



Krajowa Izba Gospodarcza ul. Trębacka 4, 00-074 Warszawa Sąd Rejonowy dla m. st. Warszawy XII Wydział Gospodarczy Krajowego

Rejestru Sądowego KRS: 0000121136, REGON: 006210187, NIP: 526 000 17 08
BIURO PROJEKTU ul. Partyzancka 27, 63-400 Ostrowie Wielkopolski www.walidacja.kig.pl

Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego

Temat innowacyjny:

Budowa systemu walidacji kompetencji nabytych w edukacji nieformalnej przez pracowników i pracodawców MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego

Nazwa projektodawcy:

Krajowa Izba Gospodarcza w Warszawie

Tytuł projektu:

Model walidacji kompetencji dla pracowników MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego

Numer umowy: POKL.08.01.01-30-018/11-00

Ostrów Wielkopolski, maj 2012



I. Uzasadnienie

Niesłusznie przez wiele lat zamykano gospodarkę komunalną w granicach miast definiując ją tylko i wyłącznie jako działania samorządu terytorialnego. Nie oceniano efektywności funkcjonowania sektora przez pryzmat kształtującej się w Polsce gospodarki rynkowej. Nie dostrzeżono również jego znaczenia gospodarczego oraz coraz większego wpływu na ocenę konkurencyjności inwestycyjnej miast i regionów.

Podczas spotkania z partnerem ponadnarodowym, Europejskim Centrum Przedsiębiorstw Publicznych w Brukseli (dalej: CEEP), zapoznano się z wykonanym po raz pierwszy w Europie monitoringiem: "Usługi Publiczne w Unii Europejskiej i 27 państwach członkowskich. Statystyki, organizacja, regulacje" W zaprezentowanych danych wynika, że sektor ten stanowi znaczący segment europejskiej gospodarki, w którym zatrudnionych jest ponad 64 miliony pracowników.

Polski sektor komunalny nie został jeszcze dokładnie scharakteryzowany. Komitet Gospodarki Komunalnej Krajowej Izby Gospodarczej szacuje, że sektor ten tworzy ponad 1200 przedsiębiorstw. W Wielkopolsce ilość przedsiębiorstw komunalnych wynosi około 380, natomiast ilość przedsiębiorstw wykonujących usługi na rzecz sektora, w różnej formie może przekroczyć liczbę 24 000 firm (dane GUS),

Przytoczone wartości świadczą, że sektor komunalny stanowi znaczący potencjał i ma wymierny wpływ na miejsca pracy w Wielkopolsce, konkurencyjność regionu i rozwój miast. Należy szczególnie podkreślić, że sektor komunalny działa według specyficznych reguł. Łączy w sobie prawa rynkowej gospodarki z odpowiedzialnością za dostępność usług dla wszystkich grup społecznych. To rzutuje na styl zarządzania przedsiębiorstwem gdzie czynnik społeczny w odniesieniu do społeczności lokalnych oraz styk samorządu terytorialnego z przedsiębiorstwem odgrywają bardzo ważną rolę.

Na potrzeby niniejszego projektu przyjęto definicję MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego zgodną z definicją UE co do wielkości i zależności **dodając do tej definicji zakres wykonywanej działalności zdefiniowany w Ustawie o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r. jako zadania własne gminy w zakresie zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty.** Zadania te, zwane także usługami komunalnymi, obejmują m.in. taką działalność gospodarczą jak: zaopatrzenie w wodę, odbiór ścieków, dostawę ciepła, gospodarkę nieruchomościami, opiekę zdrowotną, transport zbiorowy, edukację publiczną, utrzymanie targowisk i dróg miejskich, utrzymanie zieleni miejskiej, utrzymanie obiektów publicznych i innych.

Przez użyte w niniejszej strategii sformułowanie „przedsiębiorstwa komunalne” rozumie się MMŚP świadczące usługi zaspokajające zbiorowe potrzeby wspólnoty (mieszkańców) wymienione w Ustawie o samorządzie gminnym spełniające definicję MMŚP zgodną z prawodawstwem UE. Dla tego typu przedsiębiorstw budowany jest model.

Jeżeli w strategii używa się pojęcia: „sektor komunalny” rozumie się przez to sektor wypełniony przez **MMŚP świadczące usługi zaspokajające zbiorowe potrzeby wspólnoty (mieszkańców) wymienione w Ustawie o samorządzie gminnym spełniające definicję MMŚP zgodną z prawodawstwem UE.**

Należy wyraźnie podkreślić, że zgodnie z obowiązującym prawem usługi z zakresu zaspokajania zbiorowych potrzeb ludności mogą być świadczone przez każdego rodzaju podmiot gospodarczy, który spełni określone warunki. W polskiej rzeczywistości gospodarczej świadczenie usług zaspokajających zbiorowe potrzeby mieszkańców (wspólnoty) wykonywane jest przez coraz większą liczbę podmiotów niebędących własnością samorządów. Tak się dzieje np.: w transporcie zbiorowym, gospodarce odpadami, obsłudze targowisk, utrzymaniu dróg, utrzymaniu budynków publicznych, zarządzaniu nieruchomościami, utrzymaniem zieleni miejskiej itp. Przykładem może być również obecna transformacja branży gospodarki odpadami otwierająca ten rynek dla wszystkich typów podmiotów gospodarczych, w tym komercyjnych.

Tendencja urynkwienia usług komunalnych jest wzrastająca. Zgodna z programami UE w zakresie konkurencyjności dla usług świadczonych dla zaspokojenia zbiorowych potrzeb wspólnot wprowadzenie zasad wolnego rynku będzie nadal celem strategicznym.

Bardzo ważnym dla projektu jest akceptacja założenia, **że model budowany w ramach projektu jest modelem dla przyszłych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku usług komunalnych i odpowiada na pytanie jakie kompetencje będą potrzebne kadrze zarządzającej w przyszłości, dla zrealizowania nadchodzących zmian gospodarczych.** Model nie odpowiada tylko i wyłącznie na dzisiejsze wyzwania. Jaki kształt przyjmie polski sektor komunalny w przyszłości można zaobserwować analizując zaawansowany model francuski lub niemiecki jako najnowocześniejszy w UE.

Z tego porównania wynika, że kadra i menedżerowie przedsiębiorstw świadczących usługi komunalne będą uczestniczyli w głębokiej transformacji sektora nie tylko w zakresie technologii, ale również w zakresie zarządzania z dostosowaniem do standardów gospodarki europejskiej.

Realizacja projektu oparta została na trzech typach działań: opracowania systemu walidacji, bezpośredniej i ciągłej konsultacji z beneficjentami oraz współpracy ponadnarodowej. Beneficjentów reprezentuje 20 – osobowy Zespół Konsultacyjno – Upowszechniający (zwany dalej ZKU). Z członkami tego zespołu konsultowane były zarówno problemy sektora jak i zasadność realizacji celów projektu. Raporty z posiedzeń Zespołu, wykonane analizy i badania potwierdzają, że:

- diametralnej zmianie ulega i nadal będzie się zmieniać funkcja miast i gospodarki miejskiej. Miasta będą motorem rozwoju, największym pracodawcą, obszarem najbardziej intensywnych zmian demograficznych, społecznych i gospodarczych. Gospodarka miejska, w tym komunalna będzie aktywnym uczestnikiem tych zmian. To wspólna konkluzja z dyskusji na spotkaniach ponadnarodowych i z Posiedzeń ZKU. **Problem:** polska gospodarka miejska, w tym komunalna nie jest przygotowana do transformacji, kadra menedżerska nie posiada wystarczających kompetencji dla realizacji złożonych procesów zmian w przedsiębiorstwach świadczących usługi komunalne szczególnie w zakresie kompetencji miękkich i stosowania technik teleinformatycznych. Należy tutaj posłużyć się wynikami badań kadry kierowniczej zawartymi w dodatkowej analizie: „Kompetencje i walidacje” przekazanej członkom ZKU na I Posiedzeniu jako materiał wprowadzający do zagadnień. W analizie napisano, że polski menedżer:
 - ceni kompetencje techniczne bardziej niż kompetencje w zarządzaniu,
 - małą uwagę przywiązuje do zarządzania kadrami,
 - za podstawowe źródło wiedzy uznaje wiedzę eksperta
 - identyfikuje swój sukces z zajmowaniem wysokich stanowisk.
 - mimo braku wyraźnej wizji optymistycznie widzi przyszłość swojej firmy.

- ma wysoką samoocenę,
- ma słabe umiejętności w zakresie przywództwa, w zakresie kierowania grupą, motywowania pracowników i budowania osobistego autorytetu.
- pracuje w systemie charakteryzującym się słabym przepływem informacji i zbyt pracochłonnymi procedurami.
- posiada ograniczone kompetencje miękkie.

Skala problemu: regionalna i ponadregionalna. Konsekwencje: Zastój w rozwoju miast, zwiększające się bezrobocie na skutek coraz niższej konkurencyjności gospodarki miejskiej. W odniesieniu do sektora komunalnego: brak podjęcia procesów transformacyjnych oznacza wzrost kosztów świadczenia usług, obniżenie ich jakości oraz wzrost cen co przekłada się bezpośrednio na atrakcyjność inwestycyjną miast. Zmniejszenie zainteresowania inwestorów, odpływ kapitału, utrata kadr zarządzających, menedżerów i specjalistów (odpływ do ośrodków o wyższej konkurencyjności),

- zmieniają się warunki funkcjonowania sektora komunalnego w zakresie: wymagań środowiskowych, ochrony klimatu, stosowania technik internetowych w oferowanych usługach, w intensyfikacji współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej w zakresie realizacji dyrektyw UE oraz podnoszeniu standardów obsługi ludności i zmiany charakteru usług wymuszanej zmianami demograficznymi. Zmiany środowiskowe – najbardziej dotyczące sektora komunalnego (gospodarka odpadami, ścieki i ich utylizacja, zanieczyszczenie atmosfery). **Problem:** wzmacniany rygor środowiskowy wymagać będzie wielu nowych technologii i zmiany stylu zarządzania z szczególną preferencją na procesy pozyskiwania i wdrażania innowacji. Ochrona klimatu będzie wymagać nowych technologii spalania, bioenergii i innych innowacji w komunalnym sektorze ciepłowniczym. Przyczyny: globalne, ogólnoeuropejskie, regionalne i lokalne. W odniesieniu do Polski przyczyną problemów są wieloletnie opóźnienia w realizacji systemowych rozwiązań. Konsekwencja obecnego stanu mogą być wielomilionowe kary nałożone na Polskę za niewypełnianie unijnych dyrektyw. Ponieważ kierunek tych działań jest niepodważalny, dokonanie zmian w krótszym lub bardziej odległym czasie będzie konieczny. Należy zwrócić uwagę, że do wdrażania innowacji niezbędna jest kadra, która posiada m.in. kompetencje w zakresie pozyskiwania i wdrażania innowacji. Obecnie tego typu kompetencje, jak wynika z badań i analiz, są rzadkością.
- formalny system edukacji i nabywania wiedzy nie nadąża za zmianami zachodzącymi w gospodarce komunalnej. Rozbieżność celów nauczania i potrzeb gospodarki jest bardzo duża. Dla uzyskania obrazu stanu wiedzy kadry menedżerskiej konieczne jest zbudowanie systemu walidacji kompetencji nabytych w sposób nieformalny, w okresie długoletniej pracy w sektorze. **Problem:** z przeprowadzonych analiz wynika, że Polska nie posiada opracowanego systemu pozwalającego na potwierdzanie nabytych w ten sposób kompetencji. Podkreślano to zarówno na obradach Zespołu jak i na spotkaniach z partnerem w Brukseli, na którym Przewodniczący Europejskiego Centrum Walidacji, prof. Ruud Duvekot przedstawiał: „Walidację dotychczasowego kształcenia jako podejście wielokierunkowe w Holandii”, a Dyktor Generalny ds. Rynku Wewnętrznego z Komisji Europejskiej, Emanuelle du Chalard omówiła „Wprowadzenie do dyrektywy kwalifikacji zawodowych”. Przyczyna: opóźnienia w rozwiązaniach systemowych i wdrażania Polskiej Ramy Kwalifikacji oraz dostosowywania systemu do standardów europejskich. Skala: ogólnopolska i ponadnarodowa. Konsekwencje: nie jest znany rzeczywisty poziom kompetencji kadry, nie ma narzędzi do jego określania, a także nie jest znana luka kompetencyjna pomiędzy oczekiwanym modelem, a stanem obecnym co skutkuje niemożnością dostosowania systemów podnoszących

kwalifikacje i kompetencje do realnego zapotrzebowania. Transformacja wielkopolskiego sektora komunalnego może przebiegać w sposób niezadowalający a istniejąca luka kompetencyjna wielkopolskiej kadry ulegnie powiększeniu.

- brak modelu kompetencyjnego dla kadry zarządzającej i menedżerskiej. Zespół pracował nad udzieleniem odpowiedzi na pytanie: jakie kompetencje powinna posiadać kadra zarządzająca i menedżerowie wielkopolskiego sektora komunalnego w XXI w. **Problem:** Zmiany w mentalności, przyswajanie i wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania, wiedzy i innowacji to procesy długotrwałe. Nakreślanie strategii tych zmian, budowanie systemów i modeli musi wyprzedzać dzień dzisiejszy, jest wpisywaniem się w przyszłość. Dlatego tak ważnym jest wyznaczenie paradygmatów tej przyszłości. Dzisiejsze budowanie systemu musi być skierowane do menedżerów i kadry zarządczej XXI w. działającej w uwarunkowaniach znacznie różniących się od obecnych, odpowiadających otoczeniu gospodarek krajów wysoko rozwiniętych. Przyczyna: brak rozwiązań systemowych dla sektora komunalnego, brak odniesień do standardów europejskich. Zapóźnienia wynikające z braku transformacji w sektorze, postrzegania gospodarki miejskiej jako sektora mającego mniejszy wpływ na poziom gospodarki miast i regionów. Skala: regionalna i ogólnopolska. Polska nie posiada do dzisiaj sprecyzowanej polityki miejskiej. Konsekwencje: brak modelu jest jednoznaczny z brakiem odpowiedzi na pytanie: jakich kompetencji potrzebujemy dla wielkopolskiej gospodarki komunalnej uwzględniając czasochłonność przyswajania nowej wiedzy i stylów zarządzania. Brak odpowiedzi oznacza zakłócenia w procesach transformacyjnych i występujące braki w zasobach ludzkich sektora.

Podsumowanie: Stan wielkopolskiego sektora komunalnego (i polskiego) należy zdefiniować jako średnio zadowalający zarówno w kontekście przewidywanych zmian i przygotowania do ich wdrożenia jak również mając na uwadze systemy przekazywania wiedzy, wzmacniania umiejętności i podnoszenia kompetencji kadry zarządczej i menedżerskiej. Nadal istnieje znacząca różnica pomiędzy formalnym systemem edukacji a potrzebami sektora. Brak systemu walidacji kompetencji nabytych w drodze nieformalnej należy uznać za poważne zagrożenie dla transformacji i modernizacji przedsiębiorstw komunalnych, aczkolwiek trzeba podkreślić że problem ten ma charakter ogólnoeuropejski.

Wnioski zawarte w podsumowaniu poparte są również przez:

- Badanie: „**Analiza stanowisk kadry zarządczej i menedżerskiej w MMŚP sektora komunalnego**”.

Uzasadnienie badania: Projektując profil kompetencyjny menedżera XXI wieku należało zapoznać się z zadaniami i obowiązkami realizowanymi na stanowisku menedżera sektora komunalnego, a następnie zidentyfikować jego główne kompetencje, cechy i predyspozycje.

Cel główny badania: Poznanie definicji kompetencji, predyspozycji oraz cech dobrego menedżera sektora komunalnego

Według ankietowanych:

- najbardziej pożądaną cechą dobrego menedżera przedsiębiorstwa komunalnego powinno być skuteczne rozwiązywanie konfliktów (100% badanych). Jako znaczące wskazano również takie cechy menedżera jak: odpowiedzialność za przedsiębiorstwo i pracowników oraz umiejętność zarządzania ludźmi (88% badanych menedżerów). Wysoką ocenę uzyskały również takie cechy jak elastyczność rozumiana jako efektywność działania w każdej sytuacji, a także komunikatywność (76%).

- jako najmniej pożądaną cechą u menedżera przedsiębiorstwa sektora komunalnego uznano umiejętność manipulowania ludźmi dla osiągnięcia celów (0% ankietowanych). Niewielkie znaczenie przypisano również bezwzględnemu dążeniu do celu (6% ankietowanych),
- wiedzę i doświadczenie uznano za najważniejszą cechę, którą posiadają menedżerowie przedsiębiorstw sektora komunalnego (47% badanych). Wysoko oceniono również umiejętne zarządzanie ludźmi, skuteczne rozwiązywanie konfliktów, odpowiedzialność za przedsiębiorstwo oraz dobre relacje z otoczeniem (29% ankietowanych).
- manipulowanie ludźmi uznano za cechę najmniej występującą w działaniu. Według ankietowanych menedżerowie nie podejmują również ryzyka w działaniu i bezwzględnie nie dążą do celu.
- dla 82% ankietowanych ważną cechą jest inicjatywość i przedsiębiorczość co obejmuje kreatywność, innowacyjność, zdolność do podejmowania przedsięwzięć i prowadzenia ich dla osiągnięcia celów.
- 82% badanych menedżerów uważa zdolność porozumiewania się w języku ojczystym jako kluczową kompetencję.
- respondenci uważają, że najmniej ważną kompetencją jest porozumienie się w językach obcych, świadomość i ekspresja kulturalna oraz kompetencje matematyczne.
- w zakresie oceny kompetencji menedżerskich ankietowani wskazali na następujące zdolności: organizacja pracy, konsekwencja i koncentracja na działaniach, delegowanie działań, opracowywanie i realizacja planów strategicznych,

Wnioski z badania: Badanie potwierdza świadomość nabywania kompetencji i docenia znaczenie niektórych kompetencji w zarządzaniu firmą, co nie oznacza, że menedżerowie takie kompetencje posiadają. Brakuje procesu walidacji aby potwierdzić rzeczywiste kompetencje kadry wielkopolskiego sektora komunalnego

- **Badanie: „Badanie ankietowe kobiet zajmujących stanowiska kierownicze”.**

Cel badania: Określenie rodzaju kompetencji społecznych posiadanych przez kobiety-kierowniczki oraz określenie znaczenia poszczególnych kompetencji.

Uzasadnienie badania: Badania kompetencji kobiet na stanowiskach kierowniczych zostały podjęte z kilku powodów. Po pierwsze, w Polsce udział kobiet na stanowiskach kierowniczych stanowi ok. 36 %. Co więcej prawie 30 % spółek giełdowych zatrudnia kobiety na stanowiskach kierowniczych, jednak udział w zarządach to 10- 15 %. Udział na stanowisku prezesa to już tylko 5,4- 6,9 %.

Po drugie, porównanie wynagrodzeń kobiet i mężczyzn wskazuje, że Polki zarabiają o 17,5 % mniej niż mężczyźni. Na stanowiskach kierowniczych różnica w wynagrodzeniach szacowana jest na 10-25 %. W grupie kierowników małych i średnich przedsiębiorstw kobiety otrzymują średnio 73 % wysokości zarobków mężczyzn. Kierownicy wielkich organizacji: dyrektorzy generalni, prezesi płci żeńskiej mogą liczyć na 78 % zarobków mężczyzn.

Wnioski z badania: Przedstawione powyżej dane wskazują, że istnieje potrzeba określenia poziomu kompetencji przedstawicielek płci żeńskiej, w tym wiedzy i umiejętności o charakterze społecznym, które są szczególnie istotne w pracy kierownika. Można bowiem przypuszczać, że wzrost poziomu kompetencji jest jednym z potencjalnych czynników, który spowoduje zwiększenie udziału kobiet zasiadających na stanowiskach kierowniczych oraz przyczyni się do przypisywania większej wartości pracy kobiet. Wzrost poziomu kompetencji może nastąpić znacznie po wdrożeniu systemu walidacji kompetencji nabytych w edukacji nieformalnej.

- Badanie: „**Badanie ankietowe dotyczące posiadanych kompetencji oraz potrzeb zdobywania nowych umiejętności i wiedzy przydatnych do wykonywania zadań w przyszłości**”.

Uzasadnienie badania: Nieznajomość posiadanej wiedzy i umiejętności menedżerów prowadzi do przydzielania zadań intuicyjnie, niezgodnie z ich predyspozycjami i kompetencjami. Identyfikacja i ocena kompetencji zawodowych menedżerów daje możliwość racjonalnego zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwach sektora komunalnego w przyszłości.

Cel główny badania: Poznanie wiedzy i umiejętności menedżerów sektora komunalnego oraz identyfikacja potrzeb zdobywania nowych umiejętności i wiedzy przydatnych do wykonywania zadań w przyszłości.

Wnioski z badania:

- 81% badanych menedżerów wyróżnia zespół zadań, z którymi radzą sobie lepiej niż współpracownicy; są to zadania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, rozwiązywaniem problemów w zespole, komunikowaniem się z klientami, zarządzaniem informacją, zarządzaniem czasem. Z powyższej listy wynika, że są to przyszłe zadania menedżerów. Oznacza to, że niektórzy ankietowani posiadają już kompetencje zawodowe, które będą niezbędne do zarządzania przedsiębiorstwem w przyszłości.
- 16% ankietowanych ma trudności z obecnymi zadaniami na danym stanowisku pracy, są to zadania takie jak: zarządzanie pracownikami, zarządzanie jakością, negocjowanie umów, kontakt z klientem i pracownikami.
- Do najtrudniejszych zadań menedżerowie zaliczają: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie finansami, zarządzanie strategiczne, zarządzanie czasem, wystąpienia publiczne, zarządzanie konfliktami w zespole, negocjowanie z pracownikami i związkami zawodowymi. Powyższa lista stanowi zadania niezbędne do funkcjonowania przedsiębiorstwa komunalnego w przyszłości.
- 38% badanych menedżerów sektora komunalnego posiada kompetencje niewykorzystywane w pracy. Są to kompetencje takie jak: znajomość przepisów prawa, znajomość języków obcych, umiejętność prowadzenia szkoleń, uprawnienia SEP, bankowość, ochrona przeciwpożarowa, oraz umiejętności związane z ich zainteresowaniami.
- 82% ankietowanych chce poszerzać swoje kompetencje, ponieważ pragną lepiej wykonywać powierzone im zadania, osiągnąć lepsze wyniki, samodoskonalić siebie, nadażyć za zmianami oraz zwiększyć swoją pozycję na rynku pracy.
- 44% badanych menedżerów obecnie zdobywa dodatkowe kompetencje z zakresu wykonywanych zadań za pomocą szkoleń, kursów, studiów podyplomowych, literatury fachowej oraz szkoleń e-learningowych. Menedżerowie wykorzystują głównie poszerzanie swojej wiedzy i umiejętności drogą nieformalną oraz poza formalną. Droga formalna (studia podyplomowe) stanowią niewielki procent (2%) ankietowanych.
- 77% menedżerów chce uczestniczyć w najbliższym czasie w kursie i szkoleniach doskonalącym ich kompetencje. Poszukując szkolenia kierują się głównie tematyką, jakością szkoleń, umiejętnościami wykładowcy – trenera oraz możliwością wykorzystania zdobytej pracy na danym stanowisku.

Analizując samoocenę kompetencji zawodowych badanych menedżerów sektora komunalnego stwierdza się, że około 70% ankietowanych ocenia swoje kompetencje na poziomie dobrym, bardzo dobrym oraz doskonałym. Niektórzy (ok.

6%) uważają, że ich kompetencje są na poziomie eksperta. Bardzo wysoko ocenili swoje kompetencje zawodowe takie jak: umiejętność komunikowania się z otoczeniem (73% ankietowanych - bdb i wyżej); umiejętność podejmowania decyzji (73% ankietowanych - bdb i wyżej); znajomość branży (86% ankietowanych - bdb i wyżej); zdolności organizacyjne (80% ankietowanych - bdb i wyżej) i umiejętność etycznego zarządzania (80% ankietowanych - bdb i wyżej). Niestety brak systemu walidacji kompetencji nabytych w edukacji nieformalnej uniemożliwia potwierdzenie tych deklaracji.

Należy zaznaczyć, że na etapie wytwarzania produktu wykorzystywana jest wiedza wszystkich uczestników rynku usług komunalnych, w tym także przedsiębiorstw, których właścicielem jest samorząd, co pozwoliło na zagospodarowanie znaczących zasobów wiedzy menedżerskiej o funkcjonowaniu wielkopolskiego sektora komunalnego jako całości. Badania miały na celu opracować model przyszłościowy funkcjonowania tej gałęzi gospodarki Wielkopolski, a więc wpisujący się w zachodzące zmiany gospodarcze i dążące do uczestnictwa w ich rezultatach.

Na etapie wytwarzania modelu wielkość i rodzaj przedsiębiorstwa nie odgrywa znaczącej roli. **Wszystkie podmioty świadczą usługi tego samego typu dla tego samego rodzaju odbiorcy.** Rezultatem aktywności każdego podmiotu powinna być, co zostało zapisane w „Białej Księdze o usługach użyteczności publicznej UE”, usługa świadczona po dostępnej cenie i jak najwyższej jakości, którą powinni świadczyć menedżerowie o wysokich kompetencjach. Dla odbiorcy tych usług jest nieistotne jakiego rodzaju podmiot je świadczy. Produkt wytworzony w projekcie skierowany jest do MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego i **tylko tej kategorii podmioty będą uczestniczyły w jego testowaniu i będą jego odbiorcą.** Testowanie dopasuje model do potrzeb i potencjału MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego.

Stan kompetencji kadry zarządzającej i menedżerskiej będzie znany w dużej mierze po etapie testowania. Znacząca jest natomiast wiedza o tym jak te kompetencje powinny brzmieć. Trzeba uznać, że respondenci badań i analiz wykonanych w ramach prac ZKU dostrzegają konieczność walidowania kompetencji i są zgodni co do: „wzrastających wymagań, które stoją przed menedżerami” i: „uznają znaczenie stałego podnoszenia umiejętności w grupie ludzi tworzących rdzeń firmy..”

Z badania: „Zakres obowiązków kadry zarządzającej i menedżerskiej MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego” czy z: „Badania ankietowego dotyczącego posiadanych kompetencji oraz zdobywania nowych umiejętności i wiedzy przydatnych do wykonywania zadań w przyszłości”. wynika jak szeroki jest zakres obowiązków menedżera XXI w. Respondenci potwierdzają konieczność wykazania się kompetencjami przyszłości. Ankiety i badania przeprowadzał Zespół oraz firmy zewnętrzne wśród łącznie ponad 100 wielkopolskich firm świadczących usługi komunalne Wielkopolski. Łącznie sporządzono 69 raportów i pozyskano ponad 240 ankiet

II. Cel wprowadzenia innowacji. (1 strona)

Celem głównym projektu jest wypracowanie do końca VII 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.

- Wskaźniki realizacji celu głównego:

- Liczba opracowanych i upowszechnionych innowacyjnych narzędzi i procedur w zakresie walidacji kompetencji i umiejętności dla MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego (1) Narzędzia i procedury zawarte zostaną w zbudowanym jednym kompleksowym systemie walidacji.
- Liczba pracodawców i pracowników MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne, którzy otrzymają do stosowania narzędzie (220).
- Liczba MMŚP, które zastosowały model walidacji kompetencji równa 10% zadeklarowanych uczestników projektu (22 MMŚP)
- Liczba menedżerów, którzy podnieśli konkurencyjność przedsiębiorstw poprzez nabycie wiedzy o systemie walidacji kompetencji kadry menedżerskiej i zarządczej (150)

Kontrola osiągnięcia celu:

- Ilość publikacji systemu w formie drukowanej w ilości 250 egz. i elektronicznej na portalu projektu
- Potwierdzona lista pracowników, którym zostało przesłane narzędzie w ramach upowszechniania i włączania do polityki. Przesłanie będzie polegało również na udostępnieniu systemu na platformie elektronicznej – hasło
- Deklaracja 22 MMŚP o zastosowaniu modelu walidacji kompetencji w działalności przedsiębiorstwa
- Lista obecności na spotkaniach upowszechniających w 5 subregionach
- Stan docelowy: Wytworzenie produktu - systemu walidacji kompetencji nabytych w drodze nieformalnej dla kadry zarządzającej i menedżerskiej wielkopolskiego sektora komunalnego.

CELE SZCZEGÓŁOWE;

1. 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.
 - Stan docelowy: Wprowadzenie do wielkopolskiego sektora komunalnego gotowego systemu walidacji dla kadry kierowniczej i menedżerskiej.
 - Wskaźniki realizacji celu: Liczba partnerstw współpracy ponadnarodowej związanych w celu wspólnego opracowania innowacyjnego produktu (1)
 - Kontrola osiągnięcia celu: Umowa o współpracy ponadnarodowej.
2. Podniesienie stanu wiedzy o systemach walidacji kompetencji i o funkcjonowaniu europejskiego sektora usług użyteczności publicznej wśród menedżerów MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego
 - Stan docelowy: Wzrost znajomości zasad funkcjonowania europejskiego sektora komunalnego i walidacji kompetencji wśród kadry kierowniczej i menedżerskiej MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego
 - Wskaźniki realizacji celu:
 - Liczba dorosłych osób pracujących w MMŚP sektora komunalnego, które pozytywnie zdały test ze znajomości funkcjonowania europejskiego sektora komunalnego i walidacji kompetencji (22)
 - Kontrola osiągnięcia celu: Dokumentacja projektowa. Lista dorosłych osób, które wzięły udział w teście wiedzy i protokoły oceny testów.
3. Podniesienie jakości usług walidacyjnych i certyfikujących przez opracowanie wzorca struktury i zasad funkcjonowania systemu walidacji i certyfikacji kompetencji dla wielkopolskiego sektora komunalnego

- Stan docelowy: Opracowanie struktury i zasad funkcjonowania mechanizmów akredytowania instytucji walidujących kompetencje i umiejętności dla MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego
 - Wskaźniki realizacji celu: Publikacja: „Struktura i zasady funkcjonowania mechanizmów akredytowania instytucji walidujących i certyfikujących kompetencje dla wielkopolskiego sektora komunalnego” (1)
 - Kontrola osiągnięcia celu: Dokumentacja projektowa – protokół odbioru publikacji.
4. Opracowanie i uruchomienie systemu interaktywnej informacji o procedurach walidacji umiejętności i kompetencji oraz promocja możliwości udokumentowania kompetencji nabytych w nieformalny sposób sektora komunalnego przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne.
- Stan docelowy: Powstanie internetowego pełnego systemu zawierającego procedury walidacji kompetencji i umiejętności nabytych w nieformalny sposób wśród kadry kierowniczej i menedżerów dla MMŚP wielkopolskiego sektora. Powszechna dostępność do informacji i osiągnięta przejrzystość procesów. Mechanizmy wsparcia kobiet.
 - Wskaźniki realizacji celu:
 - Liczba uruchomionych systemów interaktywnej informacji o procedurach walidacji umiejętności i kompetencji dla MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego (1)
 - Ilość wysłanej pocztą elektroniczną korespondencji promocyjnej (1000)
 - Liczba akcji promocyjnych przeprowadzonych w czasie realizacji projektu (5)
 - Liczba wejść na portal internetowy projektu (2000)
 - Liczba szkoleń na temat defaworyzacji kobiet na stanowiskach kierowniczych (1)
 - Liczba publikacji z zakresu wsparcia defaworyzowanych kobiet (1)
 - Kontrola osiągnięcia celu:
 - Dokumentacja projektowa. Liczba aktywnych domen obsługujących interaktywny system informacji
 - Wykaz wysłanej promocyjnej poczty elektronicznej
 - Wykaz wysłanych biuletynów promocyjnych wraz z zaproszeniami na seminaria upowszechniające w 5 subregionach Województwa Wielkopolskiego
 - Odczyt ilości wejść z systemu informatycznego.
 - Listy obecności z wydarzeń realizowanych w projekcie
 - Lista obecności na szkoleniu z zakresu wsparcia kobiet
 - Protokół odbioru publikacji: Kompetencje i umiejętności kobiet w wielkopolskim sektorze komunalnym.

III. Opis innowacji, w tym produktu finalnego (3 strony)

Innowacją, którą wypracuje projekt jest rozwiązaniem problemu walidacji kompetencji kadry kierowniczej i menedżerskiej wielkopolskiego sektora komunalnego nabytych w edukacji nieformalnej. W Polsce nie prowadzi się systemowych prac w tym zakresie. Większość zapoczątkowanych inicjatyw dotyczy walidacji kompetencji nabytych w edukacji formalnej. Również w Europie tego typu działania są w początkowej fazie realizacji. Dlatego podjęcie tematyki walidacji kompetencji nabytych w edukacji nieformalnej wzbudziło żywe zainteresowanie partnera ponadnarodowego. W dyskusji na spotkaniach w siedzibie CEEP w Brukseli, innowacyjność projektu podkreślali: prof. Ruud Duvekot z Holandii - Przewodniczący Europejskiego Centrum Walidacji oraz Emanuelle du Chalard –

z Dyrekcji Generalnej ds. Rynku Wewnętrznego Komisji Europejskiej. Tego typu walidacja ma ogromne znaczenie dla podnoszenia kompetencji kadry zarządzającej i menedżerskiej. Pozwala uwierzytelnić posiadaną wiedzę i doświadczenie, ocenić na ile ta wiedza odpowiada potrzebom wielkopolskiego sektora komunalnego i jaka luka kompetencyjna została wytworzona.

Innowacyjnym jest podejście do profili kompetencyjnych. Realizatorzy przyjęli założenie, że nie jest właściwe budowanie systemu, który sankcjonuje dzisiejsze otoczenie gospodarcze i jego uwarunkowania. W projekcie mówi się o kompetencjach XXI w. czyli o **pracy kadry zarządzającej i menedżerskiej w warunkach jakie zaistnieją w przyszłości i dla przyszłości ten model jest budowany.**

Takie podejście wymagało zdefiniowania przyszłych warunków, zbudowania odpowiedniego profilu kompetencyjnego. Pomocna w tych działaniach jest wiedza partnera ponadnarodowego. Bardzo trafna okazała się koncepcja zbudowania Zespołu Konsultacyjno – Upowszechniającego (ZKU) składającego się z przyszłych Beneficjentów i wprowadzenie do Zespołu przedstawicieli nauki z Politechniki Poznańskiej. Niedobór wiedzy i doświadczeń w Polsce w zakresie walidacji zmusił realizatorów do zmiany koncepcji dostarczania wiedzy. Uczestnicy spotkań roboczych ZKU pozyskiwali wiedzę korzystając ze wsparcia kadry naukowej Politechniki Poznańskiej. Zespół Projektowy uniknął sytuacji, w której wykonywane analizy i badania powielająby zgromadzoną wiedzę przez ZKU, Zmodernizowano tematykę analiz tak, aby były materiałem uzupełniającym a jednocześnie stanowiły kompendium wiedzy dla przyszłych Beneficjentów i użytkowników systemu. Wytworzona została tym samym wartość dodana w projekcie.

Innowacją jest wprowadzenie do systemu kompetencji miękkich i nadanie im odpowiedniego priorytetu. Jest to odpowiedź na zmiany jakie zachodzą w stylach zarządzania przedsiębiorstwem. Innowacja jest, że system uwzględnia kształtujący się dopiero w Polsce trend Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR). Sektor komunalny działa na rzecz społeczności lokalnych i umiejętność wpisywania się w oczekiwania tych społeczności (klientów) będzie bardzo cenną kompetencją.

Funkcjonowanie wielkopolskiego sektora komunalnego to nie tylko działające przedsiębiorstwa, które go tworzą. Sektor ten ma wpływ na funkcjonowanie gospodarki miejskiej i organizmu miejskiego. Dlatego grupami docelowymi w projekcie są:

Grupami docelowymi – użytkownikami będą:

- 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 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 wykształcone kadry do przedsiębiorstw
- 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

Grupą docelową – odbiorcami będą: kadra zarządzająca, menedżerowie i kierownicy pracujący w 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.

W projekcie specyficzną rolę pełnią struktury samorządowe (poziom wojewódzki, gminny, miejski). Samorządy terytorialne są, z mocy prawa, odpowiedzialne za zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty (mieszkańców). **Usługi, potocznie nazywanymi „usługami komunalnymi”, coraz częściej wykonywane są przez podmioty nie będące własnością gmin. Do tego rodzaju MMŚP kierowany jest projekt.** Samorząd terytorialny jako zleceniodawca usług ma prawo określać jakiego rodzaju kompetencje będą niezbędne aby usługa była świadczona profesjonalnie i na najwyższym poziomie. Samorząd terytorialny będzie uzyskiwał z budowanego systemu informację zwrotną o stanie kompetencji kadry zarządzającej i menedżerskiej, co pozwoli na właściwe określenie warunków świadczenia usług.

Zbudowany system pozwoli na dokonanie walidacji posiadanych kompetencji nabytych w edukacji nieformalnej, w szczególności przez wieloletnią praktykę zawodową. Ważny aspektem jest także możliwość określenia własnej luki kompetencyjnej co pozwoli na zaplanowanie ścieżki rozwoju uzupełniającej posiadane kompetencje.

. System będzie składał się z następujących elementów:

- Cele i opis systemu.
- Baza potrzeb w zakresie kompetencji menedżerów sektora komunalnego – wraz z definicjami potrzeb – innowacją jest podejście przyszłościowe budujące kompetencje kadry XXI w.
- 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
- 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 kadrę menedżerską
- Strategia rozwoju systemu – nakreślenie kierunków rozbudowy i zachowania spójności z kształtującym się europejskim systemem walidacji kompetencji nabytych w edukacji nieformalnej.

Całość wzbogacona opracowanym w ramach projektu słownikiem pojęć, opisem zastosowanych narzędzi i metod (metoda 360^o, przykładowe testy behawioralne, itp.) a także zaawansowaniem procesów walidacji kompetencji z edukacji nieformalnych w UE.

Spełnienie warunków dla właściwego funkcjonowania innowacji

Proponowany system zawiera w sobie zaawansowane innowacje dotyczące zasobów ludzkich i jako takie wymaga sprzyjających warunków aby zaistnieć nie tylko jako system ale również jako zaakceptowane przez Beneficjentów użyteczne rozwiązanie niezbędne dla podnoszenia własnej pozycji i wartości na rynku pracy. Dlatego muszą być spełnione określone warunki:

- system musi wpisywać się w polskie i europejskie ramy kwalifikacji. Tym samym możliwa będzie walidacja kompetencji na różnych poziomach ale zgodnych z europejską nomenklaturą. Brak spójności może spowodować, że system pozostanie tylko regionalnym rozwiązaniem nie przenosząc się na krajowy i pozakrajowe otoczenie.
- rozwiązanie będzie przełamywać impas w procesie budowania systemów walidacji w Polsce, przekazywać sygnały, że tego typu inicjatywy otwierają drogę do przewartościowania systemu edukacji i jego większej użyteczności dla gospodarki.
- realizatorzy walidacji kompetencji będą promować postawy a przede wszystkim budować przekonanie przyszłych użytkowników o konieczności walidacji kompetencji i zaprojektowania własnej ścieżki edukacyjnej nie tylko w pracy zawodowej.
- zachowana zostanie przejrzystość działań i kryteriów oceny tak, aby system uzyskał wiarygodność i odpowiednią markę.

Skuteczne wprowadzenie systemu do praktyki przyniesie daleko idące korzyści. Przede wszystkim przyjęty zostanie profil kompetencyjny menedżera pracującego w przedsiębiorstwie komunalnym. Profil przyszłościowy, co oznacza, że mówimy tutaj o kompetencjach koniecznych do przeprowadzenia nieuniknionej transformacji w sektorze komunalnym. Zbudowany model, oparty o rozwiązania europejskie, będzie pierwszym tego typu rozwiązaniem w Polsce i w europejskim sektorze komunalnym. Stanie się tym samym punktem odniesienia do kształtowania kadry zarządczej i menedżerskiej w innych regionach Polski. Zwalidowane kompetencje Beneficjentów pozwolą na określenie potencjału kadrowego wielkopolskiego sektora komunalnego.

Realizacja projektu przez Krajową Izbę Gospodarczą przyniesie znaczącą korzyść w promowaniu systemu i zastosowanych innowacji. Obecność Komitetu Gospodarki Komunalnej jako merytorycznego partnera w projekcie gwarantuje odniesienie korzyści w postaci zastosowania systemu w pięciu najważniejszych branżach komunalnych w Polsce. Uporządkowany i wzmocniony zostanie rynek usług walidacyjnych. Innowacją będzie sporządzenie rejestru certyfikowanych instytucji realizujących procesy walidacyjne w wielkopolskim sektorze komunalnym.

IV. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego

Produkt będzie testowany na obszarze całego Województwa Wielkopolskiego w największych miastach pięciu subregionów. Tego typu podejście podyktowane zostało intencją dotarcia do reprezentatywnej grupy Beneficjentów. Ogółem uczestnikami procesu testowania produktu będzie 50 menedżerów i przedstawicieli kadry zarządczej

przedsiębiorstw komunalnych pięciu najważniejszych branż komunalnych, po 10 w każdym z subregionów.

Zaproszenie do uczestnictwa w przedsięwzięciu nastąpi na podstawie ogłoszenia w prasie subregionalnej oraz rozesłania zaproszenia **do MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego** wraz z biuletynem informacyjnym. Ostatecznego wyboru uczestników dokona Zespół Projektowy wspólnie z Zespołem Testującym tak aby zapewnić reprezentatywność najważniejszych branż komunalnych w subregionie.

Zespół Testujący będzie składać się z trzech osób: przedstawiciela sektora nauki zajmującego się problematyką walidacji kompetencji, dyplomowanego psychologa specjalizującego się w testach behawioralnych oraz przedstawiciela sektora komunalnego z danego subregionu. W charakterze obserwatora w testach uczestniczyć będzie Zespół Projektowy. Przed przystąpieniem do testowania wybrani uczestnicy testów otrzymają pakiet informacyjny o walidacji kompetencji nabytych w edukacji nieformalnej i opis systemu co pozwoli na przygotowanie do testowania i zrozumienie procedur. Zapewni także należyta przejrzystość procesu na co szczególną uwagę zwraca UE w odpowiednich dokumentach.

Testowanie produktu odbywać będzie się w ciągu trzech dni. Dzień pierwszy – rozmowa z kandydatem, przedstawienie zasad walidacji, odpowiedź na pytanie kandydata, przygotowanie do procesu walidacji. Dzień drugi – przeprowadzenie procesu walidacji przez Zespół Testujący. Dzień trzeci – ocena walidacji, prezentacja i omówienie wyników zainteresowanemu, określenie luki kompetencyjnej i udzielenie porady w zakresie możliwości nabywania wiedzy dla zmniejszenia luki oraz wręczenie certyfikatu uczestnictwa w testowaniu produktu.

Proces testowania obserwować będą – członkowie Zespołu Projektowego, w tym Przewodniczący Komitetu Gospodarki Komunalnej Krajowej Izby Gospodarczej w Warszawie do którego należy ponad 1200 polskich przedsiębiorstw. Ewentualna weryfikacja procesu testowania następować będzie w wyniku konsultacji Zespołu Projektowego z Zespołem Testującym. Dopuszcza się korekty nie naruszające zasad przyjętych w Polskiej i Europejskiej Ramy Kwalifikacji jak i korekty umniejszające przyszłościowy charakter modelu tzn. obniżanie wymaganych kompetencji tylko dlatego, że nie są one możliwe do osiągnięcia w obecnym systemie edukacji.

V. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

Wprowadzana innowacja jest z pewnością trudnym przedsięwzięciem. Zarówno od strony technicznej jak i pod względem łatwości odbioru. Walidacja kompetencji nabytych w edukacji nieformalnej, co już wielokrotnie podkreślano, nie ma odpowiednika w polskim i europejskim sektorze komunalnym. Dlatego należy się spodziewać, że wypracowany model będzie poddawany wielokrotnej ocenie i ewaluacji. Zmianie będą ulegać zarówno tryb przeprowadzania walidacji, skala ocen i np.: sposób wyznaczania luki kompetencyjnej. Dlatego najważniejszym celem jest uzyskanie oceny pozytywnej w ankietach wypełnionych przez uczestników testu i ich akceptacja systemu, idei projektu oraz świadomej deklaracji, że walidacja kompetencji może przyczynić się zarówno do poprawy ich pozycji na rynku pracy jak i do rozwoju kariery zawodowej.

Po zakończeniu testowania i omówienia wyników uczestnik testów poproszony zostanie o wypełnienie ankiety oceniającej nie tylko sam test walidacyjny ale cały system, jego przydatność i efektywność. Proces sprawdzania działania innowacji będzie uzupełniony

przez ewaluację zewnętrzną. Wybór ewaluatora zostanie dokonany w oparciu o arkusz kompetencyjny w trybie PZP, Zespół będzie zabiegał o ewaluatora, któremu nie są obce zagadnienia związane z walidacją kompetencji szczególnie w kontekście rozwiązań europejskich.

Ewaluacja przeprowadzana zostanie według następującego schematu:

- Planowanie ewaluacji – Zdefiniowane zostaną pytania kluczowe i kryteria ewaluacji. Dokonany zostanie wybór metody badawczej oraz składników badania. Określony będzie harmonogram badania i pożądana forma prezentacji wyników. Zespół będzie sugerował aby ewaluacja obejmowała przebieg procesu testowania oraz zgłaszane uwagi przez uczestników testów. Przyjęcie tego typu schematu ewaluacji jest ważne dla potwierdzenia lub odrzucenia uwag uczestników testów.
- Gromadzenie i analiza danych – prowadzącemu ewaluację dostarczone zostaną wszystkie materiały związane z realizacją projektu, w tym wartości zadeklarowanych wskaźników oraz wyniki ankiety oceniającej wypełnionej przez uczestników testów. Zespół Projektowy i Zespół Testujący odbędą spotkanie z ewaluatorem przed rozpoczęciem ewaluacji dla przedstawienia priorytetów w projekcie, które obydwaj zespoły chcą osiągnąć. Wymiana wiedzy i interpretacji wydarzeń w projekcie pozwoli prowadzącemu ewaluację na jej dokonanie w szerokim kontekście procesów walidacyjnych. Ocenie poddane zostanie założenie, że wystarczającym efektem zastosowania innowacji będzie osiągnięcie pozytywnej oceny procesu testowania całego systemu w ankiecie oceniającej. Zespół nie przewiduje wprowadzania kryterium oceny kompetencji uczestników testowania. Zważywszy na przyjęty przyszłościowy model kompetencji wyniki testu w tym zakresie mogą nie być zadowalające a luka kompetencyjna znacząca. Zespół uważa, że najważniejszym kryterium będzie zaakceptowanie użyteczności wprowadzanej innowacji, użyteczności stworzonego systemu walidacji i ocena jego funkcjonalności. Zespół uznaje zgodność zbudowanego systemu ze standardami europejskimi jako priorytetowy dlatego, z powodu braku polskich rozwiązań, ewaluator powinien odpowiedzieć na pytanie na ile przedstawiony system wpisuje się w europejską politykę walidacji kompetencji nabytych w edukacji nieformalnej i na ile jest zgodny z kierunkiem prac prowadzonych w tym zakresie w Polsce.
- Raportowanie wyników – podsumowanie ewaluacji, przedstawienie wniosków oraz wymiana poglądów pomiędzy ewaluatorem a członkami Zespołu Projektowego i Zespołu Testującego. Wspólne wypracowanie zaleceń do ewentualnego uzupełnienia działań w projekcie i w systemie walidacji kompetencji.
- Wykorzystanie wyników ewaluacji – dokonanie ewentualnej korekty w harmonogramie rzeczowo – finansowym projektu oraz w założeniach projektowych i w produktach finalnych.

Ewaluacja prowadzona będzie po zakończeniu fazy testowania i po opracowaniu wyników badania ankietowego przeprowadzonego wśród uczestników testowania systemu.

Budowany system walidacji kompetencji jest oczekiwanym rozwiązaniem dla kadry zarządzającej i menedżerów dla ponad 400 przedsiębiorstw komunalnych w Wielkopolsce i 1200 w całym kraju. Znaczenie procesu testowania jest decydującym etapem. Dlatego zaplanowano 5 sesji testujących po 1 w każdym subregionie. Testowanie ma również duże znaczenie promocyjne.

VI. Strategia upowszechniania

Strategia upowszechniania podzielona zostanie na trzy etapy:

- Upowszechnianie wiedzy o walidacji kompetencji jako działaniu wspierającym menedżerów w profilowaniu kariery zawodowej ale także jako narzędzia pozwalającego na nadążaniem za zmianami społeczno – gospodarczymi. Na tym etapie wykorzystany zostanie mailing jako kanał komunikacji oraz rozesłane zostaną dwa newslettery do 220 przedsiębiorstw komunalnych Województwa Wielkopolskiego. Bardzo ważną rolę w promocji spełniła praca Zespołu Upowszechniająco – Konsultacyjnego (ZKU). Każdy z członków ZKU otrzymał wykaz przedsiębiorstw komunalnych, z którymi zobowiązany był współpracować, przeprowadzać badania i ankiety, opracowywać raporty. Tym samym informacja o projekcie, walidacji i wytwarzanych produktach była i jest rozprzestrzeniana wśród przyszłych beneficjentów. Informacyjnie projekt spina portal internetowy.
- Upowszechnianie na etapie testowania – dla wzmocnienia zainteresowania produktami i systemem jako całością. Wykorzystany zostanie tutaj proces wyboru uczestników testu, a także opublikowanych będzie łącznie 5 artykułów w pięciu subregionach. Należy zaznaczyć, że udział w testowaniu menedżerów z subregionów będzie z pewnością silnie oddziaływało na środowiska menedżerów przedsiębiorstw komunalnych.
- Upowszechnianie na etapie gotowego produktu – dla promowania systemu i włączania go do praktyki. Odbędą się spotkania upowszechniające w pięciu subregionach. W spotkaniach uczestniczyć będą przedstawiciele wszystkich grup docelowych. Zorganizowana zostanie konferencja upowszechniająca w Poznaniu. Wysłane zostaną 2 biuletyny informujące o produkcie do 1000 adresatów poczty elektronicznej łącznie. Opublikowane będą 4 artykuły prasowe. W spotkaniach i konferencjach uczestniczyć będzie razem 220 osób. Proces upowszechniania będzie realizowany również poza Województwem Wielkopolskim. W ramach działalności Komitetu Gospodarki Komunalnej rozesłana zostanie informacja o projekcie, jego innowacyjnym charakterze i o produktach do pięciu najważniejszych branżowych izb gospodarczych a za ich pośrednictwem do 1200 przedsiębiorstw komunalnych. Uzgodniono również z partnerem ponadnarodowym, że taka sama informacja rozkolportowana będzie przez kanały promocyjne CEEP w Brukseli do organizacji zrzeszających 16 000 przedsiębiorstw publicznych z 20 krajów Europy. Promocja na obszarze Unii Europejskiej ma również na celu pozyskanie wiedzy i doświadczeń z innych krajów. Odbiorcami inicjatyw upowszechniających będą przede wszystkim kadra zarządzająca i menedżerowie wielkopolskich ponad 400 wielkopolskich przedsiębiorstw komunalnych jako potencjalni użytkownicy systemu. Odbiorcami będą również:
 - Dyrektorzy departamentów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego (15 osób) – jako potencjalni odbiorcy informacji zwrotnej z systemu o stanie kompetencji kadry zarządzającej - w zakresie budowania strategii rozwoju zasobów ludzkich województwa. Zawarte w produktach profile kompetencyjne stanowiąc mogą podstawę do budowania programów wsparcia.
 - Prezydenci i burmistrzowie miast (109 osób) – jako potencjalni odbiorcy informacji zwrotnej z systemu - o stanie kompetencji kadry zarządzającej w zakresie doboru kadry menedżerskiej dla przedsiębiorstw, które realizują zadania zlecane przez gminy.
 - Urzędy pracy – jako potencjalni odbiorcy informacji zwrotnej z systemu o stanie kompetencji kadry zarządzającej - do 35 dyrektorów powiatowych urzędów pracy w zakresie planowania polityki wsparcia dla podnoszenia kwalifikacji i zapobiegania wykluczenia z rynku pracy.

Należy, w procesie upowszechniania uwzględnić oddziaływanie publikacji a prasie lokalnej i regionalnej, udzielone wywiady i odbiorców na konferencjach: rozpoczynającej i podsumowującej projekt.

W końcowym etapie upowszechniania ukaże się w formie drukowanej i na portalu internetowym pięć opracowań:

- 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.

Opracowania będą wydrukowane w łącznej ilości 1000 szt. (5x250 egz.) i kolportowane na konferencjach i seminariach także po zakończeniu projektu.

VII. Strategia włączania do głównego nurtu polityki

Celem działań włączających do głównego nurtu polityki jest transfer wiedzy i zastosowanych rozwiązań w systemie walidacji kompetencji kadry zarządzającej i menedżerskiej MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego do podmiotów zainteresowanych jego zastosowaniem oraz do instytucji i podmiotów tworzących rozwiązania systemowe i kreujących politykę rozwoju, szczególnie w obszarze zasobów ludzkich.

Strategia włączania do głównego nurtu polityki prowadzona jest przez cały czas realizacji projektu. Poszczególne etapy wnoszą nowe rozwiązania do przedsiębiorstw komunalnych Województwa Wielkopolskiego. Należy tu wymienić zbudowany profil kompetencyjny menedżera XXI w. sektora komunalnego, uporządkowane definicje kompetencji czy charakterystykę poszczególnych poziomów kompetencji zawodowych menedżerów sektora komunalnego. Już na etapie tworzenia rozwiązania te były i są szeroko dyskutowane w środowisku kierowniczym i menedżerskim tego sektora.

Działania włączające do głównego nurtu polityki (mainstreaming) będą realizowane w ramach wspólnie realizowanego planu jako komplementarne do działań upowszechniających i będą obejmowały:

- Mainstreaming horyzontalny (wpływ na praktykę). Realizatorzy zabiegać będą o wdrożenie do praktyki na poziomie lokalnym, a więc wśród najważniejszych Beneficjentów, tj. przedsiębiorstw komunalnych. Poziom lokalny obejmuje również działania na rzecz wszystkich prezydentów i burmistrzów miast Województwa Wielkopolskiego. Działanie:
 - Zorganizowana zostanie akcja informacyjna poprzez wysłanie drogą elektroniczną biuletynu informacyjno-promocyjnego o wytworzonych produkcie i jego zasadniczych elementach, które mogą być stosowane niezależnie od systemu. Biuletyn wysłany zostanie do 193 prezydentów i burmistrzów i 300 menedżerów przedsiębiorstw komunalnych dwukrotnie: na etapie testowania dla umożliwienia wniesienia uwag i poprawek oraz po zakończeniu etapu testowania jako gotowy produkt do wdrożenia.

- Mainstreaming horyzontalny obejmować będzie także poziom regionalny gdzie podobnie jak na poziomie lokalnym nastąpi dwukrotna emisja biuletynu informacyjnego do Marszałka Województwa Wielkopolskiego, Dyrektorów Departamentów w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Wielkopolskiego. Ponadto w ramach mainstreamingu horyzontalnego produkt będzie prezentowany na seminarium w każdym z 5 subregionów województwa. Wszystkie działania będą miały swoje odniesienie na portalu internetowym projektu.
- Mainstreaming wertykalny (wpływ na legislacje i rozwiązania prawne) będzie obejmował działalność lobbingsową poprzez Krajową Izbę Gospodarczą i jej statutową działalność prowadzoną podczas wielu inicjatyw ustawodawczych w tym w zakresie kształtowania zasobów ludzkich. Lobbying będzie również obejmował działania informacyjne dla Marszałka Województwa Wielkopolskiego Marka Woźniaka jako Wiceprzewodniczącego Komitetu Regionów, który współtworzy prawo unijne, w tym również ma wpływ na wsparcie kształtujące zasoby ludzkie w krajach UE. Marszałek Marek Woźniak otrzyma pełny pakiet systemu wraz z publikacjami uzupełniającymi. Jednakże najważniejszym czynnikiem gwarantującym włączenie systemu do głównego nurtu polityki będzie uzyskanie rekomendacji i zaleceń stosowania od najważniejszych instytucji reprezentujących sektor komunalny lub mających na niego zdecydowany wpływ. Jedną z najistotniejszych instytucji, której certyfikat i rekomendacje będą miały decydujące znaczenie jest Komitet Gospodarki Komunalnej Krajowej Izby Gospodarczej w Warszawie do którego należą ogólnopolskie izby:
 - Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej - 410 przedsiębiorstw.
 - Izba Gospodarcza TBS - izba ogólnopolska -110 członków.
 - Izba Gospodarcza Ciepłownictwo Polskie -263 przedsiębiorstwa.
 - Izba Gospodarcza Wodociągi Polskie – 440 przedsiębiorstw.
 - Izba Gospodarki Odpadami – 143 przedsiębiorstwa

Prezydium tych izb otrzymają pełny pakiet opracowań i opisu systemu walidacji z prośbą o rekomendacje wśród członków izb gospodarczych z terenu całego kraju.

Podobny pełny pakiet otrzyma Związek Miast Polskich jako największa organizacja skupiająca przedstawicieli prawie 200 miast polskich. Realizatorzy projektu będą zabiegać o rekomendację produktów na posiedzeniu Zarządu Miast Polskich i ich promocję na serwisie internetowym tej instytucji. Ukierunkowanie właśnie na tą organizację jest spowodowane faktem, że ZMP stanowi najsilniejszą reprezentację instytucji, które mają wpływ, w tym właścicielski, na przedsiębiorstwa komunalne w Polsce. Organizacja, tak jak izby gospodarcze posiada silną markę i prestiżową pozycję. Na konferencję podsumowującą projekt zaproszeni zostaną przedstawiciele wszystkich wymienionych instytucji. Pełne pakiety informacyjne otrzymają także:

- Minister Edukacji Narodowej - przewodniczący Międzyresortowego Zespołu ds. uczenia się przez całe życie, w tym Krajowych Ram Kwalifikacji.
- Komitet Sterujący ds. Krajowych Ram Kwalifikacji.
- Instytut Badań Edukacyjnych jako realizator projektu: „Krajowe Ramy Kwalifikacji”
- Mainstreaming wertykalny obejmie również rynek międzynarodowy. Na dorocznej Europejskiej Konferencji Przedsiębiorstw Publicznych w Brukseli

przedstawione zostanie informacja o produktach zrealizowanego projektu. Organizatorem konferencji jest partner ponadnarodowy w projekcie – CEEP reprezentujący 16 000 przedsiębiorstw publicznych z 20 krajów Europy. Działania informacyjne obejmą także podobne krajowe organizacje we Francji (EPL – 1300 przedsiębiorstw publicznych) i w Niemczech (VKU – 1100 przedsiębiorstw publicznych)

Zaznaczyć należy, że wypracowany model może mieć szerokie zastosowanie w polskim sektorze komunalnym i może wesprzeć nie tylko MMŚP wielkopolskiego sektora komunalnego ale wszystkiego rodzaju podmioty zaspokajające zbiorowe potrzeby wspólnot (miast i gmin) w całym polskim sektorze komunalnym. Wszystkie podmioty świadcząc wysokiej jakości i ogólnodostępne usługi komunalne podnoszą konkurencyjność miast i gmin, co jest całkowicie zgodne z Nową Polityką Miejską UE.

VIII. Kamienie milowe II etapu projektu

L.p.	Miesiąc	Kamień milowy
5.	Maj 2012	Zatwierdzenie Strategii wdrażania projektu innowacyjnego
6.	Lipiec 2012	Testowanie produktu – subregion kaliski
7.	Sierpień 2012	Testowanie produktu – subregion leszczyński
8.	Wrzesień 2012	Testowanie produktu – subregion poznański
9.	Październik 2012	Testowanie produktu – subregion pilski
10.	Listopad 2012	Testowanie produktu – subregion koniński
11.	Luty 2013	Ewaluacja projektu
12.	Kwiecień – lipiec 2013	Upowszechnianie produktu w subregionach
13.	Lipiec – sierpień 2013	Włączenie produktu do polityki

IX. Analiza ryzyka

Nazwa ryzyka	Prawdopodobieństwo wystąpienia	Wpływ na realizację projektu	Zidentyfikowanie najważniejszych zagrożeń	Zarządzanie ryzykiem
Zagrożenia istotne				

	2	2	4	<p>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 sformułowane profile kompetencyjne menedżera XXI w. W zastosowaniu systemu może to sprawiać trudność w zrozumieniu celowości inicjatywy.</p> <p>Przeciwdziałanie: W produkcie finalnym zawarte zostaną analizy, które udowadniają, że jest to właściwe podejście. W publikowanych artykułach będzie mowa o celowości uporządkowania własnej wiedzy i pożytkach z określania luki kompetencyjnej. Na spotkaniach testujących podkreślane będzie korzyść z poznawania innowacyjnych rozwiązań szczególnie tych, które mogą mieć wpływ na karierę zawodową.</p>
Rezygnacja osób z udziału w testowaniu produktu	2	2	4	<p>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>Zaplanowano jeden dzień na rozmowy z potencjalnymi testerami. Członkiem Zespołu Oceniającego będzie psycholog, którego zadaniem jest rozmowa z osobami testującymi. Również członkowie Zespołu Projektowego będą przekazywali wiedzę o projekcie i jego produktach. Zastosowany zostanie system nagród (certyfikat, uznanie), zapewnienie ochrony danych osobowych, przekazanie informacji zwrotnej dla testera.</p>
Niedopasowanie kompetencji do profilu sektora. Zbyt wysokie wymagania	2	2	4	<p>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>Zespół Projektowy wraz z ekspertami udowodni oponentom przez publikację artykułów na portalu projektów oraz przez treści zawarte w biuletynach informacyjnych jak zmienia się otoczenie i jak będzie ukształtowane za kilka lat. Pomocnym będą tutaj materiały zawarte w Foresight Wielkopolska gdzie wykonano symulację przyszłych warunków dla działalności gospodarczej. Ukazanie przyszłości jako realnej perspektywy znacznie uwiarygodni działania.</p>
Zagrożenia średnie				
Trudności z prawidłową definicją kompetencji w odniesieniu do europejskich Ram Kwalifikacji	1	3	3	<p>Budowanie zestawu kompetencji kompatybilnych z Europejskimi Ramami Kompetencji jest przedsięwzięciem trudnym. Mogą wystąpić różne interpretacje poszczególnych zapisów i dokonane porównania mogą być niespójne.</p> <p>Zespół Projektowy zwróci się o wsparcie do partnera ponadnarodowego, a w szczególności do przedstawiciela Europejskiego Centrum Walidacji o wsparcie, a także zwróci się do instytutu Badań Edukacyjnych o właściwą interpretację kompetencji.</p>

Brak zaangażowania Beneficjentów	1	3	3	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 Zespół Projektowy w przypadku zagrożenia wskaźnika projektu zwróci się o wsparcie do prezydentów i burmistrzów miast w Wielkopolsce. Przeprowadzona zostanie także dodatkowa akcja promocyjno – informacyjna.
Nieterminowe wykonanie zadań przez członków Zespołu Konsultacyjnego - Upowszechniającego	1	3	3	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. Zespół Projektowy przewidział w budżecie projektu wynagrodzenie dla ekspertów za wykonane czynności. Jednocześnie, w przypadku braku kontaktu z badanymi lub analizowanymi przedsiębiorstwami Zespół wesprze starania ekspertów indywidualną akcją informacyjną i rozmowami z osobami funkcyjnymi w badanym przedsiębiorstwie
Zagrożenie niskie				
Wycofanie się partnera ponadnarodowego z projektu	1	2	2	Ryzyko o niskiej intensywności. Europejskie Centrum Przedsiębiorstw Publicznych w Brukseli jest ponadnarodową organizacją skupiającą 16 000 przedsiębiorstw publicznych z 20 krajów Europy. Jest partnerem instytucji pracujących na rzecz Komisji Europejskiej. W przypadku zaistnienia nadzwyczajnych okoliczności Zespół Projektowy ma możliwość zawarcia umowy ponadnarodowej z innym partnerem, w tym z Francuską Federacją Przedsiębiorstw Lokalnych oraz ze Stowarzyszeniem Przedsiębiorstw Lokalnych VKU w Berlinie
Trudność w opracowaniu ostatecznej wersji systemu walidacji kompetencji	1	2	2	Zważywszy na innowacyjny charakter projektu oraz na brak dobrych praktyk w Polsce może zaistnieć sytuacja, że wpisanie się nowego produktu w politykę walidacji zgodną z Polską Ramą Kwalifikacyjną będzie trudne. Zespół Projektowy zwróci się w takim przypadku do Instytutu Badań Edukacyjnych o interpretację wątpliwości oraz merytoryczną pomoc w rozwiązaniu problemów. Instytut jako realizujący projekt systemowy w tym obszarze posiada zarówno doświadczenie jak i odpowiednią kadre.

Przewidywane we wniosku bariery:

- informacyjna - zostanie przekroczona z pomocą aktywnego portalu internetowego i biuletynów informacyjnych,
- rynku firm walidacyjnych – opracowany zostanie system certyfikacji firm walidacyjnych. Przewiduje się, że głównym koordynatorem walidacji w sektorze komunalnym będzie Komitet Gospodarki Komunalnej KIG w Warszawie,
- podstawa metodologiczna, kompatybilność z ERK, wspólna terminologia, spis kwalifikacji – bariery zostały usunięte w I etapie projektu.

Zenon Kiczka – Kierownik projektu

.....
Imię, nazwisko, funkcja i podpis osoby/-ób składającej/-ych strategię