz: wstępnej, szkoleń, kształcenia zawodowego i zatrudnienia. Cały model jest przedstawiony na poniższym rysunku. Model jest trójstopniowy, ale poprzedza go zawsze faza przygotowawcza, bez której realizacja byłaby utrudniona, o ile nie w ogóle możliwa. W trakcie trwania fazy wstępnej oceniane są kompetencje kandydata do pracy oraz wybierana jest branża i pozycja, na jakiej w przyszłości będzie zatrudniony.



W fazie szkolenia najważniejszym priorytetem jest zapewnienie stabilizacji emocjonalnej oraz właściwych kwalifikacji osobistych i społecznych, do których należą: (1) punktualność, (2) zaangażowanie w wykonywaną pracę, (3) rozumienie pisanych i niepisanych reguł rządzących firmą, (4) umiejętność współpracy z kolegami i kierownictwem. Dalszym priorytetem jest doprowadzenie do postrzegania wspólnoty interesów przez kandydata do pracy i zatrudniającą go firmę, a szczególnie ocena, czy wybrana branża i miejsce pracy są dla kandydata najbardziej odpowiednie spośród możliwych. Faza szkolenia jest często uzupełniana o doskonalenie umiejętności językowych, szczególnie istotnych w przypadku imigrantów.

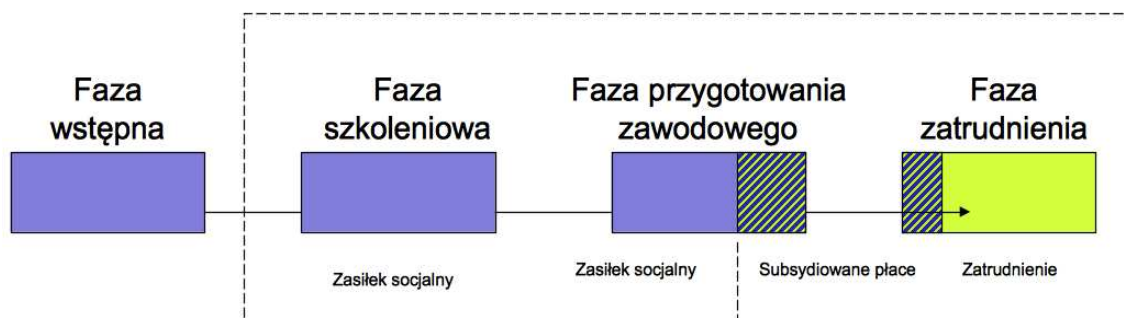
Każdy z podopiecznych dostaje swojego mentora, który wprowadza go w świat zawodowy i środowisko firmy. Mentorem zostaje pełnoetatowy pracownik z dobrymi relacjami interpersonalnymi i kwalifikacjami zawodowymi. Jego zadaniem jest dopilnowanie, aby podopieczny posiadał wiedzę o pisanych i niepisanych prawach rządzących przedsiębiorstwem, sprawdził się zawodowo i dobrze aklimatyzował w zespole.

Kolejny stopień to „faza kształcenia zawodowego”, w której trakcie priorytetem jest nadanie kandydatowi umiejętności zawodowych wystarczających (czy też wymaganych) do pracy na zwykłych warunkach. W tej fazie podopieczny przechodzi pod okiem mentora zwykle szkolenie warsztatowe wymagane w firmie i czasem – jeżeli to konieczne – dodatkowe szkolenie w zakresie umiejętności zawodowych. Ostatnim krokiem jest „faza zatrudnienia”, realizowana według ogólnych reguł prawa pracy.

W fazie wstępnej i szkoleń możliwe jest otrzymywanie zasiłków, które stabilizują podopiecznego ekonomicznie i umożliwiają przejście przez nawet długotrwały okres przygotowawczy. W fazie kształcenia zawodowego dopuszcza się subsydiowanie płac, zatrudnienie odbywa się bez żadnych dodatkowych ułatwień (na przykład subsydiowania płac) i warunków.

Program jest finansowany w większości ze środków przeznaczonych na politykę rynku pracy, znajdujących się w dyspozycji lokalnego samorządu (w okresie wdrażania

w ramach testu, środki przewidziano w projekcie). Współzależność czasu trwania i okresów finansowania w wydaniu oryginalnym ukazuje rysunek poniżej. Polskie możliwości jak wiemy, są obecnie odmienne i ulegną zmianie dopiero w fazie pełnego wdrożenia.



Szczególnie istotne jest zwrócenie uwagi na to, że firma zatrudniająca musi mieć realne możliwości finansowania z własnych środków mentora, musi też ponosić inne wydatki związane z zawieraniem porozumieniem, najczęściej administracyjne.

4. Koncepcja polegająca na przeniesieniu szkolenia zawodowego na poziom przedsiębiorstwa zatrudniającego nie jest nowa, a u nas najpełniej była realizowana przed laty przez rzemiosło i nieistniejące już zawodowe szkolnictwo przyzakładowe. Niestety, rozwój rynku gospodarczego po 1989 roku poszedł w niekorzystnym kierunku i wypracowane przez lata dobre wzorce uległy zapomnieniu.

Model „Well-box” jest narzędziem jakościowo innym od tradycyjnie stosowanych i przez to pożądanym z każdego z omawianych punktów widzenia. Jest on przy tym narzędziem z wyboru, które może być stosowane w różnych okolicznościach i uwarunkowaniach lokalnych, w każdym przypadku zapewniając efektywność realizacji celów pośrednictwa na poziomie zbliżonym do ideału.

Reasumując, model „Well-box” będący przedmiotem testu i wdrażania ma za zadanie dopomóc w rozwiązywaniu problemów z utrzymaniem na lokalnych rynkach pracy stanu równowagi pomiędzy zapotrzebowaniem na pracę i możliwościami jego zaspokojenia, a czyni to poprzez szereg usprawnień na lokalnym rynku pracy, dotyczących zarówno osób, jak instytucji i zachowań całego środowiska. To, co zyskujemy w wyniku zastosowania modelu można opisać jako:

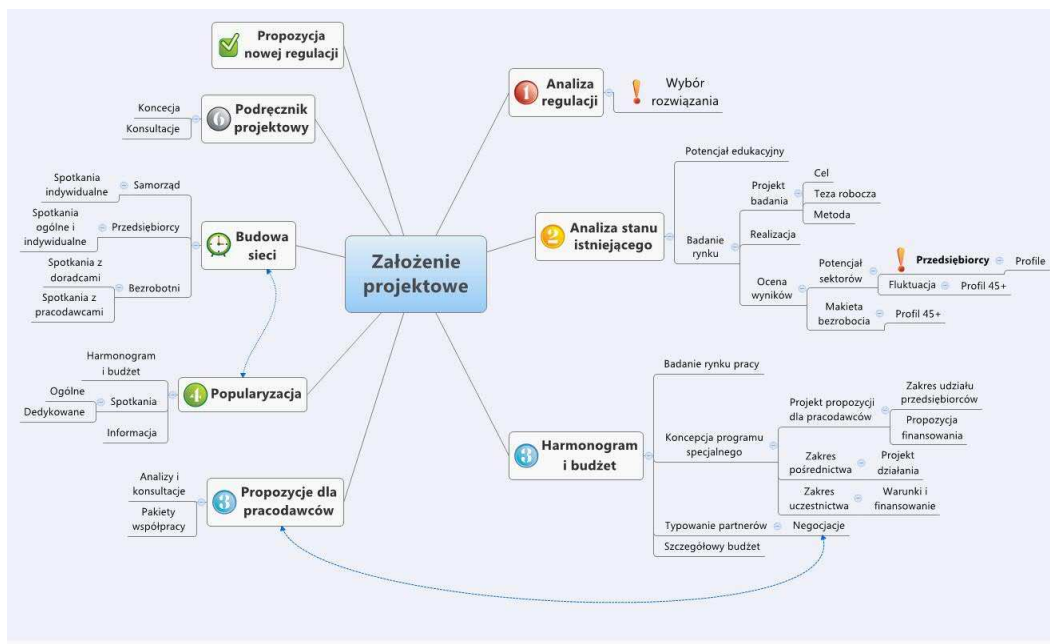
- **Wsparcie procedur rekrutacji kandydatów do pracy u określonych przedsiębiorców.** Przyszły pracodawca ma możliwość wczesnego rozpoznania poziomu przygotowania kandydata do pracy w określonym środowisku i może wpływać na dobór wymaganych cech osobowościowych. Zmniejsza się w ten sposób poziom ryzyka związanego z przyjmowaniem do pracy kandydatów, którzy będą mieli problemy adaptacyjne etc.

- **Podnoszenie osobom poszukującym pracy poziomu zdolności do podjęcia zatrudnienia.** Kandydat do pracy jest przygotowywany do pracy indywidualnie, a tym okresie posiada wszystkie umiejętności i cechy niezbędne do podjęcia pracy w dowolnym zespole: jest wolny od uzależnień, ma zdefiniowany poziom lojalności wobec firmy, jest kreatywny i umie współpracować itp.
- **Obniżenie przeciętnych kosztów ponownego zatrudnienia i zrationalizowanie wydatków z Funduszu Pracy.** Zatrudnienie następuje po wstępnym okresie przygotowawczym, prowadzonym przy współdziałaniu pracodawcy i wobec obniżenia ryzyka niedopasowania zmniejszają się ogólne koszty doprowadzenia do zatrudnienia.
- **Zwiększenia efektywności lokalnych rynków pracy i podejmowanych na nich działań publicznych służb zatrudnienia.** Efektywność zatrudnieniowa przygotowania do pracy wzrasta w niektórych przypadkach (długotrwałe bezrobocie strukturalne) nawet wielokrotnie. Podniesienie efektywności następuje także w związku z indywidualnymi relacjami służb zatrudnienia z przedsiębiorcami i osobami poszukującymi pracy, a także pomiędzy nimi samymi.
- **Ułatwienie planowania zadań z zakresu aktywizacji zawodowej oraz zmniejszenie poziomu błędów związanych z przewidywaniem zapotrzebowania na pracę i zmniejszenie strat na lokalnym rynku pracy związanych z wąskimi gardłami w obszarze obsady stanowisk pracy i formalnych kwalifikacji lub umiejętności niezbędnych do podjęcia pracy.** Model „Well-box” znosi ryzyko związane z nietrafionymi szkoleniami – przygotowanie do wykonywania pracy następuje już w fazie zatrudnienia, a proces przygotowawczy do niego jest prowadzony indywidualnie i pod nadzorem przyszłego pracodawcy. Przedsiębiorcę i urząd pracy łączy umowa, która precyzuje wymagania wobec kandydatów do pracy oraz późniejsze obowiązki przedsiębiorstwa – obie strony doskonale wiedzą, do czego dążą i z jaką materią mają do czynienia, a w związku z tym nie są zaskakiwane przez okoliczności i same budują otoczenie sprzyjające zatrudnieniu.
- **Ograniczenie poziomu wykluczenia z powodu utraty kwalifikacji.** Utrata kwalifikacji lub całkowity brak umiejętności wykonywania określonej pracy jest podstawą odrzucenia kandydatur, lub rezygnowania ze starania się o miejsce pracy. W obydwu przypadkach „Well-box” moderuje sytuację w kierunku akceptowania przez otoczenie rynku pracy stanu utraty kwalifikacji jako stanu chwilowego i niewpływającego istotnie na poziom zatrudnienia, a jedynie stawiającego nowe zadanie jakościowe przed pośrednictwem.
- **Wsparcie dla podnoszącej jakość usług publicznych służb zatrudnienia „orientacji na klienta”, wzrost ich profesjonalizmu i poprawa organizacji.** Indywidualne podejście do klienta i jego problemów jest podstawą sukcesu na współczesnym rynku, ale także poważnym wyzwaniem w obszarze zarządzania. Zmiana relacji pomiędzy urzędem pracy a otwartym rynkiem wymaga wzrostu elastyczności działania i wiedzy, a więc podnoszenia jakości pracy służb oraz modernizacji organizacji, która zaczyna opierać się o pracę zespołową oraz programowanie i projektowanie.



- **Przebudowanie rynku pracy w kierunku zarządzania przez cele i budowania sieci współpracy zorientowanych na wysoką efektywność zatrudnieniową.** „Well-box” daje unikalną w Polsce możliwość skorzystania z powszechnych już w Europie osiągnięć technik zarządzania rynkiem pracy w duchu określanym jako „flexicurity”, których cechą jest maksymalizacja poziomu zatrudnienia przy rosnącej elastyczności. Ponadto model buduje trwałe elementy współpracy nakierowane na rozwiązywanie zagadnień związanych z zarządzaniem rynkiem poprzez negocjowanie i uzgadnianie z pełnym poszanowaniem indywidualnych interesów stron, co nie jest obecnie powszechne.

**5. Obszary problemów.** Do opisanie polskiej propozycji posłużymy się poniższym rysunkiem, ukazującym obszary zainteresowania projektu, zgrupowane w 8 punktach: (1) Analiza regulacji, (2) Analiza stanu istniejącego, (3) Harmonogram i budżet, (4) Propozycje dla pracodawców, (5) Popularyzacja, (6) Budowa sieci, (7) Podręcznik projektowy, (8) Propozycja nowej regulacji – cel projektu.



Rysunek systematyzuje czynności do wykonania, podzielone na możliwe do zidentyfikowania w tej fazie zespoły zlokalizowane w blokach problemowych. Nie oznacza to jednak, że zagadnienia nie będą się zazębiać i krzyżować. Zakładamy, że rozwiązywanie sytuacji konfliktowych należy do sfery zarządzania projektem, którą nieco dalej też się tutaj zajmujemy.

Oto obrazy i opisy kolejnych obszarów problemowych oraz ich rozwinięć zgodne z wiedzą zebraną w pierwszej fazie realizacji projektu, po analizie założeń duńskich i koniecznych do zapewnienia warunków brzegowych w postaci maksymalnego zbliżenia parametrów otoczenia wdrażanego projektu do warunków rzeczywistych uzyskiwanych w Danii.

**Analiza regulacji.** Badamy tutaj zarówno dopuszczalność proponowanego instrumentu, jak możliwość interpretowania istniejących regulacji w kierunku ułatwienia realizacji projektu. Ocena obowiązujących przepisów pod kątem ich przydatności dla projektu wskazuje, że jako ramę prawną należy brać pod uwagę przede wszystkim program specjalny lub zatrudnienie niesubsydiowane. Program specjalny pod względem konstrukcji odpowiada w dużym stopniu temu akurat zamierzeniu projektowemu, jednak formalnie jest bardzo skomplikowany i ze względu na ograniczenia (wydatki nie wyższe niż maksimum 10% aktywnych form) wyklucza zastosowanie go w przyszłości do realizacji modelu „Well-box” jako instrumentu rynku pracy. Zatrudnienie niesubsydiowane jest natomiast odwzorowaniem stanu idealnego.

**Analiza stanu istniejącego.** Część badawcza projektu i obszar problemowy modelu well-box. Celem jest ustalenie podstawowej wiedzy bieżącej o lokalnym rynku pracy z punktu widzenia realizatora projektu.



Lokalne warunki na rynku pracy potrafią być dość dynamiczne i dlatego wiedza o poziomie i intensywności zmian jest czynnikiem w wysokim stopniu wpływającym na powodzenie w zastosowaniu modelu well-box do rozwiązywania problemów zatrudnienia osób z różnych grup zagrożenia. Wiedza, o której mówimy, dotyczy:

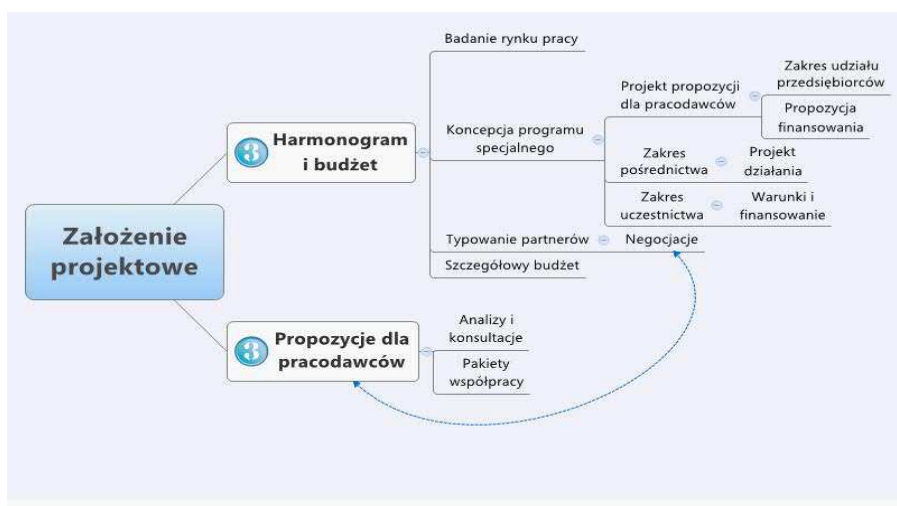
- Poziomu akceptacji lokalnych przedsiębiorców dla modernizowania relacji na rynku pracy. W naszym przypadku dotyczy to przede wszystkim zgody na przeniesienie ciężaru odpowiedniego przygotowania zawodowego pracownika na przedsiębiorstwo. W prowadzonym badaniu musimy ocenić stan świadomości w dniu badania i jej przypuszczalny rozwój oraz doprowadzić do rzetelnej kalkulacji kosztów zmiany modelu.
- Pojemności sektorów i branż, tempa wchłaniania i jakości wchłanianej siły roboczej, odporności na zachwiania równowagi na rynku pracy.
- Zasobów, dostępności i mobilności lokalnej siły roboczej.
- Eksportu i importu siły roboczej,
- Wielkości i jakości lokalnego potencjału edukacyjnego w zakresie realizowanego programu.

Praktyczny zakres bazy danych i obszar prowadzonych badań jest uzależniony od modelu sieci współpracy, który zostanie zastosowany. Sieć statyczna (mała liczba stałych

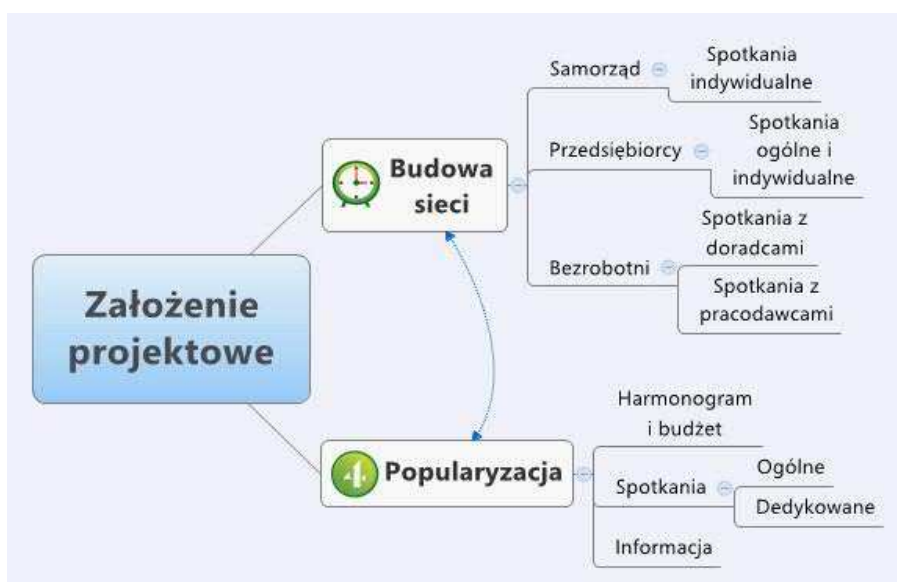


partnerów, konserwatywne założenia) będzie wymagała mniejszej liczby danych, sieć dynamiczna (duża liczba partnerów, otwartość na zmianę) będzie siłą rzeczy poszerzała zakres gromadzonych informacji.

**Harmonogram i budżet.** Harmonogram i budżet programu specjalnego jest stosunkowo prosty – vide regulacja ustawowa i rozporządzenie wykonawcze. Trudności w opracowaniu harmonogramu będą się przekładały na budżet propozycji dla pracodawców i realizację budowy sieci. Z tego względu ich przewyciężenie będzie kluczowym elementem w tej fazie realizacji i podstawą do wejścia w kolejne etapy projektu.



**Propozycje dla przedsiębiorców.** Celem pojawienia się tego elementu jest wynegocjowanie zasad współpracy z przedsiębiorcami.



Przypuszczalnie trzeba będzie opracować kilka wariantów propozycji do wykorzystania w trakcie negocjacji. Głównym zadaniem do wykonania jest zatem analiza struktury kosztów, odpowiadająca warunkom realizacji programu i zadowalającej wszystkie strony tego porozumienia w dowolnym momencie jego realizacji.

**Popularyzacja projektu.** Z punktu widzenia celu, uzyskanie szerokiej akceptacji środowiska gospodarczego i poparcia społecznego nie jest konieczne. O sukcesie przesądzi organizacja projektu, zaangażowanie publicznych służb zatrudnienia, zarządzanie siecią współpracy i korzyści odniesione przez przedsiębiorców oraz osoby poszukujące pracy – a do tego propagowanie idei „Well-box” nie jest niezbędne. Ponieważ jednak proponowane rozwiązania różnią się jakościowo od obecnie stosowanych – konieczna zmiana punktu widzenia wymaga starannie zaplanowanej kampanii.

Istotą działań marketingowych na rzecz projektu na pierwszym miejscu pozostaje wzbudzenie zainteresowania testowanym instrumentem i uzyskanie współpracy przedsiębiorców i całego środowiska dla jego ostatecznego ukształtowania. Szczególnie istotne jest, aby lokalna opinia publiczna miała okazję zapoznania się z procedurami i uzyskanymi efektami na równi z samą metodą. Dotarcie do wszystkich – albo co najmniej większości – zainteresowanych będzie miało znaczenie na przyszłość, kiedy instrument wejdzie w fazę zastosowań rutynowych.

**Budowa sieci.** Przydatność rozwiązań sieciowych przy organizacji i realizacji projektów prowadzących do powtórnego zatrudnienia została wielokrotnie potwierdzona w praktyce i dzięki temu budowa i wykorzystanie sieci współpracy jest obecnie podstawowym narzędziem w polityce rynku pracy. Zagadnieniem do rozwiązania jest struktura i zarządzanie siecią, która ma powstać. Pojawia się tutaj przede wszystkim pytanie o czas trwania i liczebność projektów, które będą podlegały realizacji w sieci. Sytuacja byłaby prostsza, gdyby Powiatowe Urzędy Pracy budowały i współzarządzały lokalnymi sieciami zorientowanymi na realizację zadań ustawowych i innych obejmujących – ogólnie rzecz biorąc – politykę rynku pracy i szerzej – politykę społeczną. Stan rzeczy jest jednak daleki od takiego ideału i w przypadku naszego projektu, utrudnia realizację.

Zakładamy, że do realizacji projektu powstanie tymczasowa sieć współpracy, jednak tymczasowość nie jest rozwiązaniem pożytecznym. Należałoby zatem rozważyć powstanie sieci o szerszej orientacji niż tylko „Well-box” i stąd pytanie o jej strukturę i zarządzanie. Jeżeli well-box będzie jednym z projektów realizowanych w sieci, będzie to z większą korzyścią dla rynku pracy i zostanie bardziej docenione w przyszłości.

**Podręcznik projektowy.** Podręcznik projektu powstanie na podstawie doświadczeń zdobytych w czasie testowania modelu, kiedy będzie możliwe opisanie przebiegu realizacji. Z tego względu zawartość podręcznika uwzględni przyszłe zmiany, jakkolwiek mogłyby się wydawać odległymi i niepewnymi. Zmiany, o których mowa będą dotyczyły przede wszystkim możliwości sfinansowania niektórych kosztów związanych ze szkoleniem nowego pracownika po jego uprzednim zatrudnieniu, ale i w zasadzie nie będą miały wpływu na procedury organizacji projektu i pośrednictwo.

**Propozycja nowej regulacji.** Obecny stan prawny pozwala na realizację projektu w ramach programu specjalnego, który zezwala na zastosowanie i sfinansowanie „specyficznych elementów wspierających zatrudnienia”, lub jako zatrudnienia niesub-

sydiowanego, w którego przypadku nie można – ze względu na przepisy o pomocy publicznej – zastosować żadnych reguł wsparcia.

Rozwiązania te jednak nie są satysfakcjonujące na dłuższą metę z uwagi na ustawowe ograniczenia wprowadzone do realizacji programów specjalnych (ilościowe i finansowe), które mogą skutecznie zablokować propagowanie nowego instrumentu oraz na straty powstające u przedsiębiorców we wczesnej fazie zatrudnienia.

Proponowana zmiana regulacji będzie szła w kierunku zapisania możliwości sfinansowania projektu „Well-box-PI” obok innych, już istniejących, instrumentów i usług.

## IV. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego

### Partnerstwo:

Partnerami Uniwersytetu Warszawskiego w projekcie są dwie instytucje duńskiego rynku pracy, Jobcenter z Aarhus i ISS, których obecność w całym planie działania musi być podkreślona ze względu na prawa własności do modelu Well-Box” stworzonego na użytek duńskiego rynku pracy.

Udostępnienie stronie polskiej założeń do modelu oraz zapoznanie nas z rzeczywistym przebiegiem jego realizacji w ramach wizyt studyjnych, a także korzystanie z duńskich doświadczeń w procesie testowania stanowi jedną z podstaw planu działania i wpływa nie tylko na jego kształt, ale także na wagę przykładaną do jego poszczególnych pozycji.

### Przygotowanie do testowania:

#### 1. Rekrutacja:

**Charakterystyka przedsiębiorcy.** Preferencje grupy przedsiębiorców mają kluczowe znaczenie dla projektu i późniejszej aplikacji instrumentu, ale możliwość pozyskania pracownika jest także uzależniona od jego typu: osoby powyżej 45 roku życia, raczej niezaradnej i bez kwalifikacji (w rozumieniu zdolności do bycia zatrudnionym). Po wzięciu pod uwagę obydwu czynników, poszukiwanie przyszłych pracodawców koncentruje się na sektorach, które można scharakteryzować jako:

- Raczej usługowe niż produkcyjne (choć nie we wszystkich branżach),
- Preferujące prace proste, jednorodne, niewymagające długotrwałego szkolenia,
- Wykazujące stabilność miejsc pracy przy uchwytym poziomie rotacji pracowników.

W konsekwencji można brać pod uwagę wszystkie te sektory i gałęzie, które wskazali nasi partnerzy i które zostały wymienione w niniejszym dokumencie (patrz np. opis procedury tworzenia „joblines”).

Każda z branż generuje znaczną liczbę stanowisk pracy niewymagających długotrwałej nauki wykonywania zawodu lub też dysponuje stanowiskami, na których rozwój zawodowy osiągnąć jest po pewnym okresie pracy – w drodze awansu związanego z umiejętnościami nabywanymi w trakcie zatrudnienia. Koncentrowanie się na gałęziach i zawodach wymienionych wcześniej, nie oznacza jednak, że inne sektory i branże nie będą brane pod uwagę, o ile zaoferują stanowiska podobne do opisanych. Łatwo też można sobie wyobrazić partnera w postaci agencji pracy tymczasowej, czy wielobranżowej firmy usługowej (takiej jak duńska ISS – nasz partner w projekcie).

Podstawowym działaniem będzie dotarcie do potencjalnych partnerów z jasnym przekazem skoncentrowanym na (a) celu projektu i korzyściach ze wdrożenia modelu,

(b) metodzie pozyskiwania i jakości kandydatów do pracy w projekcie oraz procedurach rekrutacji i doboru na poszczególne miejsca pracy i (c) korzyści płynących z reorientacji firmy w zakresie zatrudniania.

**Charakterystyka kandydatów do pracy.** Grupa bezrobotnych uczestników projektu to osoby o profilu bardzo trudnym z punktu widzenia ponownego zatrudnienia. Wiek, utrata kwalifikacji, brak koniecznej determinacji, utraconej po długim okresie bezrobocia, często kłopoty ze zdrowiem będące następstwem stresu itp. zdarzenia, nie są dobrą rekomendacją dla zatrudniającego przedsiębiorcy.

Z drugiej strony mamy bardzo istotne w modelu „Well-box” elementy współdziałania uczestników programu z pośrednikiem i przyszłym pracodawcą, zwłaszcza w obszarze podejmowania decyzji co do miejsca przyszłej pracy i konfrontacji marzeń w tym zakresie z rzeczywistością, a także opiekę mentora, będącego jednym z filarów modelu.

Głównym elementem pracy z tą grupą będzie pobudzenie kreatywności w formułowaniu własnych oczekiwań i dokonywanie poprawnej samooceny. Rola doradców zawodowych i psychologa we wstępnej fazie rekrutacji będzie nie do przecenienia, zwłaszcza w obszarze opisu stanu psychicznego kandydatów i możliwości odzyskania przez nich pełnej sprawności intelektualnej i fizycznej na potrzeby przyszłej pracy. Dodatkowym problemem będzie ocena środowiska życia kandydatów i jego roli (wspierającej lub obciążającej) w procesie podejmowanych zobowiązań.

Tak więc, nadrzędnym celem rekrutacji jest doprowadzenie do zapewnienia udziału w projekcie osób w pełni przekonanych co do dokonanych wyborów. Jednocześnie cały czas trzeba konfrontować ich wyobrażenie o przyszłej pracy z możliwościami oferowanymi przez przedsiębiorców. Jest to jedna z najtrudniejszych faz projektu. Trzeba założyć, że wyboru będziemy dokonywać spośród nadmiarowej grupy kandydatów, selekcyjując kolejno osoby o najwyższym poziomie determinacji i woli do podjęcia pracy na wybranym stanowisku.

### **Testowanie:**

Testowanie zostanie przeprowadzone zgodnie z planem, który zostanie wynegocjowany i opracowany wspólnie przez zespół projektowy oraz partnerów z powiatowych urzędów pracy i przedsiębiorców w fazie budowy sieci współpracy. W odniesieniu do fazy testowania plan zawiera zarówno wymagania dotyczące predyspozycji psychicznych i fizycznych kandydatów do poszczególnych stanowisk pracy, jak i zadania, które stoją przed wszystkimi uczestnikami fazy testów. Przebieg prac w tej fazie obejmuje:

- Projektowanie i wykorzystywanie badań i analiz sporządzanych dla lokalnego rynku pracy dla oceny kierunków jego rozwoju oraz dla wiarygodnego przygotowania założeń projektowych. Kierunki rozwoju rynku są istotne z uwagi na sektorowe aplikowanie modelu „Well-box” – wiedza o tym, w którym sektorze powstają trwałe miejsca pracy, decyduje o późniejszych propozycjach projektowych. Z drugiej strony, model generuje koszty, które są pokrywane ze środków publicznych i prywatnych – informacje o wyso-

kości i bilansowanie tych wydatków są bardzo istotnym elementem planowania projektów.

- Przygotowanie organizacyjne powiatowego urzędu pracy. Obecna organizacja urzędów, chociaż znacznie poprawiona przez stworzenie Centrów Aktywizacji Zawodowej, nie odpowiada wymaganiom zarządzania jakością i orientacji na klienta. Nie chodzi tutaj o dokonywanie fundamentalnych rekonstrukcji, ale o wprowadzenie do świadomości i stosowania przez załogę elementów ułatwiających realizację modelu, czemu posłużą spotkania z personelem spoza ścisłego grona realizatorów.
- Przygotowanie służby pośrednictwa do pracy. Pośrednicy muszą posiadać rozległą wiedzę branżową, obejmującą środowisko pracy w określonych sektorach oraz wiedzę o strukturze i funkcjonowaniu lokalnego rynku gospodarczego. Innym składnikiem tej wiedzy jest projektowanie i budowanie sieci współpracy oraz umiejętność funkcjonowania wewnątrz nich, a jeszcze innym – wykorzystanie narzędzi ułatwiających jej zdobywanie. W fazie testu trzeba będzie polegać na wiedzy dotychczas zgromadzonej, ale na przyszłość należy zaprojektować nową organizację – mniej więcej podobną do pośrednictwa branżowego sprzed 15 lat.
- Budowę sieci współpracy. Sieć współpracy, zaprojektowana i zbudowana wyłącznie z myślą o realizacji modelu jest elementem absolutnie niezbędnym. Sieć współpracy funkcjonuje jak odrębne przedsięwzięcie i nie może kończyć się na wyznaczaniu ogólnych a nierealnych celów i pustych deklaracjach. Zastrzeżenie to jest bardzo istotne, model bowiem wymaga rzeczywistego i wymiernego zaangażowania partnerów. Projekt sieci będzie powstawał równolegle do negocjacji z przedsiębiorcami.
- Budowę planu działania w ramach modelu. Lokalne warunki są nie tylko zmienne, ale także wewnętrznie zróżnicowane. Powiatowy urząd pracy musi być przygotowany na prowadzenie stałego monitoringu wskaźników niezbędnych do oceny sytuacji: rozwoju sektorów, poziomu nastrojów przedsiębiorców, struktur rzeczywistego bezrobocia itp. Wyniki tego monitoringu łącznie z uwarunkowaniami i wnioskami z etapu budowy sieci są później wykorzystywane w budowie planu działania, który jest niezbędny z punktu widzenia całego modelu. Plan określa imiennie partnerów wraz z ich deklaracjami, co do zatrudnienia, korzyściami dla poszczególnych stron, zasobami i środkami, którymi dysponują i które są do dyspozycji sieci, zadania uczestników, oczekiwania od fazy testowania, w tym wymagania i warunki brzegowe dotyczące przygotowania miejsc pracy i kandydatów do pracy itp.

Elementami proponowanego planu działania są także kamienie milowe osiągnięte w fazie testowania oraz procedura ustalania efektywności zatrudnieniowej projektu: system i sposób obliczania wskaźników.

- Przygotowanie zaplecza. Powiatowy urząd pracy sam z siebie nie może prowadzić zajęć o jakości i natężeniu wymaganym w modelu. Z drugiej strony, wymogi powtarzalności wymagają stałej współpracy z jednostkami



szkolącymi, których jakość została sprawdzona i nie wymaga weryfikacji. Częściowym rozwiązaniem jest sieć współpracy, jednak trzeba pamiętać o bezwzględnym wymaganiu stałej kontroli jakości i weryfikacji partnerstwa. Rozwiązaniem idealnym byłoby wynajęcie firmy i powierzenie jej odpowiednich zadań, ale to akurat zdaje się mało prawdopodobne do przeprowadzenia w fazie testowej – przede wszystkim z punktu widzenia czasu i finansów.

- Rekrutację uczestników. W tym punkcie mamy do czynienia z czystym pośrednictwem w pełnym zakresie. Ponieważ celem ma być optymalizacja dopasowania kandydatów do pracy i firm zatrudniających, procedury rekrutacji są drugim najtrudniejszym po budowie sieci elementem modelu. Indywidualne plany działania, spotkania kandydatów do pracy z przedstawicielami firm, negocjacje z firmami szkolącymi – wszystko to musi biec równolegle i wymaga dość zaawansowanej organizacji projektowej.
- Raportowanie i komunikację. Sieć współpracy i skuteczność jej działania jest fundamentem realizacji tego projektu. Sieć, jak każda praca zespołowa, wymaga idealnej komunikacji i stałego controllingu. Nie chodzi tutaj o ogólną wiedzę o charakterze statystycznym, czy nawet dość szczegółowy monitoring, ale o wymianę informacji na poziomie podstawowym: pośrednicy muszą być w stałym kontakcie z mentorami i ich podopiecznymi od początku okresu przygotowawczego aż do zakończenia procesu szkoleniowego. Tylko taka łączność zapewni uzyskanie w przyszłości najwyższego poziomu jakości.

**Faza wyboru miejsc pracy.** Wstępne analizy możliwości rynkowych na potrzeby projektu dają jedynie przeglądowe wyobrażenie o przyszłym zatrudnianiu kandydatów. Trzeba podkreślić, że w warunkach tego projektu sytuacja nie odzwierciedla rzeczywistości, z którą będziemy mieli do czynienia z chwilą swobodnego zastosowania instrumentu. Przede wszystkim w projekcie występują silne ograniczenia co do czasu realizacji i wielkości grupy uczestników, powodujące brak płynności, charakterystycznej przecież dla wyborów dokonywanych na otwartym rynku. Pokonanie tych ograniczeń będzie jednym z trudniejszych miejsc w realizacji projektu.

**Faza doboru uczestników.** Odrębne zagadnienie, które musi być rozwiązane w trakcie rekrutacji to zapobiegnięcie próbom naciągania projektu na wypłatę stypendium aktywizującego i następnie rezygnowania z udziału w projekcie po fazie jego pobierania. Stypendium będzie dość atrakcyjne i jego wysokość może rodzić takie pomysły. Ocena właściwych intencji będzie jednym z kluczowych czynników przesądzających o wynikach testu i efektywności w fazie wdrażania.

**Faza przygotowania kandydatów do podjęcia zatrudnienia.** Faza składa się z kilku etapów, od wstępnych szkoleń budujących postawy kreatywne i wolę podjęcia pracy, poprzez zapoznanie się ze środowiskiem przyszłej pracy i wstępne szkolenie zawodowe, polegające na sprawdzeniu przygotowania mentalnego i fizycznego do wykonywanych



obowiązków. Faza ta jest bardzo ważna zarówno dla trenerów, jak uczestników, gdyż odpowiada na większość pytań związanych z efektywnością późniejszego zatrudnienia. Model przewiduje aktywny udział przyszłych pracodawców w tej fazie realizacji modelu – poprzez współpracę mentorów.

**Faza doprowadzenia do zatrudnienia.** Ostatnia faza realizacji procesu testowania, w której doprowadza się do podpisania umów o pracę i rozpoczęcia ostatniego członu przygotowania zawodowego: do nauki zawodu poprzez pracę w wybranej firmie. Faza rozpoczyna się etapem stażu w wybranej firmie, wyznaczeniu zadań do realizacji w jego trakcie, zamyka się natomiast oceną nabytych umiejętności i wyznaczeniem zadań do realizacji z chwilą zatrudnienia. Faza jest decydująca, jeśli chodzi o losy zawodowe i dalszy rozwój kariery uczestników projektu.

**Monitoring przebiegu testu.** Monitoring dotyczy kamieni milowych ustalonych w planie (patrz pkt. VIII) i jest prowadzony przez zespół zarządzający i ekspertów projektu według metody 0/100, gdzie „0” (zero) oznacza poziom rozpoczęcia realizacji a 100 – moment osiągnięcia celu zadania. Wobec tego, że model „Well-box” jest przedsięwzięciem wymagającym znacznego poziomu elastyczności postępowania, ale także zaufania wewnątrz zespołu i stabilności warunków w jego otoczeniu na wszystkich etapach realizacji, nie będą monitorowane fazy dochodzenia do celu w poszczególnych kamieniach milowych. Zamiast tego wprowadzony będzie obowiązek raportowania odchyłeń w obszarze warunków określonych w planie.

Raporty będą podzielone na dwa typy: (a) informujące o sytuacjach krytycznych dla projektu i (b) informujące o zmianach w postaci odbiegania od założeń, ale bez konsekwencji dla projektu z punktu widzenia celu. Raporty o poprawnym przebiegu realizacji nie są przewidywane. Do sytuacji typu (a) należą wszystkie zagrożenia odstępstwami od kluczowych wartości projektu, szczególnie w części dotyczącej budżetu i liczby uczestników. Sytuacje typu (b) to odstępstwa, których skutkom można zapobiec poprzez proste korekty w zasobach i środkach, lub zmiany, których akceptację można uzyskać u sponsora projektu. Obowiązek raportowania spoczywa na realizatorach poszczególnych zadań (kamieni milowych). Każdy raport wymaga reakcji kierownika projektu, której celem będzie akceptowanie otrzymanej informacji lub dokonanie odpowiedniej korekty w realizacji projektu.

## V. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

Innowacja będąca przedmiotem testowania daje wynik zero-jedynkowy: albo propozycja złożona przedsiębiorcom zostaje przyjęta, albo nie.

Przedsięwzięcie działa, jeżeli przedsiębiorcy potwierdzają przydatność skierowanych do nich pracowników i zaproponowany tryb postępowania wewnątrz firmy – co potwierdza podpisanie umowy o pracę – a nie działa, jeżeli na zakończenie projektu nie ma efektu zatrudnieniowego.

Istotne dla oceny efektywności będzie określenie kosztów ponownego zatrudnienia w wymiarze netto i brutto, w tym wartości średnich i krańcowych. Koszt netto, to koszt doprowadzenia do zatrudnienia obliczony w przypadku osób rzeczywiście zatrudnionych, koszt brutto to wartość obliczona dla całej grupy uczestników, bez względu na efekt zatrudnieniowy.

Z tego punktu widzenia wystarczające będzie utrzymanie kosztów netto na poziomie porównywalnym w swej maksymalnej wysokości do tych, które powstają przy organizacji prac interwencyjnych i staży – ze wszystkimi dodatkowymi składnikami dopuszczalnymi przez ustawę i stosowanymi w praktyce. Ponieważ koszty te będą zróżnicowane w zależności od lokalizacji modelu, należy przyjąć, że wzorcowe – w stosunku do których będą dokonywane porównania i oceny – będą koszty uzyskiwane w powiatowym urzędzie pracy, w którym przeprowadzany jest test.

Metodologia obliczania kosztów netto i brutto w projekcie jest stosunkowo prosta, pewnym problemem natomiast będzie uchwycenie reprezentatywnych wydatków w powiatowym urzędzie pracy. Wydaje się, że konieczne będzie założenie odpowiednich kont analitycznych w księgowości urzędów, albo – jeżeli okresy rozliczeniowe nie będą zbieżne – dodatkowa analiza rocznych wydatków ponoszonych z Funduszu Pracy na doprowadzenie do zatrudnienia przy zastosowaniu metod zbieżnych z testowanym modelem.

Jedyną zakładaną formą zewnętrznej oceny rezultatów procesu testowania jest ewaluacja wyniku dokonana przez partnera duńskiego (jako właściciela know-how) pod kątem zgodności założeń i celów oraz zastosowanych procedur z uzyskanymi wynikami. Nie przewiduje się dodatkowego audytu zewnętrznego z uwagi na to, założony system wskaźników i opieka merytoryczna strony duńskiej gwarantują właściwą ocenę efektu testowania.

Trzeba także podkreślić, że aczkolwiek realizatorzy projektu zakładają pojawienie się w jego wyniku propozycji zapisu ustawowego sankcjonującego model i przypisane mu procedury, to jednak nie należy oczekiwać szybkiej realizacji w postaci uchwalonej nowelizacji.

Mamy tu do czynienia z dwiema odrębnymi drogami – praktycznej realizacji i realnej polityki – które nie są tożsame. Proces legislacyjny, który musi być uruchomiony dla wprowadzenia zmian w obowiązującej ustawie jest długotrwały, a sam czas jego podjęcia nie zależy ani od realizatorów projektu, ani od wyników testowania.

Trzeba zatem liczyć się z tym, że niektóre procedury będą przebiegały w odmienny sposób niż w warunkach duńskich. Niezależnie jednak od czasu w jakim polskie otoczenie prawne zostanie dopasowane do oryginalnych założeń modelu – zwłaszcza w obszarze finansowania – pozytywny wynik testu i tak będzie dostateczną rekomendacją do zastosowania tego narzędzia, jako wprowadzającego do bieżącej pracy służb zatrudnienia nowe, wysokie standardy jakości i efektywności wykorzystania środków finansowych Funduszu Pracy.

## VI. Strategia upowszechniania

Celem działań upowszechniających jest przekonanie otoczenia rynku pracy co do wyższej skuteczności procedur przyjętych w modelu „Well–box” w stosunku do obecnie stosowanych, przede wszystkim w obszarze szkoleń i przygotowania zawodowego w miejscu pracy.

Głównym zadaniem w ramach działań upowszechniających jest doprowadzenie do szerokiej dyskusji o korzyściach płynących z implementacji modelu na polskim rynku pracy i doprowadzenie do uzgodnienia wspólnej definicji i dobranie procedury najwłaściwszej z punktu widzenia korzyści wszystkich zainteresowanych.

Upowszechniana innowacja dotyka interesów:

1. Przedsiębiorców,
2. Poszukujących pracy,
3. Publicznych służb zatrudnienia.

Każda z tych grup ma nieco odmienne profile oczekiwań od rezultatów działania modelu, jednak rzeczywisty problem zasadza się nie w tym zróżnicowaniu, ile w proporcjach spełnionych życzeń i nieuniknionego wywierania nacisku przez grupy, których interesy nie zostały zaspokojone.

Rozłożenie akcentów w propagowaniu idei Well–box jako programu społecznego nie może jednocześnie sprawiać wrażenia, że istnieją jakieś wyraźne granice interesów pomiędzy zainteresowanymi. Rejestr korzyści jest stosunkowo krótki, jednak oceniany od strony zmiany jakościowej na rynku pracy – bardzo wyrazisty.

- **Przedsiębiorca:** Otrzymuje gwarancję pozyskania pracownika dobrze wprowadzonego w środowisko firmy, którego szkolenie nie jest zakłócanie przez zdarzenia spoza procedury lokowania pracownika w firmie (o pojawia się w przypadku szkolenia osoby bezrobotnej, jeszcze niebędącej pracownikiem firmy), o profilu psychologicznym pasującym do zespołu. Przedsiębiorca ma pełny wpływ na kształtowanie nawyków zawodowych i poziom nabywanych umiejętności.
- **Poszukujący pracy:** Ma gwarancję zatrudnienia w miejscu, które sam wybiera, postępując według planu uzgodnionego z przyszłym pracodawcą i zaczyna pracę w przyjaznym (co nie oznacza jednak – niewymagającym) otoczeniu.
- **Służby zatrudnienia:** Uzyskują podwyższony wpływ na kształtowanie rynku pracy, obniżają przy tym ryzyko planowania wydatków i profilowania. Dzięki powstającym sieciom współpracy wzrasta aktywność w zakresie polityki rynku pracy, a indywidualne plany działania stają się o wiele bardziej oczywistym elementem ich zadań wobec bezrobotnych.

Jednocześnie, propagowanie modelu „Well–box” dotyczy rynku pracy w pełnym zakresie, ale także jego otoczenia. Przede wszystkim musimy zwrócić uwagę na budowanie szerokich relacji wspierających model w kręgach władz samorządowych wszystkich

szczebli, w tym szczególnie w obszarze związanym z pomocą społeczną, która także może z niego korzystać w prowadzonych przez siebie działaniach aktywizujących własnych podopiecznych.

W stosunku do osób poszukujących pracy zagadnieniem bardzo istotnym jest nie tyle budowanie postaw pro-zatrudnieniowych, ile uświadomienie im całej złożoności procesu doprowadzania do zatrudnienia i odpowiedzialności ciężącej na wszystkich stronach biorących udział w modelu. To działanie musi być lokowane także na poziomie upowszechniania ze względu na to, że powodzenie w postaci trwałego zatrudnienia jest zindywidualizowane, jak cały „Well-box”. Model opiekuńczy (czy nawet nadopiekuńczy) z którym mamy obecnie do czynienia, powoduje pewien rodzaj „uśpienia”: ktoś podejmuje za nas decyzje i ktoś inny, niż my odpowiada za ich skutki. Tymczasem sukces na rynku pracy – nie tylko w modelu „Well-box” zależy od właściwych postaw, zrozumienia swojej roli i od wypełnienia zobowiązań.

Odrębne zagadnienie powstaje w związku z planowanym zapisem ustawowym, który powinien z założenia ułatwiać realizację modelu, obecnie utrudnioną. Jak dowodzi wcześniejsza praktyka z innymi przypadkami, wprowadzenie zapisu do ustawy nie oznacza jeszcze powodzenia w postaci popularności instrumentu. Z tego względu część obszaru propagowania rozwiązania musi być przeznaczona na upowszechnianie w gronie przedsiębiorców i służb zatrudnienia spoza regionu Mazowsza. Część wiedzy w tej kwestii zostanie przekazana wraz z podręcznikiem projektowym, ale musi go poprzedzić gruntowna informacja o procedurach i korzyściach wynikających ze zmiany sposobu podejścia do zagadnienia obsadzania wolnych miejsc pracy przez poszukujące pracy osoby w średnim wieku.

Na działania upowszechniające składają się:

- Działania medialne (m. in. prasa, internet),
- Konferencje,
- Spotkania (Płońsk, Pułtusk) organizowane przez cały czas trwania projektu.

Zadania w tym zakresie będą realizowane przez cały okres trwania projektu w stosunku do potencjalnych i rzeczywistych uczestników sieci współpracy w powiatach, w których rozwiązanie jest testowane oraz w ramach procedur zamknięcia – w stosunku do zainteresowanych spoza regionu Mazowsza.

## VII. Strategia włączania do głównego nurtu polityki

1. Model „Well-Box-PI” jest działaniem projektowanym dla Województwa Mazowieckiego, jednak jego wprowadzenie w pełnym wymiarze społecznym, ekonomicznym i organizacyjnym wymaga modernizacji przepisów na poziomie krajowym (ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy).

Jak opisano to wcześniej, kompletna procedura modelu „Well-box” jest bardzo trudna do przeprowadzenia ze względu na obowiązujące uwarunkowania ustawowe. W szczególności chodzi o zakres finansowania zawarty w art. 108 wspomnianej ustawy. Artykuł ten musi ulec zmianie w taki sposób, aby wprowadzane instrumenty były traktowane na równi z pracami interwencyjnymi, szkoleniami zawodowymi w postaci przygotowania do zawodu w miejscu pracy i stażami.

Jednym z celów upowszechniania metody zawartej w modelu „Well-box” jest doprowadzenie do sytuacji, w której będziemy mogli mówić o pełnoprofilowym zastosowaniu instrumentu, nawet jeżeli będzie konieczne przeprowadzenie jego notyfikacji w Komisji Europejskiej – co wydaje się wysoce prawdopodobne w związku z przypuszczalnie koniecznym poszerzeniem zakresu stosowanej dozwolonej pomocy publicznej. Pewna część kosztów, związana z przygotowaniem zatrudnionego już pracownika do podjęcia pracy może być uznana za możliwe do zrefundowania (na zasadzie podobieństwa do kosztów refundowanych w przypadku interwencyjnych miejsc pracy, czy innych formuł zatrudnienia subsydiowanego), jednak pewność co do legalności takiego postępowania musi być potwierdzona – chyba że już w trakcie testowania znajdziemy inną, prostszą, formułę.

Wprawdzie programy specjalne tworzą taka możliwość, jednak nie powstaje przez to jedna standardowa wersja, a jedynie szereg rozproszonych realizacji, których prowadzenie będzie za każdym razem związane z mniej lub bardziej skomplikowanym dopasowaniem do warunków lokalnych.

2. Model „Well-box” jest adresowany przede wszystkim do przedsiębiorców, jako jedna z metod pozyskiwania pracowników, zwłaszcza w sytuacji, gdy problemem jest czas i brak odpowiednich kwalifikacji u ewentualnych kandydatów do pracy. Rozwiązanie kanoniczne odnosi się do przedsiębiorców zgrupowanych w sektorach i branżach wymienionych w punktach III.1 i III.3, ale nie można wykluczyć istnienia odpowiadających modelowi miejsc pracy także w innych.

Ponadto, instrument może być pomocny w rozwiązywaniu lokalnych problemów także w innych służbach i instytucjach działających na rynku pracy i na różnych szczeblach administracji.

Z tego względu planowane jest pozyskanie zainteresowania czynnych stowarzyszeń samorządowych (Związek Powiatów Polskich, Unia Metropolii, związki gmin) i związków pracodawców. Ich zainteresowanie i opinie będą miały znaczenie w trakcie konsultowania proponowanych rozwiązań prawnych.

3. Sugestie dotyczące planu działania wprowadzania modelu do głównego nurtu polityki rynku pracy, który z samego założenia musi być zrealizowany przez Mazowiecki Wojewódzki Urząd Pracy, obejmują de facto procesy:

- Propagowania wyników testu wśród powiatowych urzędów pracy województwa, w celu ułatwienia lokalnych realizacji modelu.
- Przedstawienia i rekomendowania modelu na ogólnokrajowym forum służb zatrudnienia – zarówno na poziomie regionalnym, jak lokalnym.
- Przedłożenia propozycji zmian ustawowych Ministerstwu Pracy i Polityki Społecznej oraz Komisji Polityki Społecznej i Rodziny Sejmu RP w celu zapoczątkowania procesu legislacyjnego.

Szczegóły planu (terminy i działania) nie są możliwe do zidentyfikowania na tym etapie realizacji projektu, niemniej podane wyżej ramy nie ulegną zmianie.



## VIII. Kamienie milowe II etapu projektu

W drugim etapie realizacji projektu wyznaczone są trzy kamienie milowe:

1. **Pozyskanie przedsiębiorców i rekrutacja uczestników.** Połączenie obydwu działań w jednym terminie wynika z konieczności dostosowania testowanego modelu do dynamiki zmian na lokalnym rynku pracy. Przedsiębiorcy dostarczają projektowi miejsca pracy bez czego sam model nie może być uruchomiony, jednocześnie jednak ewentualny brak kandydatów do pracy, może uczynić wszystkie wysiłki daremnymi.
2. **Szkolenia wstępne.** Zakończeniu procesu szkoleń wstępnych jest warunkiem sine qua non doprowadzenia do poziomu umożliwiającego zatrudnienie. W realizacji modelu każdy z uczestników będzie miał ustalony indywidualnie zarówno tryb szkoleń, jak i krańcowe daty rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych modułów..
3. **Zatrudnienie.** Doprowadzenie do zatrudnienia jest jednym z celów szczególnych projektu.

## IX. Analiza ryzyka

Zakres działań przewidzianych wykonania w modelu Well-Box” nie odbiega od rutynowych procedur stosowanych w działalności Powiatowych Urzędów Pracy oraz zaangażowanego personelu. W związku z powyższym, na poziomie lokalnych służb zatrudnienia, nie występuje żadne zagrożenie dla realizacji założeń modelu. Gwarancją skuteczności jest to, że wyznaczone w modelu zadania i czynności nie odbiegają od rutynowych, a zmiana dotyczy jedynie ich kolejności.

W szczególności, realizatorzy są przygotowani do rozpoznania, redukcji zagrożeń i związanych z nim ryzyk powstających w związku z realizacją poszczególnych działań w obszarach:

- (1) Rekrutacji uczestników i pozyskanie przedsiębiorców do współpracy. W tym punkcie może pojawić się ryzyko takie jak zbyt niska liczba uczestników czy brak zainteresowanych przedsiębiorców o odpowiednim profilu.
- (2) Fазie przygotowawczej i szkoleniach, w którym zagrożeniem jest rezygnacja kandydatów do pracy z uczestnictwa w projekcie.
- (3) Zatrudnienia, w którym nie powstają już trudności w zakresie realizacji projektu, ale w przypadku rezygnacji uczestników spada jego efektywność dla pracodawcy i następuje utrata walorów propagandowych.

Wszystkim przypadkom przeciwdziała profesjonalizm pośredników w Powiatowych Urzędach Pracy. W każdym z nich, modelem zajmuje się personel z wieloletnim doświadczeniem w obszarze aktywizacji zawodowej i stworzone w tym zakresie warunki w urzędach pracy odpowiadają założeniom modelu.

Rzeczywistym zagrożeniem realizacji jest zmiana warunków brzegowych w zakresie otoczenia prawnego i finansowego. Obydwa przypadki – zmiana przepisów prawa lub poziomu środków na aktywizację zawodową, doprowadzonych do powiatowych urzędów pracy – nie zależą jednak w żadnym stopniu od służb zatrudnienia. W fazie testowania modelu zagrożenie to nie wystąpi jednak w stopniu wyższym niż 1-punktowy.



## **Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego**

Temat innowacyjny: **Działania służące wydłużeniu aktywności zawodowej**

Nazwa projektodawcy: **Uniwersytet Warszawski**

Tytuł projektu: **Adaptacja modelu „Well-Box” jako narzędzia wydłużenia wieku aktywności zawodowej na mazowieckim regionalnym rynku pracy**

Numer umowy: **UDA-POKL.06.01.01-14-002/10-00**

## Spis treści

Wprowadzenie:.....	3
I. Uzasadnienie .....	4
II. Cel wprowadzenia innowacji .....	10
III. Opis innowacji, w tym produktu finalnego.....	12
IV. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego .....	23
V. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa .....	28
VI. Strategia upowszechniania .....	30
VII. Strategia włączania do głównego nurtu polityki.....	32
VIII. Kamienie milowe II etapu projektu .....	34
IX. Analiza ryzyka.....	35

## Wprowadzenie:

Osoby po 45 roku życia stanowią niemały odsetek wszystkich zarejestrowanych, bo blisko 28 – 30%. Cechą większości z nich jest posiadanie przestarzałych kwalifikacji zawodowych nabytych w procesie szkoleń według tzw. „starych reguł” poza miejscem pracy i w oderwaniu od oczekiwań pracodawców.

Główną przyczyną pozostawania ich bez pracy tkwi w niechęci pracodawców do ich zatrudniania oraz w nich samych. Mają oni przekonanie, że nie są nikomu potrzebni, niewiele potrafią, że to młodych preferują pracodawcy itp. Czują się odtrąceni na rynku i zdegradowani zawodowo. Trudno określić jak wielka jest grupa tych po 45 roku życia, która nie otrzymała żadnego wsparcia, gdyż nie prowadzi się w tej materii ani badań, ani statystyki.

Konsekwencją zaistniałego zjawiska mającego zarówno ugruntowanie społeczne jak i gospodarcze jest długotrwałe przebywanie tychże osób w rejestrach Urzędów Pracy. Dla tej grupy bezwzględnie należy opracować szczególną ścieżkę reedukacji i pozyskiwania pracy.

Rozwiązaniem może okazać się proponowany model Well-Box. Po przeprowadzeniu procesu adaptacji można rozpocząć cały proces aktywizowania tej grupy według reguł projektu stosując m. in.: refundacje dla pracodawców (po zmianie systemowej), czy też płacąc przez okres szkolenia zawodowego u pracodawcy – mentorowi - osobie odpowiedzialnej za szkolenie na stanowisku pracy.

## I. Uzasadnienie

1. Rynek pracy jest częścią rynku gospodarczego i podlega podobnym regułom równoważenia popytu i podaży. Towarami rynku pracy są:

- (1) kwalifikacje i umiejętności, a warunkami brzegowymi,
- (2) okres dostępności,
- (3) wielkość i struktura zapotrzebowania.

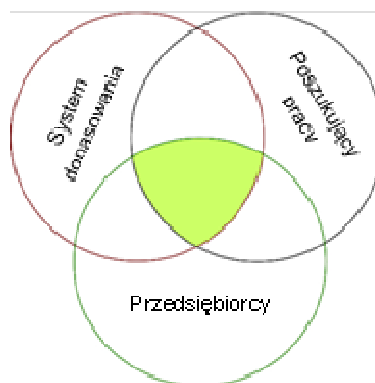
Jednocześnie, towarzyszące gospodarce bezrobocie powoduje, że trzeba włączać instrumenty ograniczające jego skutki i poziom związanego z nim wykluczenia.

Z jednej strony mamy zatem czysty układ rynkowej wymiany, z drugiej – politykę społeczną, łagodzącą powstające napięcia. Zagadnienie, którego rozwiązanie przygotowuje projekt, ma więc trzy odrębne aspekty, pokrywające się w znaczącym zakresie, gdy chodzi o bezrobocie, ale jednocześnie zachowujące odmienny charakter. Pierwszy aspekt ma charakter logistyczny, związany z planowaniem zadań i wydatkowaniem środków Funduszu Pracy na ich realizację przez publiczne służby zatrudnienia. Drugi z nich dotyczy techniki reagowania na poszczególne zjawiska pojawiające się na rynku pracy. Trzeci natomiast to udział przedsiębiorców, zarówno w wymianie, jak w korzystaniu z instrumentów polityki rynku pracy. Pierwszy zatem ma związki i umocowania w polityce państwa, finansowej i gospodarczej, drugi – w jakości przeciwdziałania indywidualnym przypadkom wykluczenia, trzeci – w kalkulowanej współpracy z publicznymi służbami zatrudnienia oraz korzystaniu z subsydiów.

Wszystkie aspekty mają pewien wspólny obszar, który pojawia się tam, gdzie jego granice obejmują cele polityczne – czyli obniżenie liczby osób bezrobotnych – oraz cele stawiane sobie przez uczestników rynku pracy – czyli uzyskanie ponownego zatrudnienia przez konkretną osobę bezrobotną i pozyskanie pracownika o odpowiednich kwalifikacjach na wakujące miejsce pracy.

Poniższy rysunek jest obrazem problemu związanego z efektywnością aktywnych form przeciwdziałania skutkom bezrobocia. System dopasowania, czyli polityka rynku pracy ze swoimi narzędziami oraz system edukacji zawodowej, nie są w stanie zapewnić pokrywania się części wspólnej z granicami całego obszaru, co nastąpiłoby w sytuacji idealnej – nigdy propozycje aktywizacji nie pokrywają się z preferencjami uczestników rynku.

Polityka gospodarcza jest ze swej natury narzędziem o charakterze fiskalnym i krótkookresowym, natomiast polityka edukacyjna i polityka społeczna mają znacznie odleglejszy horyzont. Pogodzeniem tych sprzeczności zajmuje się polityka rynku pracy, ale dotychczas stosowane rutynowo rozwiązania dopasowujące poziom umiejętności do potrzeb nie działały właśnie w owym wspólnym obszarze.



W rezultacie, znaczna część popytu na pracę pozostaje niezaspokojona, znaczna część poszukujących pracy pozostaje w stanie głębokiego bezrobocia, a system dopasowania staje się niewydolny w coraz wyższym stopniu, bo coraz mniej możliwości daje manewrowanie zasiłkami i anachronicznymi metodami finansowania rynku.

Jest to podstawowa przyczyna determinująca skalę oraz powstawanie problemu braku korelacji pomiędzy działaniami: publicznych służb zatrudnienia, poszukujących pracy i przedsiębiorców.

2. Proponowane narzędzie jest potrzebne do zapobieżenia przede wszystkim ograniczeniom w liczbie dostępnych lokalnie kandydatów do pracy, dysponujących w danym czasie odpowiednimi umiejętnościami. Sytuacja ta ma bezpośredni związek z niską skutecznością zatrudnieniową szkoleń różnego typu, oferowanym osobom zarejestrowanym w urzędach pracy oraz przywracaniem do zatrudnienia osób w średnim wieku.

Dwa pierwsze problemy występują jednocześnie, ale z różnym nasileniem, ponieważ zapotrzebowania na konkretne kwalifikacje charakteryzuje się dużą zmiennością w czasie. Tej zmienności nie sposób przeciwdziałać, gdyż możliwość momentalnego dopasowania kwalifikacji do potrzeb leży poza granicami kompetencji wszystkich zainteresowanych. Przeciwdziałają temu trzy bardzo wysokie bariery bilansowania podaży i popytu na pracę:

- Niemożliwość ustalenia czasu pojawiania się podaży i popytu,
- Niemożliwość przewidzenia wielkości i jakości zapotrzebowania,
- Konieczność zaspakajania potrzeb z posiadanych lokalnie zasobów.

Niemożliwość określenia czasu pojawiania się zapotrzebowania na pracę osób w wieku powyżej 45 roku życia i starszych jest spowodowany tym, że popyt na pracowników w tym wieku nie ma charakteru tendencji statystycznej. Podobnie nie udaje się przewidywać wielkości zapotrzebowania ani jego jakości (liczby osób oraz rodzaju i struktury kwalifikacji lub umiejętności), które pozostają związane z przemianami zachodzącymi w gospodarce.

Niekiedy popyt na starszych pracowników pojawia się w chwilach wystąpienia wyraźnych braków w obsadzie stanowisk przez młodszych (co obserwujemy obecnie najwy-



rażniej w supermarketach) lub w przypadku subsydiowania zatrudnienia starszych pracowników przez państwo, ale zawsze jego wielkość i struktura pozostają poza granicami przewidywalności. Stan ten jest powszechny na wszystkich europejskich lokalnych rynkach pracy i wiąże się z różnego rodzaju przekonaniem przedsiębiorców – o mniej lub bardziej mitycznym charakterze – i z bardzo niskim poziomem mobilności osób bezrobotnych.

Ogólny stan nierównowagi podaży i popytu na pracę jest obiektywny, a brak zapotrzebowania na dostępne kwalifikacje lub nadwyżka ofert na kwalifikacje niedostępne – są na porządku dziennym na lokalnych rynkach pracy.

Wyrównywanie poziomów podaży i popytu wymagałoby więc w praktyce albo zgłaszania potrzeb ze znacznym wyprzedzeniem w czasie – co jest niemożliwe z punktu widzenia firm zatrudniających, albo szkolenia na zasadzie „może się przyda” i liczenia na trafienie w ten sposób w potrzeby rynku – co jest dalece nieefektywne z punktu widzenia wszystkich. Natomiast stosowane obecnie tak zwane „uprawdopodobnienie zatrudnienia” jest jednym tylko z wybiegów szeroko wykorzystywanych przez zainteresowanych w celu uzyskania korzyści z uczestniczenia w systemie szkoleń – a nie kategorią jakościową.

3. Utrata pracy dla osoby w średnim wieku oznacza przede wszystkim utratę stabilnego zatrudnienia, co w polskich realiach oznacza pracę w jednej, maksimum dwóch firmach i w stosunkowo długim czasie. Konsekwencją jest posiadanie przestarzałych bądź unikalnych umiejętności, niegwarantujących ponownego zatrudnienia.

Środowiska życia i pracy, w których przebywają osoby w wieku powyżej 45 roku życia, nie przejawiają zbyt wielu cech wspomagających ich powrót do zatrudnienia. Przede wszystkim należy tu mówić o zachowaniach przedsiębiorców, którzy – na różne sposoby i często z niewiedzy – ograniczają dostęp do miejsc pracy starszym pracownikom, o tradycyjnym modelu zatrudnienia, utracie wiary w swoje umiejętności, siły i zdrowie.

Osoby w wieku średnim i powyżej średniego pojawiają się na rynku pracy na ogół wyłącznie w wyniku zwolnień z powodu utraty kwalifikacji lub utraty przydatności dla przedsiębiorstwa. Wiek powoduje, że znaczna część zwolnionych nie jest mobilna, a niewysokie kwalifikacje powodują, że jest również niekreatywna. Klientami pośrednictwa stają się zatem osoby roszczeniowe, niechętne zmianom, przejawiające trudności w przyswajaniu nowej wiedzy i posiadające niskie poczucie własnej wartości.

Opisywane sytuacje występują niezależnie od wieku osób bezrobotnych, jednak ich nagromadzenie i natężenie w przypadku starszych pracowników poszukujących pracy jest znaczne, a sytuacja pogarsza się wraz z wiekiem. Tradycyjne metody mające umożliwić osobom poszukującym pracy dalszy rozwój zawodowy nie odnoszą skutku w przypadku wysokiego poziomu niedopasowania kwalifikacji i znacznego poziomu dezintegracji z rynkiem pracy – z czym mamy do czynienia w przypadku osób tracących pracę w wieku powyżej 45 roku życia.

4. Opisana sytuacja kumuluje się w postaci długotrwałego bezrobocia dotyczącego przede wszystkim osoby z najniższym wykształceniem. Cechą charakterystyczną takie-

go stanu jest natomiast jednoczesne występowanie licznych wakatów i wysokiego poziomu bezrobocia strukturalnego, uwarunkowanego wiekiem i brakiem kwalifikacji.

Rutynowym rozwiązaniem w przypadkach utraty kwalifikacji jest ich przywracanie poprzez szkolenie lub nauka nowych umiejętności. Jednak opisane wyżej (patrz punkt 2) przeszkody albo uniemożliwiają odpowiednie w czasie skierowanie wybranych osób na szkolenia, przez co czynią samo szkolenie nieekonomicznym, albo też wywołują niemożliwą do zaakceptowania przez przedsiębiorców rozbieżność pomiędzy czasem wystąpienia zapotrzebowania i czasem jego zaspokojenia. W rezultacie, na rynku pracy utrzymują się okresowo liczne nieobsadzone miejsca pracy oraz pojawiają się osoby wielokrotnie szkolone, ale nie znajdujące zatrudnienia.

5. Występowanie barier w zatrudnianiu osób w średnim wieku zarówno po stronie popytowej, jak podażowej, usztywnia cały model przygotowania do zawodu tak, że albo przestaje on spełniać założone funkcje, albo proces edukacyjny realizuje się przy wymuszonym założeniu, że nabywane umiejętności wprawdzie dzisiaj nikomu nie są potrzebne, ale mogą ewentualnie przydać się w jakiejś bliżej nieokreślonej przyszłości. Założenie to jest prawdziwe, ale tylko przy odpowiedniej skali – setki tysięcy przypadków – która występuje w Polsce tylko dla obszaru całego kraju, lecz nigdy na lokalnych rynkach pracy.

W takich warunkach, planowanie procedur szkoleniowych oraz doradztwo zawodowe są znacznie utrudnione, tak samo, jak indywidualizowanie oferty dla przedsiębiorców i przyszłych pracowników. Praktycznie uniemożliwione jest też wykorzystanie profesjonalnych narzędzi planowania i realizacji polityki rynku pracy.

Polska wersja duńskiej aplikacji rynkowej pojawia się w wyniku poszukiwania nowych rozwiązań prawnych i organizacyjnych zwiększających poziom efektywności publicznych służb zatrudnienia w obszarze szkoleń zawodowych i zaspakajania zapotrzebowania na kwalifikacje na lokalnym rynku pracy.

6. Tak jak uzyskanie stanu zaspokojenia zapotrzebowania na siłę roboczą jest niemożliwe bez ścisłej współpracy wszystkich zainteresowanych, podobnie zwiększenie poziomu zatrudniania osób poszukujących pracy wymaga wynegocjowania i ustalenie wspólnych celów przez służby zatrudnienia i przedsiębiorców, a jednym z warunków brzegowych jest w opisywanym przypadku skalkulowana wspólnota interesów.

Zasadniczym zagadnieniem w polityce rynku pracy jest utrzymanie przez jak największą liczbę osób i przez jak najdłuższy okres, zdolności do bycia zatrudnionymi, określanym w literaturze przedmiotu jako „employability”. „Employability” jest pojęciem wprowadzonym jakiś czas temu do praktyki europejskich publicznych służb zatrudnienia jako przeciwwaga dla powszechnych wcześniej „kwalifikacji” i „umiejętności”, stosowanych do opisywania poziomu dopasowania do potrzeb rynku.

„Employability” jest stanem niezależnym od posiadanych świadectw i dyplomów. Dla przykładu: tytuły naukowe świadczą o kwalifikacjach, nie dają jednak gwarancji bycia zatrudnionym na określonym stanowisku. Tak więc rutynowe działania w postaci uzupełniania wiedzy i szkolenia nie gwarantują zatrudnienia tak długo, jak długo nie są

skorelowane z zapotrzebowaniem przedsiębiorcy i indywidualizacją postępowania, a wtedy całkowitej zmianie ulega nie tylko rynek pracy, ale całe jego otoczenie.

Zdolność do bycia zatrudnionym można podnosić i utrzymywać poprzez zdobywanie coraz większej liczby doświadczeń zawodowych, przez otwartość na zmiany (model amerykański), ale można też wprowadzić model będący przedmiotem tego projektu. Różnica polega na tym, że w modelu amerykańskim odpowiedzialność za niepowodzenie ponoszą indywidualnie przedsiębiorcy i poszukujący pracy, którzy muszą na własny rachunek wyciągnąć z tego nauki, a w modelu „Well-box” tak jedni, jak drudzy otrzymują wsparcie instytucjonalne, znacznie łagodzące napięcia związane ze zmianą pracy, czy obsadzeniem stanowiska.

7. W konsekwencji zaistnienia opisanego problemu należy pamiętać, że aktywne zawodowo osoby w średnim wieku charakteryzują się jako pracownicy wieloma pozytywnymi cechami: doświadczeniem, koncentracją na zadaniach, dokładnością ich wykonywania oraz zdyscyplinowaniem. Nie należy także zapominać o walorach, jakie ich obecność ma dla środowiska pracy, w którym wielopokoleniowe zespoły jednoczące w naturalny sposób aktualną wiedzę i wieloletnie doświadczenie są zdecydowanie bardziej konkurencyjne.

W wysokorozwiniętej gospodarce opartej o procesy konwergentne, kapitał ludzki jest jednym z najważniejszych, jeśli nie najważniejszym zasobem. Pozostawianie znacznej liczby osób bez pomocy tylko dlatego, że „nie pasują” do modelu z racji wieku lub utraty kwalifikacji jest stratą, która w niedalekiej przyszłości może przerodzić się w klęskę. Przy tym przez brak pomocy rozumiemy tutaj podejmowanie rutynowych, ale nieefektywnych prób podniesienia poziomu zdolności do podejmowania zatrudnienia przez osoby bezrobotne poprzez ich zinstytucjonalizowane szkolenie oraz subsydiowanie miejsc pracy.

Wymiar problemu powiększają straty ekonomiczne powstające zarówno po stronie przedsiębiorstw, jak budżetu Funduszu Pracy. Według ocen publicznych służb zatrudnienia – i nie tylko – zatrudnienie w wyniku szkoleń uzyskuje niewiele więcej niż 30% (na podstawie z urzędów pracy) poddanych tej procedurze – straty ekonomiczne idą w setki milionów złotych.

8. Formułując konkluzje trzeba powiedzieć, że:

- Po pierwsze, obecne, zinstytucjonalizowane kształcenie zawodowe nie jest w stanie zareagować z dostateczną siłą i wystarczającą szybkością na pojawiające się na rynku pracy potrzeby i nie ma żadnych szans na to, aby stan ten zmienił się kiedykolwiek w przyszłości. Nie ma także możliwości takiego zaprojektowania struktur organizacyjnych, zaplanowania działań i sfinansowania wydatków w obszarze uzupełniania umiejętności przez osoby poszukujące pracy, aby możliwe było uzyskanie zadowalającego poziom dopasowania na lokalnych rynkach pracy.
- Po drugie, obecny model szkoleń i wspierania ponownego zatrudnienia osób bezrobotnych jest niedostatecznie efektywny z każdego z opisanych wyżej

punktów widzenia ani nie rozwiązuje w sposób satysfakcjonujący żadnego z opisanych problemów. Dlatego wymaga uzupełnienia i przez to tak ważne staje się nie tylko poszukiwanie nowych rozwiązań w zakresie budowy kariery zawodowej (dających pewność uzyskania ponownego zatrudnienia nawet w późniejszym wieku), ale także wywieranie wpływu na przedsiębiorców i ich współpracę z instytucjami rynku pracy.

- Po trzecie, pośrednictwo będzie sprawnym narzędziem prowadzonej polityki rynku pracy tylko pod tym warunkiem, że proces dopasowywania umiejętności, którymi dysponują osoby bezrobotne, do potrzeb zgłaszanych przez przedsiębiorców, będzie maksymalnie skrócony w czasie i ograniczony w zakresie procedur administracyjnych.

## II. Cel wprowadzenia innowacji

1. Projekt ma określić warunki stosowania, reguły prawne i procedury realizacyjne niezbędne do efektywnego adaptowania narzędzia w Polsce. Przy tym celem ogólnym jest adaptacja narzędzia do polskich warunków, wdrożenie i upowszechnienie innowacyjnych rozwiązań służących wydłużeniu wieku aktywności zawodowej oraz udowodnienie, że szkolenie zawodowe może być bardziej efektywne z indywidualnego i rynkowego punktu widzenia, gdy odbywa się w warunkach zatrudnienia.

Cele szczegółowe to: zbadanie warunków niezbędnych i koniecznych do wprowadzenia modelu „Well–box” na lokalny rynek pracy (jak też zbadanie jego skuteczności w relacji z obecnie stosowaną metodą przygotowania zawodowego) oraz realizacja pilotażowego projektu na terenie województwa mazowieckiego.

Ponadto zgodnie z założeniami dla projektu innowacyjnego testującego proponowane działanie wpisuje się w temat działań służących wydłużeniu aktywności zawodowej poprzez wprowadzenie nowego modelu organizowania relacji pomiędzy bezrobotnymi kandydatami do pracy i ich przyszłymi pracodawcami, które może być wykorzystane jako innowacyjne narzędzie do wsparcia nie tylko regionalnego, ale także ogólnopolskiego rynku pracy, wpisując się m. in. w strategię rozwoju województwa mazowieckiego do roku 2020 i rządowy program „Solidarność pokoleń”.

2. Cel ogólny jak i cele szczegółowe zgodne są z założeniami przedstawionymi we wniosku aplikacyjnym. O ich osiągnięciu zdecyduje:

- Uzyskanie założonej efektywności zatrudnieniowej w wysokości 30 os. i utrzymanie zatrudnienia przez 80% beneficjentów,
- Wykazanie oszczędności kosztów w stosunku do obecnych działań ustawowych,
- Opracowanie podręcznika wdrażania modelu Well-Box-Pl,
- Propozycja zapisu ustawowego wprowadzającego model „Well–Box” jako narzędzie bieżącej polityki na lokalnym rynku pracy.

3. Pomimo braku reguł badania efektywności na polskim rynku pracy, wszystkie niezbędne informacje w postaci liczb i wskaźników są dostępne w ramach systemu elektronicznej obsługi powiatowego urzędu pracy i systemu statystyki publicznej bezrobocia, częściowo będą to także dane gromadzone w projekcie. W szczególności mówimy o:

- Liczbie uczestników (30 osób poszukujących pracy z powiatu pułtuskiego i płońskiego),
- Liczbie uczestników, którzy ukończyli projekt,
- Liczbie uczestników ponownie zatrudnionych,

- Koszcie uczestnictwa/os,

Porównanie wyników uzyskanych w projekcie ze średnimi krajowymi pozwoli na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków. Pewnym utrudnieniem jest brak standaryzacji badań efektywności narzędzi stosowanych na polskim rynku pracy, a ostateczne obliczenia będą obarczone pewnym ryzykiem związanym z metodyką analiz.

### III. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

1. Istotą funkcjonowania modelu „Well–box”, jest szczególna odmiana przygotowania zawodowego w miejscu pracy. Różnica pomiędzy tym modelem a tradycyjnym systemem szkoleń polega na tym, że podstawowy warunek – **doprowadzenie do zatrudnienia osoby poszukującej pracy – jest realizowany na początku ścieżki szkoleniowej, a nie na jej końcu (innowacyjność w procesie zatrudnienia)**. Przy tym od kandydata do pracy wymaga się określonej postawy i pozytywnego nastawienia psychicznego, a przygotowanie do wykonywania pracy na obejmowanym stanowisku prowadzi w imieniu przedsiębiorcy mentor – ten sam przez cały okres – odpowiadający za właściwe wprowadzenie pracownika w środowisko pracy i w wykonywane czynności.

Odmiennosc od tradycyjnego systemu będąca istotą modelu powoduje, że „Well–Box” jest jednocześnie narzędziem efektywnym i plastycznym, chociaż także bardzo wymagającym w obszarze przygotowania do realizacji. Przy tym „Well–Box” nie zastępuje tradycyjnego modelu edukacji zawodowej, bo nie to jest jego założeniem, ale powoduje, że przejście z fazy edukacyjnej do zatrudnienia jest dla absolwentów szkół i szkoleń o wiele łagodniejsze.

Idea modelu może mieć zastosowanie w każdych warunkach, ale szczególnie dobrze sprawdza się w przypadku:

- Słabego przygotowania zawodowego ze strony kandydata do pracy (brak doświadczenia, brak formalnego potwierdzenia kwalifikacji, przestarzałe umiejętności, a nawet trudności w zakresie czytania i rozumienia tekstu),
- Sektorów i branż, w których wykonywanie pracy na określonym stanowisku nie wymaga długotrwałego przygotowania zawodowego i wiedzy przekraczającej wymiar ogólny (usługi pocztowe; usługi transportowe; usługi logistyczne; obsługa maszyn i urządzeń niewymagających długotrwałego szkolenia; zarządzanie obiektami biurowymi – recepcja, zarządzanie pocztą wewnętrzną i zewnętrzną, sprzątnięcie i ochrona mienia, pielęgnacja terenów zielonych, catering; usługi gastronomiczne itd., itp.), a są łatwe do objęcia bez względu na ewentualne braki w wykształceniu,
- Konieczności szybkiego zaangażowania pracownika, kiedy niemożliwe jest wielotygodniowe oczekiwanie na znalezienia kandydata, później ewentualne korygowanie posiadanych przez niego umiejętności etc.

W tym miejscu konieczne jest zwrócenie uwagi na to, że „Well–box” jest czystym programem społecznym, a nie jedynie projektem rynku pracy. Kontekst modelu jest o wiele szerszy od tego, z którym mamy zwykle do czynienia przy rutynowym pośrednictwie i narzędziach ustawowych. Można sobie łatwo wyobrazić jego zastosowanie w wyjątkowo trudnych środowiskach, na pograniczu wykluczenia społecznego lub w przypadku dużych zwolnień dotyczących osób wcześniej długotrwanie zatrudnionych w jednym zakładzie pracy.



2. Użytkownikami projektu są Powiatowe Urzędy Pracy, odbiorcami – bezrobotni w wieku powyżej 45 lat, wykluczone na lokalnym rynku pracy na skutek utraty kompetencji do ponownego zatrudnienia. W tej grupie wiekowej okoliczności degradujące bardzo dynamicznie rosną w czasie i stąd potrzeba szczególnego traktowania. Model „Well–box” nie ma ograniczeń wiekowych, ale jego działanie postanowiono wypróbować na tej właśnie grupie docelowej, ze względu na szczególny rodzaj zagrożenia, w postaci niedopasowania dawno nabytych kwalifikacji do bieżących potrzeb rynku. Zmiana kompetencji w tym wieku jest już bardzo trudna, a szczególnie trudne do przewyciężenia stają się: niski poziom mobilności, wysoki poziom niedopasowania umiejętności, zaawansowany wiek i – to już po stronie przedsiębiorstw – niechęć do projektów zarządzania wiekiem.

Sumując, należy stwierdzić, że grupa wskazana jako docelowa jest jedną z najbardziej wymagających od służb pośrednictwa, a jednocześnie jej zmniejszenie w wyniku podejmowanych działań na rynku pracy ma ogromne znaczenie z punktu widzenia polityki społecznej. Takie podejście powiększa też szanse kobiet (stanowiących bez mała połowę tej grupy) i przyczynia się w sposób bezpośredni i zgodny z zasadą równości płci do wyrównania szans w zatrudnieniu.

Wiek jest jedynym wskazaniem w przypadku doboru uczestników. Nie ma żadnych dodatkowych warunków, a wszyscy kandydaci mają równy dostęp do projektu. Ostateczne profilowanie kandydatów do udziału w projekcie dokona się po uzyskaniu deklaracji współpracy ze strony przedsiębiorców i po zbilansowaniu dostępnych miejsc pracy – jest to niezbędne zastrzeżenie, projekt bowiem nie ma możliwości stymulowania powstawania nowych miejsc pracy.

3. Realizacja projektu zależy od w miarę wiernego odtworzenia oryginalnych procedur i przymierzenia ich do warunków krajowych, a następnie zapisania wyniku w postaci propozycji ustawowej. Poniżej omawiane są kluczowe zadania konieczne do przeprowadzenia.

Model „Well–box” kieruje się jedną podstawową zasadą: osoby bezrobotne są lokowane w pracy i tam szkolone (nigdy odwrotnie), zdobywając doświadczenie zawodowe wewnątrz firm. Takie postępowanie zapewnia łagodniejsze przejście od wykluczenia do zatrudnienia, indywidualizację szkolenia, możliwość wzięcia pod uwagę różnych umiejętności pracownika, ścieżkę zatrudnienia dostosowaną do indywidualnych potrzeb, korzystanie z zasiłku nie dłużej niż to konieczne.

Doboru branż dla potrzeb projektu dokonuje się po analizie sytuacji na rynku pracy, wyszukując sektory stabilne i zapewniające powstawanie nowych miejsc pracy oraz odpowiedni poziom fluktuacji. Następnie tworzy się kilka tzw. linii zatrudnienia („joblines”) zlokalizowanych w różnych sektorach gospodarczych, które dają pewność utrzymania i tworzenia nowych miejsc pracy. Kolejnym krokiem jest staranny wybór przedsiębiorstw do współpracy i budowa sieci. Z przedsiębiorstwami uczestniczącymi w sieci współpracy zawierane są odpowiednie umowy.

Linie zatrudnienia to propozycje kierunków rozwoju zawodowego oparte o sektory i branże gwarantujące stabilne miejsca pracy w długim okresie. W praktyce i przy dzi-

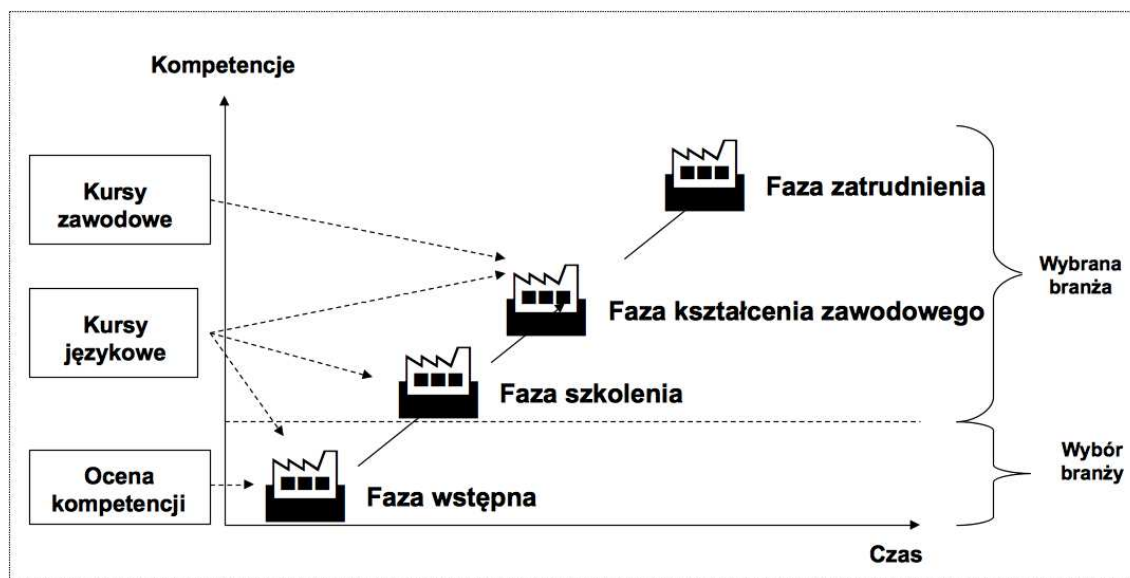
siejszych realiach są nimi: (1) magazynowanie, pakowanie i handel hurtowy, (2) handel detaliczny, (3) gastronomia i catering (4) ogrodnictwo, (5) technologie informacyjne i komunikacyjne (*IT*), (6) transportowanie towarów, (7) ochrona mienia, (8) rzemiosło, (9) sprzątanie i inne usługi biurowe, (10) usługi pocztowe.

Każda z linii jest reprezentowana przez przedsiębiorstwa, z którymi zawiera porozumienia o współpracy. Firmy określają swoje bieżące i przyszłe zapotrzebowanie na siłę roboczą, a przedmiotem porozumień jest szkolenie i kształcenie zawodowe zgodne z aktualnymi potrzebami rynku. Badamy także czy firma jest otwarta na zatrudnianie i szkolenie personelu oraz zarządzanie miejscami pracy na zwykłych warunkach (oczywistym plusem są programy rozwoju zawodowego, programy zarządzania wiekiem, programy szkoleń uzupełniających itp.).

Branżowa linia zatrudnienia jest obsługiwana przez jednego lub dwóch pośredników. Jak w przypadku każdej relacji tego typu, najczęściej zyskuje się, ustalając długoterminowe związki i pogłębioną współpracę pomiędzy samymi pośrednikami, pośrednikami i firmami oraz pośrednikami i znajdującymi się pod ich opieką kandydatami do pracy.

Najlepsze rezultaty uzyskuje się, gdy pośrednicy oprócz wiedzy z zakresu wykonywanych zadań mają także dobrą wiedzę o obsługiwanej branży, co zapewnia najlepsze końcowe rezultaty w postaci zatrudnienia. Ponadto należy pamiętać o częstotliwości kontaktów z podopiecznymi – przynajmniej raz w tygodniu – o indywidualnym planie pracy dla każdego i o tym, że ten sam pośrednik prowadzi podopiecznego od początku do końca. Wszystko to determinuje ostateczną minimalną liczbę pośredników zatrudnianych w projekcie oraz dopuszczalną maksymalną liczbę podopiecznych.

Przebieg uczestniczenia podopiecznego w modelu jest związany z kluczowymi wymaganiami, których spełnienie należy osiągnąć w trakcie kolejnych faz: wstępnej, szkoleń, kształcenia zawodowego i zatrudnienia. Cały model jest przedstawiony na poniższym rysunku. Model jest trójstopniowy, ale poprzedza go zawsze faza przygotowawcza, bez której realizacja byłaby utrudniona, o ile nie w ogóle możliwa. W trakcie trwania fazy wstępnej oceniane są kompetencje kandydata do pracy oraz wybierana jest branża i pozycja, na jakiej w przyszłości będzie zatrudniony.



W fazie szkolenia najważniejszym priorytetem jest zapewnienie stabilizacji emocjonalnej oraz właściwych kwalifikacji osobistych i społecznych, do których należą: (1) punktualność, (2) zaangażowanie w wykonywaną pracę, (3) rozumienie pisanych i niepisanych reguł rządzących firmą, (4) umiejętność współpracy z kolegami i kierownictwem. Dalszym priorytetem jest doprowadzenie do postrzegania wspólnoty interesów przez kandydata do pracy i zatrudniającą go firmę, a szczególnie ocena, czy wybrana branża i miejsce pracy są dla kandydata najbardziej odpowiednie spośród możliwych. Faza szkolenia jest często uzupełniana o doskonalenie umiejętności językowych, szczególnie istotnych w przypadku imigrantów.

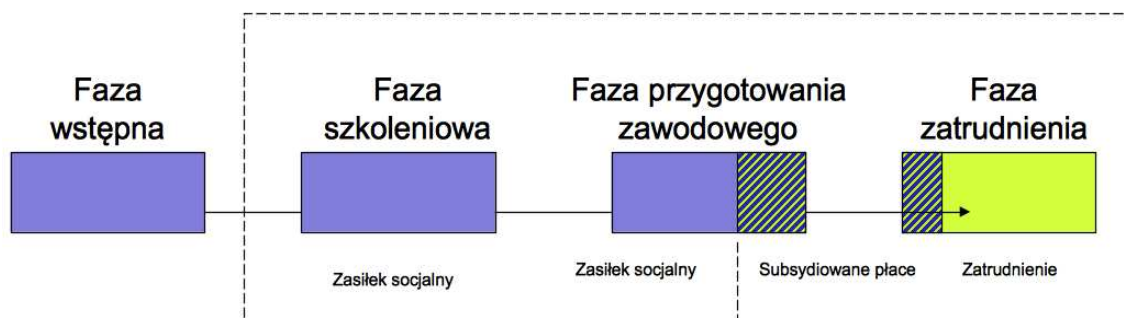
Każdy z podopiecznych dostaje swojego mentora, który wprowadza go w świat zawodowy i środowisko firmy. Mentorem zostaje pełnoetatowy pracownik z dobrymi relacjami interpersonalnymi i kwalifikacjami zawodowymi. Jego zadaniem jest dopilnowanie, aby podopieczny posiadał wiedzę o pisanych i niepisanych prawach rządzących przedsiębiorstwem, sprawdził się zawodowo i dobrze aklimatyzował w zespole.

Kolejny stopień to „faza kształcenia zawodowego”, w której trakcie priorytetem jest nadanie kandydatowi umiejętności zawodowych wystarczających (czy też wymaganych) do pracy na zwykłych warunkach. W tej fazie podopieczny przechodzi pod okiem mentora zwykle szkolenie warsztatowe wymagane w firmie i czasem – jeżeli to konieczne – dodatkowe szkolenie w zakresie umiejętności zawodowych. Ostatnim krokiem jest „faza zatrudnienia”, realizowana według ogólnych reguł prawa pracy.

W fazie wstępnej i szkoleń możliwe jest otrzymywanie zasiłków, które stabilizują podopiecznego ekonomicznie i umożliwiają przejście przez nawet długotrwały okres przygotowawczy. W fazie kształcenia zawodowego dopuszcza się subsydiowanie płac, zatrudnienie odbywa się bez żadnych dodatkowych ułatwień (na przykład subsydiowania płac) i warunków.

Program jest finansowany w większości ze środków przeznaczonych na politykę rynku pracy, znajdujących się w dyspozycji lokalnego samorządu (w okresie wdrażania

w ramach testu, środki przewidziano w projekcie). Współzależność czasu trwania i okresów finansowania w wydaniu oryginalnym ukazuje rysunek poniżej. Polskie możliwości jak wiemy, są obecnie odmienne i ulegną zmianie dopiero w fazie pełnego wdrożenia.



Szczególnie istotne jest zwrócenie uwagi na to, że firma zatrudniająca musi mieć realne możliwości finansowania z własnych środków mentora, musi też ponosić inne wydatki związane z zawieraniem porozumieniem, najczęściej administracyjne.

4. Koncepcja polegająca na przeniesieniu szkolenia zawodowego na poziom przedsiębiorstwa zatrudniającego nie jest nowa, a u nas najpełniej była realizowana przed laty przez rzemiosło i nieistniejące już zawodowe szkolnictwo przyzakładowe. Niestety, rozwój rynku gospodarczego po 1989 roku poszedł w niekorzystnym kierunku i wypracowane przez lata dobre wzorce uległy zapomnieniu.

Model „Well-box” jest narzędziem jakościowo innym od tradycyjnie stosowanych i przez to pożądanym z każdego z omawianych punktów widzenia. Jest on przy tym narzędziem z wyboru, które może być stosowane w różnych okolicznościach i uwarunkowaniach lokalnych, w każdym przypadku zapewniając efektywność realizacji celów pośrednictwa na poziomie zbliżonym do ideału.

Reasumując, model „Well-box” będący przedmiotem testu i wdrażania ma za zadanie dopomóc w rozwiązywaniu problemów z utrzymaniem na lokalnych rynkach pracy stanu równowagi pomiędzy zapotrzebowaniem na pracę i możliwościami jego zaspokojenia, a czyni to poprzez szereg usprawnień na lokalnym rynku pracy, dotyczących zarówno osób, jak instytucji i zachowań całego środowiska. To, co zyskujemy w wyniku zastosowania modelu można opisać jako:

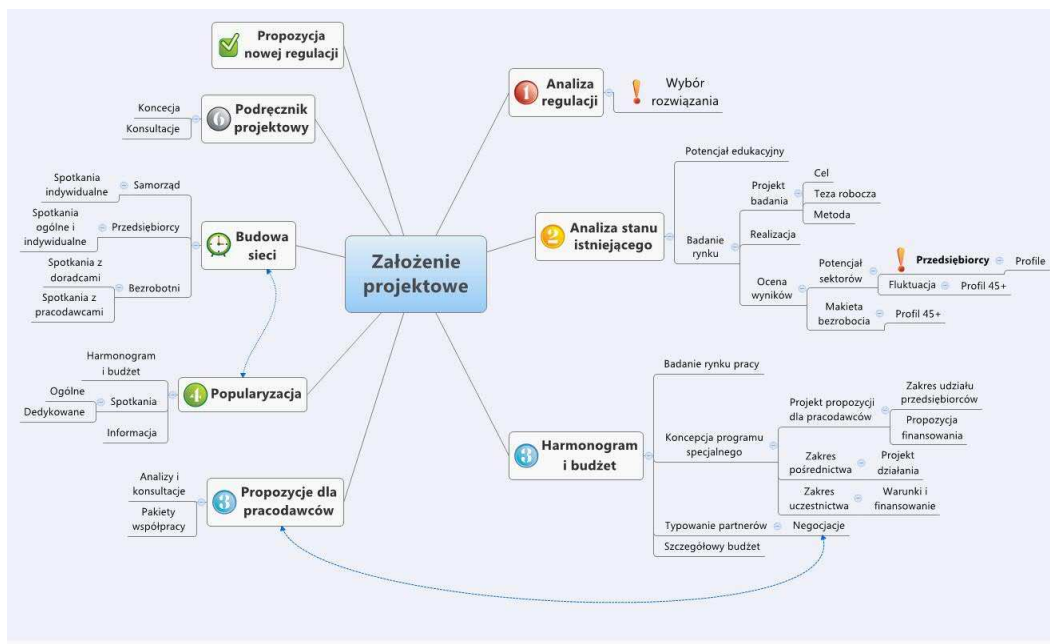
- **Wsparcie procedur rekrutacji kandydatów do pracy u określonych przedsiębiorców.** Przyszły pracodawca ma możliwość wczesnego rozpoznania poziomu przygotowania kandydata do pracy w określonym środowisku i może wpływać na dobór wymaganych cech osobowościowych. Zmniejsza się w ten sposób poziom ryzyka związanego z przyjmowaniem do pracy kandydatów, którzy będą mieli problemy adaptacyjne etc.

- **Podnoszenie osobom poszukującym pracy poziomu zdolności do podjęcia zatrudnienia.** Kandydat do pracy jest przygotowywany do pracy indywidualnie, a tym okresie posiada wszystkie umiejętności i cechy niezbędne do podjęcia pracy w dowolnym zespole: jest wolny od uzależnień, ma zdefiniowany poziom lojalności wobec firmy, jest kreatywny i umie współpracować itp.
- **Obniżenie przeciętnych kosztów ponownego zatrudnienia i zrationalizowanie wydatków z Funduszu Pracy.** Zatrudnienie następuje po wstępnym okresie przygotowawczym, prowadzonym przy współdziałaniu pracodawcy i wobec obniżenia ryzyka niedopasowania zmniejszają się ogólne koszty doprowadzenia do zatrudnienia.
- **Zwiększenia efektywności lokalnych rynków pracy i podejmowanych na nich działań publicznych służb zatrudnienia.** Efektywność zatrudnieniowa przygotowania do pracy wzrasta w niektórych przypadkach (długotrwałe bezrobocie strukturalne) nawet wielokrotnie. Podniesienie efektywności następuje także w związku z indywidualnymi relacjami służb zatrudnienia z przedsiębiorcami i osobami poszukującymi pracy, a także pomiędzy nimi samymi.
- **Ułatwienie planowania zadań z zakresu aktywizacji zawodowej oraz zmniejszenie poziomu błędów związanych z przewidywaniem zapotrzebowania na pracę i zmniejszenie strat na lokalnym rynku pracy związanych z wąskimi gardłami w obszarze obsady stanowisk pracy i formalnych kwalifikacji lub umiejętności niezbędnych do podjęcia pracy.** Model „Well-box” znosi ryzyko związane z nietrafionymi szkoleniami – przygotowanie do wykonywania pracy następuje już w fazie zatrudnienia, a proces przygotowawczy do niego jest prowadzony indywidualnie i pod nadzorem przyszłego pracodawcy. Przedsiębiorcę i urząd pracy łączy umowa, która precyzuje wymagania wobec kandydatów do pracy oraz późniejsze obowiązki przedsiębiorstwa – obie strony doskonale wiedzą, do czego dążą i z jaką materią mają do czynienia, a w związku z tym nie są zaskakiwane przez okoliczności i same budują otoczenie sprzyjające zatrudnieniu.
- **Ograniczenie poziomu wykluczenia z powodu utraty kwalifikacji.** Utrata kwalifikacji lub całkowity brak umiejętności wykonywania określonej pracy jest podstawą odrzucenia kandydatur, lub rezygnowania ze starania się o miejsce pracy. W obydwu przypadkach „Well-box” moderuje sytuacje w kierunku akceptowania przez otoczenie rynku pracy stanu utraty kwalifikacji jako stanu chwilowego i niewpływającego istotnie na poziom zatrudnienia, a jedynie stawiającego nowe zadanie jakościowe przed pośrednictwem.
- **Wsparcie dla podnoszącej jakość usług publicznych służb zatrudnienia „orientacji na klienta”, wzrost ich profesjonalizmu i poprawa organizacji.** Indywidualne podejście do klienta i jego problemów jest podstawą sukcesu na współczesnym rynku, ale także poważnym wyzwaniem w obszarze zarządzania. Zmiana relacji pomiędzy urzędem pracy a otwartym rynkiem wymaga wzrostu elastyczności działania i wiedzy, a więc podnoszenia jakości pracy służb oraz modernizacji organizacji, która zaczyna opierać się o pracę zespołową oraz programowanie i projektowanie.



- **Przebudowanie rynku pracy w kierunku zarządzania przez cele i budowania sieci współpracy zorientowanych na wysoką efektywność zatrudnieniową.** „Well-box” daje unikalną w Polsce możliwość skorzystania z powszechnych już w Europie osiągnięć technik zarządzania rynkiem pracy w duchu określanym jako „flexicurity”, których cechą jest maksymalizacja poziomu zatrudnienia przy rosnącej elastyczności. Ponadto model buduje trwałe elementy współpracy nakierowane na rozwiązywanie zagadnień związanych z zarządzaniem rynkiem poprzez negocjowanie i uzgadnianie z pełnym poszanowaniem indywidualnych interesów stron, co nie jest obecnie powszechne.

**5. Obszary problemów.** Do opisanía polskiej propozycji posłużymy się poniższym rysunkiem, ukazującym obszary zainteresowania projektu, zgrupowane w 8 punktach: (1) Analiza regulacji, (2) Analiza stanu istniejącego, (3) Harmonogram i budżet, (4) Propozycje dla pracodawców, (5) Popularyzacja, (6) Budowa sieci, (7) Podręcznik projektowy, (8) Propozycja nowej regulacji – cel projektu.



Rysunek systematyzuje czynności do wykonania, podzielone na możliwe do zidentyfikowania w tej fazie zespoły zlokalizowane w blokach problemowych. Nie oznacza to jednak, że zagadnienia nie będą się zazębiać i krzyżować. Zakładamy, że rozwiązywanie sytuacji konfliktowych należy do sfery zarządzania projektem, którą nieco dalej też się tutaj zajmujemy.

Oto obrazy i opisy kolejnych obszarów problemowych oraz ich rozwinięć zgodne z wiedzą zebraną w pierwszej fazie realizacji projektu, po analizie założeń duńskich i koniecznych do zapewnienia warunków brzegowych w postaci maksymalnego zbliżenia parametrów otoczenia wdrażanego projektu do warunków rzeczywistych uzyskiwanych w Danii.

**Analiza regulacji.** Badamy tutaj zarówno dopuszczalność proponowanego instrumentu, jak możliwość interpretowania istniejących regulacji w kierunku ułatwienia realizacji projektu. Ocena obowiązujących przepisów pod kątem ich przydatności dla projektu wskazuje, że jako ramę prawną należy brać pod uwagę przede wszystkim program specjalny lub zatrudnienie niesubsydiowane. Program specjalny pod względem konstrukcji odpowiada w dużym stopniu temu akurat zamierzeniu projektowemu, jednak formalnie jest bardzo skomplikowany i ze względu na ograniczenia (wydatki nie wyższe niż maksimum 10% aktywnych form) wyklucza zastosowanie go w przyszłości do realizacji modelu „Well-box” jako instrumentu rynku pracy. Zatrudnienie niesubsydiowane jest natomiast odwzorowaniem stanu idealnego.

**Analiza stanu istniejącego.** Część badawcza projektu i obszar problemowy modelu well-box. Celem jest ustalenie podstawowej wiedzy bieżącej o lokalnym rynku pracy z punktu widzenia realizatora projektu.



Lokalne warunki na rynku pracy potrafią być dość dynamiczne i dlatego wiedza o poziomie i intensywności zmian jest czynnikiem w wysokim stopniu wpływającym na powodzenie w zastosowaniu modelu well-box do rozwiązywania problemów zatrudnienia osób z różnych grup zagrożenia. Wiedza, o której mówimy, dotyczy:

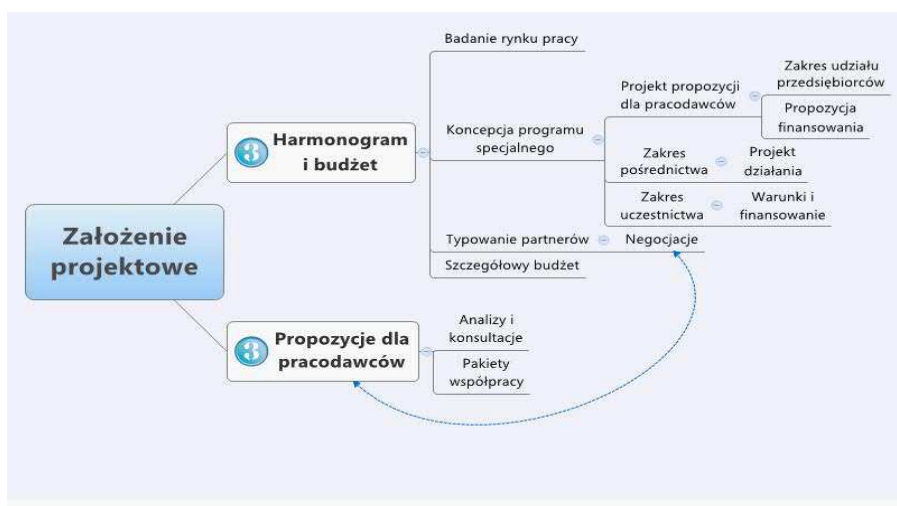
- Poziomu akceptacji lokalnych przedsiębiorców dla modernizowania relacji na rynku pracy. W naszym przypadku dotyczy to przede wszystkim zgody na przeniesienie ciężaru odpowiedzialnego przygotowania zawodowego pracownika na przedsiębiorstwo. W prowadzonym badaniu musimy ocenić stan świadomości w dniu badania i jej przypuszczalny rozwój oraz doprowadzić do rzetelnej kalkulacji kosztów zmiany modelu.
- Pojemności sektorów i branż, tempa wchłaniania i jakości wchłanianej siły roboczej, odporności na zachwiania równowagi na rynku pracy.
- Zasobów, dostępności i mobilności lokalnej siły roboczej.
- Eksportu i importu siły roboczej,
- Wielkości i jakości lokalnego potencjału edukacyjnego w zakresie realizowanego programu.

Praktyczny zakres bazy danych i obszar prowadzonych badań jest uzależniony od modelu sieci współpracy, który zostanie zastosowany. Sieć statyczna (mała liczba stałych

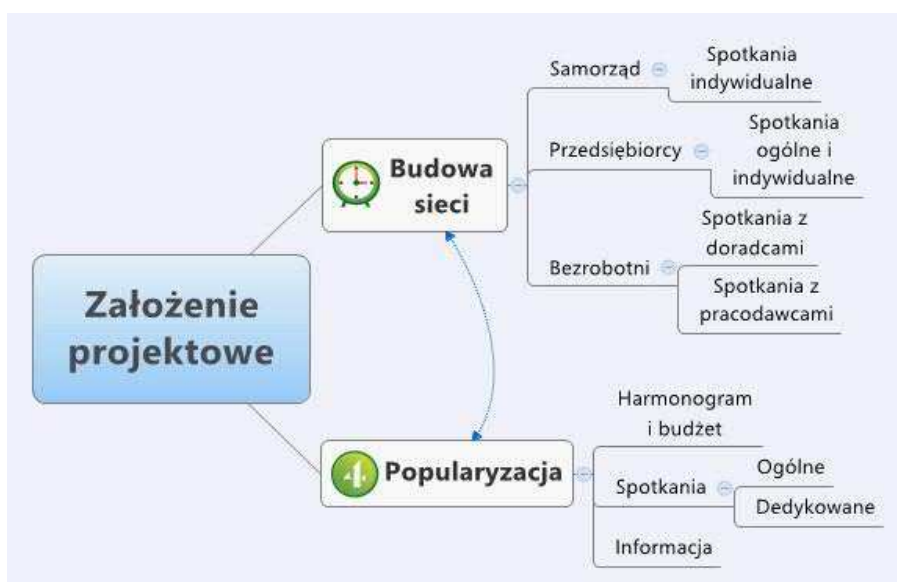


partnerów, konserwatywne założenia) będzie wymagała mniejszej liczby danych, sieć dynamiczna (duża liczba partnerów, otwartość na zmianę) będzie siłą rzeczy poszerzała zakres gromadzonych informacji.

**Harmonogram i budżet.** Harmonogram i budżet programu specjalnego jest stosunkowo prosty – vide regulacja ustawowa i rozporządzenie wykonawcze. Trudności w opracowaniu harmonogramu będą się przekładały na budżet propozycji dla pracodawców i realizację budowy sieci. Z tego względu ich przewyciężenie będzie kluczowym elementem w tej fazie realizacji i podstawą do wejścia w kolejne etapy projektu.



**Propozycje dla przedsiębiorców.** Celem pojawienia się tego elementu jest wynegocjowanie zasad współpracy z przedsiębiorcami.



Przypuszczalnie trzeba będzie opracować kilka wariantów propozycji do wykorzystania w trakcie negocjacji. Głównym zadaniem do wykonania jest zatem analiza struktury kosztów, odpowiadająca warunkom realizacji programu i zadowalającej wszystkie strony tego porozumienia w dowolnym momencie jego realizacji.

**Popularyzacja projektu.** Z punktu widzenia celu, uzyskanie szerokiej akceptacji środowiska gospodarczego i poparcia społecznego nie jest konieczne. O sukcesie przesądzi organizacja projektu, zaangażowanie publicznych służb zatrudnienia, zarządzanie siecią współpracy i korzyści odniesione przez przedsiębiorców oraz osoby poszukujące pracy – a do tego propagowanie idei „Well-box” nie jest niezbędne. Ponieważ jednak proponowane rozwiązania różnią się jakościowo od obecnie stosowanych – konieczna zmiana punktu widzenia wymaga starannie zaplanowanej kampanii.

Istotą działań marketingowych na rzecz projektu na pierwszym miejscu pozostaje wzbudzenie zainteresowania testowanym instrumentem i uzyskanie współpracy przedsiębiorców i całego środowiska dla jego ostatecznego ukształtowania. Szczególnie istotne jest, aby lokalna opinia publiczna miała okazję zapoznania się z procedurami i uzyskanymi efektami na równi z samą metodą. Dotarcie do wszystkich – albo co najmniej większości – zainteresowanych będzie miało znaczenie na przyszłość, kiedy instrument wejdzie w fazę zastosowań rutynowych.

**Budowa sieci.** Przydatność rozwiązań sieciowych przy organizacji i realizacji projektów prowadzących do powtórnego zatrudnienia została wielokrotnie potwierdzona w praktyce i dzięki temu budowa i wykorzystanie sieci współpracy jest obecnie podstawowym narzędziem w polityce rynku pracy. Zagadnieniem do rozwiązania jest struktura i zarządzanie siecią, która ma powstać. Pojawia się tutaj przede wszystkim pytanie o czas trwania i liczebność projektów, które będą podlegały realizacji w sieci. Sytuacja byłaby prostsza, gdyby Powiatowe Urzędy Pracy budowały i współzarządzały lokalnymi sieciami zorientowanymi na realizację zadań ustawowych i innych obejmujących – ogólnie rzecz biorąc – politykę rynku pracy i szerzej – politykę społeczną. Stan rzeczy jest jednak daleki od takiego ideału i w przypadku naszego projektu, utrudnia realizację.

Zakładamy, że do realizacji projektu powstanie tymczasowa sieć współpracy, jednak tymczasowość nie jest rozwiązaniem pożytecznym. Należałoby zatem rozważyć powstanie sieci o szerszej orientacji niż tylko „Well-box” i stąd pytanie o jej strukturę i zarządzanie. Jeżeli well-box będzie jednym z projektów realizowanych w sieci, będzie to z większą korzyścią dla rynku pracy i zostanie bardziej docenione w przyszłości.

**Podręcznik projektowy.** Podręcznik projektu powstanie na podstawie doświadczeń zdobytych w czasie testowania modelu, kiedy będzie możliwe opisanie przebiegu realizacji. Z tego względu zawartość podręcznika uwzględni przyszłe zmiany, jakkolwiek mogłyby się wydawać odległymi i niepewnymi. Zmiany, o których mowa będą dotyczyły przede wszystkim możliwości sfinansowania niektórych kosztów związanych ze szkoleniem nowego pracownika po jego uprzednim zatrudnieniu, ale i w zasadzie nie będą miały wpływu na procedury organizacji projektu i pośrednictwo.

**Propozycja nowej regulacji.** Obecny stan prawny pozwala na realizację projektu w ramach programu specjalnego, który zezwala na zastosowanie i sfinansowanie „specyficznych elementów wspierających zatrudnienia”, lub jako zatrudnienia niesub-

sydiowanego, w którego przypadku nie można – ze względu na przepisy o pomocy publicznej – zastosować żadnych reguł wsparcia.

Rozwiązania te jednak nie są satysfakcjonujące na dłuższą metę z uwagi na ustawowe ograniczenia wprowadzone do realizacji programów specjalnych (ilościowe i finansowe), które mogą skutecznie zablokować propagowanie nowego instrumentu oraz na straty powstające u przedsiębiorców we wczesnej fazie zatrudnienia.

Proponowana zmiana regulacji będzie szła w kierunku zapisania możliwości sfinansowania projektu „Well-box-PI” obok innych, już istniejących, instrumentów i usług.

## IV. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego

### Partnerstwo:

Partnerami Uniwersytetu Warszawskiego w projekcie są dwie instytucje duńskiego rynku pracy, Jobcenter z Aarhus i ISS, których obecność w całym planie działania musi być podkreślona ze względu na prawa własności do modelu Well-Box” stworzonego na użytek duńskiego rynku pracy.

Udostępnienie stronie polskiej założeń do modelu oraz zapoznanie nas z rzeczywistym przebiegiem jego realizacji w ramach wizyt studyjnych, a także korzystanie z duńskich doświadczeń w procesie testowania stanowi jedną z podstaw planu działania i wpływa nie tylko na jego kształt, ale także na wagę przykładaną do jego poszczególnych pozycji.

### Przygotowanie do testowania:

#### 1. Rekrutacja:

**Charakterystyka przedsiębiorcy.** Preferencje grupy przedsiębiorców mają kluczowe znaczenie dla projektu i późniejszej aplikacji instrumentu, ale możliwość pozyskania pracownika jest także uzależniona od jego typu: osoby powyżej 45 roku życia, raczej niezaradnej i bez kwalifikacji (w rozumieniu zdolności do bycia zatrudnionym). Po wzięciu pod uwagę obydwu czynników, poszukiwanie przyszłych pracodawców koncentruje się na sektorach, które można scharakteryzować jako:

- Raczej usługowe niż produkcyjne (choć nie we wszystkich branżach),
- Preferujące prace proste, jednorodne, niewymagające długotrwałego szkolenia,
- Wykazujące stabilność miejsc pracy przy uchwytym poziomie rotacji pracowników.

W konsekwencji można brać pod uwagę wszystkie te sektory i gałęzie, które wskazali nasi partnerzy i które zostały wymienione w niniejszym dokumencie (patrz np. opis procedury tworzenia „joblines”).

Każda z branż generuje znaczną liczbę stanowisk pracy niewymagających długotrwałej nauki wykonywania zawodu lub też dysponuje stanowiskami, na których rozwój zawodowy osiągnąć jest po pewnym okresie pracy – w drodze awansu związanego z umiejętnościami nabywanymi w trakcie zatrudnienia. Koncentrowanie się na gałęziach i zawodach wymienionych wcześniej, nie oznacza jednak, że inne sektory i branże nie będą brane pod uwagę, o ile zaoferują stanowiska podobne do opisanych. Łatwo też można sobie wyobrazić partnera w postaci agencji pracy tymczasowej, czy wielobranżowej firmy usługowej (takiej jak duńska ISS – nasz partner w projekcie).

Podstawowym działaniem będzie dotarcie do potencjalnych partnerów z jasnym przekazem skoncentrowanym na (a) celu projektu i korzyściach ze wdrożenia modelu,

(b) metodzie pozyskiwania i jakości kandydatów do pracy w projekcie oraz procedurach rekrutacji i doboru na poszczególne miejsca pracy i (c) korzyści płynących z reorientacji firmy w zakresie zatrudniania.

**Charakterystyka kandydatów do pracy.** Grupa bezrobotnych uczestników projektu to osoby o profilu bardzo trudnym z punktu widzenia ponownego zatrudnienia. Wiek, utrata kwalifikacji, brak koniecznej determinacji, utraconej po długim okresie bezrobocia, często kłopoty ze zdrowiem będące następstwem stresu itp. zdarzenia, nie są dobrą rekomendacją dla zatrudniającego przedsiębiorcy.

Z drugiej strony mamy bardzo istotne w modelu „Well-box” elementy współdziałania uczestników programu z pośrednikiem i przyszłym pracodawcą, zwłaszcza w obszarze podejmowania decyzji co do miejsca przyszłej pracy i konfrontacji marzeń w tym zakresie z rzeczywistością, a także opiekę mentora, będącego jednym z filarów modelu.

Głównym elementem pracy z tą grupą będzie pobudzenie kreatywności w formułowaniu własnych oczekiwań i dokonywanie poprawnej samooceny. Rola doradców zawodowych i psychologa we wstępnej fazie rekrutacji będzie nie do przecenienia, zwłaszcza w obszarze opisu stanu psychicznego kandydatów i możliwości odzyskania przez nich pełnej sprawności intelektualnej i fizycznej na potrzeby przyszłej pracy. Dodatkowym problemem będzie ocena środowiska życia kandydatów i jego roli (wspierającej lub obciążającej) w procesie podejmowanych zobowiązań.

Tak więc, nadrzędnym celem rekrutacji jest doprowadzenie do zapewnienia udziału w projekcie osób w pełni przekonanych co do dokonanych wyborów. Jednocześnie cały czas trzeba konfrontować ich wyobrażenie o przyszłej pracy z możliwościami oferowanymi przez przedsiębiorców. Jest to jedna z najtrudniejszych faz projektu. Trzeba założyć, że wyboru będziemy dokonywać spośród nadmiarowej grupy kandydatów, selekcyjując kolejno osoby o najwyższym poziomie determinacji i woli do podjęcia pracy na wybranym stanowisku.

### **Testowanie:**

Testowanie zostanie przeprowadzone zgodnie z planem, który zostanie wynegocjowany i opracowany wspólnie przez zespół projektowy oraz partnerów z powiatowych urzędów pracy i przedsiębiorców w fazie budowy sieci współpracy. W odniesieniu do fazy testowania plan zawiera zarówno wymagania dotyczące predyspozycji psychicznych i fizycznych kandydatów do poszczególnych stanowisk pracy, jak i zadania, które stoją przed wszystkimi uczestnikami fazy testów. Przebieg prac w tej fazie obejmuje:

- Projektowanie i wykorzystywanie badań i analiz sporządzanych dla lokalnego rynku pracy dla oceny kierunków jego rozwoju oraz dla wiarygodnego przygotowania założeń projektowych. Kierunki rozwoju rynku są istotne z uwagi na sektorowe aplikowanie modelu „Well-box” – wiedza o tym, w którym sektorze powstają trwałe miejsca pracy, decyduje o późniejszych propozycjach projektowych. Z drugiej strony, model generuje koszty, które są pokrywane ze środków publicznych i prywatnych – informacje o wyso-

kości i bilansowanie tych wydatków są bardzo istotnym elementem planowania projektów.

- Przygotowanie organizacyjne powiatowego urzędu pracy. Obecna organizacja urzędów, chociaż znacznie poprawiona przez stworzenie Centrów Aktywizacji Zawodowej, nie odpowiada wymaganiom zarządzania jakością i orientacji na klienta. Nie chodzi tutaj o dokonywanie fundamentalnych rekonstrukcji, ale o wprowadzenie do świadomości i stosowania przez załogę elementów ułatwiających realizację modelu, czemu posłużą spotkania z personelem spoza ścisłego grona realizatorów.
- Przygotowanie służby pośrednictwa do pracy. Pośrednicy muszą posiadać rozległą wiedzę branżową, obejmującą środowisko pracy w określonych sektorach oraz wiedzę o strukturze i funkcjonowaniu lokalnego rynku gospodarczego. Innym składnikiem tej wiedzy jest projektowanie i budowanie sieci współpracy oraz umiejętność funkcjonowania wewnątrz nich, a jeszcze innym – wykorzystanie narzędzi ułatwiających jej zdobywanie. W fazie testu trzeba będzie polegać na wiedzy dotychczas zgromadzonej, ale na przyszłość należy zaprojektować nową organizację – mniej więcej podobną do pośrednictwa branżowego sprzed 15 lat.
- Budowę sieci współpracy. Sieć współpracy, zaprojektowana i zbudowana wyłącznie z myślą o realizacji modelu jest elementem absolutnie niezbędnym. Sieć współpracy funkcjonuje jak odrębne przedsięwzięcie i nie może kończyć się na wyznaczaniu ogólnych a nierealnych celów i pustych deklaracjach. Zastrzeżenie to jest bardzo istotne, model bowiem wymaga rzeczywistego i wymiernego zaangażowania partnerów. Projekt sieci będzie powstawał równoległe do negocjacji z przedsiębiorcami.
- Budowę planu działania w ramach modelu. Lokalne warunki są nie tylko zmienne, ale także wewnętrznie zróżnicowane. Powiatowy urząd pracy musi być przygotowany na prowadzenie stałego monitoringu wskaźników niezbędnych do oceny sytuacji: rozwoju sektorów, poziomu nastrojów przedsiębiorców, struktur rzeczywistego bezrobocia itp. Wyniki tego monitoringu łącznie z uwarunkowaniami i wnioskami z etapu budowy sieci są później wykorzystywane w budowie planu działania, który jest niezbędny z punktu widzenia całego modelu. Plan określa imiennie partnerów wraz z ich deklaracjami, co do zatrudnienia, korzyściami dla poszczególnych stron, zasobami i środkami, którymi dysponują i które są do dyspozycji sieci, zadania uczestników, oczekiwania od fazy testowania, w tym wymagania i warunki brzegowe dotyczące przygotowania miejsc pracy i kandydatów do pracy itp.

Elementami proponowanego planu działania są także kamienie milowe osiągnięte w fazie testowania oraz procedura ustalania efektywności zatrudnieniowej projektu: system i sposób obliczania wskaźników.

- Przygotowanie zaplecza. Powiatowy urząd pracy sam z siebie nie może prowadzić zajęć o jakości i natężeniu wymaganym w modelu. Z drugiej strony, wymogi powtarzalności wymagają stałej współpracy z jednostkami



szkolącymi, których jakość została sprawdzona i nie wymaga weryfikacji. Częściowym rozwiązaniem jest sieć współpracy, jednak trzeba pamiętać o bezwzględnym wymaganiu stałej kontroli jakości i weryfikacji partnerstwa. Rozwiązaniem idealnym byłoby wynajęcie firmy i powierzenie jej odpowiednich zadań, ale to akurat zdaje się mało prawdopodobne do przeprowadzenia w fazie testowej – przede wszystkim z punktu widzenia czasu i finansów.

- **Rekrutację uczestników.** W tym punkcie mamy do czynienia z czystym pośrednictwem w pełnym zakresie. Ponieważ celem ma być optymalizacja dopasowania kandydatów do pracy i firm zatrudniających, procedury rekrutacji są drugim najtrudniejszym po budowie sieci elementem modelu. Indywidualne plany działania, spotkania kandydatów do pracy z przedstawicielami firm, negocjacje z firmami szkolącymi – wszystko to musi biec równolegle i wymaga dość zaawansowanej organizacji projektowej.
- **Raportowanie i komunikację.** Sieć współpracy i skuteczność jej działania jest fundamentem realizacji tego projektu. Sieć, jak każda praca zespołowa, wymaga idealnej komunikacji i stałego controllingu. Nie chodzi tutaj o ogólną wiedzę o charakterze statystycznym, czy nawet dość szczegółowy monitoring, ale o wymianę informacji na poziomie podstawowym: pośrednicy muszą być w stałym kontakcie z mentorami i ich podopiecznymi od początku okresu przygotowawczego aż do zakończenia procesu szkoleniowego. Tylko taka łączność zapewni uzyskanie w przyszłości najwyższego poziomu jakości.

**Faza wyboru miejsc pracy.** Wstępne analizy możliwości rynkowych na potrzeby projektu dają jedynie przeglądowe wyobrażenie o przyszłym zatrudnianiu kandydatów. Trzeba podkreślić, że w warunkach tego projektu sytuacja nie odzwierciedla rzeczywistości, z którą będziemy mieli do czynienia z chwilą swobodnego zastosowania instrumentu. Przede wszystkim w projekcie występują silne ograniczenia co do czasu realizacji i wielkości grupy uczestników, powodujące brak płynności, charakterystycznej przecież dla wyborów dokonywanych na otwartym rynku. Pokonanie tych ograniczeń będzie jednym z trudniejszych miejsc w realizacji projektu.

**Faza doboru uczestników.** Odrębne zagadnienie, które musi być rozwiązane w trakcie rekrutacji to zapobiegnięcie próbom naciągania projektu na wypłatę stypendium aktywizującego i następnie rezygnowania z udziału w projekcie po fazie jego pobierania. Stypendium będzie dość atrakcyjne i jego wysokość może rodzić takie pomysły. Ocena właściwych intencji będzie jednym z kluczowych czynników przesądzających o wynikach testu i efektywności w fazie wdrażania.

**Faza przygotowania kandydatów do podjęcia zatrudnienia.** Faza składa się z kilku etapów, od wstępnych szkoleń budujących postawy kreatywne i wolę podjęcia pracy, poprzez zapoznanie się ze środowiskiem przyszłej pracy i wstępne szkolenie zawodowe, polegające na sprawdzeniu przygotowania mentalnego i fizycznego do wykonywanych



obowiązków. Faza ta jest bardzo ważna zarówno dla trenerów, jak uczestników, gdyż odpowiada na większość pytań związanych z efektywnością późniejszego zatrudnienia. Model przewiduje aktywny udział przyszłych pracodawców w tej fazie realizacji modelu – poprzez współpracę mentorów.

**Faza doprowadzenia do zatrudnienia.** Ostatnia faza realizacji procesu testowania, w której doprowadza się do podpisania umów o pracę i rozpoczęcia ostatniego członu przygotowania zawodowego: do nauki zawodu poprzez pracę w wybranej firmie. Faza rozpoczyna się etapem stażu w wybranej firmie, wyznaczeniu zadań do realizacji w jego trakcie, zamyka się natomiast oceną nabytych umiejętności i wyznaczeniem zadań do realizacji z chwilą zatrudnienia. Faza jest decydująca, jeśli chodzi o losy zawodowe i dalszy rozwój kariery uczestników projektu.

**Monitoring przebiegu testu.** Monitoring dotyczy kamieni milowych ustalonych w planie (patrz pkt. VIII) i jest prowadzony przez zespół zarządzający i ekspertów projektu według metody 0/100, gdzie „0” (zero) oznacza poziom rozpoczęcia realizacji a 100 – moment osiągnięcia celu zadania. Wobec tego, że model „Well-box” jest przedsięwzięciem wymagającym znacznego poziomu elastyczności postępowania, ale także zaufania wewnątrz zespołu i stabilności warunków w jego otoczeniu na wszystkich etapach realizacji, nie będą monitorowane fazy dochodzenia do celu w poszczególnych kamieniach milowych. Zamiast tego wprowadzony będzie obowiązek raportowania odchyłeń w obszarze warunków określonych w planie.

Raporty będą podzielone na dwa typy: (a) informujące o sytuacjach krytycznych dla projektu i (b) informujące o zmianach w postaci odbiegania od założeń, ale bez konsekwencji dla projektu z punktu widzenia celu. Raporty o poprawnym przebiegu realizacji nie są przewidywane. Do sytuacji typu (a) należą wszystkie zagrożenia odstępstwami od kluczowych wartości projektu, szczególnie w części dotyczącej budżetu i liczby uczestników. Sytuacje typu (b) to odstępstwa, których skutkom można zapobiec poprzez proste korekty w zasobach i środkach, lub zmiany, których akceptację można uzyskać u sponsora projektu. Obowiązek raportowania spoczywa na realizatorach poszczególnych zadań (kamieni milowych). Każdy raport wymaga reakcji kierownika projektu, której celem będzie akceptowanie otrzymanej informacji lub dokonanie odpowiedniej korekty w realizacji projektu.

## V. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

Innowacja będąca przedmiotem testowania daje wynik zero-jedynkowy: albo propozycja złożona przedsiębiorcom zostaje przyjęta, albo nie.

Przedsięwzięcie działa, jeżeli przedsiębiorcy potwierdzają przydatność skierowanych do nich pracowników i zaproponowany tryb postępowania wewnątrz firmy – co potwierdza podpisanie umowy o pracę – a nie działa, jeżeli na zakończenie projektu nie ma efektu zatrudnieniowego.

Istotne dla oceny efektywności będzie określenie kosztów ponownego zatrudnienia w wymiarze netto i brutto, w tym wartości średnich i krańcowych. Koszt netto, to koszt doprowadzenia do zatrudnienia obliczony w przypadku osób rzeczywiście zatrudnionych, koszt brutto to wartość obliczona dla całej grupy uczestników, bez względu na efekt zatrudnieniowy.

Z tego punktu widzenia wystarczające będzie utrzymanie kosztów netto na poziomie porównywalnym w swej maksymalnej wysokości do tych, które powstają przy organizacji prac interwencyjnych i staży – ze wszystkimi dodatkowymi składnikami dopuszczalnymi przez ustawę i stosowanymi w praktyce. Ponieważ koszty te będą zróżnicowane w zależności od lokalizacji modelu, należy przyjąć, że wzorcowe – w stosunku do których będą dokonywane porównania i oceny – będą koszty uzyskiwane w powiatowym urzędzie pracy, w którym przeprowadzany jest test.

Metodologia obliczania kosztów netto i brutto w projekcie jest stosunkowo prosta, pewnym problemem natomiast będzie uchwycenie reprezentatywnych wydatków w powiatowym urzędzie pracy. Wydaje się, że konieczne będzie założenie odpowiednich kont analitycznych w księgowości urzędów, albo – jeżeli okresy rozliczeniowe nie będą zbieżne – dodatkowa analiza rocznych wydatków ponoszonych z Funduszu Pracy na doprowadzenie do zatrudnienia przy zastosowaniu metod zbieżnych z testowanym modelem.

Jedyną zakładaną formą zewnętrznej oceny rezultatów procesu testowania jest ewaluacja wyniku dokonana przez partnera duńskiego (jako właściciela know-how) pod kątem zgodności założeń i celów oraz zastosowanych procedur z uzyskanymi wynikami. Nie przewiduje się dodatkowego audytu zewnętrznego z uwagi na to, założony system wskaźników i opieka merytoryczna strony duńskiej gwarantują właściwą ocenę efektu testowania.

Trzeba także podkreślić, że aczkolwiek realizatorzy projektu zakładają pojawienie się w jego wyniku propozycji zapisu ustawowego sankcjonującego model i przypisane mu procedury, to jednak nie należy oczekiwać szybkiej realizacji w postaci uchwalonej nowelizacji.

Mamy tu do czynienia z dwiema odrębnymi drogami – praktycznej realizacji i realnej polityki – które nie są tożsame. Proces legislacyjny, który musi być uruchomiony dla wprowadzenia zmian w obowiązującej ustawie jest długotrwały, a sam czas jego podjęcia nie zależy ani od realizatorów projektu, ani od wyników testowania.

Trzeba zatem liczyć się z tym, że niektóre procedury będą przebiegały w odmienny sposób niż w warunkach duńskich. Niezależnie jednak od czasu w jakim polskie otoczenie prawne zostanie dopasowane do oryginalnych założeń modelu – zwłaszcza w obszarze finansowania – pozytywny wynik testu i tak będzie dostateczną rekomendacją do zastosowania tego narzędzia, jako wprowadzającego do bieżącej pracy służb zatrudnienia nowe, wysokie standardy jakości i efektywności wykorzystania środków finansowych Funduszu Pracy.

## VI. Strategia upowszechniania

Celem działań upowszechniających jest przekonanie otoczenia rynku pracy co do wyższej skuteczności procedur przyjętych w modelu „Well–box” w stosunku do obecnie stosowanych, przede wszystkim w obszarze szkoleń i przygotowania zawodowego w miejscu pracy.

Głównym zadaniem w ramach działań upowszechniających jest doprowadzenie do szerokiej dyskusji o korzyściach płynących z implementacji modelu na polskim rynku pracy i doprowadzenie do uzgodnienia wspólnej definicji i dobranie procedury najwłaściwszej z punktu widzenia korzyści wszystkich zainteresowanych.

Upowszechniana innowacja dotyka interesów:

1. Przedsiębiorców,
2. Poszukujących pracy,
3. Publicznych służb zatrudnienia.

Każda z tych grup ma nieco odmienne profile oczekiwań od rezultatów działania modelu, jednak rzeczywisty problem zasadza się nie w tym zróżnicowaniu, ile w proporcjach spełnionych życzeń i nieuniknionego wywierania nacisku przez grupy, których interesy nie zostały zaspokojone.

Rozłożenie akcentów w propagowaniu idei Well–box jako programu społecznego nie może jednocześnie sprawiać wrażenia, że istnieją jakieś wyraźne granice interesów pomiędzy zainteresowanymi. Rejestr korzyści jest stosunkowo krótki, jednak oceniany od strony zmiany jakościowej na rynku pracy – bardzo wyrazisty.

- **Przedsiębiorca:** Otrzymuje gwarancję pozyskania pracownika dobrze wprowadzonego w środowisko firmy, którego szkolenie nie jest zakłócanie przez zdarzenia spoza procedury lokowania pracownika w firmie (o pojawia się w przypadku szkolenia osoby bezrobotnej, jeszcze niebędącej pracownikiem firmy), o profilu psychologicznym pasującym do zespołu. Przedsiębiorca ma pełny wpływ na kształtowanie nawyków zawodowych i poziom nabywanych umiejętności.
- **Poszukujący pracy:** Ma gwarancję zatrudnienia w miejscu, które sam wybiera, postępując według planu uzgodnionego z przyszłym pracodawcą i zaczyna pracę w przyjaznym (co nie oznacza jednak – niewymagającym) otoczeniu.
- **Służby zatrudnienia:** Uzyskują podwyższony wpływ na kształtowanie rynku pracy, obniżają przy tym ryzyko planowania wydatków i profilowania. Dzięki powstającym sieciom współpracy wzrasta aktywność w zakresie polityki rynku pracy, a indywidualne plany działania stają się o wiele bardziej oczywistym elementem ich zadań wobec bezrobotnych.

Jednocześnie, propagowanie modelu „Well–box” dotyczy rynku pracy w pełnym zakresie, ale także jego otoczenia. Przede wszystkim musimy zwrócić uwagę na budowanie szerokich relacji wspierających model w kręgach władz samorządowych wszystkich

szczególnie, w tym szczególnie w obszarze związanym z pomocą społeczną, która także może z niego korzystać w prowadzonych przez siebie działaniach aktywizujących własnych podopiecznych.

W stosunku do osób poszukujących pracy zagadnieniem bardzo istotnym jest nie tyle budowanie postaw pro-zatrudnieniowych, ile uświadomienie im całej złożoności procesu doprowadzania do zatrudnienia i odpowiedzialności ciężącej na wszystkich stronach biorących udział w modelu. To działanie musi być lokowane także na poziomie upowszechniania ze względu na to, że powodzenie w postaci trwałego zatrudnienia jest zindywidualizowane, jak cały „Well-box”. Model opiekuńczy (czy nawet nadopiekuńczy) z którym mamy obecnie do czynienia, powoduje pewien rodzaj „uśpienia”: ktoś podejmuje za nas decyzje i ktoś inny, niż my odpowiada za ich skutki. Tymczasem sukces na rynku pracy – nie tylko w modelu „Well-box” zależy od właściwych postaw, zrozumienia swojej roli i od wypełnienia zobowiązań.

Odrębne zagadnienie powstaje w związku z planowanym zapisem ustawowym, który powinien z założenia ułatwiać realizację modelu, obecnie utrudnioną. Jak dowodzi wcześniejsza praktyka z innymi przypadkami, wprowadzenie zapisu do ustawy nie oznacza jeszcze powodzenia w postaci popularności instrumentu. Z tego względu część obszaru propagowania rozwiązania musi być przeznaczona na upowszechnianie w gronie przedsiębiorców i służb zatrudnienia spoza regionu Mazowsza. Część wiedzy w tej kwestii zostanie przekazana wraz z podręcznikiem projektowym, ale musi go poprzedzić gruntowna informacja o procedurach i korzyściach wynikających ze zmiany sposobu podejścia do zagadnienia obsadzania wolnych miejsc pracy przez poszukujące pracy osoby w średnim wieku.

Na działania upowszechniające składają się:

- Działania medialne (m. in. prasa, internet),
- Konferencje,
- Spotkania (Płońsk, Pułtusk) organizowane przez cały czas trwania projektu.

Zadania w tym zakresie będą realizowane przez cały okres trwania projektu w stosunku do potencjalnych i rzeczywistych uczestników sieci współpracy w powiatach, w których rozwiązanie jest testowane oraz w ramach procedur zamknięcia – w stosunku do zainteresowanych spoza regionu Mazowsza.

## VII. Strategia włączania do głównego nurtu polityki

1. Model „Well-Box-PI” jest działaniem projektowanym dla Województwa Mazowieckiego, jednak jego wprowadzenie w pełnym wymiarze społecznym, ekonomicznym i organizacyjnym wymaga modernizacji przepisów na poziomie krajowym (ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy).

Jak opisano to wcześniej, kompletna procedura modelu „Well-box” jest bardzo trudna do przeprowadzenia ze względu na obowiązujące uwarunkowania ustawowe. W szczególności chodzi o zakres finansowania zawarty w art. 108 wspomnianej ustawy. Artykuł ten musi ulec zmianie w taki sposób, aby wprowadzane instrumenty były traktowane na równi z pracami interwencyjnymi, szkoleniami zawodowymi w postaci przygotowania do zawodu w miejscu pracy i stażami.

Jednym z celów upowszechniania metody zawartej w modelu „Well-box” jest doprowadzenie do sytuacji, w której będziemy mogli mówić o pełnoprofilowym zastosowaniu instrumentu, nawet jeżeli będzie konieczne przeprowadzenie jego notyfikacji w Komisji Europejskiej – co wydaje się wysoce prawdopodobne w związku z przypuszczalnie koniecznym poszerzeniem zakresu stosowanej dozwolonej pomocy publicznej. Pewna część kosztów, związana z przygotowaniem zatrudnionego już pracownika do podjęcia pracy może być uznana za możliwe do zrefundowania (na zasadzie podobieństwa do kosztów refundowanych w przypadku interwencyjnych miejsc pracy, czy innych formuł zatrudnienia subsydiowanego), jednak pewność co do legalności takiego postępowania musi być potwierdzona – chyba że już w trakcie testowania znajdziemy inną, prostszą, formułę.

Wprawdzie programy specjalne tworzą taka możliwość, jednak nie powstaje przez to jedna standardowa wersja, a jedynie szereg rozproszonych realizacji, których prowadzenie będzie za każdym razem związane z mniej lub bardziej skomplikowanym dopasowaniem do warunków lokalnych.

2. Model „Well-box” jest adresowany przede wszystkim do przedsiębiorców, jako jedna z metod pozyskiwania pracowników, zwłaszcza w sytuacji, gdy problemem jest czas i brak odpowiednich kwalifikacji u ewentualnych kandydatów do pracy. Rozwiązanie kanoniczne odnosi się do przedsiębiorców zgrupowanych w sektorach i branżach wymienionych w punktach III.1 i III.3, ale nie można wykluczyć istnienia odpowiadających modelowi miejsc pracy także w innych.

Ponadto, instrument może być pomocny w rozwiązywaniu lokalnych problemów także w innych służbach i instytucjach działających na rynku pracy i na różnych szczeblach administracji.

Z tego względu planowane jest pozyskanie zainteresowania czynnych stowarzyszeń samorządowych (Związek Powiatów Polskich, Unia Metropolii, związki gmin) i związków pracodawców. Ich zainteresowanie i opinie będą miały znaczenie w trakcie konsultowania proponowanych rozwiązań prawnych.

3. Sugestie dotyczące planu działania wprowadzania modelu do głównego nurtu polityki rynku pracy, który z samego założenia musi być zrealizowany przez Mazowiecki Wojewódzki Urząd Pracy, obejmują de facto procesy:

- Propagowania wyników testu wśród powiatowych urzędów pracy województwa, w celu ułatwienia lokalnych realizacji modelu.
- Przedstawienia i rekomendowania modelu na ogólnokrajowym forum służb zatrudnienia – zarówno na poziomie regionalnym, jak lokalnym.
- Przedłożenia propozycji zmian ustawowych Ministerstwu Pracy i Polityki Społecznej oraz Komisji Polityki Społecznej i Rodziny Sejmu RP w celu zapoczątkowania procesu legislacyjnego.

Szczegóły planu (terminy i działania) nie są możliwe do zidentyfikowania na tym etapie realizacji projektu, niemniej podane wyżej ramy nie ulegną zmianie.



## VIII. Kamienie milowe II etapu projektu

W drugim etapie realizacji projektu wyznaczone są trzy kamienie milowe:

1. **Pozyskanie przedsiębiorców i rekrutacja uczestników.** Połączenie obydwu działań w jednym terminie wynika z konieczności dostosowania testowanego modelu do dynamiki zmian na lokalnym rynku pracy. Przedsiębiorcy dostarczają projektowi miejsca pracy bez czego sam model nie może być uruchomiony, jednocześnie jednak ewentualny brak kandydatów do pracy, może uczynić wszystkie wysiłki daremnymi.
2. **Szkolenia wstępne.** Zakończeniu procesu szkoleń wstępnych jest warunkiem sine qua non doprowadzenia do poziomu umożliwiającego zatrudnienie. W realizacji modelu każdy z uczestników będzie miał ustalony indywidualnie zarówno tryb szkoleń, jak i krańcowe daty rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych modułów..
3. **Zatrudnienie.** Doprowadzenie do zatrudnienia jest jednym z celów szczególnych projektu.

## IX. Analiza ryzyka

Zakres działań przewidzianych wykonania w modelu Well-Box” nie odbiega od rutynowych procedur stosowanych w działalności Powiatowych Urzędów Pracy oraz zaangażowanego personelu. W związku z powyższym, na poziomie lokalnych służb zatrudnienia, nie występuje żadne zagrożenie dla realizacji założeń modelu. Gwarancją skuteczności jest to, że wyznaczone w modelu zadania i czynności nie odbiegają od rutynowych, a zmiana dotyczy jedynie ich kolejności.

W szczególności, realizatorzy są przygotowani do rozpoznania, redukcji zagrożeń i związanych z nim ryzyk powstających w związku z realizacją poszczególnych działań w obszarach:

- (1) Rekrutacji uczestników i pozyskanie przedsiębiorców do współpracy. W tym punkcie może pojawić się ryzyko takie jak zbyt niska liczba uczestników czy brak zainteresowanych przedsiębiorców o odpowiednim profilu.
- (2) Fазie przygotowawczej i szkoleniach, w którym zagrożeniem jest rezygnacja kandydatów do pracy z uczestnictwa w projekcie.
- (3) Zatrudnienia, w którym nie powstają już trudności w zakresie realizacji projektu, ale w przypadku rezygnacji uczestników spada jego efektywność dla pracodawcy i następuje utrata walorów propagandowych.

Wszystkim przypadkom przeciwdziała profesjonalizm pośredników w Powiatowych Urzędach Pracy. W każdym z nich, modelem zajmuje się personel z wieloletnim doświadczeniem w obszarze aktywizacji zawodowej i stworzone w tym zakresie warunki w urzędach pracy odpowiadają założeniom modelu.

Rzeczywistym zagrożeniem realizacji jest zmiana warunków brzegowych w zakresie otoczenia prawnego i finansowego. Obydwa przypadki – zmiana przepisów prawa lub poziomu środków na aktywizację zawodową, doprowadzonych do powiatowych urzędów pracy – nie zależą jednak w żadnym stopniu od służb zatrudnienia. W fazie testowania modelu zagrożenie to nie wystąpi jednak w stopniu wyższym niż 1-punktowy.