

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

RAPORT
z badania ewaluacyjnego projektu innowacyjnego:
„PI-PWP Model walidacji kompetencji
dla pracowników MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego”
realizowanego z komponentem ponadnarodowym.

Realizator projektu	Krajowa Izba Gospodarcza w Warszawie
Program Operacyjny	Program Operacyjny Kapitał Ludzki
Priorytet	VIII Regionalne Kadry gospodarki
Działanie	8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie
Poddziałanie	8.1.1. Wsparcie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw
Nr projektu	POKL.08.01.01-30-018/11
Okres realizacji projektu	01.09.2011r. – 31.08.2013r.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

PODSUMOWANIE

Raport z badania ewaluacyjnego projektu innowacyjnego: „Model walidacji kompetencji dla pracowników MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego” realizowanego z komponentem ponadnarodowym został sporządzony na podstawie zawartej umowy i według określonych kryteriów. Raport ma na celu wskazanie metod i wyartykułowanie zaleceń dla Zespołu Projektowego celem osiągnięcia większej efektywności w realizowanym projekcie.

Badanie ewaluacyjne wykazało, że projekt jest realizowany dynamicznie i z ekonomicznym wykorzystaniem dostępnych środków. Projekt wpisuje się w oczekiwania odbiorców i użytkowników, a także w szerszy kontekst – politykę UE szczególnie w zakresie uczenia się przez całe życie. Złożoność zagadnień, których projekt dotyczy, konieczność przełamywania bardzo trudnych barier mentalnych wyznacza granice koniecznych działań dla jego włączenia do praktyki. Dlatego, co wielokrotnie podkreślono w raporcie, bardzo ważny będzie etap upowszechniania projektu. W rekomendacjach zapisano odpowiednie zalecenia w tej sprawie.

Trzeba również mieć świadomość, że zbudowany model musi być obudowany odpowiednią strukturą, bądź powierzony odpowiedniej strukturze, i osobom, które będą wykorzystywały go w praktyce. Sam model, pozostawiony w tej postaci, pozostanie tylko modelem do możliwego wykorzystania. Potrzeba zatem podjąć, lub zaplanować podjęcie, następnych projektów lub inicjatyw tworzących takie struktury.

Oceniając stan prac nad polskim modelem walidacji realizatorzy projektu otwierają dopiero możliwości, wskazują rozwiązanie, wytyczają drogę, którą również inne instytucje i organizacje mogą podążać. Trzeba

Strona | 2

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

wyraźnie podkreślić, że prekursorski charakter projektu zasługuje na uznanie.

STRESZCZENIE

Prezentowany raport prezentuje wyniki ewaluacji projektu: Model walidacji W końcowej pierwszej fazie tzn. po fazie testowania, ale przed fazą upowszechniania i wdrażania. Raport ma przyczynić się do większej efektywności projektu i doskonalenia wytworzonych produktów.

W badaniu przeanalizowano dostępne materiały, wyniki sesji testujących oraz wyniki ankiet ewaluacyjnych oraz telefonicznego wywiadu z odbiorcami i użytkownikami budowanego modelu.

W wyniku badania sformułowano następujące rekomendacje:

1. Projekt wpisuje się w potrzeby rynku pracy i w cele Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Z pewnością wypełnia dotychczasową lukę w zakresie budowania systemu walidacji kompetencji stanowiąc istotny wkład do prac nad jego ostatecznym kształtem.
2. Projektodawca powinien założyć, jako bardzo ważny czynnik, konieczność przeglądu, w określonych odstępach czasu, metod i procedur obowiązujących w systemie, bowiem nie można przewidzieć w którym kierunku będzie się rozwijać gospodarka miejska i jakie kompetencje będą potrzebne po upływie 5 – 10 lat. W systemie musi być założona jego płynność i narzędzia którymi dysponuje muszą gwarantować kompatybilność tego systemu ze zmiennością otoczenia
3. Zespół Projektowy powinien wykorzystać fakt realizacji na terenie Województwa Wielkopolskiego dwóch innych projektów dla wielkopolskiego sektora komunalnego i podjąć starania dla wykorzystania efektu skali oraz współdzielenia się produktami

Strona | 3



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

wytworzonymi w projektach. Nie ma lepszej perspektywy jak wykorzystanie elementów modelu walidacji w systemie monitoringu czy upowszechnienie go w sieci współpracy wielkopolskich przedsiębiorstw komunalnych.

4. Opracowany w modelu zestaw kompetencji menedżera XXI w. będzie wymagał aktualizacji lub przypisania innych akcentów dla poszczególnych poziomów. Wymaga to wpisania do systemu zaleceń, aby przyszli użytkownicy weryfikowali przypisane poziomy do poszczególnych kompetencji i nie byli przekonani o ich nienaruszalności. Nie bez znaczenia jest tutaj obserwacja rynku pracy i uwarunkowań rozwojowych gospodarki polskiej.
5. Bardzo istotna jest spójność wypracowanego modelu z europejskim odpowiednikiem. Budowanie wyodrębnionego polskiego systemu walidacji kompetencji menedżerskich nabytych w edukacji nieformalnej nie byłoby właściwym rozwiązaniem. Dlatego rekomenduje się wzmocnienie współpracy z partnerem ponadnarodowym oraz z instytucjami, które prowadzą tego typu badania i realizacje. Od maksymalnego wykorzystania ponadnarodowych kontaktów i wiedzy zależy w dużej mierze powodzenie projektu.
6. Dla umocnienia wypracowanych efektów Zespół Projektowy powinien dokonać analizy kanałów informacyjnych i metod promocji, które pozwalałyby na większe zaangażowanie odbiorców i użytkowników i zmianę ich podejścia do problematyki walidacji kompetencji nabytych w drodze edukacji nieformalnej
7. Zachodzi konieczność uzupełnienia działań w projekcie o koncepcję wsparcia luki kompetencyjnej, Wplecenie modelu w szerszy kontekst edukacyjny. Przygotowanie kursów, e-learningu na poszczególne kompetencje, aby korzystając z nich można uzupełnić wiedzę. Pozostawienie beneficjenta tylko i wyłącznie z



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

wiedzą o istnieniu luki kompetencyjnej jest połowicznym rozwiązaniem. Dlatego w projektowaniu dalszego rozwoju modelu należy zastrzec taką konieczność, co wskaże innym ich potencjalne pola aktywności.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

SPIS TREŚCI

Podsumowanie	2
Streszczenie	3
Spis treści	6
Wprowadzenie	7
Przedmiot ewaluacji	8
Pytania badawcze	13
Grupa badawcza	14
Opis zastosowanych metod badawczych	16
Materiał badawczy	17
Analiza ewaluacyjna projektu i produktów – trafność (<i>relevance</i>)	27
Analiza ewaluacyjna projektu i produktów – Efektywność (Eficiency projektu).	35
Analiza ewaluacyjna projektu i produktów – Skuteczność (<i>Effectiveness</i>)	36
Analiza ewaluacyjna projektu i produktów – Użyteczność (<i>Utility</i>)	38
Analiza ewaluacyjna projektu i produktów - Trwałość (<i>Sustainability</i>)	38
Analiza wykorzystania przyznanych środków i zaawansowania projektu	43
Narzędzi i struktury do włączaniu innowacji do praktyki	51
Rekomendacje	52

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

WPROWADZENIE

Przedstawiany raport jest wynikiem przeprowadzonego badania w ramach ewaluacji zewnętrznej. Badanie miało charakter bieżący (on-going) dla lepszego zrozumienia już osiągniętych efektów oraz sformułowanie rekomendacji użytecznych z punktu widzenia wdrażania programu.

Celem przeprowadzonej ewaluacji jest podniesienie poziomu wiedzy Zespołu Projektowego przez dostarczenie dodatkowych informacji oraz wsparcie w podejmowaniu decyzji w celu zwiększenia efektywności i skuteczności realizowanego projektu.

Ewaluacja projektu umożliwi dokonanie podsumowań zrealizowanych działań, oceni ich trafność, skuteczność oraz użyteczność dla grup docelowych.

Wynik przeprowadzonej ewaluacji i wyartykułowane zalecenia będą skierowane do Zespołu Projektowego i ekspertów uczestniczących w realizacji projektu. Zawarte również zostaną w ostatecznej wersji produktu finalnego, szczególnie w zakresie działań dotyczących wdrażania i upowszechniania systemu w przyszłości.

Upowszechnienie zaleceń z raportu jest niezbędne i konieczne dlatego, że budowany system, z natury rzeczy nie ma formy skończonej, zważywszy na płynność kompetencji definiowanych ostatecznie przez zmiany rynkowe. Oznacza to, że system będzie ulegał ustawicznym dostosowawczym zmianom i rekomendacje zawarte w ewaluacji będą mogły być zastosowane przy każdorazowej modyfikacji.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

PRZEDMIOT EWALUACJI.

Badaniu ewaluacyjnemu poddany jest projekt innowacyjny: „Model walidacji kompetencji dla pracowników MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego” realizowany z komponentem ponadnarodowym przez Biuro Krajowej Izby Gospodarczej w Ostrowie Wielkopolskim współfinansowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Celem projektu jest wypracowanie do końca VIII 2013 r. pierwszego w Wielkopolsce innowacyjnego rozwiązania w zakresie walidacji kompetencji i umiejętności wspierającego pracodawców i pracowników, kobiety i mężczyzn, MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne.

Opracowywany model dotyczy walidacji kompetencji nabytych w edukacji nieformalnej, a szczególnie w wieloletniej pracy zawodowej. Odbiorcami i użytkownikami modelu będzie kadra zarządzająca MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego czyli przedsiębiorstw świadczących techniczne usługi komunalne o charakterze gospodarczym.

Projekt realizuje również cele szczegółowe:

- Opracowanie, wspólnie z partnerem ponadnarodowym, kompleksowego systemu walidacji kompetencji i umiejętności nabytych w nieformalny sposób na wybranych stanowiskach w MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne.
- Ujednolicenie, we współpracy z partnerem ponadnarodowym i zgodnie z europejską nomenklaturą, definicji branż tworzących sektor komunalny oraz identyfikacja tych branż na terenie

Strona | 8

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wielkopolski, inwentaryzacja stanowisk kadry kierowniczej i menedżerskiej oraz opracowanie rejestru niezbędnych na tych stanowiskach kwalifikacji i umiejętności z uwzględnieniem norm UE.

- Identyfikacja aktualnie stosowanych praktyk walidacyjnych w wielkopolskich ośrodkach szkoleniowych i innych instytucjach, utworzenie rejestru i opracowanie wzorca mechanizmów akredytowania instytucji walidujących kompetencje i umiejętności na wybranych stanowiskach w MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego
- Opracowanie i uruchomienie systemu interaktywnej informacji o procedurach walidacji umiejętności i kompetencji oraz promocja możliwości udokumentowania kompetencji nabytych w nieformalny sposób przez pracowników sektora komunalnego przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne.

Realizowany projekt składa się z następujących etapów:

<p>Diagnoza i analiza problemu</p>	<p>Badania i raporty:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Badanie i sporządzenie raportu z badania katalogowania branż w polskim sektorze komunalnym - umowa o dzieło • Badanie i opracowanie raportu w zakresie analizy stanowisk kadry zarządczej i menedżerskiej w MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego • Przeprowadzenie analizy i opracowanie raportu systemu potwierdzania kompetencji w MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego • Wykonanie analizy benchmarkingowej w obszarze walidacji kompetencji i umiejętności w
------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Strona | 9

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

	<p> europejskich MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przeprowadzenie analizy kompetencji i umiejętności oraz opracowanie zasad wsparcia kobiet w MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego
<p>Opracowanie wstępnej wersji produktu finalnego i strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego.</p>	<p>Strategia wdrażania produktu finalnego - procedury walidacji dla poszczególnych etapów wraz z modelami narzędzi koniecznymi do ich realizacji, a także zasady postępowania, m.in.: zasady doboru egzaminatorów i przygotowania procesu walidacji oraz zasady współpracy i doboru partnerów społecznych w procesach walidacji kompetencji i zasady uczestnictwa kobiet. Ten proces budowania produktu był kontrolowany przez Zespół Konsultacyjno – Upowszechniający. Odbyło się pięć spotkań na których analizowano poszczególne etapy procesu walidacji. Spotkania prowadzone były na zasadzie referowania wykonanych działań, dyskusji i pytań oraz sugestii wprowadzania zmian. Produktem była strategia wdrażania przekazana do oceny Regionalnej Sieci Tematycznej. Zadanie było wspierane przez partnerów ponadnarodowych w ramach realizowanego komponentu</p>
<p>Testowanie wstępnej wersji produktu finalnego.</p>	<p>Proces testowania obejmował 5 spotkań Komisji Certyfikującej w subregionach. Każda sesja to przede wszystkim otwarta rekrutacja uczestników, egzaminy teoretyczne i praktyczne i ocena procesu walidacji. Każda sesja kończyła się spotkaniem Zespołu Konsultacyjno – Upowszechniającego dla oceny procesu i wniesienia uwag.</p>

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

<p>Analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu.</p>	<p>Analiza zostanie przeprowadzenie przez zewnętrzną ewaluację projektu po której odbędzie się spotkanie Konsultacyjno – Upowszechniające dla podsumowania wyników testowania i ewaluacji. Następnie będzie miało miejsce opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego i jego przekazanie do ostatecznej walidacji.</p>
<p>Publikacja ostatecznej wersji produktu finalnego i produktów pośrednich.</p>	<p>Opublikowane zostanie 5 opracowań:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proces i procedury walidacji kompetencji i umiejętności nabytych w nieformalnym procesie edukacji na wybranych stanowiskach w MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego • Mechanizmy akredytacji i rejestrowania instytucji walidujących kompetencje i umiejętności na wybranych stanowiskach w wielkopolskim sektorze komunalnym • Wielkopolski sektor komunalny i jego branże. Stanowiska kierownicze i menedżerskie oraz kompetencje i umiejętności niezbędne na tych stanowiskach. • Kompetencje i umiejętności kobiet w wielkopolskim sektorze komunalnym • Promocja dokumentowania kompetencji nabytych w nieformalnym procesie edukacji wśród kadry kierowniczej i menedżerów sektora komunalnego. Zasady i modele. <p>Produkt finalny, opracowanie w formie publikacji, otrzymają użytkownicy i odbiorcy w formie drukowanej na spotkaniach upowszechniających i konferencji podsumowującej.</p> <p>Ponadto produkt finalny i produkty pośrednie</p>

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

	<p>udostępnione będą w formie publikacji elektronicznej do dowolnego pobierania. Firmy świadczące usługi walidacyjne otrzymają gotowe procedury i narzędzia do certyfikacji. Wymagane będzie wewnętrzne szkolenie mające na celu przyswojenie zawartości publikacji. Nie będą wymagane wysokospecjalistyczne działania</p>
<p>Upowszechnianie i włączenie do głównego nurtu polityki.</p>	<p>W ramach etapu upowszechniania odbędą się spotkania upowszechniające w 5 subregionach Województwa Wielkopolskiego oraz upowszechniająca konferencja otwierająca i podsumowująca projekt. Przeprowadzony zostanie mailing informacyjny. I opublikowane będą artykuły w pismach subregionalnych.</p>

Strategicznym celem projektu jest wytworzenie wyżej opisanego modelu, w postaci systemu składającego się z następujących elementów:

- Opis systemu.
- Wykaz zapotrzebowania na kompetencje menedżerów sektora komunalnego – wykaz uwzględnia przyszłe procesy transformacyjne sektora komunalnego uwarunkowane zmianami w europejskim sektorze komunalnym.
- Opis złożoności, odpowiedzialności, wysiłku i warunków pracy oraz zadań na określonych stanowiskach.
- Wykaz kryteriów i poziomów kompetencji – innowacją jest odniesienie się do Europejskich Ram Kwalifikacji i spójność z tym systemem.
- Wykaz kompetencji zawodowych menedżerów XXI w sektora komunalnego – wraz z opisem kompetencji

Strona | 12

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- System badania kompetencji menedżerów wielkopolskiego sektora komunalnego, w tym zasady, testy i procedury walidacji kompetencji.
- System informacji zwrotnych – dla menedżera i instytucji mających wpływ lub kształtujących kadre menedżerską
- Strategia rozwoju systemu – nakreślenie kierunków rozbudowy i zachowania spójności z kształtującym się europejskim systemem walidacji kompetencji nabytych w edukacji nieformalnej.

PYTANIA BADAWCZE:

Ewaluacja ma udzielić odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Trafność (*Relevance*):

- Czy i w jakim stopniu produkt odpowiada na realne potrzeby?
- Czy projektodawca właściwie zdiagnozował potrzeby i problemy rozwojowe?
- Czy w projekcie uwzględniono wyzwania i problemy społeczno – gospodarcze wynikające ze stanu i potencjału polskiej gospodarki
- Czy proponowane podejście jest rozwiązaniem bardziej wydajnym finansowo od metod stosowanych wcześniej?
- Czy przedsięwzięcie wypracuje wartość dodaną i jakiego rodzaju jest ta wartość: proinwestycyjna czy konsumpcyjna?
- Czy można założyć, że przedsięwzięcie gwarantuje długofalowy rozwój zwiększając tym samym efektywność?

2. Efektywność (*Efficiency*):

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- czy produkt przynosi zakładane efekty przy zakładanych kosztach, czy koszty te nie mogłyby być niższe, dając porównywalne efekty?.
3. Skuteczność (*Effectiveness*):
- W jakim stopniu produkt jest skuteczny?
 - Czy to, co osiągnięto jest tym, co planowano?
 - Do jakiego stopnia działanie przyczyniło się do osiągnięcia celów?
4. Użyteczność (*Utility*):
- Czy wypracowany produkt jest zgodny z aktualnymi potrzebami grup docelowych?
5. Trwałość (*Sustainability*):
- Czy wypracowany model i osiągnięte efekty będą wykraczać poza okres realizacji projektu i czy generować będą wartości dodane. Jakie jest zapewnienie, że modyfikacja modelu ma możliwość pozyskania wsparcia w przyszłości.

GRUPA BADAWCZA

Grupa badawcza jest szeroka i obejmuje:

- Odbiorców – pracodawców i pracowników MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego
- Użytkowników, którymi są:
 - osoby funkcyjne (departamenty UMWW) – jako odbiorca informacji zwrotnej o stanie kompetencji wielkopolskiego sektora komunalnego (luka kompetencyjna) - zajmujące się programowaniem rozwoju strategicznego - dla wprowadzenia odpowiednich zapisów do opracowywanych planów działań, a w szczególności do dwóch dokumentów: Strategii Rozwoju Województwa

Strona | 14

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wielkopolskiego i Strategii Rozwoju Zasobów Ludzkich Województwa Wielkopolskiego,

- osoby decyzyjne i opiniotwórcze m.in. radni Sejmiku Wojewódzkiego, Sejmiku Gospodarczego, radni miast wielkopolskich, prezydenci miast oraz kadra kierownicza odpowiadająca w samorządzie lokalnym za planowanie rozwoju gospodarki miejskiej – jako odbiorca informacji zwrotnej o stanie kompetencji wielkopolskiego sektora komunalnego (luka kompetencyjna) - dla dokonywania właściwych zapisów w tworzonym prawie i uwzględnienia poziomu kompetencji kadry zarządzającej i menedżerskiej, która będzie realizowała założenia i cele strategii rozwoju województwa i poszczególnych miast,
- instytucje szkoleniowe i doradcze, w tym instytucje otoczenia biznesu – jako odbiorca informacji zwrotnej o stanie kompetencji wielkopolskiego sektora komunalnego (luka kompetencyjna) - dla opracowania skutecznej oferty szkoleniowej odpowiadającej zapotrzebowaniu rynku pracy i realizującej programy likwidujące zdiagnozowaną lukę kompetencyjną,
- instytucje rynku pracy – jako odbiorca informacji zwrotnej o stanie kompetencji wielkopolskiego sektora komunalnego (luka kompetencyjna) - dla precyzyjnego określenia kompetencji wymaganych przez pracodawców wobec poszukujących pracy w MMŚP sektora komunalnego. Dobrze zdefiniowana oferta skutkować będzie zwiększoną efektywnością zatrudnienia i dopływie właściwie wykształconej kadry do przedsiębiorstw,

Strona | 15

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

→ MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego zgodnie z definicją UE, których działalność obejmuje usługi wykonywane na rzecz zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty (mieszkańców) miast i gmin, zgodnie z Ustawą o samorządzie gminnym

OPIS ZASTOSOWANYCH METOD BADAWCZYCH

Uwzględniając specyfikę projektu oraz szczególną charakterystykę wielkopolskiego sektora komunalnego dokonano wyboru metody triangulacji jako pozwalającej na zwiększenie pewności (reliability), prawomocności (validity), wiarygodności (credibility) czy możliwości uogólniania wniosków wygenerowanych w trakcie badania. Techniki te wpływają na siebie nawzajem, dając możliwość oceny problemu badawczego z różnych punktów widzenia.

W badaniu zastosowano:

- triangulację danych, czyli analizowanie danych pochodzących z wielu różnych źródeł. Umożliwia ona sprawdzenie słuszności wniosków wyciągniętych na podstawie jednego zestawu danych za pomocą danych zebranych z innych źródeł.
- triangulację metodologiczną, polegającą na zastosowaniu wielu metod do zbadania pojedynczego problemu (metodologię testowania, metodologię opinii ekspertów zewnętrznych).

Realizacja ewaluacji zostanie rozpoczęta od badań jakościowych obejmujących analizę dokumentów zastanych, analizy dokumentów programowych, analizy wcześniej opracowanych raportów oraz analizy zgodności dokumentów z obowiązującym systemem prawnym oraz dokumentami strategicznymi. Następnie przeprowadzone zostaną

Strona | 16

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

wywiady metodą CATI (badania telefoniczne) z wybranymi ekspertami, przeprowadzone będą testy z szerokim gronem Interesariuszy oraz metodą CAWI w oparciu o ankietę e-mailową.

MATERIAŁ BADAWCZY

Dla przeprowadzenia badania ewaluacyjnego wykorzystano informacje zawarte w następujących źródłach:

Źródła internetowe:

- Europejskie Centrum Przedsiębiorstw Publicznych i Przedsiębiorstw Świadczących Usługi Użyteczności Publicznej – www.ceep.eu.

CEEP jest międzynarodowym stowarzyszeniem utworzonym w 1961 roku. Zrzesza przedsiębiorstwa z udziałem publicznym lub przedsiębiorstwa świadczące usługi użyteczności publicznej, niezależnie od ich statusu prawnego czy formy własności. Reprezentuje pracodawców i przedsiębiorstwa świadczące usługi publiczne w wielu sektorach, np. transport publiczny, transport kolejowy, energia, odpady, szpitale, szkolnictwo, administracja, telekomunikacja itp.

CEEP jest organizacją uznaną przez Komisję Europejską jako Partner Społeczny na mocy Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską. Dostarcza ekspertyz i jest miejscem konsultacji z Komisją Europejską w zakresie rozwiązań legislacyjnych, propozycji politycznych. Wyraża również swoje stanowisko poprzez formułowane opinie. Dostarczane ekspertyzy są wynikiem wspólnej pracy specjalistów zrzeszonych w poszczególnych stałych komisjach zajmujących się konkretnymi tematami (transport, woda, komunikacja, energia, środowisko naturalne) lub tematami przekrojowymi

Strona | 17

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

(rynek wewnętrzny i konkurencja, lokalne przedsiębiorstwa, makro-ekonomia, usługi użyteczności publicznej, sprawy socjalne i dialog społeczny). CEEP wykonało pierwsze w Europie mapowanie usług publicznych podejmując również inicjatywę mapowania w roku 2012. Informacje na stronie internetowej CEEP są znaczące dla oceny funkcjonowania polskiego sektora usług użyteczności publicznej w kontekście europejskim.

- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego – www.mrr.gov.pl, szczególnie w obszarze Krajowej Polityki Miejskiej o rozwoju miast dla których usługi komunalne mają zasadnicze znaczenie.

Materiały źródłowe:

- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów, Biała Księga nt. usług użyteczności publicznej, COM(2004) 374 final, Bruksela, 12.5.2004 – podstawowy materiał wyznaczający standardy i warunki brzegowe funkcjonowania sektora usług użyteczności publicznej.
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego w sprawie strategii tematycznej w sprawie środowiska miejskiego (2006/2061(INI)) – rezolucja wprowadzająca m.in. plan zrównoważonego rozwoju miejskiego, w tym plan gospodarowania odpadami, plan zrównoważony komunikacji miejskiej.
- Komunikat Komisji do Rady i Parlamentu Europejskiego, Polityka spójności i miasta: rola miast i aglomeracji w odniesieniu do wzrostu i zatrudnienia w regionach, COM(2006) 385 wersja ostateczna, Bruksela, dnia 13.7.2006 r.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Wniosek o dofinansowanie projektu, POKL.08.01.01-30-018/11 „PI-PWP Model walidacji kompetencji dla pracowników MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego” wraz z załącznikami.
- Informacja pokontrolna nr 32/VIII/2012 z dnia 17.08.2012 r.. W dniu 26-27.07.2012 WUP Poznań przeprowadził kontrole realizacji projektu, w wyniku której stwierdzono, że wszystkie skontrolowane dane dotyczące wydatków poniesionych w ramach realizacji projektu, przekazane we wnioskach Beneficjenta o płatność są zgodne z dokumentami księgowymi udostępnionymi w trakcie kontroli, że projekt jest realizowany zgodnie z harmonogramem ujętym we wniosku o dofinansowanie projektu oraz, że projekt jest realizowany zgodnie z przepisami i zasadami wspólnotowymi oraz krajowymi. Konkluzja z przeprowadzonej kontroli brzmi: Zespół Kontrolujący w wyniku przeprowadzonych czynności kontrolnych nie wykrył uchybień ani nieprawidłowości w realizacji projektu.
- Testy Interesariuszy – badanie ankietowe i telefoniczne przeprowadzone na grupie łącznie 54 Interesariuszy
- Raport z sesji testujących. Jednym z ważniejszych źródeł informacji były sesje testujące produkty i rezultaty projektu¹.

¹ Opis sesji testujących oparto na opracowaniu dr. Małgorzaty Spychały, Prezentacja i analiza wyników sesji testującej dla menedżerów wielkopolskiego sektora komunalnego, Raport Końcowy

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

W sesjach testujących udział wzięło:

Termin	9-11.10.2012 r.	23-25.10.2012 r.	7-9.11.2012 r.	20-22.11.2012 r.
Miejsce	Kalisz	Konin	Poznań	Leszno
Liczba uczestników w sesji	6 menedżerów	6 menedżerów	7 menedżerów	5 menedżerów

Zgodnie z opinią dr Małgorzaty Spychały: „Samoocena kompetencji zawodowych menedżerów to pierwszy krok do identyfikacji wiedzy i umiejętności kadry zarządczej i menedżerskiej sektora komunalnego. Nie jest to etap wystarczający, aby stwierdzić, że menedżerowie posiadają kompetencje na podanym poziomie”.

Samoocena kompetencji jest ważnym źródłem informacji, jednak należy ją zweryfikować. Dlatego kolejnym etapem badania kompetencji zawodowych menedżerów będzie badanie i ocena ich umiejętności i wiedzy za pomocą metody Assessment Center i metody 360 stopni. Dopiero po tym badaniu, będzie można obiektywnie ocenić posiadany poziom kompetencyjny ankietowanych.

Z przeprowadzonych sesji testujących w województwie wielkopolskim wynika, że żaden z badanych kierowników, na podstawie samooceny, nie ocenił wszystkich swoich kompetencji zawodowych na poziomie wymaganym przez model kompetencyjny menadżera XXI w. Większość uczestników sesji oceniła swoje zdolności na niższym poziomie niż wymagany, co świadczy o niedoborze kompetencji. Niektórzy badani menedżerowie ocenili swoje kompetencje zawodowe na poziomie wyższym niż wymagany, świadczy to o nadmiarze wiedzy i umiejętności, która może zostać wykorzystana w innym obszarze działalności firmy.

Strona | 20

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Najwyżej swoje poziomy kompetencyjne ocenili menedżerowie z Poznania (wykres zaznaczony czarnym kolorem). Na drugim miejscu znajdują się badani z regionu konińskiego (wykres zaznaczony zielonym kolorem). W tych grupach znajdują się nawet nadwyżki kompetencji, świadczące o dobrym przygotowaniu kadry menedżerskiej do przyszłych zadań.

Lukę kompetencyjną badani kierownicy posiadają w obszarze kompetencji komunikacyjnych. To bardzo słaby wynik, gdyż kompetencje komunikacyjne są najważniejszymi umiejętnościami menedżera przyszłości. Właściwe byłoby, po potwierdzeniu wyników przez współpracowników i ekspertów, opracowanie programu doskonalenia wiedzy i umiejętności z obszaru komunikowania się w organizacji i z otoczeniem.

Najmniejsza luka kompetencyjna dotyczy umiejętności twórczego myślenia oraz znajomości branży. Jeżeli powyższe dane zostaną potwierdzone innymi metodami badawczymi, można sądzić, że w tych obszarach badani menedżerowie są przygotowani do zadań, które będą realizowali w przyszłości.

Bardzo ważną rolę w testowaniu produktu miały testy psychologiczne.

Zastosowano w badaniu:

- Kwestionariusz Osobowości (NEO-FFI) [P.T.Costa, R.R. MCCrae], który diagnozuje potencjał osobowościowy, poprzez pięć cech niezbędnych w przystosowaniu jednostki do życia zawodowego. Są to: neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie, ugodowość, sumienność
- Kwestionariusz Kompetencji Społecznych (KKS) [A.Matczak], który diagnozuje efektywność zachowania jednostki w trzech

Strona | 21

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

typach okoliczności. Są to: sytuacje ekspozycji społecznej (bycie obiektem uwagi i potencjalnej oceny ze strony wielu osób), sytuacje wymagające asertywności (realizowania własnych celów czy potrzeb przez wywieranie wpływu na innych lub opieranie się wpływowi innych). sytuacje intymne (bliskie kontakty interpersonalne, ujawnianie się np. zwierzanie się, wysłuchiwanie). KKS z pewnością określa kompetencje niezbędne w kontaktach interpersonalnych.

- Kwestionariusz radzenia sobie ze stresem (CISS) [J. Strelau, A. Jaworowska, K. Wrześniewski, P. Szczepaniak]. Kwestionariusz składa się ze stwierdzeń, dotyczących różnych zachowań, które podejmują ludzie w napiętych sytuacjach obrazując sposób radzenia sobie ze stresem. Jego możliwości diagnostyczne polegają na określeniu dominującej u jednostki tendencji, najczęściej jednej spośród: styl skoncentrowany na zadaniu, na emocjach, na unikaniu, w tym na angażowaniu się w czynności zastępcze i poszukiwaniu kontaktów towarzyskich.

W podsumowaniu sesji testujących, szczególnie z uwzględnieniem sesji psychologicznych, autorka Raportu napisała: „Do określenia cech osobowości oraz kompetencji społecznych menedżerów sektora komunalnego wykorzystano celowo dobrane testy psychologiczne. Badania odbywały się w różnych regionach województwa Wielkopolskiego. Uzyskane na ich podstawie wyniki są do siebie zbliżone i nie pozwalają określić grup wyróżniających się w znaczącym stopniu.

Całościowa analiza pokazuje, że Konin oraz Poznań to subregiony, które uzyskały największy poziom zgodności pomiędzy wynikiem uzyskanym i najbardziej pożądanym z perspektywy pełnienia roli menedżerskich. Jest to jednak przewaga bardzo niewielka. Warto także pamiętać, że badania

Strona | 22

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

prowadzone były na grupach liczących niewielu menedżerów, a ich efektem było przede wszystkim wskazanie kierunków dalszego rozwoju pojedynczym osobom.

Wśród mocnych stron menedżerów niezależnie od subregionu wyróżnić można wysoki poziom ekstrawersji, otwartość na nowe doświadczenia oraz ugodowość. Ponadto niewątpliwą zaletą są adekwatnie rozwinięte kompetencje społeczne w zakresie kontaktów interpersonalnych. Doskonalenia wymagają zwłaszcza wiedza i umiejętności niezbędne w sytuacjach ekspozycji społecznej oraz wymagających asertywności. Warto także wspomnieć, że w przeważającej większości wyniki uzyskane niewiele odbiegały od wyników pożądaných.

Podczas sesji testujących przeprowadzono również badanie z użyciem kwestionariusza ankietowego dotyczące oceny systemu walidacji kompetencji. Wyniki badania są następujące:

- 11 kierowników stwierdziło, że jest to bardzo dobry produkt, największą ilość ocen bardzo dobrych postawili menedżerowie z subregionu poznańskiego (aż 5 osób). 11 menedżerów oceniło przedstawiony produkt jako dobry, największą ilość ocen dobrych postawili menedżerowie z subregionu leszczyńskiego (aż 4 osoby). Tylko jeden kierownik z subregionu kaliskiego stwierdził, że produkt zasługuje na ocenę wystarczającą. Reasumując: 96% badanych (22 osoby) oceniło prezentowany produkt bardzo dobrze i dobrze, jest to bardzo wysoka nota, która świadczy o jasności prezentacji produktu
- zaprezentowany system walidacji kompetencji menedżerów został oceniony dobrze przez 14 kierowników (największa ilość badanych z Kalisza -5 osób), natomiast bardzo dobrze przez 8 menedżerów, (4 badanych z Konina). Tylko jedna osoba



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

stwierdziła, że zaprezentowany system jest dostateczny. Reasumując: 96% badanych oceniło przedstawiony system walidacji kompetencji menedżerów sektora komunalnego dobrze i bardzo dobrze. To wynik bardzo dobry, świadczący o akceptacji systemu kompetencji przez menedżerów oraz o poprawności prezentacji systemu

- 13 menedżerów stwierdziło, że raczej jest możliwe wprowadzenie systemu walidacji kompetencji menedżerów w ich firmach (aż 5 osób z Konina). 4 kierowników było zdecydowanych co do wprowadzenia systemu (2 osoby z Poznania). Czterech ankietowanych nie wiedziało, czy jest to możliwe. Tylko jedna osoba z Leszna stwierdziła, że raczej nie jest możliwe wprowadzenie prezentowanego systemu. Reasumując: 74% ankietowanych uważa, że zaprezentowany system może zostać wprowadzony w ich firmach. To bardzo dobry wynik: po zaprezentowaniu systemu $\frac{3}{4}$ uczestników chce wprowadzić badany system w swoich organizacjach, gdyż widzą duże korzyści, dotyczące znajomości kompetencji zawodowych kadry kierowniczej i zarządzające
- dla 14 kierowników głównym celem po przeprowadzonej sesji było określenie mocnych stron i posiadanego potencjału (aż 5 osób z Konina). 11 menedżerów uważa, że poszerzyli wiedzę z zakresu kompetencji społecznych, a 10 uznało poznanie modelu walidacji kompetencji zawodowych menedżerów sektora komunalnego za osiągnięty cel (głównie menedżerowie z Konina – 4 osoby). 8 badanych uważa, że wzrosła ich motywacja do doskonalenia własnych kompetencji zawodowych. Reasumując: 60 % badanych (14 osób) stwierdziło, że przeprowadzona sesja testująca pozwoliła im określić swoje mocne strony i posiadany potencjał. Ankietowani

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

mogli wybrać kilka odpowiedzi. Określenie mocnych stron menedżerów stanowi 23%, na drugim miejscu znajduje się cel dotyczący doskonalenia wiedzy z zakresu kompetencji społecznych (18%) oraz poznanie modelu walidacji kompetencji zawodowych menedżerów (17%). Najmniejszą wartość procentową zajmują cele dotyczące umiejętności rozpoznawania kompetencji u własnych pracowników (8%) oraz doskonalenie umiejętności z zakresu kompetencji społecznych (9%). Powyższe wyniki świadczą o tym, że badani menedżerowie osiągnęli główne cele zamierzone w projekcie: rozpoznanie własnych mocnych i słabych stron, poszerzenie wiedzy z zakresu kompetencji społecznych oraz zapoznanie się z proponowanym modelem walidacji kompetencji zawodowych menedżerów sektora komunalnego.

Interesujące były również odpowiedzi menedżerów oceniające przydatność poszczególnych kompetencji na stanowiskach pracy:

- 65% badanych menedżerów uważa, że podczas wykonywania zadań na danym stanowisku pracy wykorzystują zagadnienia związane z technikami kreatywnego myślenia oraz technikami negocjacyjnymi (15 osób). 52% ankietowanych wykorzysta zdobytą wiedzę z zakresu kompetencji komunikacyjnych, podobny procent badanych (48%) zastosuje zagadnienia związane z zarządzaniem zespołem pracowniczym. Reasumując: menedżerowie wykorzystują na swoich stanowiskach pracy główne wiedzę i umiejętności z zakresu kreatywności i kompetencji negocjacyjnych (22% odpowiedzi ankietowanych). Na drugim miejscu znajdują się zagadnienia z zakresu kompetencji komunikacyjnych (18%) i zarządzania zespołem pracowniczym (16%). To bardzo dobre

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

wyniki, wskazujące na rozpoznanie przez menedżerów własnych luk kompetencyjnych i chęci ich doskonalenia. Badani poszerzyli własne kompetencje społeczne i widzą potrzebę ich wykorzystania na swoich stanowiskach pracy.

W ogólnym podsumowaniu sesji testujących i badań ankietowych można powiedzieć że:

- 65% kierowników bardzo dobrze oceniło zaprezentowany system, a 30% wystawiło ocenę dobrą. To wynik bardzo pozytywny, świadczący o przydatności systemu walidacji kompetencji menedżerskich w sektorze komunalnym.
- 30 menedżerów uważa, że jest możliwe wprowadzenie systemu, przy czym 10 osób jest już zdecydowana co do możliwości wprowadzenia systemu. 5 badanych nie potrafiło odpowiedzieć na pytanie, a tylko 2 kierowników odpowiedziało, że raczej nie jest to możliwe.
- 81% badanych uważa, że jest możliwe wprowadzenie prezentowanego systemu walidacji kompetencji menedżerskich w ich organizacjach. To wynik bardzo dobry, który świadczy o przydatności systemu w przedsiębiorstwach komunalnych. Kadra zarządcza i menedżerska dostrzegła duże możliwości zwiększenia efektywności swoich organizacji poprzez rozpoznanie i ocenę kompetencji zawodowych pracowników.

W ostatecznej ocenie dr Małgorzata Spychała napisała: „Zaprezentowany system walidacji kompetencji menedżerów przeszedł pierwszą ocenę wybranych kierowników z MMŚP sektora komunalnego. Ocena ta jest bardzo dobra, co świadczy o poprawności zaprezentowanego systemu a przede wszystkim o przydatności walidacji kompetencji menedżerskich w sektorze komunalnym. Identyfikacja i ocena umiejętności zawodowych kierowników pozwoli na zwiększenie efektywności badanych organizacji.

Strona | 26

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

To nie jest tylko stwierdzenie zespołu projektowego, który opracował dany system, ale przede wszystkim odbiorców systemu – menadżerów sektora komunalnego. Analiza wiedzy i umiejętności menedżerów sektora komunalnego umożliwia rozpoznanie luk kompetencyjnych oraz nadmiaru kompetencji, a tym samym wpływa na racjonalne projektowanie programów rozwojowych dla konkretnych menedżerów. Przeprowadzona analiza kompetencji stanowi pierwszy etap badań, które będą rozszerzone na obszar całej Polski. Działanie to umożliwi rozpoznanie rzeczywistej wiedzy i umiejętności menedżerów sektora komunalnego, a tym samym pozwoli na opracowanie planów rozwoju i doskonalenia ich kompetencji zawodowych wymaganych w przyszłości”.

W badaniu testującym na użytek ewaluacji projektu wzięły udział 54 osoby. Z badania wynika wysoka akceptacja projektu i jego produktów. Zróżnicowana jest tylko skala tej akceptacji

Analiza ewaluacyjna projektu i produktów – trafność (*relevance*) projektu

- Czy i w jakim stopniu produkt odpowiada na realne potrzeby?

Według projektu raportu referencyjnego IBE projektu: Kwalifikacje po europejsku napisano: „W Polsce nie funkcjonuje system rozpoznawania i certyfikowania kompetencji zdobywanych poza zorganizowanymi formami edukacji, np. w toku wykonywania pracy. Nie ma jednego urzędowego spisu wszystkich nadawanych w Polsce kwalifikacji. Nie ma także zunifikowanego systemu informacji, gdzie i jakie kwalifikacje można zdobyć, jakie są wymagania oraz jakie warunki należy spełnić, by określoną kwalifikację uzyskać. Informacje te są dostępne sektorowo lub bezpośrednio w instytucjach nadających kwalifikacje” W budowanym

Strona | 27

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

obecnie Krajowym Systemie Kwalifikacji zakłada się, że: „Kolejne ważne założenie krajowego systemu kwalifikacji odnosi się do walidowania kompetencji, które powinno być dostępne dla zainteresowanych niezależnie od tego, czy dana osoba nabyła kompetencje w ramach zorganizowanej edukacji, czy ucząc się w inny sposób. System ma także, w znacznie szerszym niż dziś zakresie, umożliwiać akumulowanie (gromadzenie) oraz przenoszenie (transfer) osiągnięć w uczeniu się, a tym samym pozwalać na elastyczne dostosowywanie dróg kształcenia się i uzyskiwania kolejnych kwalifikacji do różnych uwarunkowań i okoliczności życiowych”. Na opisane wyżej intencje i próby podjęcia działań nakłada się wyraźne dążenie UE do stworzenia spójnego ogólnoeuropejskiego systemu kwalifikacji. Tymczasem UE w swoich zaleceniach pisze wyraźnie o tym, że należy zapewnić do 2015 r. ustanowienie krajowych systemów walidacji uczenia się pozaformalnego i nieformalnego, oferujących wszystkim obywatelom możliwość walidacji wiedzy, umiejętności i kompetencji, bez względu na kontekst, w jakim odbywała się ich nauka. Walidacja ta zapewnia podstawy do przyznania pełnych lub częściowych kwalifikacji, bez uszczerbku dla innych mających zastosowanie przepisów Unii, w szczególności dyrektywy 2005/36/WE w sprawie uznawania kwalifikacji zawodowych.

Potrzeby grupy odbiorców i użytkowników zostały zdefiniowane także na podstawie zdefiniowanych rozbieżności pomiędzy ofertą systemu edukacji i podnoszenia kwalifikacji a zapotrzebowaniem gospodarki na kadry o określonych kompetencjach. Innowacyjność projektu nakłada na jego realizatorów zupełnie inne spojrzenie na opisane wyżej potrzeby. Projekt innowacyjny ma zmieniać zastaną rzeczywistość, udoskonalać ją i przyczyniać się do kreowania nowych postaw menedżerskich (zapotrzebowanie na wiedzę). Ma także wpisywać się w przewidywane, a nie tylko obecne, zmiany gospodarcze, w tym konsekwencje obecnego

Strona | 28

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

kryzysu społeczno – ekonomicznego. Dlatego tak ważna w projekcie jest kwestia upowszechnienia jego rezultatów.

W badaniu testującym dla potrzeb ewaluacji aż 24 ankietowanych (z czego 18 osób w badaniu ankietowym, a 6 osób w badaniu telefonicznym) uznało, że model w stopniu bardzo dobrym wpisuje się w zapotrzebowanie rynku, a znakomita większość (28 badanych) stwierdziła, iż jest to stopień dobry. Brakło odpowiedzi negatywnych, a jedynie jedna osoba określiła dostosowanie modelu jako dostateczne.

- Czy projektodawca właściwie zdiagnozował potrzeby i problemy rozwojowe?

Kompetencje wzbogacające kapitał ludzki mają fundamentalne znaczenie dla krajowych i regionalnych gospodarek, dla poprawy ich konkurencyjności, wzrostu zatrudnienia a także dla spójności UE, która wyznacza jako jeden z priorytetów kształcenie przez całe życie. Jednym z elementów tej polityki jest rozwój mechanizmów walidacji efektów uczenia się, czyli formalnego potwierdzania kompetencji zdobytych na drodze edukacji formalnej oraz uczenia się nieformalnego.

Zgodnie z „Europejskimi wskazówkami dotyczącymi walidacji uczenia się pozaformalnego i nieformalnego” (CEDEFOP, 2004/2009) walidacja w ramach tych dwóch nurtów uczenia się postrzegana jest coraz częściej jako sposób ulepszania tego procesu niezależnie od formy i miejsca. Pozwala na zidentyfikowanie i swoistego rodzaju inwentaryzację posiadanych kompetencji.

Walidacja kompetencji jest dla pracodawców narzędziem pozwalającym na lepsze rozeznanie co do umiejętności swoich pracowników.

Strona | 29

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Pracodawcy zyskują: lepsze rozeznanie i rozpoznanie potrzeb szkoleniowych swoich pracowników, większą przejrzystość kwalifikacji w branży, oszczędności środków finansowych z tytułu kursów i szkoleń pracowników.

Pracownicy zaś uzyskują: formalne potwierdzenie posiadanej wiedzy i umiejętności nabytych np.: w realizacji kariery zawodowej, bez konieczności przechodzenia pełnego cyklu edukacji formalnej. Ma to swój wymiar ekonomiczny, edukacja nieformalna to z pewnością oszczędność czasu, energii, kosztów kształcenia, ale także większa wiarygodność w oczach pracodawcy, zwiększone szanse na utrzymanie lub zmianę zatrudnienia, i bezsprzecznie poprawę mobilności.

Osobnym zagadnieniem jest budowanie europejskiego systemu walidacji i wpisanie rezultatów projektu w jego założenia. W zasadzie nie kwestionuje się potrzeby walidacji kompetencji nabytych w edukacji nieformalnej. Zasadniczym problemem jest wpisanie procesu walidacji w jeden europejski system. Dlatego tak ważna jest kompatybilność budowanego modelu z jego europejskimi odpowiednikami

Na tak postawione pytanie w badaniu testującym na potrzeby ewaluacji 26 z 53 ankietowanych potwierdziło, iż zdecydowanie słusznie określono te potrzeby, a taka sama ilość kolejnych respondentów uznała, że „raczej tak”. Żaden z interesariuszy, ani menedżerów przedsiębiorstw sektora komunalnego nie udzielił negatywnej odpowiedzi. W ankiecie telefonicznej, jedna osoba zadeklarowała brak wiedzy w tym zakresie.

- Czy w projekcie uwzględniono wyzwania i problemy społeczno – gospodarcze wynikające ze stanu i potencjału polskiej gospodarki?

Strona | 30

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Potrzeby rynku pracy są z pewnością uwzględnione w projekcie. Analizując stan rynku pracy w zakresie kształcenia przez całe życie i uwzględniając fakt, że 16% (4 mln) uczyło się samodzielnie (uczyli się czegoś nowego lub zdobywali doświadczenie, korzystając z: pomocy członków rodziny; pomocy przyjaciół, współpracowników; książek, profesjonalnych magazynów; programów komputerowych i Internetu; programów emitowanych przez telewizję, radio; muzeów, wystaw, galerii i centrów nauki)², a więc posiadało wiedzę w nieformalnym trybie i może poddać się procesowi walidacji,

Wyzwaniem jest dla polskiej gospodarki przekształcenie jej na gospodarkę opartą na wiedzy. Swoistego rodzaju remanent kompetencji polskiego kapitału ludzkiego poprzez proces walidacji daje odpowiedź na pytanie jakim tak naprawdę zbiorem kompetencji dysponujemy. Polska gospodarka potrzebuje kreatywnych pracowników, ludzi zdolnych do przełamywania stereotypów w funkcjonowaniu przedsiębiorstw a jednocześnie chłonnych na innowacje i nowe technologie. Istnieje duże zapotrzebowanie na określenie w procesie walidacji luki kompetencyjnej, co pozwoli na należyte ukształtowanie oferty szkoleniowej. To jest bardzo ważny proces zważywszy na fakt, że zmiany gospodarcze zachodzące w otoczeniu wymuszą intensyfikację szkoleń. Walidacja kompetencji nie pozostanie bez wpływu na relacje przedsiębiorca - rynek pracy. Zwalidowane kompetencje nabyte w drodze nieformalnej pozwolą zdefiniować czy dany pracownik lub kandydat do pracy posiada kompetencje poszukiwane przez pracodawców.

Z opinii dr Małgorzaty Spychały wynika, że: „Zaprojektowany system walidacji kompetencji zawodowych menedżerów oraz profil kompetencyjny

Strona | 31

² Na podstawie: PARP, Bilans Kapitału Ludzkiego, Kształcenie przez całe życie, Warszawa 2012

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

menedżera XXI wieku jest możliwy do praktycznego zastosowania w organizacjach sektora komunalnego. Pierwsze próbne badania i sesje testujące udowodniły, że system jest poprawnie zaprojektowany, określa jasno kryteria, poziomy i definicje kompetencji”.

- Czy proponowane podejście jest rozwiązaniem bardziej wydajnym finansowo od metod stosowanych wcześniej?

Wartość projektu przy jednoczesnym wykonaniu pracy badawczo – analitycznej w zakresie:

- zdefiniowania kompetencji menedżera sektora komunalnego
- określenia procedur proponowanych w modelu
- zdefiniowania poziomów zgodnych z Europejską i Polską Ramą Kwalifikacji. Przeprowadzenie badań i wykonanie analiz
- zbudowanie informatycznego modelu oceny kwalifikacji

jest niższa od ponoszonych kosztów i wartości projektów w innych krajach. Trudno natomiast wypowiedzieć się co do polskich realiów, gdyż dotychczas zrealizowano jeden projekt dotyczący walidacji kompetencji i dotyczył on walidacji kompetencji zawodowych. Problemem walidacji kwalifikacji kadry zarządzającej i menedżerskiej nabytych w edukacji nieformalnej praktycznie w Polsce nie zajmują się żadne instytucje spoza sfery publicznej. Pracują nadal zespoły techniczne nad Polską Ramą Kwalifikacji, ale prace tych zespołów dotyczą kompetencji nabytych w edukacji formalnej.

- Czy przedsięwzięcie wypracuje wartość dodaną i jakiego rodzaju jest ta wartość?

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Podkreślić należy, iż walidacja nie jest czymś, co dotyczy jedynie interesariuszy państwowych (publicznych). Z europejskiego przeglądu praktyk z 2007 r. wynika, że walidacja odgrywa coraz istotniejszą rolę w przyjmowanych przez przedsiębiorstwa strategiach rozwoju zasobów ludzkich. Podobnie wygląda sytuacja w trzecim sektorze, tj. organizacjach społecznych. Niewątpliwie walidacja efektów uczenia się pozaformalnego i nieformalnego umożliwia dokonanie zbadania i uznania posiadanych kwalifikacji, bez względu na wiek, płeć, pochodzenie społeczne oraz sprzyja mobilności zawodowej osób na krajowym, europejskim i globalnym rynku pracy.

Model walidacji kompetencji zakłada pełną przejrzystość procedur, wymagań i działania systemu walidowania. Oznacza, to że znacząca część informacji zawarta w systemie będzie upubliczniona, dostępna do szerokiego grona odbiorców. Umieszczenie modelu na platformie internetowej, wykorzystanie technik teleinformatycznych do jego obsługi daje możliwość szerokiej ekspozycji i przełamania barier dostępu.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że zdefiniowane kompetencje są charakterystyczne dla kadry zarządzającej nie tylko sektora komunalnego. Każde przedsiębiorstwo znajdzie w budowanym systemie elementy walidacji kompetencji przypisanych stanowisku w innych sektorach. Podobnie jest z organizacjami pozarządowymi i innymi instytucjami. Zgromadzenie wiedzy o systemie walidacji, zdefiniowane poziomo, jak również zdefiniowane kompetencje – to wszystko stanowi ogromny ładunek wiedzy niezbędnej dla każdej działającej instytucji czy przedsiębiorstwa. To jest z pewnością wartość dodana projektu. Pozostaje tylko pytanie – jak zgromadzoną wiedzę wypromować szerzej niż tylko w sektorze MMŚP wielkopolskich przedsiębiorstw komunalnych.

Strona | 33

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Interesujące jest zdefiniowanie przez testerów rodzaju wartości dodanej. W przeprowadzonym teście wskazano, że wartość dodana zostanie wygenerowana w zakresie:

5. Jakiego rodzaju jest wartość dodana w projekcie?	Ilość osób Badanie ankietowe	Ilość osób Rozmowa telef.	SUMA
Rozwój kapitału ludzkiego województwa wielkopolskiego	20	12	32
Wzrost konkurencyjności gospodarki miejskiej	9	14	23
Lepsza jakość usług dla społeczności lokalnych	16	14	30
Inne:	2	0	2

- Czy można założyć, że przedsięwzięcie gwarantuje długofalowy rozwój zwiększając tym samym efektywność?

Walidacja kompetencji nabytych w edukacji nieformalnej jest procesem złożonym. Jednocześnie obserwując działania UE w tym zakresie, szczególnie w kontekście idei kształcenia przez całe życie można mieć pewność, że wypracowany model jest początkiem drogi. Jeżeli zakłada się, że wypracowanie Polskiej Ramy Kwalifikacji - to perspektywa kilku najbliższych lat, potem musi nastąpić instytucjonalizacja pozwalająca zastosować wykonane prace, to można przyjąć, że model walidacji kompetencji w polskim sektorze komunalnym to przedsięwzięcie, które ma szansę na aktywną obecność w dłuższej perspektywie czasowej. Nie bez znaczenia jest fakt realizowania na terenie Wielkopolski projektów

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

tworzących swoisty tryptyk. Do omawianego projektu dołączają: system monitoringu i budowana sieć współpracy wielkopolskiego sektora komunalnego. To stanowi dobry prognostyk dla wspólnego działania.

Na tak samo postawione pytanie w ankiecie ewaluacyjno – testującej niemalże połowa badanych osób uznała, że raczej tak właśnie się stanie (26), a niewiele mniejsza grupa w liczbie 23 uznała, iż taki efekt zdecydowanie będzie miał miejsce. Trzech ankietowanych wstrzymało się z określeniem tej kwestii, a jedna uznała, że raczej nie sprawdzą się pozytywne prognozy.

Analiza ewaluacyjna projektu i produktów – Efektywność (Eficiency projektu).

- Czy produkt przynosi zakładane efekty przy zakładanych kosztach, czy koszty te nie mogłyby być niższe, dając porównywalne efekty?

Jak wyżej napisano łączny koszt wytworzenia produktów z pewnością nie jest wysoki. W projekcie wypracowano znaczące efekty. Możliwe jest podniesienie uzyskanej efektywności, ale w innych warunkach i okolicznościach. Rynek wielkopolskich MMŚP sektora komunalnego dopiero się kształtuje. Również zmiany gospodarcze (szersze urynkowanie usług) nabierają tempa wprowadzając niepewność co do ostatecznego kształtu tego rynku (przykładem może być branża gospodarki odpadami). Presja konkurencyjności zmusza do poszukiwania nowych możliwości oddziaływania na rynek. Również przez kompetencje. Niemniej konieczne jest długofalowe działanie i skonsolidowana polityka wsparcia dla MMŚP sektora komunalnego. Sprzyjającym atutem byłaby odpowiednio uformowana, specyficzna „moda na kompetencje”. Wówczas efektywność projektu byłaby z pewnością większa, gdyż możliwe byłoby przekierowanie sił i środków na działania czysto merytoryczne i budowanie

Strona | 35

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

struktur, które podjęłyby realizację projektu w dłuższej perspektywie czasowej. Duże rezerwy tkwią również w stosowaniu zamówień publicznych. Nie zawsze, to co tańsze jest efektywne. Jest to problem szeroko dyskutowany w środowisku gospodarczym, a jego rozwiązanie leży poza możliwościami Zespołu Projektowego.

Analiza ewaluacyjna projektu i produktów – Skuteczność (Effectiveness)

- W jakim stopniu produkt jest skuteczny?

W przeprowadzanych badaniach testowych znaczący procent testerów ocenił projekt jako potrzebny i oczekiwany. Jednocześnie logicznym jest, że proces walidacji kompetencji jest czasochłonny i wymaga specyficznej roli asesorów, gdzie elementy psychologii i technik oddziaływania odgrywają znaczącą rolę. Walidacja kompetencji nabytych w edukacji nieformalnej dopiero zaczyna funkcjonować w polskiej rzeczywistości. Nie ma problemu ze zrozumieniem wśród odbiorców potrzeby walidacji kompetencji. Rozumieją i widzą korzyści w tym procesie. Niemniej konieczne jest ukazanie pełnego procesu, zbudowanie systemu walidacji w rozumieniu instytucjonalnym, określenie czasu trwania i wyraźnego zdefiniowania złożoności procesu. Projekt przygotowuje model walidacji, czyli sam proces. Wypełnia go dobrze zredagowaną treścią. Nie odpowiada natomiast na pytanie co z tym modelem należy zrobić, jak go zrealizować, jaki dokument będzie można pozyskać po potwierdzeniu posiadanych kompetencji. Należy przypuszczać, że realizacja projektu przyczyni się do powstania odpowiednich struktur. Niemniej należy uznać, że planowane działania upowszechniające, kampania informacyjna i sam udział odbiorców w realizacji projektów mają pozytywny wpływ na przyszłą skuteczność projektu.

Strona | 36

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Na pytanie: czy możliwe jest osiągnięcie większej skuteczności przy zastosowaniu innych metod lub w innych warunkach 38 z 52 ankietowanych odpowiedziało, że nie wie lub uważa, że nie ma rozwiązań skuteczniejszych niż przedstawione przez Zespół Projektowy. Pięć osób uznało, że takowe metody istnieją, natomiast tylko dwie zaproponowały warunki w jakich wdrażane produkty funkcjonowałyby skuteczniej.

- Czy to, co osiągnięto jest tym, co planowano?

Tak. Zbudowano model do natychmiastowego zastosowania. Określono etapy procesu walidacji, sporządzono tabelę poziomów i określono ich znaczenie. Otrzymany model pozwala na zbudowanie systemu walidacji kompetencji dla kadry zarządzającej sektora komunalnego.

- Do jakiego stopnia działanie przyczyniło się do osiągnięcia celów?

Należy sprecyzować, które cele będą oceniane. Cele długoterminowe, czyli wdrożenie modelu do stosowania i bieżącej praktyki – w tym względzie projekt wypracował podstawy mające istotny wpływ na ich realizację. Trzeba jednak uznać, że mamy do czynienia z procesem długoterminowym, którego istotnym czynnikiem jest zmiana mentalności, sposobu wykorzystania wiedzy i jej stosowania w codziennej praktyce. To oznacza, że realizacja tak określonych celów będzie rozłożona w czasie i zależna od wielu innych czynników, np.: od koniunktury gospodarczej (kryzysy wyzwalają działania nadzwyczajne, powodują uczucie zagrożenia w wielu przypadkach mobilizujące do podejmowania innowacyjnych działań, od presji konkurencyjnej (im większa konkurencja tym większe zapotrzebowania na wiedzę), od zmian cywilizacyjnych (szczególnie w obszarze cyfryzacji życia publicznego i zawodowego).

Strona | 37

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jakąkolwiek miarę przyłoży się do oceniania wytworzonego produktu należy uznać, że jest to przedsięwzięcie inwestujące w przyszłość, realne i oczekiwane aczkolwiek ciągle czekające na zielone światło.

Analiza ewaluacyjna projektu i produktów – Użyteczność (*Utility*)

- Czy wypracowany produkt jest zgodny z aktualnymi potrzebami grup docelowych?

Można jednoznacznie napisać że wypracowany model jest zgodny z oczekiwaniami grup docelowych. Coraz większa konkurencyjność rynku usług komunalnych powoduje, że pracodawcy i pracownicy mają świadomość konieczności podnoszenia swojej wartości poprzez prezentowanie wysokich kompetencji. Poziom kompetencji może również mieć pośredni wpływ np. w realizacji zamówień publicznych. Należy podkreślić, że większość usług komunalnych jest realizowana właśnie w takim trybie. Nowych kompetencji wymagają także nowe technologie i innowacje niezbędne dla utrzymania się na rynku. Odbiorcy z pewnością nabywają takie kompetencje i nowe umiejętności. Ich walidacja jest niezbędna także dla określenia luki kompetencyjnej. Niestety ciągle w świadomości przedsiębiorców, i nie tylko, jest przekonanie, że poddanie się weryfikacji własnej wiedzy nie jest pożądane. Tymczasem zdefiniowanie luki kompetencyjnej pozwala na określenie kierunków uzupełniania wiedzy w bardzo efektywny sposób.

Analiza ewaluacyjna projektu i produktów - Trwałość (*Sustainability*)

- Czy wypracowany model i osiągnięte efekty będą wykraczać poza okres realizacji. Jakie jest zapewnienie, że modyfikacja modelu ma możliwość pozyskania wsparcia w przyszłości.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Projekt, jego tematyka, cele strategiczne i szczegółowe wpisują się w długookresowe cele strategii podnoszenia kompetencji w kapitale ludzkim polskiego społeczeństwa.

Polska wciąż charakteryzuje się jednym z najniższych wskaźników partycypacji w uczeniu się przez całe życie w Europie co oznacza, że bardzo niewiele osób po skończeniu 25. roku życia decyduje się uzupełniać i/lub nabywać nowe kompetencje. Ponadto w procesie zdobywania dodatkowych kompetencji w bardzo nieznacznym stopniu biorą udział osoby znajdujące się w relatywnie gorszej sytuacji na rynku pracy, a więc bezrobotni, osoby starsze lub z niskimi kwalifikacjami zawodowymi. Grupy te bardzo rzadko podejmują jakąkolwiek formę podnoszenia lub zmiany swoich kompetencji. Przeważającą część uczących się stanowią pracujący ludzie młodzi, ze średnim i wyższym wykształceniem.

Długofalowość działań UE w zakresie podnoszenia kompetencji zdefiniowana w dłuższym przedziale czasowym gwarantuje, że problematyka walidacji kompetencji nie przestanie być jednym z celów strategicznych. Jest to także gwarancja, że znajdą się zewnętrzne źródła finansowania projektów i inicjatyw, które będą nadal budowały i doskonaliły system walidacji kompetencji nabytych w edukacji nieformalnej.

Odpowiadając na postawione pytanie badawcze realizatorzy projektu muszą zważyć na bariery jakie stoją przed koncepcją uczenia się przez całe życie właśnie w systemie edukacji nieformalnej. Warto tutaj przytoczyć bariery dostrzeżone podczas debaty społecznej nad PRK:

- brak umiejętności budowania celów edukacyjnych i konsekwentnego ich realizowania. Umiejętność budowania

Strona | 39

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

celów jest jedną z umiejętności kluczowych dla rozwoju zawodowego i osobistego. Wyznaczenie celu, który chce się osiągnąć oraz ścieżki do niego prowadzącej i konsekwentne trzymanie się jej bardzo przyczyniają się do sukcesu jednostki;

- uczący się często nie zdają sobie sprawy z własnych potrzeb, możliwości czy ograniczeń – z tego powodu brakuje im poczucia, że uczą się dla siebie. Nie dostrzegają, że uczenie się może stanowić odpowiedź na przynajmniej niektóre z ich potrzeb. W takiej sytuacji chęć do uczenia się nie pochodzi „z wnętrza człowieka” a konieczność nauki staje się czymś narzuconym i przez to przyjmowanym z obojętnością lub niechęcią;
- brak gotowości do zmian i nastawienia na rozwój zawodowy i osobisty;
- brak wiary we własne siły. Uczący się z wiekiem zaczynają wątpić, czy zdołają się nauczyć nowych rzeczy;
- niska świadomość potrzeby szkoleń. Pracownicy starsi wiekiem często nie wiedzą, że ich umiejętności uległy dezaktualizacji. Z kolei pracodawcy nie zawsze dostrzegają, że ich pracownicy chcieliby się szkolić, bądź że szkolenie mogłoby się przyczynić do wzrostu wydajności pracy;
- brak pewności, czy zdobyte kwalifikacje zapewnią poprawę statusu na rynku pracy. Często szkolenie nie pociąga za sobą podwyżki lub znalezienia pracy/lepszej pracy od razu po odbyciu szkolenia. Przy traktowaniu szkolenia jako inwestycji, uczestnicy w pierwszej kolejności zapytają o nagrodę. Jeśli ta nie jest pewna lub jest odsunięta w czasie, tendencja do brania udziału w szkoleniu spada;

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- brak „instytucji” mentora w przedsiębiorstwie, zanik kulturowej tradycji uczenia młodszych pracowników przez pracowników doświadczonych.
- oferta edukacyjna nieadekwatna do potrzeb i predyspozycji uczących się. Wśród osób szkolących często panuje przekonanie, że „wszystkich można nauczyć wszystkiego”, bez brania pod uwagę osobistych preferencji i możliwości intelektualnych osób nauczanych. Powoduje to stratę czasu i możliwą stratę motywacji do nauki - zarówno wśród osób szkolących jak i uczących się;
- niska jakość oferty szkoleniowej. W opinii uczestników debaty także w edukacji pozaformalnej zbyt silny nacisk kładzie się na teorię, niewystarczający zaś - na kształtowanie umiejętności i kompetencji;
- niewystarczające upowszechnienie szkoleń w zakresie umiejętności społecznych. Tzw. szkolenia miękkie, które uczą pewnych umiejętności społecznych, skierowane są w większości do bardzo ograniczonych grup beneficjentów, np. managerów. Widoczna jest pewna tendencja – szkolenia finansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego w większości zawierają blok poświęcony tzw. „miękkim umiejętnościom”, polskie firmy jednak często nie widzą potrzeby uwzględniania go w szkoleniu i pomijają go ze względów finansowych;
- różne podejście państwa do edukacji formalnej i pozaformalnej;
- brak analiz potrzeb szkoleniowych zarówno po stronie firm szkoleniowych, jak i pracodawców przez co oferta szkoleniowa nie jest dostosowana do wymagań rynku pracy i indywidualnych potrzeb pracodawców;

Strona | 41

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- brak miarodajnych narzędzi do rozpoznawania i potwierdzania kwalifikacji, pochodzących z obszaru nieformalnego i pozaformalnego uczenia się, w tym potwierdzania ich jakości;
- brak możliwości poświadczenia kwalifikacji częściowych. Kwalifikacje częściowe mogą być zdobyte w ramach doświadczenia życiowego, praktyki zawodowej, szkoleń. „Jednakże nie zostały wyodrębnione z poszczególnych zawodów i nie istnieje system ich uznawania” – co znacząco ogranicza mobilność (zarówno wewnątrz danej branży/zawodu jak i pomiędzy nimi);
- brak jednolitego systemu poradnictwa edukacyjno-zawodowego. W chwili obecnej oddzielna ustawa reguluje poradnictwo w systemie edukacji formalnej, a oddzielna – w systemie doradztwa zawodowego. W rezultacie równolegle funkcjonują dwa systemy doradztwa, które należałoby skoordynować;
- częsty brak wpisania w kwalifikację wymogu uaktualniania wiedzy i umiejętności. W niektórych dziedzinach, np. w energetyce, kwalifikacje zawodowe zdobywa się tylko raz i na całe życie. Powoduje to, że wprowadzane zmiany prawa w danym obszarze nie pociągają za sobą wymogu aktualizowania kwalifikacji przez jej posiadacza;
- brak harmonizacji przepisów odnośnie klasyfikacji zawodów - obecnie w Polsce istnieją trzy różne zestawienia: klasyfikacja zawodów szkolnictwa zawodowego – 208 zawodów, klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy – ok. 2500 zawodów, oraz zawody regulowane, których jest ok. 300. Jednak poszczególne kwalifikacje opisane w ramach każdej z klasyfikacji są między sobą nieporównywalne;

Strona | 42

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- brak jednolitego systemu akredytacji. Obecnie w Polsce nie istnieją jednolite i spójne procedury zapewniające/monitorujące jakość instytucji. Akredytacja wydawana w myśl przepisów ustawy o oświacie dotyczy programu uczenia/szkolenia a nie gwarancji jakości podmiotu ubiegającego się o tę akredytację;
- brak odnawialności akredytacji (na daną formę kształcenia) dla instytucji szkolących. Zdaniem uczestników debaty w większości przypadków akredytacje przyznawane są na stałe, co nie wpływa korzystnie na zapewnienie i utrzymanie jakości prowadzonych szkoleń.

Rekomendacja: Realizatorzy projektu powinni w ostatecznej wersji produktu zawrzeć informację promującą zalety kształcenia się przez całe życie w różnej formie i potwierdzić, że budowany model będzie spójną częścią krajowego modelu walidacji kompetencji.

Analiza wykorzystania przyznanych środków i zaawansowania projektu

Zadanie	Kwota wnioskowana /rozliczona/ % wykonania	Opis powstania oszczędności	Propozycje realizacji
Zadanie 1. Diagnostyka i analiza problemu	95 000,00 90 499,98 95,26 %	Oszczędności wynikają z zastosowania zasady konkurencyjności (4 500,02 zł.)	Zadanie zakończone
Zadanie 2. Opracowanie wstępnej wersji produktu finalnego i strategii projektu innowacyjnego	125 000,00 109 088,10 87,27 %	Oszczędności wynikają z zastosowania zasady konkurencyjności oraz ze zmiany w ilości osób powołanych do Zespołu Konsultacyjno-Upowszechniającego	Zadanie zakończone

a | 43

MODEL WALIDACJI KOMPETENCJI DLA PRACOWNIKÓW MMŚP WIELKOPOLSKIEGO SEKTORA KOMUNALNEGO
 Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

testującego		(15 911,90 zł)	
Zadanie 3. Testowanie wstępnej wersji produktu finalnego	255 800,00 86 661,13 33,88 %	Oszczędności wynikają z zastosowania zasady konkurencyjności oraz ze zmiany w ilości osób powołanych do Zespołu Konsultacyjno-Upowszechniającego. Wydatki w dalszym ciągu są rozliczane.	Przewiduje się wykonanie zadania na poziomie 67 % . Powstałe oszczędności planuje się przesunąć do zadania 5-go oraz 6-go dla wzmocnienia procesu upowszechniania i włączania
Zadanie 4 .Analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu	57 600,00 0,00 0,00 %	Zadanie w trakcie realizacji – drobne oszczędności wynikają z zastosowania zasady konkurencyjności	Przewiduje się wykonanie zadania na poziomie 90 % . Powstałe oszczędności planuje się przesunąć do zadania 5-go oraz 6-go dla wzmocnienia procesu upowszechniania i włączania
Zadanie 5. Publikacja ostatecznej wersji produktu finalnego i produktów pośrednich	82 250,00 0,00 0,00 %	Zadanie przewidziane do realizacji. Poniesienie kosztów nastąpi po zatwierdzeniu ostatecznej wersji produktu finalnego	Zgodnie z zaleceniami ewaluatora oraz w związku z dużym zainteresowaniem modelem walidacji planowane są przesunięcia oszczędności powstałych w innych zadaniach dla wzmocnienia procesu upowszechniania i włączania

a | 44

MODEL WALIDACJI KOMPETENCJI DLA PRACOWNIKÓW MMŚP WIELKOPOLSKIEGO SEKTORA
KOMUNALNEGO
Człowiek – najlepsza inwestycja

Krajowa Izba Gospodarcza, ul. Trębacka 4, 00-074 Warszawa, tel.: +48 22 630 97 03, fax: +48 22 827 46 73, www.kig.pl
BIURO PROJEKTU, ul. Partyzancka 27, 63-400 Ostrów Wielkopolski, www.walidacja.kig.pl e-mail: info@walidacja.kig.pl

Sąd Rejonowy dla m. st. Warszawy, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego
KRS: 0000121136, REGON: 006210187, NIP: 526 000 17 08

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zadanie 6 .Upowszechnianie i włączanie do głównego nurtu polityki	249 150,00 129 333,12 51,91 %	Zadanie realizowane do zakończenia projektu. Oszczędności wynikają z zastosowania zasady konkurencyjności	Nie przewiduję się większych oszczędności w tym zadaniu
Zadanie 7. Współpraca ponadnarodowa	319 300,00 177 386,49 55,55 %	Oszczędności wynikają z promocyjnych cen na przeloty i stawek za hotele, które były niższe niż założone w budżecie oraz z faktu niższego wykorzystania środków przeznaczonych dla prelegentów. Niektórzy prelegenci wygłosili prelekcję w ramach współpracy z KIG nie pobierając wynagrodzenia	W ramach oszczędności w tym zadaniu planowane jest dodatkowe spotkanie w ramach komponentu ponadnarodowego dla przekazania produktu finalnego i jego oceny, a także promocji w europejskim sektorze usług komunalnych
Zadanie 8. Zarządzanie projektem	309 550,00 211 107,77 68,20 %	Zadanie w realizacji do zakończenia projektu. Oszczędności wynikają z zastosowania zasady konkurencyjności	Nie przewiduję się większych oszczędności w tym zadaniu
wydatki pośrednie	128 000,00 67 734,94 52,92 %	Zadanie w realizacji do zakończenia projektu.	Nie przewiduję się większych oszczędności w tym zadaniu
wydatki ogółem	1 621 650,00 871 811,53 53,76 %		
w tym VAT	0,00 48 199,79 0,00 %		
w tym cross- financing	22 800,00 21 670,15 95,04 %	Oszczędności wynikają z zastosowania zasady konkurencyjności	Zadanie zakończone

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Z analizy wykorzystania środków wynika, że działania w projekcie realizowane są prawidłowo. Nie są widoczne także zagrożenia co do ciągłości realizacyjnej projektu. Słuszne jest, w świetle zapisanych wyżej rekomendacji, propozycja przesunięcia środków na zadanie upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki. Znaczenie tych działań jest bezsprzecznie decydujące co do zaistnienia projektu w polskim sektorze komunalnym. Na podkreślenie zasługuje deklaracja wykorzystania środków w zadaniu dotyczącym współpracy ponadnarodowej. Kontakty z partnerem międzynarodowym w projekcie są ważne ze względu na konieczność kompatybilności wypracowanego modelu z jego europejskimi odpowiednikami.

Analiza wykonanych wskaźników w projekcie.

Lp.	Nazwa wskaźnika	Wartość docelowa wskaźnika	Realizacja wskaźnika na dzień 31.12.2012	Stopień realizacji %
1	Liczba opracowanych i upowszechnionych innowacyjnych narzędzi i procedur w zakresie walidacji kompetencji i umiejętności dla MMP Wlkp. sektora komunalnego	1	0	0,00
2	Liczba pracodawców i pracowników MMP wlkp. sek. kom przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne, które otrzymały do stosowania narzędzie	220	0	0,00
3	Liczba partnerstw współpracy ponadnarodowej zawiązanych w celu	1	1	100,00

Strona | 46

MODEL WALIDACJI KOMPETENCJI DLA PRACOWNIKÓW MMŚP WIELKOPOLSKIEGO SEKTORA KOMUNALNEGO
 Człowiek – najlepsza inwestycja

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

	wspólnego opracowania innowacyjnego produktu			
4	Liczba dorosłych osób pracujących w MMP sektora komunalnego, które pozytywnie zdały test ze znajomości funkcjonowania europejskiego sektora komunalnego	22	22	100,00
5	Ilość publikacji dot. struktury i zasady funkcjonowania mechanizmów akredytowania instytucji walidujących i certyfikujących kompetencje dla WSK	1	0	0,00
6	Liczba uruchomionych systemów interaktywnej informacji o procedurach walidacji umiejętności i kompetencji dla MMP wielkopolskiego sektora komunalnego	1	1	100,00
7	Ilość wysłanej pocztą elektroniczną korespondencji promocyjnej	1000	640	64,00
8	Liczba akcji promocyjnych przeprowadzonych w czasie realizacji projektu	5	0	0,00
9	Liczba MMSP, które zastosowały model walidacji kompetencji równa 10% zadeklarowanych uczestników projektu	22	0	0,00
10	Liczba menedżerów, którzy podnieśli	150	0	0,00

Strona | 47

MODEL WALIDACJI KOMPETENCJI DLA PRACOWNIKÓW MMSP WIELKOPOLSKIEGO SEKTORA KOMUNALNEGO
 Człowiek – najlepsza inwestycja

Krajowa Izba Gospodarcza, ul. Trębacka 4, 00-074 Warszawa, tel.: +48 22 630 97 03, fax: +48 22 827 46 73, www.kig.pl
 BIURO PROJEKTU, ul. Partyzancka 27, 63-400 Ostrów Wielkopolski, www.walidacja.kig.pl e-mail: info@walidacja.kig.pl

Sąd Rejonowy dla m. st. Warszawy, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego
 KRS: 0000121136, REGON: 006210187, NIP: 526 000 17 08

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

	konkurencyjność przedsiębiorstw poprzez nabycie wiedzy o systemie walidacji kompetencji kadry menedżerskiej i zarządczej			
11	Liczba wejść na portal internetowy projektu	2000	9073	453,65
12	Liczba szkoleń na temat dewaloryzacji kobiet na stanowiskach kierowniczych	1	0	0,00
13	Liczba publikacji z zakresu wsparcia dewaloryzowanych kobiet	1	0	0,00

Analiza ryzyka według dokumentów projektowych.

W „Strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego” wymieniono następujące ryzyko w projekcie:

Charakterystyka zagrożenia	Ocena zagrożenia przed etapem upowszechniania i włączania
Brak wzorców i wypracowanych rozwiązań Stosunkowo wysokie zagrożenie. Jego podłożem jest brak dotychczas wypracowanych wzorców i wielość wprowadzonych innowacji począwszy od głównego założenia, że walidacji poddaje się kompetencje nabyte w edukacji nieformalnej, a więc nie poświadczone praktycznie żadnym dokumentem, aż po	Zagrożenie wciąż realne. W projekcie wytworzono produkt, który nie istnieje na rynku usług komunalnych. Prace nad nowym modelem wykonano z należytą starannością. Niemniej akceptowalność przyjętych rozwiązań będzie można ocenić po implementacji modelu do systemu walidacji kompetencji.

Strona | 48

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

<p>sformułowane profile kompetencyjne menedżera XXI w. W zastosowaniu systemu może to sprawiać trudność w zrozumieniu celowości inicjatywy.</p>	
<p>Rezygnacja osób z udziału w testowaniu produktu Zagrożenie wysokie. Duża innowacyjność projektu jest przeszkodą w jego spopularyzowaniu. W procesie testowania może wystąpić niechęć do poddawania ocenie własnej wiedzy z obawy przed miernymi wynikami testów.</p>	<p>Zagrożenie potwierdziło się w czasie realizacji etapu testowania. Konieczna jest zwiększona promocja projektu. Ważnym, pozytywnym przykładem realizacji etapu testowania jest brak opinii negatywnych, co należy uznać za sukces Zespołu Projektowego. To sprzyja realizacji celów projektu, jednakże wyrażenia woli a efektywny i aktywny udział to są odległe działania. Promocja produktów i pokazanie wymiernych korzyści powinny przyczynić się do pełnego sukcesu</p>
<p>Niedopasowanie kompetencji do profilu sektora. Zbyt wysokie wymagania. Jest to istotne zagrożenie. Kompetencje określane jako kompetencje XXI w mogą stanowić nieosiągalny pułap, co może zniechęcić wielu menedżerów i kadrę zarządzającą do poparcia idei projektu i promowania produktu czy wdrażania go praktyki.</p>	<p>Realizatorzy projektu znaleźli właściwe rozwiązanie. Stworzono model o wielu opcjach i poziomach. Każdy menedżer według potrzeb swojego przedsiębiorstwa może dopasować odpowiednie kompetencje. Ważnym krokiem jest ustalenie czytelnej skali ocen. W badaniu ewaluacyjnym żaden respondent nie negował przyjętych rozwiązań w tym zakresie. Zagrożenia w dalszej realizacji projektu –brak.</p>
<p>Trudności z prawidłową definicją kompetencji w odniesieniu do europejskich Ram Kwalifikacji Budowanie zestawu kompetencji kompatybilnych z Europejskimi Ramami Kompetencji jest</p>	<p>Projektodawca należycie wykorzystał możliwość nawiązania współpracy ponadnarodowej. Uczestnictwo CEEP w Brukseli, instytucji o zasięgu europejskim, Instytutu Zarządzania w Paryżu –</p>

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

<p>przedsięwzięciem trudnym. Mogą wystąpić różne interpretacje poszczególnych zapisów i dokonane porównania mogą być niespójne.</p>	<p>modelowej instytucji od opracowywania systemów wskaźnikowych zapewniło wysoką jakość produktów i ich zgodność z Europejską Ramą Kwalifikacji Zagrożenia w dalszej realizacji projektu –brak.</p>
<p>Brak zaangażowania Beneficjentów Zgodnie z założeniami projektu liczba beneficjentów biorących udział w wydarzeniach powinna wynosić 180 osób. W związku z dużą ilością realizowanych projektów współfinansowanych z funduszy strukturalnych UE ilość konferencji i spotkań w Wielkopolsce jest znaczna co powoduje duże obciążenie przedsiębiorstw i opór wobec delegowania ich przedstawicieli</p>	<p>Praktyka potwierdza to zagrożenie. Ilość realizowanych projektów skierowanych do MMŚP dewaluuje potrzebę uczestnictwa. Projektodawcy powinni wykorzystać inne metody dotarcia do beneficjentów modelu. Nie zawsze wymagana jest fizyczna obecność aby przekonać o potrzebie walidacji kompetencji. Zagrożenia w dalszej realizacji projektu – istnieje</p>
<p>Nieterminowe wykonanie zadań przez członków Zespołu Konsultacyjno – Upowszechniającego Projekt zakłada aktywną współpracę z ekspertami tworzącymi Zespół Upowszechniająco – Konsultacyjny. Eksperti otrzymują zadanie realizowane bezpośrednio z przyszłymi beneficjentami (badania, analizy). Zważywszy na czasochłonność powierzanych prac członkowie Zespołu mogą odstępować od ich wykonania.</p>	<p>Z relacji przekazanych przez członków Zespołu Projektowego wynika, że Zespół Konsultacyjno – Upowszechniający spełnił oczekiwania. Należy uznać jego prace za bardzo zaangażowaną i twórczą. Wprowadzenie do projektu koncepcji uczestnictwa w budowaniu modelu jego późniejszych użytkowników było bardzo dobrym pomysłem. Projektodawcy uzyskali dostęp do wiedzy zgromadzonej w przedsiębiorstwach komunalnych, do zdefiniowanych barier i stanu kompetencji menedżerów nie tylko tych zastanych ale również do wyobrażenia o kompetencjach przyszłości.</p>

Strona | 50

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

	Zagrożenia w dalszej realizacji projektu – brak
--	-------------------------------------------------

Narzędzia i struktury do włączania innowacji do praktyki

Autorzy modelu walidacji kompetencji powinni wskazać możliwe do przyjęcia rozwiązania, które ułatwią i przyspieszą zastosowanie modelu w praktyce. Ze względu na różnorodność metod oceny i rozwoju trudno z pewnością będzie wskazać jedną metodę. Warto również zwrócić uwagę na konieczność zachowania odpowiednich standardów międzynarodowych opisanych w Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations International Task Force on Assessment Center Guidelines

Z przedstawionego modelu można wysnuć wniosek, że ma on być stosowany jako metoda do oceny potrzeb szkoleniowych dla niwelowania luki kompetencyjnej. Model dąży do idealnego menedżera XXI w. aczkolwiek należy mieć świadomość, że osiągnięcie poziomu eksperckiego na wszystkich kompetencjach nie jest raczej możliwe.

Należy zwrócić uwagę na kilka podstawowych faktów:

Udział w sesji development center musi być dobrowolny. Nałożenie jakichkolwiek zobowiązań, wywieranie nacisku na uczestnika może być powodem sugerowania, że nie zachowano odpowiednich standardów.

- Cel badania powinien być jasno określony i znany uczestnikowi.

Ważne jest udzielenie odpowiedzi na pytania

- W jaki sposób będzie przebiegała ocena?
- Jakiego rodzaju umiejętności będzie się od niego oczekiwać?
- Kto będzie dokonywał oceny?

Strona | 51

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

→ W jaki sposób zostaną wykorzystane wyniki?

Uczestnik badania powinien poznać również intencję przeprowadzenia badania. Należy wyjaśnić czy badanie to np.:

- konieczność podjęcia działań zwiększających efektywność danej grupy pracowników,
- odnalezienie przyczyn popełnianych przez nich błędów i ich eliminacja,
- zapewnienie stabilności w obsadzeniu stanowisk.

Warto również podkreślić, że planowany model, co wynika z opisu projektu, nie jest metodą selekcji i nie powinien służyć do degradacji pracownika lub być podstawą do jego zwolnienia.

Opisany model ma służyć do planowania indywidualnej ścieżki rozwoju i zdiagnozowaniu potencjału pracownika. W opracowywanym modelu tego typu informacje powinny się znaleźć. Z pewnością przyczynia się do akceptacji proponowanych rozwiązań.

Rekomendacje

- Projekt wpisuje się w potrzeby rynku pracy i w cele Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Z pewnością wypełnia dotychczasową lukę w zakresie budowania systemu walidacji kompetencji stanowiąc istotny wkład do prac nad jego ostatecznym kształtem.
- Projektodawca powinien założyć, jako bardzo ważny czynnik, konieczność przeglądu, w określonych odstępach czasu, metod i procedur obowiązujących w systemie, bowiem nie można przewidzieć w którym kierunku będzie się rozwijać gospodarka miejska i jakie kompetencje będą potrzebne po upływie 5 – 10 lat. W systemie musi być założona jego płynność i narzędzia

Strona | 52



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

którymi dysponuje muszą gwarantować kompatybilność tego systemu ze zmiennością otoczenia

- Zespół Projektowy powinien wykorzystać fakt realizacji na terenie Województwa Wielkopolskiego dwóch innych projektów dla wielkopolskiego sektora komunalnego i podjąć starania dla wykorzystania efektu skali oraz współdzielenia się produktami wytworzonymi w projektach. Nie ma lepszej perspektywy jak wykorzystanie elementów modelu walidacji w systemie monitoringu czy upowszechnienie go w sieci współpracy wielkopolskich przedsiębiorstw komunalnych.
- Opracowany w modelu zestaw kompetencji menedżera XXI w. będzie wymagał aktualizacji lub przypisania innych akcentów dla poszczególnych poziomów. Wymaga to wpisania do systemu zaleceń, aby przyszli użytkownicy weryfikowali przypisane poziomy do poszczególnych kompetencji i nie byli przekonani o ich nienaruszalności. Nie bez znaczenia jest tutaj obserwacja rynku pracy i uwarunkowań rozwojowych gospodarki polskiej.
- Bardzo istotna jest spójność wypracowanego modelu z europejskim odpowiednikiem. Budowanie wyodrębnionego polskiego systemu walidacji kompetencji menedżerskich nabytych w edukacji nieformalnej nie byłoby właściwym rozwiązaniem. Dlatego rekomenduje się wzmocnienie współpracy z partnerem ponadnarodowym oraz z instytucjami, które prowadzą tego typu badania i realizacje. Od maksymalnego wykorzystania ponadnarodowych kontaktów i wiedzy zależy w dużej mierze powodzenie projektu.
- Dla umocnienia wypracowanych efektów Zespół Projektowy powinien dokonać analizy kanałów informacyjnych i metod promocji, które pozwalałyby na większe zaangażowanie



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

odbiorców i użytkowników i zmianę ich podejścia do problematyki walidacji kompetencji nabytych w drodze edukacji nieformalnej

- Zachodzi konieczność uzupełnienia działań w projekcie o koncepcję wsparcia luki kompetencyjnej, Wplecenie modelu w szerszy kontekst edukacyjny. Przygotowanie kursów, e-learningu na poszczególne kompetencje, aby korzystając z nich można uzupełnić wiedzę. Pozostawienie beneficjenta tylko i wyłącznie z wiedzą o istnieniu luki kompetencyjnej jest połowicznym rozwiązaniem. Dlatego w projektowaniu dalszego rozwoju modelu należy zastrzec taką konieczność, co wskaże innym ich potencjalne pola aktywności.