

UNIWERSYTET JAGIELLOŃSKI

# Ewaluacja Partnerstwa na rzecz świadczenia usług dla inwestorów pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych

---

## Raport końcowy

**Stanisław Gorzula**  
**Anna Bobela**  
**Natalia Bobrowska**  
**Artur Skoczek**  
**Mateusz Szuszkiewicz**

<b>1.</b>	<b>Wstęp</b> .....	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Rekomendacje generalne</b> .....	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>Główne wnioski i rekomendacje</b> .....	<b>8</b>
<b>4.</b>	<b>Cele i ogólne założenia badania</b> .....	<b>17</b>
4.1.1.	Schemat celów .....	18
<b>5.</b>	<b>Metodologia badania</b> .....	<b>19</b>
5.1.	<i>Kryteria ewaluacyjne</i> .....	19
5.2.	<i>Przebieg badania – zakres podmiotowy, metody i techniki badania</i> .....	19
<b>6.</b>	<b>Wyniki badania</b> .....	<b>21</b>
6.1.	<i>Identyfikacja czynników determinujących aktywność Partnerów albo jej brak</i> .....	21
6.1.1.	Ocena informacji dotyczących outplacementu oraz zasobów ludzkich otrzymywanych z jednostek partnerskich.....	21
6.1.2.	Ocena kapitału społecznego (zaufania) u Konsultantów .....	23
6.1.3.	Potrzeba informacyjna poszczególnych instytucji.....	26
6.2.	<i>Identyfikacja poziomu aktywności instytucji wchodzących w skład Partnerstwa</i> .....	29
6.2.1.	Aktywność instytucji .....	29
6.3.	<i>Identyfikacja czynników wpływających na poziom intensywności współpracy z jednostką koordynującą - Wojewódzkim Urzędem Pracy w Krakowie</i> .....	30
6.3.1.	Ocena dostępności pomocy z jednostki koordynującej oraz ocena jej kompetencji .....	30
6.4.	<i>Identyfikacja czynników wpływających na poziom intensywności współpracy pomiędzy grupami partnerów w Partnerstwie</i> .....	33
6.4.1.	Ocena samego kontaktu pomiędzy jednostkami przesyłającymi informacje w obrębie Partnerstwa.....	33
6.5.	<i>Identyfikacja czynników wpływających na poziom aktywności Konsultantów</i> .....	35
6.5.1.	Ocena ilości obowiązków związanych z dotychczasowym stanowiskiem w stosunku do obowiązków związanych z rolą Konsultanta w Partnerstwie.....	35
6.5.2.	Wycena dodatkowych obowiązków wynikających z zajmowania stanowiska Konsultanta (biorąc pod uwagę wynagrodzenie za pracę w instytucji).....	38
6.5.3.	Ilość i rodzaj działań podjętych przed przystąpieniem do Partnerstwa (np. kontakt z innymi instytucjami).....	39
6.5.4.	Ilość inwestorów, z którymi Konsultant miał kontakt w ramach Partnerstwa .....	39
6.5.5.	Ocena adekwatności szkoleń prowadzonych w ramach Partnerstwa do zadań pomocowych w stosunku do inwestorów..	41
6.5.6.	Ocena zasadności szkoleń dla Konsultantów .....	42
6.5.7.	Identyfikacja i ocena sieci nieformalnego kontaktowania się pomiędzy Konsultantami z różnych instytucji partnerskich...	45
6.5.8.	Ocena przygotowania Konsultanta do komunikowania się i działania w obrębie Partnerstwa.....	46
6.6.	<i>Identyfikacja barier związanych z rolą Rady Partnerów</i> .....	48
6.6.1.	Częstotliwość spotkań Rady Partnerów .....	48

6.6.2.	Ocena wpływu decyzji Rady Partnerów na Partnerstwo.....	48
<b>6.7.</b>	<b><i>Identyfikacja problemów związanych z rekrutacją Konsultantów do szkoleń oferowanych ramach Partnerstwa.....</i></b>	<b>49</b>
6.7.1.	Poziom doświadczenia Konsultanta z obsługą inwestorów w zakresie zasobów ludzkich oraz pracodawców w zakresie outplacementu:.....	49
<b>6.8.</b>	<b><i>Identyfikacja problemów związanych z rekrutacją instytucji do Partnerstwa. ....</i></b>	<b>52</b>
6.8.1.	Sposób rekrutacji do Partnerstwa (ilość monitów, spotkań, propozycji itp.) .....	52
6.8.2.	Ocena zasadności przystąpienia do Partnerstwa. ....	55
6.8.3.	Powody przystąpienia do Partnerstwa.....	56
6.8.4.	Ocena zasadności funkcjonowania w Partnerstwie .....	58
6.8.5.	Ocena zadań powierzonych w ramach Partnerstwa: .....	59
6.8.6.	Czynniki sprzyjające przystąpieniu do Partnerstwa (motywacje):.....	59
6.8.7.	Oczekiwane korzyści .....	60
6.8.8.	Czynniki powodujące niechęć do przystąpienia do Partnerstwa:.....	61
6.8.9.	Zagrożenia związane z przystąpieniem do Partnerstwa.....	62
<b>6.9.</b>	<b><i>Ocena szans przetrwania rezultatu Partnerstwa .....</i></b>	<b>63</b>
6.9.1.	Ocena szans dalszego funkcjonowania powstałej sieci kontaktów .....	63
<b>6.10.</b>	<b><i>Ocena jakości zasad Partnerstwa.....</i></b>	<b>64</b>
6.10.1.	Ocena czytelności zasad współpracy w Partnerstwie.....	64
6.10.2.	Ocena formalizacji zasad funkcjonowania w Partnerstwie .....	64
<b>6.11.</b>	<b><i>Ocena istotności powstania Partnerstwa.....</i></b>	<b>66</b>
6.11.1.	Ocena wartości Partnerstwa dla działań jednostek partnerskich.....	66
6.11.2.	Ocena założeń / idei Partnerstwa dla klientów jednostek partnerskich .....	66
<b>7.</b>	<b>Załączniki.....</b>	<b>68</b>
<b>7.1.</b>	<b><i>Spis tabel i wykresów .....</i></b>	<b>68</b>
7.1.1.	Wykresy .....	68
7.1.2.	Tabele .....	68
<b>7.2.</b>	<b><i>Wnioski szczegółowe.....</i></b>	<b>70</b>

## 1. Wstęp

„Partnerstwo na rzecz świadczenia usług dla inwestorów pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych”<sup>1</sup> wdrażane jest w latach 2008-2012 przez Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie (dalej w skr. WUP) w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, poddziałania 6.1.1: „Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy”.

Jego głównym celem jest wspieranie inwestorów w regionie w zakresie pozyskiwania kadr i outplacementu. Najważniejszym działaniem umożliwiającym realizację tego celu jest stworzenie sieci kontaktów między kluczowymi instytucjami takimi jak: powiatowe urzędy pracy (PUP), jednostki samorządu terytorialnego (urzędy miast i gmin, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego), akademickie biura karier, związki zawodowe, organizacje pracodawców i przedsiębiorców, które mogą udzielać informacji na temat potencjału lokalnych zasobów ludzkich.

W ramach Partnerstwa każda z instytucji wyznaczyła Konsultanta do spraw obsługi inwestorów i pracodawców. Dla powstałej grupy w ramach Partnerstwa organizowane są szkolenia i warsztaty.

Realizację projektu przewidziano na okres 02.05.2008r. – 30.04.2012 r.

Przeprowadzona ewaluacja *on going*<sup>2</sup> miała za zadanie sprawdzenie, na ile założone cele Partnerstwa zostały zrealizowane oraz wykrycie barier stojących na przeszkodzie w ich realizacji.

Brak mierzalnych twardych rezultatów<sup>3</sup> Partnerstwa sprawia, że tym bardziej istotne było sprawdzenie funkcjonowania Partnerstwa przed zakończeniem realizacji projektu.

Dane, które posłużyły za podstawę do diagnozy Partnerstwa i barier, z którymi się ono boryka mają charakter po pierwsze – ukazujący aktualny stan funkcjonowania Partnerstwa, a więc swego rodzaju „fotografię” przedstawiającą Partnerstwo „z konkretnego dnia”. Partnerswo to twór dynamiczny i zapoznając się z wynikami niniejszego badania oraz wnioskami i rekomendacjami należy pamiętać o owej statycznej perspektywie przyjmowanej przez autorów niniejszego raportu. Po drugie, znakomita większość danych, o które oparte

---

<sup>1</sup> Określanego w dalszej części raportu w skrócie jako Partnerstwo.

<sup>2</sup> Ewaluacja *on going* jest przeprowadzana w trakcie trwania działania projektowego.

<sup>3</sup> Rezultaty twarde – są to jednoznacznie i precyzyjnie definiowalne, policzalne rezultaty, które osiągnął klient uczestnicząc w projekcie. Twarde efekty są łatwo rozpoznawalne i mierzalne.

są wnioski z niniejszego raportu pochodzą z subiektywnej opinii badanych tworzących Partnerstwo (Konsultantów i decydentów z podmiotów partnerskich). Zapoznając się z raportem należy mieć na uwadze to, iż wnioski identyfikujące różnego rodzaju problemy i mankamenty dotyczące funkcjonowania Partnerstwa są w istotnej części odbiciem „własnego zdania”, jakim podczas badania dzielili się Konsultanci z podmiotów partnerskich oraz ich przełożeni.

W pierwszej części raportu przedstawiono główne wnioski i rekomendacje. Następnie opisano cele i założenia, zakres badania oraz metodologię. W dalszej części zamieszczono szczegółowe wyniki.

Szczegółowe wnioski odnaleźć można w aneksie.

## 2. Rekomendacje generalne

Na podstawie danych zebranych w procesie badawczym można stwierdzić, że aktualna forma stanowi ważny pierwszy krok w kierunku budowania sprawnie funkcjonującego Partnerstwa. Ponieważ na etapie jego projektowania nie zostały opracowane obiektywne wskaźniki pozwalające mierzyć skuteczność i efektywność działań podejmowanych przez samo Partnerstwo, nie jest możliwa jego jednoznaczna ocena.

Zaproponowane w Partnerstwie działania wymagają perspektywy „bottom up<sup>4</sup>”, która stoi w opozycji do sposobu funkcjonowania administracji („top down<sup>5</sup>”). W takim modelu oddolna inicjatywa i nieformalne komunikowanie się utrudnione są przez istniejące ramy instytucjonalne (rozumiane jako utrwalone wzorce postępowania). Należy podkreślić, że większość podmiotów partnerskich jest zarządzana właśnie według modelu „top down”. Z tej sprzeczności wynikać mogą niektóre bariery zidentyfikowane w badaniu oraz trudności w koordynowaniu tak innowacyjnego rozwiązania. Problemy we wdrażaniu Partnerstwa związane są także ze zróżnicowanym poziomem informatyzacji instytucji partnerskich – zdarza się, że jednostki funkcjonują z jednym adresem e-mailowym, co może opóźnić i utrudniać wymianę informacji. Ponieważ zmiany zaproponowane przez Partnerstwo sięgają głębokich mechanizmów systemowych, pamiętać należy, że wypracowanie i wdrożenie wspólnego modelu działania wymaga wiele czasu oraz odpowiednio zaprojektowanych działań.

W oparciu o zgromadzone dane, zaproponować można dwa warianty możliwego rozwoju.

Jednym z głównych, zaobserwowanych podczas ewaluacji problemów okazał się obserwowalny podział na dwa typy podmiotów uczestniczących w Partnerstwie:

- a) instytucje zgłaszające zapotrzebowanie na wymianę informacji w ramach Partnerstwa, aktywnie uczestniczące w Partnerstwie.
- b) instytucje, których udział w Partnerstwie jest marginalny i które nie posiadają dużego zapotrzebowania na informacje.

W celu polepszenia jakości funkcjonowania Partnerstwa proponuje się wprowadzenie jednego z dwóch wariantów działania:

---

<sup>4</sup> Model „bottom up” zakłada, że cele oraz sposób ich realizacji wypracowywane zostają w dialogu między partnerami/członkami organizacji.

<sup>5</sup> Model „top down” opiera się na ogólnym formułowaniu celów oraz sposobów ich realizacji, a także hierarchicznym zarządzaniu.

## Wariant A

Ograniczyć liczbę Partnerów do tych, którzy aktywnie uczestniczą w Partnerstwie. Przez aktywne uczestnictwo rozumie się nie tylko udział w szkoleniach, ale przede wszystkim udział w wymianie informacyjnej, budowie zespołów zadaniowych, etc.

### **ZAGROŻENIA:**

Ograniczenie liczby Partnerów może spowodować, że uczestnictwo w Partnerstwie okaże się mniej atrakcyjne dla podmiotów zainteresowanych wymianą informacji. Nie można również zakładać, że te instytucje, które teraz nie zgłaszają zapotrzebowania na informacje, nie będą go miały w przyszłości.

### **KORZYŚCI:**

Ograniczenie liczby Partnerów sprawi, że pomoc w ramach Partnerstwa będzie docierała tylko do tych instytucji, które przyczyniają się do umacniania Partnerstwa.

## Wariant B

Wyprofilować, dokonać rozróżnienia na dwa typy podmiotów partnerskich:

- A) instytucje aktywne, dawcy i biorcy informacji.
- B) instytucje pasywne, w głównej mierze dawcy informacji.

Dostosować program Partnerstwa dla tych dwóch typów instytucji, tak by dla każdego z nich istniały realne korzyści z funkcjonowania w jego ramach.

### **ZAGROŻENIA:**

Rozproszenie Partnerstwa. Nieadekwatne rozpoznanie potrzeb instytucji może utrudnić poprawę jakości funkcjonowania Partnerstwa.

### **KORZYŚCI:**

Dzięki wyprofilowaniu typów podmiotów partnerskich możliwe będzie zwiększenie zaangażowania się w Partnerstwo większej liczby instytucji. W pierwszej fazie wdrażania tego wariantu należy skupić się na dokładnym rozpoznaniu potrzeb przede wszystkim instytucji partnerskich pasywnych, gdyż to one w tym momencie są mniej zmotywowane do uczestnictwa w Partnerstwie.

Biorąc pod uwagę cele Partnerstwa oraz możliwości jego dalszego rozwoju, rekomendujemy wariant B.

Poza tym, dla obu wariantów, rekomenduje się:

- 1) zdefiniowanie twardych rezultatów działania Partnerstwa i opracowanie wskaźników umożliwiających ich pomiar
- 2) wyprofilowanie typów Konsultantów, na tych doświadczonych w obsłudze inwestora/pracodawcy oraz na Konsultantów, którzy przed przystąpieniem do Partnerstwa nie pracowali w tym obszarze, dostosowanie szkoleń do tego podziału;
- 3) możliwie szczegółowe zdefiniowanie zestawu kompetencji Konsultanta oraz monitoring efektów szkoleń
- 4) monitoring pracy Konsultantów i zbudowanie na tej podstawie systemu motywacyjnego;
- 5) projektowane i wdrażane wszelkich działań podejmowanych w ramach Partnerstwa (zwłaszcza związanych z systemem motywacyjnym) przez wszystkich partnerów.

### 3. Główne wnioski i rekomendacje

WNIOSEK GŁÓWNY	REKOMENDACJA
<b>Ogólna ocena Partnerstwa</b>	
<p>1. W pewnym stopniu spełnione zostało jedno z głównych założeń Partnerstwa, jakim jest <b>stworzenie</b> nieformalnej sieci relacji pomiędzy Konsultantami, (partnerami). Dzięki temu Partnerstwo nabiera bardziej nieformalnego charakteru, co ułatwia kontakty w ramach wypełniania zadań wynikających z uczestnictwa w Partnerstwie.</p> <p>Należy jednak zwrócić uwagę, iż mimo przeważającego poglądu, że została wypracowana sieć kontaktów, to w oczach respondentów jest ona krucha i niepełna. W deklaracjach badani pozytywnie oceniają istniejącą sieć kontaktów, jednak widać, że korzysta z niej mniej niż połowa Konsultantów, w dodatku sporadycznie (raz na parę miesięcy lub rzadziej). Wydaje się, że koordynacja Partnerstwa jest niezbędna przy jego dalszym rozwoju. Ważną barierą wskazaną przez badanych są potencjalne trudności (ryzyko</p>	<p>1a. Zalecane jest nadanie Partnerstwu (sieci kontaktów) możliwie najmniej formalnego charakteru, ponieważ ułatwia on przepływ informacji i motywuje do podejmowania interakcji.</p> <p>1b. Na obecnym etapie funkcjonowania Partnerstwa kluczową rolę winien odgrywać koordynator działań – czyli instytucja gwarantująca harmonijny przebieg informacji między Partnerami w ramach wypracowanej sieci kontaktów. Należy podkreślić, że koordynator Partnerstwa nie powinien przekazywać konkretnych danych a jedynie pełnić rolę pośrednika identyfikującego Konsultanta instytucji, która posiada potrzebne informacje. Aby ułatwić pojawienie się kontaktów</p>

niezrozumienia, brak kompetentnej osoby, brak szybkiej reakcji na zapytanie)<sup>6</sup> w kontaktach między instytucjami o odmiennym profilu działalności – szczególnie – między PUP-ami a urzędami gminy – potencjalnie jest to bariera mogąca prowadzić do marginalizacji Partnerstwa. Zaznaczyć trzeba również, że nieformalna sieć kontaktów pomiędzy niektórymi instytucjami funkcjonowała już wcześniej, przed zawiązaniem Partnerstwa i w takiej formie przeniesiona została na grunt Partnerstwa. Uzasadnionym jest twierdzenie, że szczegółowy cel Partnerstwa – wypracowanie i wdrożenie mechanizmów współpracy na rzecz wsparcia inwestorów i pracodawców - nie został **w pełni** osiągnięty.<sup>7</sup>

2. W momencie realizacji badania WUP jako koordynator Partnerstwa nie posiadał aktualnej bazy e-mailowej z danymi kontaktowymi Decydentów, zdarzały się również niepoprawne adresy mailowe Konsultantów. Świadczy to o tym, że istniejący obowiązek aktualizowania listy kontaktów nie jest w pełni respektowany przez partnerów lub obowiązek ten nie jest wystarczająco skutecznie egzekwowany przez jednostkę koordynującą.

nieformalnych, jednostka koordynująca Partnerstwo powinna częściej organizować warsztaty, na terenie każdego powiatu z osobną, gdzie spotkałoby się Konsultanci jednostek o podobnym położeniu, tak geograficznym, jak i podobnym poziomie instytucjonalnym.

Należy sprecyzować rolę WUP-u w Partnerstwie (jasne określenie czy przyjęta została rola koordynatora czy jednego z Partnerów). Nie można dopuścić do sytuacji, w której partnerzy nie komunikują się ze sobą, ponieważ postrzegają WUP jako najlepszą bazę informacji, chociaż te same dane (albo aktualniejsze i pełniejsze) mogliby uzyskać z jednostek partnerskich.

2a. Niezbędne jest aktualizowanie bazy danych kontaktów, ponieważ stanowi ona trzon Partnerstwa. Powinno się to odbywać zawsze, gdy zmienia się Konsultant/Dyrektor jednostki partnerskiej. Należy zadbać o to, aby obowiązek informowania jednostki koordynującej o takich zmianach był przez Partnerów przestrzegany. Aktualność bazy powinna być sprawdzana co najmniej raz na miesiąc, a informacja o wszelkich zmianach przesyłana do wszystkich Partnerów za pomocą newslettera<sup>8</sup>.

2b. Rekomenduje się, aby osobom zajmującym stanowisko Konsultanta założono maile w domenie np. imię.nazwisko@partnerstwo.pl lub imię.nazwisko@inwestor.pl.

<sup>6</sup> Zob. paragraf 5.5.7 w rozdziale Wyniki.

<sup>7</sup> Ponieważ w Partnerstwie nie zostały wskazane mierzalne, twarde rezultaty wniosków oparty jest o wyniki badań jakościowych (wywiady pogłębione) oraz ilościowych – 56% respondentów nigdy nie zgłaszało zapotrzebowania na informacje do innych podmiotów partnerskich, zaś wśród osób zgłaszających takie zapotrzebowanie najwięcej (44%) czyni to raz na kilka miesięcy.

<sup>8</sup> Dokładny opis w poniższych rekomendacjach.

## Wnioski związane z informacjami posiadanymi przez instytucje działające w ramach Partnerstwa

3. Wzajemne rozpoznanie potrzeb informacyjnych przez jednostki zaangażowane w Partnerstwo nie jest wystarczająco trafne. Konsultanci oczekują konkretnych, aktualnych informacji, nieprzytłaczających objętościowo. Na przykład, informacje dotyczące outplacementu powinny zawierać również dane dotyczące m.in. kwalifikacji zwalnianych osób oraz przyczyn zwolnienia.<sup>9</sup> W opinii Konsultantów brakuje informacji o lokalnie planowanych i realizowanych inwestycjach oraz szczegółowych informacji dotyczących poszczególnych gmin.

4. WUP postrzegany jest jako niezbędny łącznik pomiędzy partnerami – przez niektórych postrzegany jako najpewniejsze i najbardziej rzetelne źródło informacji i danych, co skutkuje zwracaniem się z zapytaniem o dane wyłącznie do WUP-u, zamiast do partnerów, co w efekcie wypacza sens Partnerstwa.

5. Słabsza – często niewystarczająca – wiedza dotycząca tego, jak i z kim kontaktować się w razie potrzeby, widoczna jest w grupie Konsultantów reprezentujących instytucje inne niż publiczne służby zatrudnienia. Większość Konsultantów nie posiada wiedzy na temat możliwości pozyskania informacji ze szkół średnich i wyższych o absolwentach.

3a. Konieczne jest dokładne rozpoznanie potrzeb informacyjnych wśród instytucji partnerskich. Należy zidentyfikować nie tylko, jakie informacje, ale też w jakiej formie, są w danej sytuacji potrzebne poszczególnym instytucjom. Rekomendacja ta adresowana jest przede wszystkim **do instytucji partnerskich**.

4a. Zaleca się rozszerzenie wykazu instytucji partnerskich o jak najbardziej szczegółowe specyfikacje danych, którymi dysponują/które gromadzą. Na przykład: „PUP Wieliczka, dane o bezrobotnych z dnia 10.04.2010, zebrane dla całego powiatu/gminy/, w formacie (xls, db)”. Dobrym rozwiązaniem jest opracowanie szablonu dla Partnerów, tak, by wszyscy stosowali się do jednakowego wzoru opisu posiadanych informacji. Należy też zadbać, by proces wprowadzania opisu danych był jak najbardziej zautomatyzowany i nieobciążający dodatkowo Konsultanta. Wykaz ten można umieścić na funkcjonującej już platformie internetowej inwestor.wup-krakow.pl Należy zadbać o aktualizację tego wykazu. Zagadnienie platformy Internetowej Inwestor będzie poruszone bardziej szczegółowo w rekomendacji nr 6.

5a. Promocja – wśród Konsultantów – informacji o danych dostępnych w instytucjach partnerskich. Efekty takiej promocji można oceniać przy okazji szkoleń – np. w formie krótkiego testu sprawdzającego wiedzę na ten temat

<sup>9</sup> Zob. Paragraf 5.1.1. z rozdziale „Wyniki”.

## Wnioski związane z aktywnością instytucji działających w ramach Partnerstwa

<p>6. Najczęstsze działania, podejmowane przez instytucje w ramach Partnerstwa, to udział w szkoleniach oraz warsztatach, tymczasem więcej niż połowa Konsultantów nigdy nie uczestniczyła w wymianie informacji między partnerami. Szkolenia nie powinny być identyfikowane jako wyznacznik aktywności Konsultanta w Partnerstwie. Szkolenia, które w teorii powinny być sposobem do osiągnięcia celów Partnerstwa - są korzyścią samą w sobie - jednak nie skutkuje to zaangażowaniem w Partnerstwo, zwłaszcza biorąc pod uwagę, że prawie połowa badanych Konsultantów w 2011 roku nie miała kontaktu z inwestorem/pracodawcą. Zagadnienie szkoleń oraz rekomendacje bardziej bezpośrednio dotyczące ich funkcjonowania, opisane zostały w punkcie 8 (w kolumnie „rekomendacje”).</p>	<p>6a. Efektywność działania Partnerstwa wzrosłaby, gdyby odpowiednio zmotywować te instytucje, które mają niskie zapotrzebowanie na informacje i w związku z tym wykazują małe zaangażowanie w Partnerstwo.</p> <p>Innym rozwiązaniem może być stworzenie centralnej bazy zawierającej informacje o danych dostępnych w konkretnych jednostkach partnerskich (na przykład na platformie internetowej Inwestor w wersji dostępnej dla partnerów - po zalogowaniu). Dzięki temu ułatwiony będzie dostęp do informacji oraz ich przepływ.</p>
<p>7. Widoczny jest związek między poziomem kapitału społecznego<sup>10</sup> Konsultantów a aktywnością w Partnerstwie – oznacza to, że jednym z ważnych kryteriów doboru osób na stanowisko Konsultanta powinien być poziom jego kapitału społecznego.</p>	<p>7a. Przy rekrutacji na stanowisko Konsultanta należy zwrócić uwagę na takie cechy potencjalnego kandydata jak zaufanie społeczne, wysoki poziom umiejętności w relacjach społecznych oraz we współpracy z ludźmi, spontaniczność takiej współpracy oraz skoordynowanie działań w pracy z ludźmi. Zagadnienie rekrutacji Konsultantów będzie poruszane również w rekomendacji nr 10.</p>
<p>8. Mniejsza aktywność niektórych instytucji lub jej brak wynika z faktu, że niektóre gminy nie cieszą się zainteresowaniem inwestorów, czego efektem jest niskie zaangażowanie w Partnerstwo (brak realnych potrzeb).</p>	<p>8a. Jednym z kroków, które należy podjąć, jest redefiniowanie założeń w odniesieniu do instytucji, które są nieaktywne. Są one nieaktywne, ponieważ nie mają potrzeby/możliwości realizowania zadań wynikających z faktu uczestnictwa w Partnerstwie w taki sposób, aby stać się pełnoprawnym partnerem dla innych instytucji.</p> <p>8b. Należy stworzyć system motywacyjny, który</p>

<sup>10</sup> Kapitał społeczny można zdefiniować jako normy, sieci wzajemnego zaufania i lojalność które cechują daną grupę społeczną.

pozwole nagradzać instytucje „dawców informacji”.

System motywacyjny powinien zostać zbudowany z dwóch komponentów. Pierwszym z nich jest opisywany w tym podpunkcie system motywacyjny dla instytucji, drugim natomiast - system motywacyjny dla Konsultantów (opisany w dalszej części rekomendacji). Utworzenie systemu motywacyjnego powinno odbyć się przy współpracy wszystkich Partnerów. Wspólne tworzenie takiego systemu motywacyjnego będzie miało również efekty w postaci zaktywizowania partnerów oraz zbudowania poczucia wpływu na decyzje podejmowane w Partnerstwie. Należy jednak zaznaczyć że późniejsze administrowanie systemem motywacyjnym ma być zadaniem jednostki koordynującej, natomiast wszystkie decyzje i zmiany powinny być konsultowane i dyskutowane z Partnerami.

8c. Biorąc pod uwagę fakt, że prawie połowa badanych Konsultantów nie miała kontaktu z investorem/pracodawcą (od 2010 roku), a ci, którzy często obsługują inwestorów uskarżają się na zbytnią ogólnosc szkoleń, zaleca się wyprofilowanie szkoleń pod kątem tych dwóch grup respondentów – w ogóle niedoświadczonych oraz doświadczonych w obsłudze inwestora/pracodawcy.

8d. Zaleca się stworzenie listy kompetencji, które Konsultanci powinni nabyć w trakcie szkoleń tak, by po ich zakończeniu była możliwość weryfikacji skuteczności przeprowadzonych szkoleń (w procesie monitoringu).

8e. Niezbędne jest bieżące monitorowanie rynku inwestycji/zwolnień grupowych i odpowiednie reagowanie oraz wspomaganie instytucji partnerskich (np. poprzez szkolenia dotyczące pozyskiwania informacji o rynku i monitoringu jego stanu).

8f. Nie można dopuszczać do sytuacji, w której instytucje, które nie posiadają realnych potrzeb

uczestniczenia w Partnerstwie, czyłyby się „przymuszane”<sup>11</sup> do przystąpienia (miało to miejsce w pojedynczych przypadkach).

### Wnioski związane z rolą Konsultanta w Partnerstwie

9. Konsultanci, którzy zajmują się obsługą inwestora/pracodawcy wskazują, że rola Konsultanta jest dodatkowo obciążająca (w przypadku Konsultantów nieobsługujących inwestora/pracodawcę takie obciążenie deklarowane jest rzadziej). Częściej deklarowany wzrost ilości obowiązków wśród Konsultantów mających za sobą większe doświadczenia w obsłudze zapytań inwestorskich wskazuje na zagrożenie zbyt dużym obciążeniem Konsultanta. Konsultantami są osoby równolegle zatrudnione na innych stanowiskach w obrębie instytucji. Konieczność pogodzenia intensywności pracy na pierwotnym stanowisku „służbowym” oraz jednocześnie występujących zadań Konsultanta (wykraczających zakresowo poza wiedzę, doświadczenia „służbowe”) powoduje obniżenie poziomu obsługi i jakości świadczeń uzyskiwanych w ramach Partnerstwa.

9a. Decydenci jednostek partnerskich powinni umożliwiać Konsultantom, którzy w danym momencie zajmują się projektem inwestycji albo projektem outplacementowym, oddelegowanie części aktualnych służbowych obowiązków tak, aby było możliwe jego większe zaangażowanie się w obsługę pracodawców i zapytań od partnerów.

10. Brak jest całościowego systemu motywacyjnego dla Konsultantów – w formie nagradzania za uczestnictwo w konkretnych projektach, za poradnictwo dla konkretnych klientów. Istnieje wprawdzie system premiowania najbardziej doświadczonych Konsultantów w postaci Konkursu na Konsultanta Roku, realizowany od kwietnia br., jednak istnieje potrzeba opracowania systemu kompleksowego i spójnego.

10a. Należy zadbać o kompleksowy system motywacyjny (niekoniecznie finansowy) dla Konsultantów, który, zespolony z systemem oceny jakości pracy, pozwoli na nagradzanie a przez to na motywowanie najlepszych jednostek. Jak poprzednio, system motywacyjny powinien mieć charakter cykliczny i musi być zaplanowany i współtworzony przez wszystkich partnerów. W odróżnieniu od systemu motywacji dla instytucji, system motywacyjny dla Konsultantów będzie w mniejszym zakresie koordynowany przez jednostkę koordynującą. Dobrym krokiem w tym kierunku jest ogłoszony Konkurs na Konsultanta Roku, który pozwoli wyróżnić najlepszych

<sup>11</sup> Sformułowanie zaczerpnięte z badania jakościowego, zatem niemożliwe wyciągnięcie wniosków ilościowych.

	Konsultantów, co może przyczynić się m.in. do umacniania sieci kontaktów pomiędzy respondentami.
11. Rekrutowanie na stanowisko Konsultanta osób, które nie posiadają doświadczenia z zakresu zasobów ludzkich oraz w obsłudze inwestorów ani odpowiednich umiejętności, obniża jakość powstającej sieci kontaktów.	11a. Niezbędna jest kontrola nad procesem rekrutowania nowych Konsultantów. Rekomendujemy opracowanie jak najbardziej szczegółowego zestawu kompetencji niezbędnych do nabycia przez Konsultantów oraz monitorowanie rezultatów (wcześniej mierzalnie zdefiniowanych). Przestrzeganie standardów współpracy Konsultantów zaleca się kontrolować poprzez prowadzenie badań np. mystery client.

### Wnioski związane z siecią kontaktów powstałą na skutek zawiązania Partnerstwa

12. Według respondentów sieć kontaktów została niewystarczająco wypracowana. Zebrane dane pozwoliły na zidentyfikowanie braków w wiedzy Konsultantów dotyczącej rodzaju instytucji znajdujących się w Partnerstwie. Niska frekwencja na szkoleniach oraz brak obowiązkowego charakteru takich spotkań powoduje, że część Konsultantów (nieuczestniczących) jest "na marginesie" Partnerstwa. Efektem jest ich zmniejszona aktywność i zaangażowanie w Partnerstwo.	12.a Zorganizowanie, przez jednostkę koordynującą Partnerstwo, spotkań Konsultantów, które miałyby większy zasięg instytucjonalny tak, aby obejmowały wszystkich partnerów. Zaleca się organizowanie cyklicznych spotkań instytucji partnerskich. Ich organizacja powinna być oparta o pewne kryteria, takie jak: geograficzne (spotkanie przedstawicieli instytucji z danego powiatu), ekonomiczne (spotkanie przedstawicieli z jednostek terytorialnych o podobnej sytuacji ekonomicznej) etc. Celem spotkań powinien być transfer „dobrych praktyk” wypracowanych w ramach sieci kontaktów. Prowadzenie takiego spotkania przez doświadczonych Konsultantów powinno być nagradzane – łączy się to z wprowadzaniem systemu motywacyjnego.
13. Charakter spotkań Rady Partnerów nie odpowiada zapotrzebowaniu osób decyzyjnych z instytucji partnerskich, wskazują oni na zbyt mały wpływ Rady na funkcjonowanie całości Partnerstwa – charakter spotkań jest zbyt ogólny, zamiast zadaniowy i konkretny. Taka opinia decydentów o Radzie wynika z faktu, że obie strony – decydenci oraz jednostka koordynująca – (tj WUP) różnią się punktem widzenia co do	13a. Zmienić charakter pracy Rady Partnerów na bardziej zadaniowy, związany z wdrożeniem zaleceń ewaluacyjnych.

sposobu zarządzania Partnerstwem. Decydenci oczekują modelu zarządzania „top down”<sup>12</sup> podczas gdy oczekiwanym przez WUP model zarządzania jest tzw. model „bottom up”.<sup>13</sup>

### **Wnioski związane ze sposobem organizacji Partnerstwa / zasadami Partnerstwa / znajomością zasad Partnerstwa**

14. Znajomość i rozumienie zasad współpracy jest ważnym elementem Partnerstwa - wpływającym na jakość jego realizacji. Pomimo wysokiego odsetka deklaracji dotyczącej znajomości zasad funkcjonowania Partnerstwa, realny poziom znajomości tych zasad – sprawdzanych w wywiadach pogłębionych – wskazywał na to, że nie wszyscy partnerzy rzeczywiście znają owe zasady. Kluczowymi źródłami wiedzy o Partnerstwie okazują się być WUP oraz materiały zamieszczone na stronie internetowej.

14a. Zadbać o to, aby wszelkie informacje (szczególnie te dotyczące zmian pochodzących z rekomendacji ewaluacyjnych) były powszechnie dostępne i znane przez Konsultantów oraz dycydentów – położyć większy nacisk na praktyczne informacje dotyczące zasad funkcjonowania Partnerstwa, niż na założenia związane z jego ideą. Informacje mogą być przesyłane w formie newslettera do wszystkich partnerów. Powinien on zawierać: wprowadzane zmiany w projekcie i w Partnerstwie, aktualizacje danych kontaktowych, aktualne realizowane działania, listę danych które można uzyskać od partnerów.

15. W aktualnym stanie Partnerstwo nie posiada obiektywnych, mierzalnych wskaźników, które pozwoliłyby ocenić jego efektywność. Uczestnictwo w spotkaniach oraz szkoleniach nie może być wskaźnikiem takiej efektywności. W ocenie działania Partnerstwa nie można ograniczać się do pomiaru ilości inwestycji w regionie (gdzie kluczowe są zewnętrzne uwarunkowania makroekonomiczne).

15a. Zaleca się stworzenie systemu obiektywnych, mierzalnych wskaźników, pozwalających ocenić funkcjonowanie Partnerstwa. Aby szkolenia mogły przysłużyć się do osiągnięcia celu należy zadbać o monitoring efektywności szkoleń który pozwoliłby na sprawdzenie, czy założone rezultaty szkoleń faktycznie zostały osiągnięte. Należy bardziej skupić się na pomiarze poziomu jakości obsługi – monitorując jednocześnie koniunkturę gospodarczą (np. zmiany PKB w czasie, ilość inwestycji).

15b. Aby zwiększyć ilość inwestorów zgłaszających się do jednostek wchodzących w skład Partnerstwa, należy przeprowadzać kampanię informacyjną skierowaną do potencjalnych inwestorów, która pozwoli na zaznajomienie się

<sup>12</sup> Model „top down” opiera się na odgórnym formułowaniu celów oraz sposobów ich realizacji.

<sup>13</sup> Model „bottom up” zakłada, że cele oraz sposób ich realizacji wypracowywane zostają w dialogu między partnerami/ członkami organizacji.

---

	z Partnerstwem. Akcja promocyjna powinna być zaprojektowana i przeprowadzona wspólnie przez wszystkich Partnerów.
--	---

---

#### **4. Cele i ogólne założenia badania**

Ewaluacja „Partnerstwa na rzecz świadczenia usług dla inwestorów pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych”, której efektem jest niniejszy raport, to projekt badawczy, którego **głównym celem jest dostarczenie szerokiej gamy informacji na temat aktualnego stanu funkcjonowania Partnerstwa oraz na temat subiektywnej oceny jego funkcjonowania dokonanej przez jego uczestników i współtwórców.**

Powyższe założenie ewaluacji ma swoje odbicie w naczelnym celu badania, czyli identyfikacji barier dotyczących funkcjonowania i rozwoju współpracy w ramach Partnerstwa (dalej w skr. Partnerstwa). Identyfikacja tego typu barier oraz ewentualnych możliwości radzenia sobie z nimi – opracowanie rekomendacji - przebiegała w oparciu o trzy podstawowe sfery działania Partnerstwa oraz przejawiania się współpracy w jego ramach.

W toku projektowania badania zostały wyróżnione następujące obszary:

##### **1) Obszar związany z aktywnością instytucji działających w ramach Partnerstwa.**

Sfera zakładała sprawdzenie takich aspektów Partnerstwa jak: poziom aktywności podmiotów partnerskich oraz czynniki wpływające na tę aktywność (głównie wśród Konsultantów), czynniki wpływające na poziom intensywności współpracy podmiotów partnerskich między sobą oraz między podmiotami partnerskimi a Wojewódzkim Urzędem Pracy w Krakowie. Wyżej wymienione czynniki mogą tworzyć potencjalne bariery utrudniające działanie Partnerstwa.

##### **2) Obszar związany z przystąpieniem instytucji do Partnerstwa.**

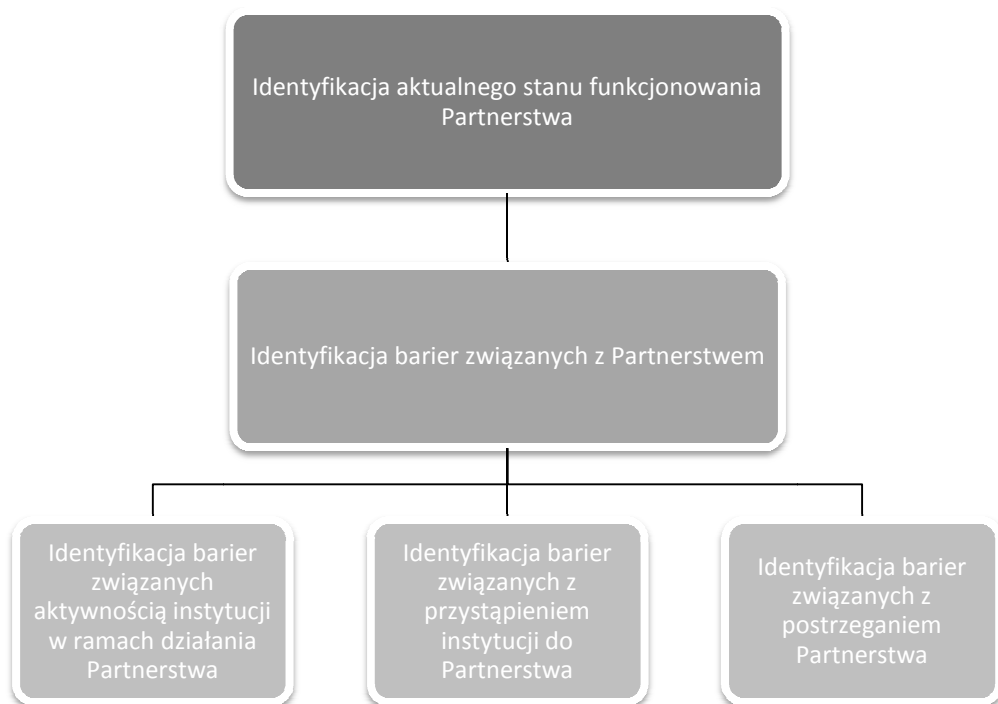
Sfera zakładała sprawdzenie takich aspektów Partnerstwa, jak problem rekrutacji instytucji do Partnerstwa oraz kwestii rekrutacji przez podmioty partnerskie osób na stanowiska Konsultantów. Wyżej wymienione czynniki mogą tworzyć potencjalne bariery utrudniające działanie Partnerstwa.

### 3) Obszar związany z postrzeganiem Partnerstwa przez uczestników i współtwórców (Konsultantów, Decydentów, WUP).

W ramach tej sfery sprawdzeniu uległy takie aspekty Partnerstwa jak: ocena szans przetrwania Partnerstwa przez zaangażowane w niego osoby, poziom zrozumienia zasad oraz założeń Partnerstwa, a także ocena zasadności powstania Partnerstwa jako takiego. Wyżej wymienione czynniki mogą tworzyć potencjalne bariery utrudniające działanie Partnerstwa.

Tak wytyczone, jak i realizowane cele badawcze projektu ewaluacyjnego, pozwalają na całościowe i pogłębione spojrzenie na Partnerstwo. Dzięki temu możliwe stanie się zrewidowanie postrzegania tego, jak Partnerstwo faktycznie funkcjonuje. Umożliwi to także podjęcie ewentualnych działań mających na celu pozbycie się lub zmniejszenie barier dotyczących współpracy w ramach Partnerstwa.

#### 4.1.1. Schemat celów



## 5. Metodologia badania

### 5.1. Kryteria ewaluacyjne

W toku badania przyjęto poniższe kryteria ewaluacyjne, które pozwoliły na zbudowanie narzędzi badawczych, wykorzystywanych w badaniu.

**Kryterium trafności** - czy założenia „Partnerstwa na rzecz świadczenia usług dla inwestorów pozyskujących kadry oraz usług outplacementowych” odpowiadają potrzebom inwestorów małopolskich i administracji uczestniczącej w Partnerstwie.

**Kryterium użyteczności** - czy przejawiające się efekty<sup>14</sup> Partnerstwa przynoszą korzyści beneficjentom Partnerstwa.

**Kryterium efektywności** - czy nakład środków jest adekwatny do rezultatów / czy zaplanowany budżet jest adekwatny do założonych celów i efektów.

**Kryterium skuteczności** - czy efekty Partnerstwa odpowiadają jego założeniom.

**Kryterium trwałości** - czy sieć kontaktów powstała jako efekt Partnerstwa ma szansę na przetrwanie po zakończeniu projektu (rok 2012).

### 5.2. Przebieg badania – zakres podmiotowy, metody i techniki badania

Zakres badania obejmował identyfikację problemów występujących „wewnątrz” ewaluowanego Partnerstwa, związanych stricte z partnerami. Analizą zostały objęte wszystkie rodzaje instytucji świadczące szeroko pojęte usługi w ramach Partnerstwa tj. Powiatowe Urzędy Pracy (PUP), Jednostki Samorządu Terytorialnego, Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego, organizacje pracodawców i przedsiębiorców, agencje zatrudnienia, OHP – Centra Edukacji i Pracy Młodzieży, akademickie biura karier, Departament Gospodarki i Społeczeństwa Informacyjnego UMWM, Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Małopolski, związki zawodowe.

Koncepcja badania, pytania badawcze i problemy stawiane przed niniejszym badaniem wymagały wykorzystania dwóch różnych podejść badawczych - zarówno ilościowego, jak

---

<sup>14</sup> poprzez efekty Partnerstwa rozumiane są: stworzenie sieci kontaktów pomiędzy podmiotami wchodzącymi w skład Partnerstwa oraz wymiana informacji pomiędzy jednostkami.

i jakościowego. Pozwoliło to na wzajemne uzupełnienie wniosków badania - w efekcie, dając pełniejsze rezultaty i klarowniejsze wnioski<sup>15</sup>.

Badanie składało się z dwóch etapów. Część jakościowa (wywiady indywidualne) została przeprowadzona w maju, natomiast badanie ilościowe trwało od drugiej połowy czerwca do końca lipca 2011 roku.

**1) badanie jakościowe** - techniką wykorzystywaną w badaniu jakościowym były pogłębione wywiady indywidualne przeprowadzane z przedstawicielami jednostek wchodzących w skład Partnerstwa. Respondenci zostali podzieleni na dwie grupy: decydentów jednostek partnerskich oraz Konsultantów tych jednostek. Zrealizowano 40 wywiadów pogłębionych.

**2) badanie ilościowe** - zostało przeprowadzone techniką ankiety internetowej przesyłanej do Konsultantów oraz decydentów reprezentujących poszczególne instytucje. Założeniem było zbadanie wszystkich Partnerów (Konsultantów i decydentów). Ogólny poziom zwrotów wyniósł 67% - co stanowi zarówno ankiety, które zostały rozpoczęte i niezakończone oraz rozpoczęte i zakończone. 43% wszystkich wysłanych ankiet zostało wypełnionych w całości. Poziom zwrotów wśród decydentów wyniósł 50% (wypełnione częściowo i całkowicie), z czego 30% stanowiły ankiety niedokończone, zaś 70% wypełnione całkowicie. Poziom zwrotów wśród Konsultantów wyniósł 79% (wypełnione częściowo i całkowicie) z tego 39% stanowiły ankiety niedokończone, a 61% wypełnione całkowicie.

---

<sup>15</sup> Techniki jakościowe badania nie dostarczają nam wniosków, które możemy uogólnić na całą badaną populację, dlatego zostało przeprowadzone badanie ilościowe, które pozwoliło na takie uogólnienie.

## 6. Wyniki badania

### 6.1. Identyfikacja czynników determinujących aktywność partnerów albo jej brak

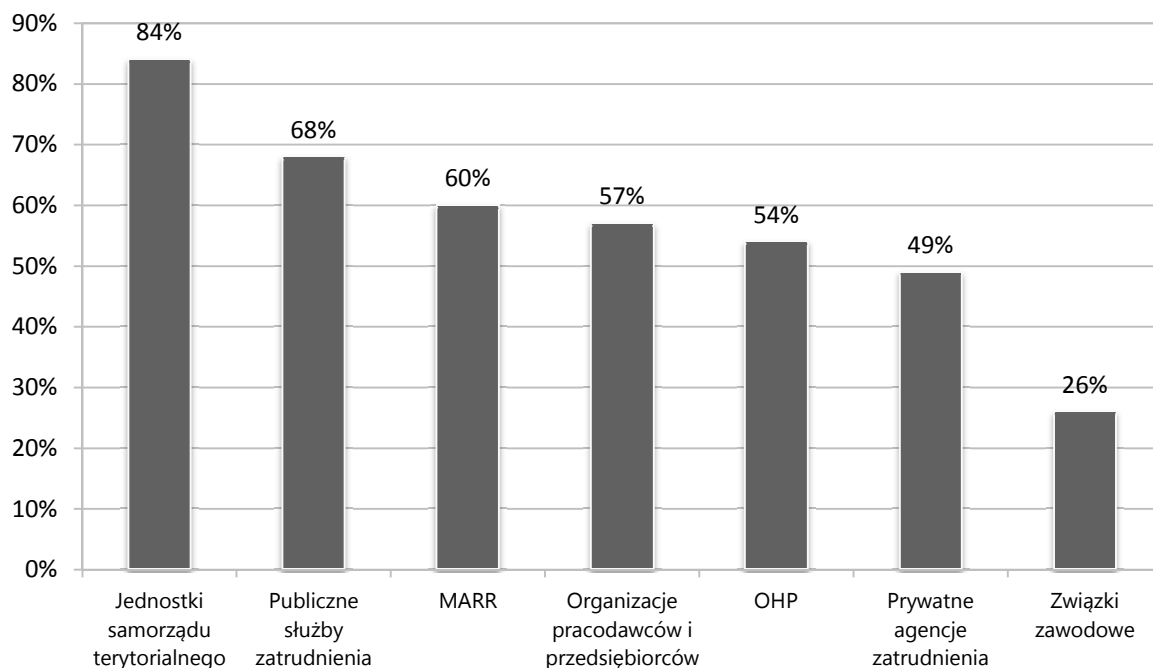
#### 6.1.1. Ocena informacji dotyczących outplacementu oraz zasobów ludzkich otrzymywanych z jednostek partnerskich

Większość badanych - 84% - oceniła otrzymywane od instytucji partnerskich informacje jako zdecydowanie przydatne lub przydatne (odpowiednio: 34% i 50%). 13% respondentów stwierdziło, że dane te były dla nich „ani przydatne, ani nieprzydatne”, natomiast za „zdecydowanie nieprzydatne” uznało je jedynie 3% badanych.

Respondenci pytani podczas wywiadów indywidualnych, na czym polega przydatność informacji, zwykle odpowiadali, że najważniejsze, by dane były szczegółowe, konkretne oraz aktualne. Na przykład Konsultanci niezajmujący się na co dzień outplacementem stwierdzali, że dla ich potrzeb – tworzenia ogólnych zestawień – otrzymywane informacje są wystarczające. Jednak osoby bezpośrednio zaangażowane w procesy outplacementowe zgodnie zauważały, że dane te często nie są wystarczające, tzn. dość szczegółowe. **Badani „upominali się” o informacje:** (oprócz standardowo przesyłanych informacji o tym, kto i ile osób zwalnia) **dot. miejsca, czasu, informacji o pracownikach oraz o powodzie zwolnień.** Konsultanci zdecydowanie **preferowali niewielką ilość szczegółowych informacji** od objętościowo dużych, ale zbyt ogólnych zestawień. Zwracali uwagę, że najprzydatniejsze są dla nich dane z konkretnej miejscowości oraz miejscowości sąsiednich. Istotne w pracy respondentów okazują się również informacje nt. miasta Krakowa, które, będąc stolicą Małopolski, jawi się jako punkt odniesienia.

### Wykres 1: Rozkład procentowy zapytań (o informację) kierowanych do poszczególnych instytucji

Źródło: Opracowanie własne



Źródło: Opracowanie własne

Respondenci najczęściej zgłaszali się po informacje do jednostek samorządu terytorialnego (84%) oraz do publicznych służb zatrudnienia (68%). Niezależnie od instytucji, pod względem jakości przesyłane informacje zostały ocenione przez przeważającą większość Konsultantów jako „zdecydowanie przydatne” oraz „przydatne”. Najniższą ocenę wystawiono danym przesyłanym przez Ochotnicze Hufce Pracy – 5% respondentów uznało uzyskane od nich informacje za „raczej nieprzydatne” oraz przez Związki Zawodowe – 10% ankietowanych określiło dane jako „ani przydatne, ani nieprzydatne”.

### 6.1.2. Ocena kapitału społecznego (zaufania) u Konsultantów.

**Tabela 1:** Ogólnie biorąc, czy uważa Pan/Pani, że można ufać większości ludzi, czy też sądzi Pan/Pani, że w postępowaniu z ludźmi ostrożności nigdy za wiele\*\*

	Częstość	Procent	Procent skumulowany <sup>16</sup>
Większości ludzi można ufać	28	43%	43%
Ostrożności nigdy za wiele	36	56%	100%*
<b>Ogółem</b>	<b>64</b>	<b>100%*</b>	

\* wartości procentowe w tabeli mogą nie sumować się do 100% ze względu na system zaokrąglania jednostek

\*\*Z analizy wyłączono odpowiedzi „Trudno powiedzieć”

Źródło: Opracowanie własne

Chcąc zmierzyć poziom kapitału społecznego wśród Konsultantów, posłużono się wskaźnikiem stworzonym przez Roberta Putnama, często wykorzystywanym w badaniach społecznych<sup>17</sup>. Bezpośrednio pytanie to odnosi się do deklaratywnego poziomu zaufania respondentów. Jak widać z powyższej tabeli większość (56%) Konsultantów wskazywała na odpowiedź „ostrożności nigdy za wiele”, podczas gdy zdanie „większości ludzi można ufać” wybrało 43% ankietowanych.

Okazuje się, że istnieje zależność między poziomem zaufania u Konsultantów a ich zaangażowaniem w Partnerstwo.

Konsultanci wykazujący się większym poziomem kapitału społecznego deklarowali również większą aktywność, mierzoną ilością działań podjętych w ramach Partnerstwa. Respondenci twierdzący, że „większości ludzi można ufać”, średnio angażowali się w cztery i więcej działań w ramach Partnerstwa, podczas gdy Konsultanci wybierający odpowiedź „ostrożności nigdy za wiele” uczestniczyli średnio w trzech działaniach.

Oprócz większego własnego zaangażowania Konsultanci o wyższym poziomie kapitału społecznego deklarowali także minimalnie większe oczekiwania wobec zaangażowania w Partnerstwo WUP-u. Pewne różnice między omawianymi dwiema grupami Konsultantów

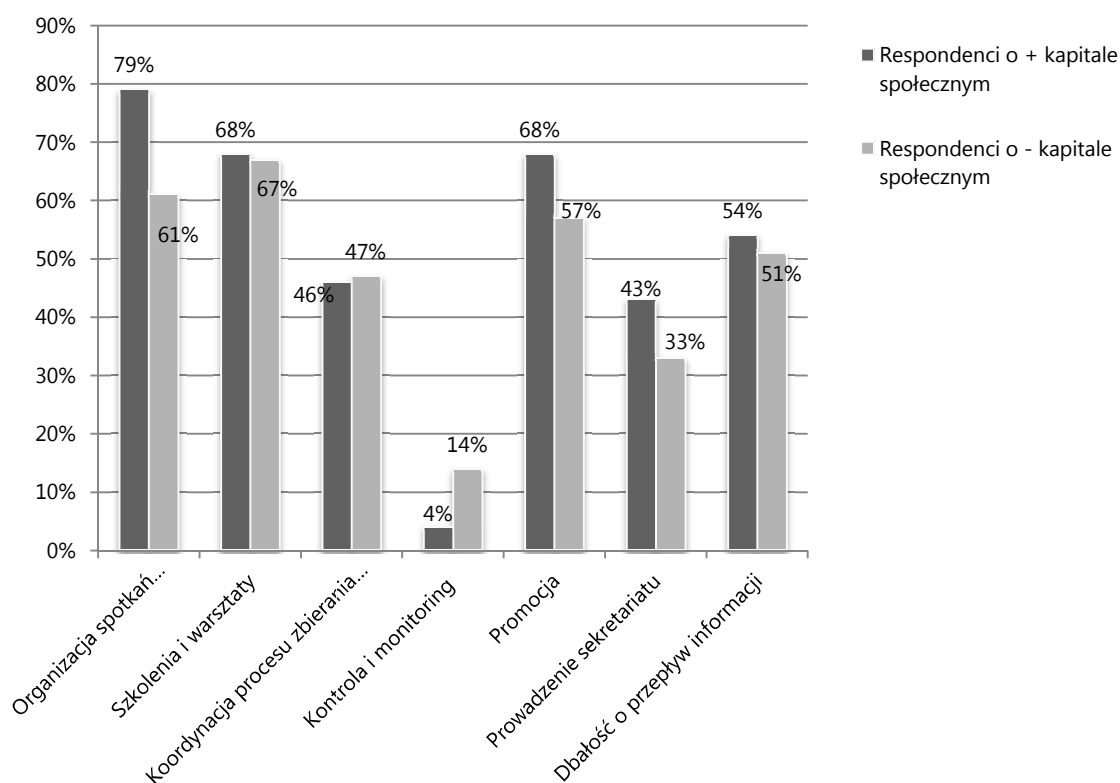
<sup>16</sup> Procent skumulowany informuje, jaki procent całej próby stanowi grupa osób o określonej wartości zmiennej i wartościach niższych.

<sup>17</sup> Zaletą pomiaru poziomu kapitału społecznego za pomocą wskaźnika R. Putnama jest jego wysoka trafność. Trafność skali rozumiana jest jako jej zdolność do pomiaru zjawiska w taki sposób, aby oddać jego faktyczny stan.

zauważyć można również w przypadku oczekiwań co do form aktywności WUP-u w Partnerstwie.

## Wykres 2: Wpływ poziomu kapitału społecznego na oczekiwania wobec zaangażowania się WUP w Partnerstwo

Źródło: Opracowanie własne



Jak wynika z powyższej tabeli, respondenci deklarujący, że „większości osób można ufać”, wyróżniają się większymi oczekiwaniami wobec zaangażowania WUP-u w Partnerstwo. Częściej niż Konsultanci o niższym poziomie kapitału społecznego chcieliby, aby WUP zajmował się organizacją spotkań Konsultantów (odpowiednio 79% i 61%), promocją Partnerstwa (68% i 57%), prowadzeniem sekretariatu/biura Partnerstwa (43% i 33%). Niemal co drugi respondent (niezależnie od poziomu kapitału społecznego) deklaruje, że chciałby, aby WUP angażował się w koordynację procesu zbierania informacji oraz w dbałość o ich przepływ wewnątrz Partnerstwa. Prawie 70% respondentów oczekuje od WUP-u organizacji szkoleń i warsztatów. Najrzadziej oczekiwanym działaniem jest kontrola i monitoring

Konsultantów – chciałoby jej jedynie 15% respondentów o niskim poziomie kapitału społecznego i tylko 5% respondentów z wysokim kapitałem społecznym. Tę 10% różnicę tłumaczyć można znaną zależnością między poziomem zaufania a potrzebą kontroli, formalizacji relacji międzyludzkich (im niższy poziom zaufania tym wyższa potrzeba kontroli).

Interesującą zależność zaobserwowano również między poziomem kapitału społecznego respondentów a powiatem, w którym działają. Na potrzeby niniejszej analizy utworzono ranking powiatów<sup>18</sup>, podzielonych na 5 kategorii ze względu na ilość inwestycji przeprowadzonych w danym regionie w 2009 roku.

**Tabela 2:** Kapitał społeczny w zależności od ilości inwestycji w powiecie w 2009 r.

Powiaty, ze wzgl. na ilość inwestycji	Respondenci o + kapitale społecznym	%skumulowany**	Respondenci o - kapitale społecznym	% skumulowany
1. 5 powiatów z największą ilością inwestycji <sup>19</sup>	27%	27%	19%	19%
2.	32%	59%	13%	32%
3.	14%	73%	26%	58%
4.	23%	96%	36%	94%
5. 2 powiaty z najmniejszą ilością inwestycji	4%	100%	6%	100%*

\* wartości procentowe w tabeli mogą nie sumować się do 100% ze względu na system zaokrąglania jednostek  
Źródło: Opracowanie własne

\*\* % skumulowany – informuje jaki procent całej próby stanowi grupa osób o określonej wartości zmiennej i wartościach niższych. Na przykład w tym przypadku 73% (w trzecim wierszu) informuje, jaki procent całej grupy stanowią respondenci z pierwszych trzech kategorii/wierszy.

Jak widać z tabeli, Konsultanci deklarujący wyższy poziom zaufania, przeważają w powiatach o największej ilości inwestycji. Prawie 60% takich respondentów pochodziło z pierwszej dziesiątki powiatów o największej ilości inwestycji. Jeżeli chodzi o Konsultantów deklarujących, że „ostrożności nigdy za wiele”, a więc odznaczających się niższym poziomem

<sup>18</sup> Ranking utworzono na podstawie danych „NAKŁADY INWESTYCYJNE W PRZEDSIĘBIORSTWACH WEDŁUG WYBRANYCH SEKCJI W 2009 R.”, źródło: [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/krak/ASSETS\\_10p14\\_01.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/krak/ASSETS_10p14_01.pdf)

<sup>19</sup> 1. – Kraków, powiat krakowski, tarnowski, chrzanowski, oświęcimski. 2. – wielicki, wadowicki, Tarnów, bocheński, Nowy Sącz, 3. – nowotarski, olkuski, nowosądecki, myślenicki, limanowski, 4. – tatrzański, brzeski, gorlicki, suski, miechowski, 5. – dąbrowski, proszowicki.

kapitału społecznego, najwięcej z nich (36%) działa w powiatach o małej liczbie inwestycji. Na podstawie powyższych danych nie sposób stwierdzić żadnej zależności przyczynowo-skutkowej, niemniej to, uwidocznione w tabeli, zróżnicowanie warte jest odnotowania.

### 6.1.3. Potrzeba informacyjna poszczególnych instytucji

Większość respondentów (68%) deklaruje, że w działalności ich instytucji potrzebna jest wymiana informacji z innymi podmiotami zrzeszonymi w ramach Partnerstwa. Jednakże co trzeci respondent albo nie ma zdania na ten temat („Trudno powiedzieć”), albo deklaruje indyferentyzm („ani potrzebna, ani niepotrzebna”), lub też stwierdza, że wymiana jest niepotrzebna (ponad 10% badanych).

**Tabela 3:** Czy w działalności Pańskiej/Pani instytucji potrzebna jest wymiana/zdobywanie informacji o zasobach ludzkich z innymi podmiotami zrzeszonymi w Partnerstwie: (informacje o zasobach ludzkich, potrzebne do stworzenia oferty inwestycyjnej)

	Częstość**	Procent ważnych	Procent skumulowany
Zdecydowanie potrzebna	29	36%	36%
Raczej potrzebna	25	31%	68%
Ani potrzebna, ani niepotrzebna	5	6%	74%
Raczej niepotrzebna	5	6%	81%
W ogóle niepotrzebna	3	3%	84%
Trudno powiedzieć	12	15%	100%*
<b>Ogółem</b>	<b>79</b>	<b>100%*</b>	

\* wartości procentowe w tabeli mogą nie sumować się do 100% ze względu na system zaokrąglania jednostek

Źródło: Opracowanie własne

\*\* Częstość – tzn. ilość wskazań respondentów na daną odpowiedź.

W badaniu jakościowym respondenci argumentowali, iż gromadzenie informacji należy do ich obowiązków (jeszcze sprzed Partnerstwa), że ich własna instytucja jest pod tym względem samowystarczalna oraz że mieli już wypracowaną własną sieć kontaktów sprzed Partnerstwa.

Cytat(y) z wypowiedzi respondentów:

*„Do tej pory tak robiliśmy, byliśmy samowystarczalni znaczy nie ukrywam że mamy własną sieć kontaktów i ona do tej pory istnieje.”*

Najczęściej dwie ostatnie odpowiedzi wybierali pracownicy jednostek samorządu terytorialnego (odpowiedzi te wybrało 27% konsultantów działających w samorządach).

**Tabela 4:** Proszę zaznaczyć, kiedy ostatni raz zgłaszałeś Państwo zapotrzebowanie na informacje do innego podmiotu Partnerskiego

	Częstość	Procent	Procent skumulowany
W ostatnim tygodniu	3	3%	3%
Parę miesięcy temu	12	15%	19%
W ostatnim miesiącu	16	20%	39%
Rok temu	3	3%	43%
Nigdy	44	56%	100%*
<b>Ogółem</b>	<b>78</b>	<b>100%*</b>	

\* wartości procentowe w tabeli mogą nie sumować się do 100% ze względu na system zaokrąglania jednostek

Źródło: Opracowanie własne

Chociaż prawie 70% Konsultantów zadeklarowało istnienie zapotrzebowania na wymianę informacji, jedynie 43% przyznało, że do takiej wymiany faktycznie kiedykolwiek doszło. Rozbieżność tę można tłumaczyć różną formą pytań – pierwsze pytanie miało dość abstrakcyjną wymowę, która często prowadzi do zawyżenia wyników, stąd też drugie, bardziej szczegółowe pytanie. Jak widać z tabeli, najwięcej (20%) respondentów zgłaszało zapotrzebowanie na informacje w ostatnim miesiącu, niewiele mniej (15%) parę miesięcy temu.

**Tabela 5:** Proszę zaznaczyć, kiedy ostatni raz zgłaszaliście Państwo zapotrzebowanie na informacje do innego podmiotu Partnerskiego

	<b>Częstość</b>	<b>Procent ważnych</b>	<b>Procent skumulowany</b>
Przynajmniej raz w tygodniu	2	5%	5%
Przynajmniej raz na miesiąc	9	26%	32%
Co kilka miesięcy	15	44%	76%
Raz na rok lub rzadziej	7	20%	97%
W ogóle	1	2%	100%*
<b>Ogółem</b>	<b>34</b>	<b>100%*</b>	

\* wartości procentowe w tabeli mogą nie sumować się do 100% ze względu na system zaokrąglania jednostek

Źródło: Opracowanie własne

Spośród Konsultantów, którzy kiedykolwiek zgłaszali zapotrzebowanie na informacje, najwięcej z nich (44%) robiło to z niewielką częstotliwością – „co kilka miesięcy”. Co piąty respondent zgłaszał się po dane do instytucji partnerskiej „raz na rok lub rzadziej”, 26% zgłaszało się przynajmniej raz w miesiącu.

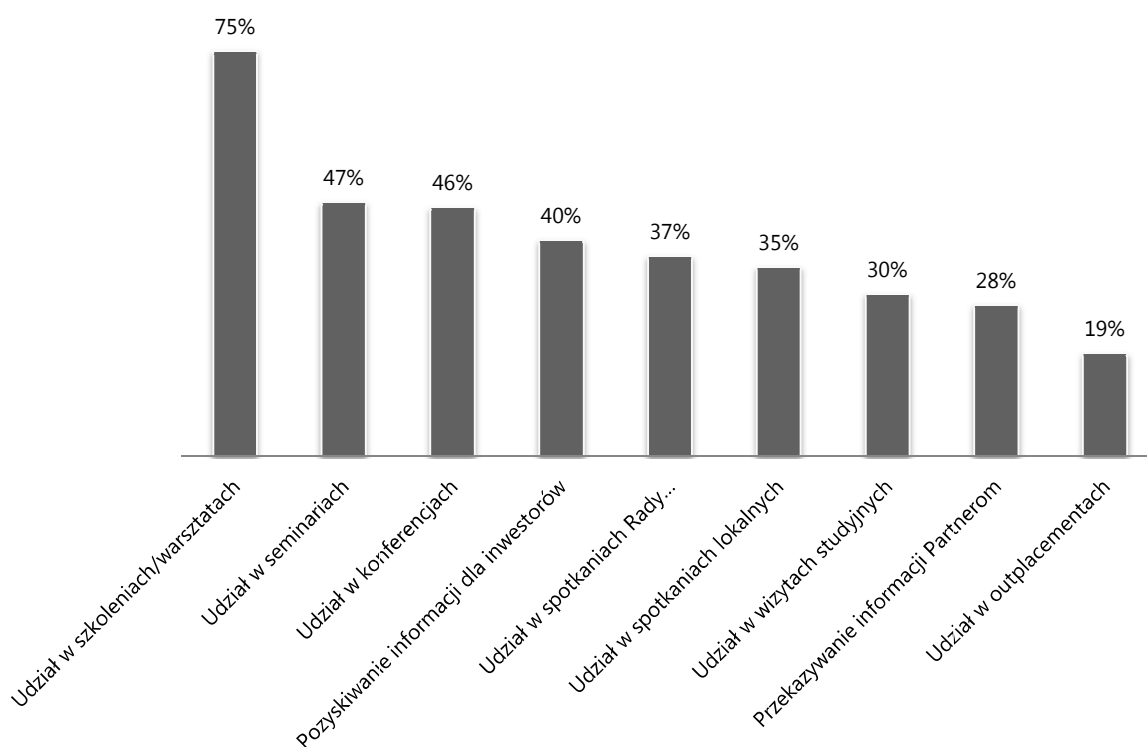
## 6.2. Identyfikacja poziomu aktywności instytucji Partnerstwa

Jak widać na poniższym wykresie, najczęstszą aktywnością w ramach Partnerstwa, deklarowaną przez Konsultantów, jest ich udział w szkoleniach oraz warsztatach. Działanie to podjęło aż 75% respondentów.

### 6.2.1. Aktywność instytucji

**Wykres 3: Aktywność instytucji**

Źródło: Opracowanie własne



Również w badaniu jakościowym, Konsultanci proszeni o spontaniczne wymienienie działań, które podejmują w ramach Partnerstwa, najczęściej wymieniali udział w szkoleniach. Wielu badanych deklaroowało również uczestnictwo w innych formach spotkań – seminariach oraz konferencjach (odpowiednio 47% i 46%). Działania związane stricte z przekazywaniem informacji nie cieszyły się już taką popularnością. O ile pozyskiwanie informacji dla inwestorów zadeklarowało 40% respondentów, to tylko jedna trzecia wymieniła „przekazywanie informacji Partnerom” (28%). Mniej niż jedna piąta Konsultantów (19%) brała udział w procesach outplacementowych.

Zauważono również zależność między działalnością danej instytucji w zakresie obsługi inwestorów a jej zaangażowaniem w Partnerstwo. Respondenci pracujący w placówkach

nieprowadzących bezpośrednio obsługi inwestorów i pracodawców deklarowali najmniejszą aktywność w Partnerstwie (mierzoną ilością rodzajów podejmowanych działań), z kolei te instytucje, które najczęściej odpowiadały na zapytania inwestorów (20 lub więcej zapytań od początku 2010 roku), deklarowały największy udział w Partnerstwie.

### 6.3. Identyfikacja czynników wpływających na poziom intensywności współpracy z jednostką koordynującą - Wojewódzkim Urzędem Pracy

Jednym z aspektów Partnerstwa była identyfikacja czynników wpływających na poziom intensywności współpracy z jednostką koordynującą, a w konsekwencji, identyfikacja barier wynikających z tej współpracy.

#### 6.3.1. Ocena dostępności pomocy z jednostki koordynującej oraz ocena jej kompetencji

Respondenci bardzo wysoko oceniają pomoc, która do nich dociera ze strony WUP-u. Zidentyfikowano kilka obszarów, na które należy zwrócić uwagę:

1) Pierwszym z nich jest to, czy respondenci mogą liczyć na pomoc ze strony WUP-u. **Wg respondentów jednostka koordynująca udziela dużego wsparcia.** Takie głosy stanowią blisko 50% odpowiedzi. Należy jednak zaznaczyć, że pytanie dotyczyło postrzegania dostępności pomocy ze strony WUP. Jednostek, które korzystały z pomocy WUP-u, było zdecydowanie mniej. Analiza dostarczyła odpowiedzi, które wskazują, że efekt ten może być powiązany z małą aktywnością jednostek, które wchodzą w skład Partnerstwa. Skutkiem jest niskie zapotrzebowanie na pomoc ze strony jednostki koordynującej, czego oczywistą konsekwencją jest brak wykorzystania tejże pomocy.

**Tabela 6:** Poziom wsparcia otrzymywanego od Koordynatora Partnerstwa

Odpowiedzi	Częstość	Procent	Procent skumulowany
Koordinator udziela dużego wsparcia	25	23%	23%
Koordinator udziela wystarczającego wsparcia	61	56%	80%
Koordinator udziela niewystarczającego wsparcia	3	2%	82%
Koordinator w ogóle nie udziela wsparcia	2	2%	84%
Trudno powiedzieć	17	15%	100%*
<b>Ogółem</b>	<b>108</b>	<b>100%*</b>	<b>100%*</b>

\* wartości procentowe w tabeli mogą nie sumować się do 100% ze względu na system zaokrąglania jednostek

Źródło: Opracowanie własne

2) Jednostki, które korzystały z pomocy WUP-u<sup>20</sup>, wysoko oceniają kompetencje tej jednostki. Jednostka koordynująca jest postrzegana jako:

a) Kompetentna i dobrze zarządzająca. Taki sposób postrzegania WUP-u niesie ze sobą kilka konsekwencji: wysokie zaufanie do WUP-u, łatwość negocjacji z Partnerami, potencjalnie wyższy stopień sprawnej współpracy WUP-u z jednostkami partnerskimi. Pociąga to za sobą również negatywne skutki dla Partnerstwa – przede wszystkim uzależnienie Partnerów od WUP-u, co skutkuje upośledzeniem całego Partnerstwa. Problem dotyczy sytuacji, w której respondenci zamiast zgłaszać się po potrzebne dane do innych Partnerów, zgłaszają się do WUP-u - ponieważ w ich opinii (co podkreślano w wywiadach indywidualnych) - otrzymają aktualniejsze, pełniejsze dane.

3) Według respondentów pomoc ze strony WUP-u jest potrzebna na dwóch wymiarach:

wymiar 1: Koordynacja Partnerstwa jako takiego - wymiar mówi o WUP-ie jako jednostce, która ma wystarczające możliwości formalne, aby zarządzać Partnerstwem.

wymiar 2: Baza wiedzy - doświadczenie WUP-u wykorzystywane podczas rozwiązywania problemów napotykanym w roli Konsultanta. WUP postrzegany jest w kategoriach

<sup>20</sup> Różne jednostki korzystały z pomocy WUP, głównie były to Powiatowe Urzędy Pracy. Z jakościowej części badania wynika, że generalnie z pomocy WUP korzystały zwykle te jednostki, które już wcześniej współpracowały w jakimś zakresie z WUP.

jednostki gromadzącej informacje, mającej kontakt z inwestorami i będącej swoistym kompendium wiedzy o obsłudze inwestora.

4) Rozmiar uprawnień WUP-u oceniany jest przez respondentów jako odpowiedni (opisuje go tak blisko 50% badanych). Wyjątkowo wysoko oceniane są kompetencje związane z zasobami ludzkimi. Wśród ewentualnych braków respondenci wskazują na braki w zasobach samego WUP-u (np. brak środków na pomoc dla Konsultantów). Jeśli respondenci zwracają się o pomoc do WUP-u to często ma to charakter informacyjny albo organizacyjny.

**Tabela 7:** Ocena rozmiarów uprawnień WUP-u jako organu koordynującego Partnerstwo

Odpowiedzi	Częstość	Procent ważnych	Procent skumulowany
Są za duże, powinno się zostawić więcej inicjatywy po stronie partnerów	7	6%	6%
Są odpowiednie	77	72%	78%
Są za małe, WUP powinien bardziej się angażować w koordynację Partnerstwa	8	7%	86%
Trudno powiedzieć	15	14%	100%*
<b>Ogółem</b>	<b>107</b>	<b>100%*</b>	<b>100%*</b>

\* wartości procentowe w tabeli mogą nie sumować się do 100% ze względu na system zaokrąglania jednostek

Źródło: Opracowanie własne

Paradoksalnie, wysokie kompetencje WUP-u oraz postrzeganie jego kompetencji jako wysokich jest zagrożeniem dla Partnerstwa. Efektem tego zjawiska jest pominięcie partnerów jako podmiotów mogących w podobnym stopniu zastąpić WUP, co prowadzi do wypaczenia rozumienia roli partnerów, którzy z założenia są równorzędni. Z drugiej strony WUP jest postrzegany przez respondentów jako konieczny łącznik na drodze pomiędzy urzędami (po raz kolejny wypacza to sens Partnerstwa). Prowadzi to do wniosku, że dochodzi do niezrozumienia sensu Partnerstwa, co bezpośrednio łączy się z nierównym poziomem kompetencji jednostek wchodzących w jego skład. Z badania jakościowego wynika, że prośbę o przesłanie danych respondenci wolą kierować bezpośrednio do WUP-u, ponieważ w ich

przekonaniu gwarantuje im to otrzymanie właściwych informacji. Niepokoi duża ilość odpowiedzi ambiwalentnych, co spowodowane jest niską aktywnością oraz niezrozumieniem podstawowych założeń Partnerstwa. Podsumowując, istnieje bariera związana z rolą WUP-u, paradoksalnie spowodowana wysokimi kompetencjami jednostki koordynującej.

#### 6.4. Identyfikacja czynników wpływających na poziom intensywności współpracy pomiędzy grupami partnerów w Partnerstwie

Identyfikacja czynników, które pośrednio lub bezpośrednio wpływają na poziom aktywności jednostek partnerskich ma kluczowe znaczenie w procesie definiowania barier w funkcjonowaniu Partnerstwa.

##### 6.4.1. Ocena samego kontaktu pomiędzy jednostkami przesyłającymi informacje w obrębie Partnerstwa

Kontakt pomiędzy jednostkami jest wysoko oceniany. Blisko 80% przebadanych mówi o tym, że kontakty są uprzejme. Brakuje głosów wskazujących odpowiedzi przeciwnie. Po raz kolejny wysoki odsetek wskazujących odpowiedzi „trudno powiedzieć” – tak, jak poprzednio wiąże się z brakiem aktywności jednostek partnerskich.

**Tabela 8:** Ocena uprzejmości kontaktów pomiędzy jednostkami partnerskimi

	Częstość	Procent ważnych	Procent skumulowany
Kontakty są uprzejme: Zdecydowanie tak	47	64%	64%
Kontakty są uprzejme: Raczej tak	17	23%	87%
Kontakty są uprzejme: Ani tak, ani nie	1	1%	89%
Kontakty są uprzejme: Trudno powiedzieć	8	11%	100%
<b>Ogółem</b>	<b>73</b>	<b>100%*</b>	

\* wartości procentowe w tabeli mogą nie sumować się do 100% ze względu na system zaokrąglania jednostek

Źródło: Opracowanie własne

Kontakty, które pojawiają się pomiędzy partnerami są w dużej części określane jako oficjalne („zdecydowanie tak” - 16% i „raczej tak” 30%). Odpowiedzi przeciwnych jest mniej („raczej i zdecydowanie nie” - blisko 19%). Duży odsetek wskazań na „ani tak ani nie” - blisko 19%, powodowany był małą aktywnością respondentów w Partnerstwie.

**Tabela 9: Oficjalność kontaktów**

	<b>Częstość</b>	<b>Procent ważnych</b>	<b>Procent skumulowany</b>
Kontakty są oficjalne: Zdecydowanie tak	12	16%	16%
Kontakty są oficjalne: Raczej tak	22	30%	46%
Kontakty są oficjalne: Ani tak, ani nie	14	19%	65%
Kontakty są oficjalne: Raczej nie	13	17%	83%
Kontakty są oficjalne: Zdecydowanie nie	2	2%	86%
Kontakty są oficjalne: Trudno powiedzieć	10	13%	100%*
<b>Ogółem</b>	<b>73</b>	<b>100%*</b>	<b>100%*</b>

\* wartości procentowe w tabeli mogą nie sumować się do 100% ze względu na system zaokrąglania jednostek

Źródło: Opracowanie własne

Kontakty oceniane są w dużej mierze jako korzystne. Odpowiedzi "zdecydowanie tak" i "raczej tak" stanowią blisko 80% wszystkich odpowiedzi. Duży odsetek "trudno powiedzieć". Na wszelkie zapytania zostały udzielone odpowiedzi, ewentualne braki wynikały wyłącznie z charakteru instytucji (np. brak informacji spowodowany tym, że dany urząd statutowo nie gromadzi tego typu informacji). Przydatność informacji oraz szybkość ich przekazywania jest wysoko oceniana (blisko 80% pozytywnie).

**Tabela 10:** Kontakty są korzystne

	Częstość	Procent ważnych	Procent skumulowany
Kontakty są korzystne: Zdecydowanie tak.	18	24%	24%
Kontakty są korzystne: Raczej tak.	42	57%	82%
Kontakty są korzystne: Ani tak, ani nie.	2	2%	84%
Kontakty są korzystne: Raczej nie.	1	1%	86%
Kontakty są korzystne: Trudno powiedzieć.	10	13%	100%*
<b>Ogółem</b>	<b>73</b>	<b>100%*</b>	<b>100%*</b>

\* wartości procentowe w tabeli mogą nie sumować się do 100% ze względu na system zaokrąglania jednostek

Źródło: Opracowanie własne

Trudno o wskazanie istotnej bariery wpływającej negatywnie na Partnerstwo, a dotyczącej współpracy między jednostkami. Problem został wyszczególniony w poprzednim punkcie, związany jest on z niską aktywnością jednostek oraz brakiem zaufania, co do kompetencji ewentualnych partnerów. Wiąże się to również z brakiem zrozumienia zasad Partnerstwa oraz czynnikami zewnętrznymi takimi, jak mała liczba inwestycji w regionie, brak projektów outplacementowych, które warunkują niską aktywność podmiotów.

## 6.5. Identyfikacja czynników wpływających na poziom aktywności Konsultantów

Identyfikacja czynników, które pośrednio lub bezpośrednio wpływają na poziom aktywności Konsultantów ma kluczowe znaczenie w procesie definiowania barier w funkcjonowaniu Partnerstwa.

### 6.5.1. Ocena ilości obowiązków związanych z dotychczasowym stanowiskiem w stosunku do obowiązków związanych z rolą Konsultanta w Partnerstwie

Ilościowa część badania dostarczyła danych w oparciu, o które można jasno stwierdzić, iż wśród przebadanych Konsultantów, prawie 62% osób uznało, że wraz z przystąpieniem do Partnerstwa, bardziej lub mniej zwiększyła się liczba obowiązków, którym muszą podołać w pracy zawodowej. Ponad 13% badanych określiło przyrost swoich obowiązków jako „znaczący”. Z jakościowego punktu widzenia są to Konsultanci, którzy poprzez zbieżność obowiązków „pracowniczych” i „konsultanckich” widzą, że bycie Konsultantem zabiera im bardzo istotną część czasu ogólnie poświęcanego na pracę. Ci badani wymieniają różnego

rodzaju zajęcia, które zwiększają ilość obowiązków, którym muszą podołać, w tym komunikację z partnerami, z inwestorami, spotkania, wyszukiwanie danych – Konsultanci kładą nacisk na intensywność swojego zaangażowania.

Pozostała część osób uznała, że w okresie po przystąpieniu do Partnerstwa i objęciu roli Konsultanta ilość obowiązków pozostała bez zmian w stosunku do wcześniejszego okresu – takich wskazań było około 38%. Respondenci, którzy odpowiedzieli w ten sposób, czas, jaki poświęcają obowiązkom Konsultanta określili jako niewielki, kilku – kilkunasto procentowy w stosunku do całości obowiązków. Z wywiadów pogłębionych wynika, że mówią oni zwykle o roli „do podołania” i – mimo tego, że czasem różnie to wygląda – zwykle dodatkowe obowiązki wynikające z roli Konsultanta są niezbyt absorbujące. Główną przyczyną takiego stanu rzeczy jest brak „klientów”, których można byłoby obsłużyć, a więc brak zainteresowania inwestorów lub brak zainteresowania informacjami posiadanymi przez daną instytucję. Tak postawione twierdzenie poprzeć można danymi prezentowanymi w poniższej tabeli.

**Tabela 11:** Ocena wzrostu obowiązków Konsultanta wraz z wstąpieniem do Partnerstwa a występowanie bezpośrednich zapytań od inwestora/pracodawcy o informacje dotyczące zasobów kadrowych lub usług outplacementowych (od 2010 roku)

Fakt pojawienia się zapytań	Liczba obowiązków pozostała bez zmian	Liczba obowiązków zwiększyła się	Liczba obowiązków znacząco się zwiększyła	Liczba obowiązków nieznacznie się zwiększyła	Ogółem
Brak zapytań (0 i nie obsługują)	46%	25%	3%	25%	100%
Deklaracja zapytań (od 1 do powyżej 20)	31%	25%	20%	22%	100%
<b>Ogółem</b>	<b>38%</b>	<b>25%</b>	<b>13%</b>	<b>23%</b>	<b>100%</b>

Wśród osób, które wskazują, że od powierzenia im roli Konsultanta liczba obowiązków zawodowych, którym muszą podołać pozostała bez zmian, więcej jest osób, które nie miały w ogóle styczności z zapytaniami od inwestora i/lub pracodawcy. Stwierdzenie o „znacząco zwiększonej liczbie obowiązków” pojawia się właściwie wyłącznie w grupie Konsultantów, którzy mieli do czynienia z choćby jednym zapytaniem od inwestora. Opinie o „nieznacznie zwiększeniu się obowiązków” nieco częściej występuje w grupie Konsultantów niemających od 2010 roku styczności z zapytaniami tego typu.

Wszystko to, wskazuje na zależność „doświadczenia” Konsultanta (mierzonego za pomocą styczności z zapytaniami inwestorów i/lub pracodawców), z oceną ilości obowiązków. Doświadczeni Konsultanci – deklarujący, iż mieli do czynienia z zapytaniami tego typu – częściej określają, że ilość ich obowiązków zwiększyła się (mniej lub bardziej zdecydowanie).

Mniej doświadczona (lub wcale niedoświadczona) grupa respondentów dzieli okres bycia Konsultantem na „szkoleniowy”, na który składały się wyjazdy, spotkania, warsztaty i szkolenia oraz okres „poszkoleniowy”, kiedy całość zajęć związanych z celami Partnerstwa redukuje się do nieregularnych kontaktów z innymi instytucjami lub ich braku.

Konsultanci – uczestnicy badania ilościowego – z powiatów o największej ilości inwestycji, relatywnie częściej wskazują na to, że ich obowiązki zwiększyły się od momentu objęcia przez nich roli Konsultanta (ok. 4/5 Konsultantów z tej grupy). Konsultanci z powiatów, w których zanotowano mniejszą ilość inwestycji zdecydowanie częściej uznają, że ilość ich obowiązków po przystąpieniu do Partnerstwa, nie uległa zmianie (ok. 3/5 respondentów z tej grupy).

Dla prawie 37% badanych zakres obowiązków w roli Konsultanta pokrywa się z zadaniami, które wykonywali oni do tej pory w ramach obowiązków służbowych.

Około 63% respondentów uważa, że obowiązki związane z rolą Konsultanta wykraczają poza zakres obowiązków, które dana osoba wykonywała przed przyjęciem tej roli, bądź w ogóle się z nimi nie pokrywają. Zdecydowana większość tej grupy (około 70%) twierdzi jednoznacznie, że obowiązki zakresem wykraczają poza zadania wykonywane do momentu dołączenia do Partnerstwa.

Konsultanci, którzy uczestniczyli w jakościowej części ewaluacji, rozróżniają dwa typy obowiązków Konsultanta: związane z obsługą inwestora i „dodatkowe”, które zwykle nie zajmują dużo czasu. Choć znalezienie danej informacji lub jej przygotowanie potrafi się przeciągać, obowiązki „dodatkowe” zdecydowanie nie są oceniane jako trudne. Obowiązki związane z obsługą inwestora, oceniane są z kolei jako bardzo trudne, wymagające zarówno doświadczenia, jaki i kwalifikacji. Absorbują one Konsultanta niewspółmiernie do obowiązków na stanowisku „pracowniczym”. Respondenci mówią o sytuacjach, gdy pomoc inwestorowi wymaga od nich dużo zaangażowania i czasu.

Zarówno w odpowiedziach pochodzących z ankiety internetowej jak i w odpowiedziach z tzw. wywiadów pogłębionych, w przeważającej większości priorytet przyznaje się obowiązkom „pracowniczym”. Konsultanci biorący udział w jakościowej części badania argumentują ten wybór wielorako. Przede wszystkim zwracają uwagę na to, że są to odpłatne obowiązki i że

w ich zakresie bezpośrednio odpowiadają przed pracodawcą, który ich z tej pracy rozlicza. Ponadto stwierdzają, że są to obowiązki ważniejsze, dlatego że mają charakter codziennej stałej pracy. Obowiązki Konsultanta traktowane są jako coś dodatkowego lub - w przypadku osób o dużym stopniu zaangażowania – jako integralnie związane z pracą.

W badaniach jakościowych respondenci, którzy deklarują, że ich rola Konsultanta jest „dodatkiem” do całości obowiązków, uzasadniają takie postrzeganie tej roli na kilka sposobów. Przede wszystkim podkreślają nieprzewidywalność i epizodyczność pracy w ramach Partnerstwa. Podkreślają również fakt, że nie zauważają żadnego rodzaju konsekwencji dotyczących efektów pracy związanej z rolą Konsultanta. Bardzo często mówią też, że to miły i szlachetny obowiązek, nobilitują obowiązki Konsultanta, niejako „płacąc” sobie w ten sposób za podejmowanie działań w ramach celów Partnerstwa.

#### 6.5.2. Wycena dodatkowych obowiązków wynikających z zajmowania stanowiska

##### *Konsultanta (biorąc pod uwagę wynagrodzenie za pracę w instytucji)*

Niezwykle ciężko wycenić jest „rolę Konsultanta”, zarówno tym zaangażowanym Konsultantom, jak i tym mniej zorientowanym w obowiązkach odpowiadających celom Partnerstwa. Problem z wyceną leży w charakterze roli Konsultanta. Respondenci zauważali, że dużo łatwiej byłoby im wyznaczyć wysokość premii za pracę, jeżeli przynosiłaby ona wymierne w ich opinii korzyści. System nagradzania uzależniają np. od „konsultacji”, „projektu”, „pomocy inwestorowi” – natomiast zadania „dodatkowe” takie, jak wymianę informacji czy kontakt z partnerami traktują raczej jako obowiązek o wartości „ideowej”.

Ujmując rzecz ilościowo, wśród wszystkich badanych Konsultantów, około 51% uznało, że ilość dodatkowych obowiązków związanych z rolą Konsultanta nie wymaga dodatkowego wynagrodzenia. Pozostała grupa (prawie połowa badanych) przyznała, że w jakiejś mierze wynagrodzenie za pełnienie roli Konsultanta się należy. Wśród nich średnią kwotą – reprezentującą wysokość ewentualnego wynagrodzenia – jest około 225 zł. Największą kwotą, jaka pojawiła się w „wycenianiu” własnej pracy było aż 1500zł.

Analizując wycenę obowiązków Konsultanta w grupie respondentów, których instytucje zajmują się obsługą inwestorów i pracodawców, można zauważyć, iż stosunkowo najwyżej wyceniają swoją rolę osoby, które najczęściej miały kontakt/obsługiwały inwestora lub pracodawcę w ramach pełnienia tej funkcji (powyżej dwudziestu tego typu kontaktów od początku 2010 roku). Tu średnia w złotych jest prawie dwa razy większa od przeciętnej wyceny – jest to około 408 zł. Na prawie 240 zł wyceniają rolę Konsultanta

osoby niemające bezpośrednich zapytań od inwestora/pracodawcy. W granicach 200 zł wyceniają obowiązki Konsultanta osoby, których bezpośrednie kontakty z inwestorami lub pracodawcami miały charakter sporadyczny (do 5 bezpośrednich zapytań od początku 2010 roku).

#### *6.5.3. Ilość i rodzaj działań podjętych przed przystąpieniem do Partnerstwa (np. kontakt z innymi instytucjami)*

Dane zebrane podczas ilościowej części ewaluacji wskazują, iż ponad połowa badanych Konsultantów uznała, że po przystąpieniu do Partnerstwa wymiana informacji dotyczących zasobów ludzkich – potrzebnych do tworzenia ofert inwestycyjnych – zwiększyła się lub w góle zaistniała. Około 30% respondentów wskazuje, że przed przystąpieniem do Partnerstwa wymiana informacji dotyczących zasobów ludzkich, potrzebnych do tworzenia ofert inwestycyjnych, właściwie nie miała miejsca.

Około 24% badanych uważa, że przepływ takich informacji wraz z przystąpieniem do Partnerstwa zwiększył się, jednakże około 23% respondentów uznało, że przepływ tego typu informacji nie uległ zmianie. Ponad 1/5 nie potrafi ocenić zmian w przepływie tego typu informacji.

Analizując jakościowe dane dotyczące kontaktów między instytucjami przed pojawieniem się Partnerstwa, można powiedzieć, że poza statutowymi kontaktami pomiędzy PUP-ami oraz pomiędzy PUP-em i WUP-em, przez badanych najczęściej wymieniane były kontakty z MARR-em (w tym w ramach Centrum Business in Małopolska). Kontakty tego typu miały raczej sporadyczny i często formalny charakter (choć z czasem mogły się przerodzić w bardziej nieformalne zależności). Opierały się one często, oprócz odpowiedzi na zapytania, na prostej wymianie ofert między instytucjami.

Badani zwracają uwagę na brak szkół i wyższych uczelni w tego rodzaju kontaktach przed pojawieniem się Partnerstwa.

#### *6.5.4. Ilość inwestorów, z którymi Konsultant miał kontakt w ramach Partnerstwa*

Ujmując rzecz ilościowo, około 43% z przebadanych Konsultantów, których instytucje prowadzą obsługę inwestorów/pracodawców, deklaruje, że w ogóle nie miała od początku 2010 roku kontaktu z inwestorami lub pracodawcami, którzy zwracaliby się do nich z prośbą o informację dotyczącą zasobów kadrowych lub usług outplacementowych. Badani Konsultanci – z grupy, która miała tego typu kontakty – najczęściej deklarują, że tego rodzaju

kontaktów było nie więcej niż 5 – to około 30% badanych. Więcej niż 5-krotne kontakty tego rodzaju deklaruje około 26% Konsultantów, których instytucje zajmują się obsługą inwestorów i pracodawców – wśród nich zdecydowana większość (3/4) miała kontakt z investorem ponad 20 razy.

Wśród osób, które uważają, że WUP powinien organizować spotkania Konsultantów jest więcej osób, które miały jakikolwiek kontakt z investorem lub pracodawcą (kontakt rozumiany jako zwrócenie się pracodawcy/inwestora o pomoc w zakresie zasobów ludzkich lub outplacementu). Wśród respondentów, którzy uważają, że WUP nie powinien organizować spotkań dla Konsultantów, jest więcej tych, którzy nie mieli żadnych bezpośrednich zapytań ze strony inwestora/pracodawcy, jest też więcej osób, które jako Konsultanci w Partnerstwie nie prowadzą – z racji charakteru instytucji – bezpośredniej obsługi inwestorów.

Wśród Konsultantów, oczekujących od WUP-u zapewnienia narzędzi, szkoleń czy warsztatów, więcej jest takich osób, które miały bezpośredni kontakt z ponad 20 inwestorami/pracodawcami. Wśród respondentów, nieoczekujących tego typu wsparcia od WUP-u, więcej jest osób, które miały relatywnie mniej kontaktów bezpośrednich z inwestorami i pracodawcami.

Wśród badanych Konsultantów, którzy mieli do czynienia z największą liczbą bezpośrednich zapytań ze strony inwestora/pracodawcy, częściej pojawia się opinia, że WUP powinien koordynować proces zbierania informacji. Wśród respondentów, którzy nie mieli do czynienia z bezpośrednim kontaktem z investorem/pracodawcą lub mieli go sporadycznie, więcej jest przeciwników koordynacji procesu zbierania informacji przez WUP.

Niezależnie od wielkości doświadczenia Konsultanta we współpracy pomiędzy nim a investorem/pracodawcą, badani zdecydowanie wskazują, że nie oczekują od WUP-u ścisłej kontroli i monitoringu Konsultantów.

Większość respondentów jest zdania, że można oczekiwać od WUP-u promocji Partnerstwa – jednakże w sposób bardziej zdecydowany oczekują tego ci Konsultanci, którzy mieli więcej (dwadzieścia lub więcej) kontaktów z inwestorami/pracodawcami, a więc są w obsłudze inwestora bardziej doświadczeni.

Wśród Konsultantów, którzy nie mieli do czynienia z bezpośrednimi zapytaniami ze strony inwestora/pracodawcy albo miało to miejsce jedynie sporadycznie, większość jest zdania, że od WUP-u nie należy oczekiwać prowadzenia sekretariatu/biura Partnerstwa. Wśród grupy

Konsultantów, która jest bardziej doświadczona w zakresie zapytań ze strony inwestorów/pracodawców nieco częściej pojawiają się opinie, iż WUP powinien prowadzić tego typu sekretariat/biuro.

Wszyscy Konsultanci, posiadający największe doświadczenie w obsłudze zapytań od inwestorów i pracodawców, uważają, że o sprawność przepływu informacji w Partnerstwie powinien dbać WUP. Częściej przeciwnego zdania są osoby, które w ramach roli Konsultanta nie miały do czynienia z investorem lub pracodawcą, bądź kontakt z zapytaniami ze strony takich osób był sporadyczny (do 5 bezpośrednich zapytań od początku 2010 roku).

#### *6.5.5. Ocena adekwatności szkoleń prowadzonych w ramach Partnerstwa do zadań pomocowych w stosunku do inwestorów*

Z danych uzyskanych za pomocą ilościowej ankiety internetowej wynika, iż ponad 80% badanych Konsultantów uważa, że szkolenia organizowane w ramach Partnerstwa, pomagające w procesie obsługi inwestora/pracodawcy są przydatne – większość respondentów jest w swojej opinii zdecydowana. Niecałe 8% badanych ocenia szkolenia jako mniej lub bardziej nieprzydatne.

Wywiady jakościowe dostarczają dodatkowo pogłębionych informacji na temat oceny szkoleń przez Konsultantów. Szkolenia mają, zdaniem respondentów, bardzo pozytywny wpływ na ich pracę jako Konsultantów, są one uznawane za bardzo przydatne i pomagają odnaleźć się zarówno w Partnerstwie jak i w obsłudze inwestora, czy w szerszej problematyce zasobów ludzkich. Podczas wywiadów pogłębionych respondenci zwracali uwagę na kilka aspektów. Po pierwsze, szkolenia okazują się szczególnie przydatne do rozpoznania i poruszania się po platformie on-line Partnerstwa, dostarczają dużej ilości informacji na temat outplacementu, jak również edukują w zakresie zasobów ludzkich i obsługi inwestora. Po drugie, problematyczne okazuje się czasem uczestnictwo w szkoleniach ze względu na brak czasu, ponieważ trzeba na tego typu aktywność poświęcić go dużo. Respondenci mniej entuzjastycznie reagują na szkolenia dotyczące prawnych aspektów zagadnień poruszanych na szkoleniach. Mimo zadowolenia ze szkoleń, zwracają uwagę na możliwość położenia większego nacisku na praktykę, na warsztat – a więc analizowanie i radzenie sobie z realnym problemem i realną obsługą klientów oraz realizacją celów Partnerstwa. Po trzecie, badani zwracają uwagę na to, że szkolenia to dobra okazja do zawiązania takich znajomości, które potem można wykorzystać kontaktując się w konkretnej sprawie. Szkolenie zastępuje najbardziej skrupulatnie przygotowaną wymianę danych kontaktowych. Kluczowe zdaniem

badanych jest to, że dzwoniąc z problemem lub pytaniem, można zadzwonić do kogoś, kogo się osobiście poznało. Zdecydowanie ułatwia to rozwiązywanie wszelkich problematycznych kwestii. Także, w przypadku już utrwalonych znajomości, spotkanie się na szkoleniu znanych pracowników różnych instytucji, zacieśnia relację, która może potem jeszcze lepiej służyć celom obu instytucji oraz celom klientów.

Przystawalność szkoleń do zadań realizowanych w ramach roli Konsultanta jest dobrze oceniana. Jednak podkreślanie wagi „praktyki” pozwala na obranie dobrego i pożytecznego kierunku ewentualnych zmian w formule szkoleń.

#### *6.5.6. Ocena zasadności szkoleń dla Konsultantów*

Zasadność szkoleń organizowanych w ramach Partnerstwa oceniano na podstawie opinii Konsultantów o ich przydatności i tego, czy dostarczają wystarczającej wiedzy do pełnienia roli Konsultanta. Sprawdzone również, jak szkolenia wpływają na motywację do działania w ramach Partnerstwa.

##### *Nabycie/nienabywanie wiedzy przygotowującej do pracy:*

Generalnie szkolenia umożliwiły nabycie wiedzy przygotowującej do pracy Konsultanta, choć niektórzy respondenci ocenili je jako niewystarczające. Przede wszystkim takich odpowiedzi udzielały osoby, które wcześniej zawodowo nie zajmowały się obsługą inwestorów/pracodawców.

Ocena jakości szkoleń jest ambiwalentna. Z jednej strony szkolenia oceniane są bardzo pozytywnie, chwalone za mocne podstawy teoretyczne, ale przede wszystkim część praktyczną. Z drugiej strony część Konsultantów oceniła szkolenia jako przydatne jedynie ze względu na obsługę platformy internetowej, a poza tym pozbawione większych wartości merytorycznych. Zatem nawet ci, którzy nie oceniają „bardzo pozytywnie” całości szkoleń, podkreślają ich wartość pod względem przygotowania do obsługi platformy internetowej Inwestor. Można dodać, iż szkolenie odbyło się w terminie bezpośrednio poprzedzającym badanie jakościowe.

Niektórzy Konsultanci twierdzili, że po raz pierwszy zetknęli się z pewnymi zagadnieniami dotyczącymi zasobów ludzkich, które powinny być im przecież znane ze względu na zajmowane przez nich stanowisko i zakres obowiązków.

Można zauważyć, że w przypadku części jednostek partnerskich szkolenia w ramach Partnerstwa traktowane są jako darmowy sposób na podwyższenie (albo w ogóle nabycie) kompetencji, jakie osoby na danych stanowiskach powinny posiadać już wcześniej. W kilku przypadkach decydenci przyznawali wprost, że główną korzyścią z przystąpienia do Partnerstwa jest dla nich to, iż mają teraz wykwalifikowaną kadrę, ich pracownicy mogli dzięki darmowym, jak podkreślano, szkoleniom nabyć kompetencje, których nie posiadali, a które potrzebne są im w ich codziennych obowiązkach. Zatem w tych pojedynczych przypadkach stwierdzić można, że jedną z głównych motywacji przystąpienia do Partnerstwa była możliwość darmowego przeszkolenia pracowników.

*Nabycie/nienabycie wiedzy – informacje o funkcjonowaniu Partnerstwa:*

Właściwie wszyscy respondenci przyznali, że szkolenia umożliwiły im nabycie wiedzy na temat funkcjonowania Partnerstwa.

Większość respondentów (w sumie 82%) oceniła szkolenia jako przydatne:

**Tabela 12:** Szkolenia przydatne/ nieprzydatne

	<b>Częstość</b>	<b>Procent</b>	<b>Procent skumulowany</b>
Zdecydowanie przydatne	34	44%	44%
Raczej przydatne	28	36%	81%
Ani przydatne, ani nieprzydatne	8	10%	92%
Raczej nieprzydatne	5	6%	98%
Zdecydowanie nieprzydatne	1	1%	100%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%*</b>	

\* wartości procentowe w tabeli mogą nie sumować się do 100% ze względu na system zaokrąglania jednostek  
Źródło: Opracowanie własne

Jeśli oceniono je jako nieprzydatne (pojedyncze przypadki), to przede wszystkim z powodu ograniczenia ich zakresu do obsługi platformy lub wskazywano na nieprzydatność pewnych

elementów szkolenia np. z prawa pracy. Negatywna ocena szkoleń i uznanie ich za niewystarczające może wynikać z braku odpowiednich kompetencji Konsultantów.

Wyniki badań ilościowych wskazują, że 80% respondentów uznaje, że udział w szkoleniu dla Konsultantów wpływa na zwiększenie motywacji do przejawiania inicjatywy w ramach Partnerstwa:

**Tabela 13:** Wpływ szkoleń na motywację do działania w Partnerstwie

	Częstość	Procent	Procent skumulowany
Zdecydowanie podnosi motywację	36	45%	45%
Raczej podnosi motywację	28	35%	80%
Nie ma wpływu	10	12%	92%
Trudno powiedzieć	6	7%	100%
<b>Ogółem</b>	<b>80</b>	<b>100%*</b>	

\* wartości procentowe w tabeli mogą nie sumować się do 100% ze względu na system zaokrąglania jednostek  
Źródło: Opracowanie własne

Wyniki badań jakościowych pokazują, dlaczego szkolenia mogą działać w sposób motywujący lub demotywujący. Po pierwsze część osób, które deklarowały, że udział w szkoleniu miał pozytywny wpływ na ich motywację do działania w ramach Partnerstwa, podkreślały, iż motywacja ta pojawiła się już wcześniej, w chwili przystąpienia do Partnerstwa. Po drugie szkolenia motywowały dlatego, że skonstruowane były w taki sposób, by działania w ramach Partnerstwa nie sprawiały wrażenia obowiązków, lecz raczej działań służących dobru wspólnemu. Niektórzy respondenci twierdzili, że szkolenia nie miały wpływu na ich motywację, bo oni „zawsze się angażują”. Niektórzy przyznawali natomiast, że szkolenia zmotywowały ich do działania, jednakże natłok służbowych obowiązków zablokował tę aktywność. Pojawiły się również opinie, że szkolenia motywują, bo dzięki nim:

*Cytat(y) z wypowiedzi respondentów:*

*„Partnerstwo, powiedzmy, z kupki dokumentów, które tu zastałem zmieniło się w coś co można było dotknąć, poznać, zobaczyć i poczuć na własnej skórze. Więc to zdecydowanie.”*

### 6.5.7. Identyfikacja i ocena sieci nieformalnego kontaktowania się pomiędzy

#### *Konsultantami z różnych instytucji partnerskich*

Badani zapytani wprost, za pomocą ankiety on-line, o to, czy w ramach Partnerstwa, w którym uczestniczą w rolach Konsultanta wykształciła się sieć kontaktów między przedstawicielami podmiotów uczestniczących w Partnerstwie najczęściej odpowiadali, że w mniejszym lub większym stopniu tego rodzaju sieć została wypracowana – stwierdziło tak ponad 41% respondentów. Jednakże spory procent (prawie 38%) mniej lub bardziej neguje fakt wypracowania sieci kontaktów między przedstawicielami podmiotów uczestniczących w Partnerstwie (pośrednio lub bezpośrednio).

W wynikach jakościowej części ewaluacji zidentyfikowano fakt, iż badani, którzy uważają, że nieformalne kontakty przetrwają niezależnie od Partnerstwa, w sporej części są zdania, że jeżeli pozwoli się im rozwinąć (nie formalnym kontaktom) – posłużą równie dobrze członkom Partnerstwa, co sformalizowane relacje. Pojawiają się nawet głosy, że nieformalne kontakty byłyby korzystniejsze dla „dobrych praktyk”, które Partnerstwo uskutecznia. Nieformalna relacja – zdaniem badanych – jest bowiem naturalniejsza, dzięki niej można się lepiej porozumieć i służy ona rozwiązywaniu problemów w sposób merytoryczny i „zdrowszy” dla sprawy – łatwiej się przyznać do błędu, większy jest margines tolerancji we współpracy, jest po prostu łatwiej. Respondenci mówią, że, jeżeli kontakty przetrwają, to oczywiście nie ze wszystkimi, a priorytetem będą te relacje i kontakty, które już trwają (także od czasu sprzed Partnerstwa).

Respondenci przyznali podczas przeprowadzanych z nimi wywiadów jakościowych, że takie nieformalne kontakty już funkcjonują i pozwalają zacieśnić więzi pomiędzy nowopoznanymi lub już znajomymi pracownikami innych instytucji – i tu właśnie widzą wielką zasługę Partnerstwa, które skupia wszystkich wokół wspólnego celu (co sprawia, że współpraca i kontakt są dużo lepsze i wydajniejsze).

Perspektywa ilościowa pozwala zidentyfikować fakt, iż badani reprezentujący różne rodzaje instytucji, różnie odnoszą się do realizacji głównego celu Partnerstwa – powstania ponadinstytucjonalnej sieci kontaktów. Najbardziej pozytywnie pod tym względem oceniają Partnerstwo reprezentanci jednostek samorządu terytorialnego. Według połowy przebadanych osób z tych instytucji, dzięki realizacji Partnerstwa wykształciła się sieć kontaktów. Według niecałych 36% badanych reprezentantów jednostek samorządu taka sieć nie została wypracowana. Prawie połowa badanych przedstawicieli publicznych służb

zatrudnienia uważa, że sieć kontaktów – główny cel Partnerstwa – nie została wypracowana, nieco ponad 31% twierdzi przeciwnie – pozytywnie odnosząc się do realizacji tego celu przez Partnerstwo.

W instytucjach innego rodzaju, ich reprezentanci mniej więcej równo dzielą swoje opinie – około 28% uważa, że sieć nie została wypracowana, podobna jest ilość przeciwnego (pozytywnego) zdania. W innych niż samorzady i publiczne służby zatrudnienia instytucjach stosunkowo najwięcej osób nie ma zdania lub trudno im ocenić realizację przez Partnerstwo celu dotyczącego sieci kontaktów pomiędzy podmiotami.

Badani Konsultanci oceniający realizację celu dotyczącego powstania ponadinstytucjonalnej sieci kontaktów między podmiotami Partnerstwa, nieco częściej niż decydenci są zdania, że cel ten został osiągnięty (około 46%). Są też bardziej zdecydowani niż decydenci, spośród których ponad ¼ nie ma zdania na ten temat, podczas gdy wśród Konsultantów odsetek badanych osób, które nie potrafiły sprecyzować swojej oceny, wyniósł niecałe 15%. Wśród badanych decydentów niewiele ponad 30% pozytywnie ocenia realizację międzyinstytucjonalnej sieci kontaktów, natomiast około 40% osób z tej grupy uważa, że taka sieć kontaktów nie została wypracowana.

#### *6.5.8. Ocena przygotowania Konsultanta do komunikowania się i działania w obrębie Partnerstwa*

Większość badanych Konsultantów którzy wzięli udział w ilościowej ankiecie internetowej (ok.75%) jest zdania, że Partnerstwo w mniejszym lub większym stopniu zapewniło możliwość kontaktu z innymi podmiotami Partnerstwa. Ponad 18% uważa, że dołączenie instytucji, w której pracują do Partnerstwa nie wpłynęło w żaden sposób na zapewnienie możliwości kontaktu z innymi podmiotami Partnerstwa.

42% badanych Konsultantów stwierdza, że zawsze wie, do którego podmiotu partnerskiego należy się zgłosić po konkretne informacje. Różnie to bywa u równo połowy badanych – deklarują oni, że są sytuacje, w których wiedzą i takie, w których nie wiedzą, do kogo mogą się zwrócić z konkretnym zapotrzebowaniem na informacje. Niemal 8% Konsultantów nigdy nie wie, gdzie i do kogo należy się zgłaszać ze swoimi pytaniami i potrzebami informacyjnymi.

Najmniej problemów z ustaleniem, do kogo w Partnerstwie należy się zwrócić po konkretną informację, mają Konsultanci z publicznych służb zatrudnienia. Nie pojawiły się tam deklaracje osób, które nigdy nie wiedzą, gdzie i do kogo zgłosić się z zapotrzebowaniem informacyjnym, zaś osoby, które deklarują, że zawsze wiedzą, do kogo zwrócić się z potrzebą informacyjną stanowią większość w tej grupie (prawie 67%).

Konsultanci z jednostek samorządu terytorialnego w prawie 1/3 (28, 9% badanych) zawsze wiedzą gdzie i do kogo w Partnerstwie zgłosić się w razie potrzeby. Ponad 60% Konsultantów z jednostek samorządu terytorialnego deklaruje, że nie zawsze wie, z kim skontaktować się, aby otrzymać określone informacje. Nieco ponad 10% Konsultantów jednostek samorządu terytorialnego nigdy nie wie, gdzie zwrócić się po potrzebne informacje.

Stosunkowo najwięcej Konsultantów, którzy nie wiedzą, do kogo zwracać się w razie poszukiwań informacji pracuje dla pozostałych instytucji (innych niż samorządy lub publiczne służby zatrudnienia) – odsetek tego typu deklaracji wynosi tu ponad 18%. W tej grupie Konsultantów jest również więcej osób, które nie zawsze wiedzą, do którego podmiotu zwrócić się po informacje – 45,5%.

Konsultanci uczestniczący w badaniu jakościowym są generalnie zdania, że problemów w kontaktach – jako takich – nie ma. Jedynymi pojawiającymi się trudnościami są typowo międzyludzkie problemy w kontaktach takie, jak niezrozumienie, czy niemożność dogadania się. Dodatkowymi trudnościami – występującymi sporadycznie – są problemy ze znalezieniem kompetentnej osoby do komunikacji (w ramach konkretnego problemu) oraz to, że na zapytania nie uzyskuje się odpowiedzi wystarczająco dynamicznie – czasami trzeba kilku ponagień i dłuższego oczekiwania na zaangażowanie i odpowiedź z drugiej strony. Są to jednak jednostkowe przypadki, a rozwiązywanie ich przychodzi Konsultantom raczej łatwo. Przy większym zaangażowaniu w daną sprawę, badani Konsultanci prędzej czy później rozwiązują problemy braku osoby kompetentnej lub opóźniającej się odpowiedzi. Deklarują też postawę empatyczną w stosunku do problematycznych w kontaktach międzyludzkich partnerów.

Do skontaktowania się z konkretnymi osobami badani używają strony internetowej (platformy) – deklarują, że dane Konsultantów, które są tam zamieszczone, okazują się być wystarczające. Ponadto sami kompletują własne listy teleadresowe – stopniowo filtrując je do tych najbardziej pomocnych i wartościowych kontaktów (często raczej nieformalnych).

## 6.6. Identyfikacja barier związanych z rolą Rady Partnerów

Rola oraz zadania Rady Partnerów określone zostały w dokumentach programowych, jednak kluczowe znaczenie ma to, jaki jest jej rzeczywisty wpływ na kształt Partnerstwa. Świadomość, że jednostki partnerskie mogą w istotny sposób uczestniczyć w podejmowaniu decyzji dotyczących funkcjonowania Partnerstwa może bowiem przyczynić się do wzrostu aktywności tychże jednostek w ramach Partnerstwa.

### 6.6.1. Częstotliwość spotkań Rady Partnerów

W części ilościowej dotyczącej Rady Partnerów, respondentami byli wyłącznie decydenci. Większość z nich uznała, że spotkania Rady Partnerów odbywają się z odpowiednią częstotliwością. Pozostałe około 35% respondentów z grupy zarządzającej jest zdania, że Rada Partnerów spotyka się zbyt rzadko.

Jak wynika z danych o charakterze jakościowym, często brak wiedzy na temat częstotliwości spotkań łączy się z niskim zaangażowaniem w Partnerstwo. Są to przede wszystkim decydenci, którzy nie uczestniczą w spotkaniach Rady. Zwracają oni uwagę na to, że nie ma dobrego przepływu informacji związanego z tym zagadnieniem. Wśród respondentów pojawiają się głosy mówiące o niewystarczających informacjach dotyczących przebiegu spotkania Rady Partnerstwa oraz decyzji, które tam zapadają. Głosy takie dotyczą przede wszystkim Konsulantów - w mniejszej mierze decydentów. Według respondentów spotkania Rady Partnerów zamiast odbywać się w „sztywno” wyznaczonych terminach, powinny posiadać raczej charakter zadaniowy. Problemem jest brak czasu decydentów na spotkania w Radzie - efektem czego może być niskie zaangażowanie.

### 6.6.2. Ocena wpływu decyzji Rady Partnerów na Partnerstwo

Podsumowując ilościowo ujętą ocenę decyzji Rady Partnerów, należy powiedzieć, iż większość badanych (70%) z grupy decydentów wskazuje, że realny wpływ Rady Partnerów na funkcjonowanie Partnerstwa jest raczej mały lub zdecydowanie zbyt mały. Niecałe 30% przebadanej dyrekcji z podmiotów partnerskich wskazuje, że wpływ Rady Partnerów jest zbyt duży.

Generalnie Rada Partnerów oceniana jest ambiwalentnie. Dość często pojawiają się głosy, że spotkania są zbyt „ogólne”, nie ma tam konkretów, jedynie formalne „odrobienie pracy domowej”.

Po raz kolejny pojawia się problem słabego poinformowania respondentów o Radzie Partnerów. Brakuje wiedzy na temat czynności, które ona podejmuje. Pojawiają się odpowiedzi, że wpływ jest „odpowiedni”, jednak brakuje uzasadnienia. Może to wskazywać na niewiedzę respondenta.

Respondenci uczestniczący w jakościowej części ewaluacji, którzy wskazują, że Rada Partnerów ma wpływ na działanie Partnerstwa, utrzymują, że wpływ ten przejawia się w kreowaniu drogi, którą Partnerstwo podąża. Ci, którzy nie widzą realnego wpływu działania Rady Partnerów, wskazują na zbytnią ogólność decyzji, brak informacji o zmianach, brak faktycznych zmian wprowadzonych przez Radę, niskie sformalizowanie Partnerstwa.

Pojawiają się głosy, że ze względu na niski wpływ Rady Partnerstwa jest ona zbędna (najczęściej z jednostek, których przedstawiciele nie biorą udziału w Radzie).

## 6.7. Identyfikacja problemów związanych z rekrutacją Konsultantów do szkoleń oferowanych ramach Partnerstwa.

### 6.7.1. *Poziom doświadczenia Konsultanta z obsługą inwestorów w zakresie zasobów ludzkich oraz pracodawców w zakresie outplacementu:*

Za sposób rekrutowania osób na stanowisko Konsultanta, zgodnie z założeniami Partnerstwa, odpowiada podmiot partnerski. Decydenci z podmiotów przystępujących do Partnerstwa podpisując Deklaracje Współpracy mieli okazję zaznajomić się z profilem kompetencyjnym Konsultanta by wybrać odpowiednią osobę. Osoby delegowane (w większości przypadków) lub zgłaszające się na stanowisko Konsultanta (kilka przypadków), lub wyłonione w ramach konkursu (pojedyncze przypadki) z reguły posiadają wcześniejsze doświadczenia związane z obsługą inwestorów w zakresie zasobów ludzkich (rzadziej outplacementu).

Wyniki badania pokazują jednak, że w wielu przypadkach (37%) zakres dotychczasowych obowiązków pokrywa się z działalnością w ramach Partnerstwa, lecz w większości (45%) wykracza poza nie. Konsultanci, którzy ocenili, że obowiązki wynikające z ich udziału w Partnerstwie wykraczają poza dotychczasowe zadania, w większości przypadków nie precyzują, co dokładnie mają na myśli. Jeżeli już pojawiają się konkrety, paradoksalnie mowa jest o czasochłonnych szkoleniach, wyjazdach, warsztatach (których rola i znaczenie

generalnie jest przez Konsultantów doceniane). Nie pojawiają się głosy, żeby obowiązki wynikające z pełnienia roli Konsultanta były sprzeczne z dotychczasowymi zadaniami.

**Tabela 14** : Zakres obowiązków Konsultanta.

	<b>Częstość</b>	<b>Procent</b>	<b>Procent skumulowany</b>
Pokrywa się z zadaniami wykonywanymi do tej pory	28	36%	36%
Wykracza poza zadania wykonywane do tej pory	34	44%	81%
W ogóle nie pokrywa się z zadaniami wykonywanymi do tej pory	14	18%	100%
<b>Ogółem</b>	<b>76</b>	<b>100%*</b>	

\* wartości procentowe w tabeli mogą nie sumować się do 100% ze względu na system zaokrąglania jednostek

Źródło: Opracowanie własne

Obowiązki te w przypadku większości Konsultantów (54%) związane były z obsługą inwestora.

**Tabela 15**: W jakim stopniu obowiązki Konsultanta „poza Partnerstwem” związane były z obsługą inwestora.

	<b>Częstość</b>	<b>Procent</b>	<b>Procent skumulowany</b>
Zdecydowanie były	17	21%	21%
Raczej były	27	33%	54%
Ani były, ani nie były	6	7%	61%
Raczej nie były	22	27%	88%
Zdecydowanie nie były	9	11%	100%*
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100%*</b>	

\* wartości procentowe w tabeli mogą nie sumować się do 100% ze względu na system zaokrąglania jednostek

Źródło: Opracowanie własne

Poziom doświadczenia nie ma związku z typem jednostki, a także ze sposobem rekrutacji na stanowisko Konsultanta.

Wśród Konsultantów, którzy nie posiadali wcześniejszych doświadczeń w obsłudze inwestorów i outplacement'u i/lub zakres obowiązków wynikających z zajmowanego przez nich stanowiska różni się od obowiązków w ramach Partnerstwa, znajdują się przede wszystkim przedstawiciele instytucji leżących w gminach, które nie cieszą się obecnie dużym zainteresowaniem inwestorów np. małe gminy, oddalone od Krakowa lub leżące w pobliżu i funkcjonujące w jego „cieniu”, ale także większe ośrodki które „konkurują” z Krakowem o inwestycje, czują się w pewnym sensie pokrzywdzone i mają wątpliwości co do równego traktowania partnerów.

*Cytat(y) z wypowiedzi respondentów:*

*„Mamy wątpliwości, które prezentowaliśmy nawet na ostatnim spotkaniu, czy informacje przekazywane przez naszą jednostkę są traktowane na równi z danymi przesyłanymi przez partnerów z Krakowa, czy przepływ informacji jest uczciwy.”*

*„Czy my jesteśmy na równi traktowani. Bo wiadomo, Kraków bez Partnerstwa sobie poradzi.”*

Istnieją również przypadki, że w gminach, gdzie pojawiają się inwestorzy Konsultantami zostały osoby bez doświadczenia. W ich przypadku konieczna jest większa ilość szkoleń i więcej czasu na wdrożenie w pełnione obowiązki. Oznacza to, że brak doświadczenia stanowi barierę w sprawnej obsłudze inwestorów i świadczeniu usług outplacementowych.

Biorąc pod uwagę fakt, iż Konsultanci, którzy wcześniej nie mieli do czynienia z zagadnieniami rynku pracy i obsługą inwestora/pracodawcy, mniej efektywnie korzystają z Partnerstwa, wymagania na stanowisko Konsultanta powinny być następujące: wiedza z zakresu HR, znajomość lokalnego rynku pracy, umiejętności komunikacyjne i interpersonalne, nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów, samodzielność, doświadczenie, dyspozycyjność. Zostały one zawarte w załączniku do Deklaracji Współpracy podpisywanej przez podmioty przystępujące do Partnerstwa jednak, jak wynika z badań, nie zawsze są one respektowane.

## 6.8. Identyfikacja problemów związanych z rekrutacją instytucji do Partnerstwa.

Ważną kwestią związaną z Partnerstwem jest rekrutacja podmiotów do Partnerstwa, gdyż jak pokazują wyniki badań, jest to czynnik wpływający na funkcjonowanie danej jednostki.

### 6.8.1. Sposób rekrutacji do Partnerstwa (ilość monitów, spotkań, propozycji itp.)

Wyniki badań ilościowych pokazują, że większość instytucji reprezentowanych przez respondentów (75%) przystąpiła do Partnerstwa po zaproszeniu ze strony WUP (telefonicznym, mailowym, pocztowym lub osobistej wizycie przedstawiciela Partnerstwa).

**Tabela 16:** Sposób rekrutacji instytucji do Partnerstwa

	<b>Częstość</b>	<b>Procent</b>	<b>Procent skumulowany</b>
Sami się zgłosiliśmy	28	22%	22%
Zgłosiliśmy się po kontakcie z przedstawicielem WUP-u (telefonicznym lub pocztowym lub mailowym itd.)	81	64%	86%
Zgłosiliśmy się po wizycie przedstawiciela Partnerstwa	14	11%	97%
Przekonał nas inny podmiot, który wcześniej przystąpił do Partnerstwa	3	2%	100%
<b>Ogółem</b>	<b>126</b>	<b>100%*</b>	

\* wartości procentowe w tabeli mogą nie sumować się do 100% ze względu na system zaokrąglania jednostek  
Źródło: Opracowanie własne

Podobne wyniki dają badania jakościowe. Instytucje najczęściej zapraszane były do udziału w Partnerstwie przez WUP, podejmowały decyzję o uczestnictwie w Partnerstwie pod wpływem spotkań i konsultacji w WUP-e lub rozesłanych przez WUP pism/maili.

W kontekście rozmowy o rekrutacji instytucji do Partnerstwa zauważalny jest ogromny szacunek, z jakim WUP traktowany jest przez większość instytucji partnerskich oraz jego duży wpływ na te instytucje:

*Cytat(y) z wypowiedzi respondentów:*

*„Tak, a dla mnie pan dyrektor (Martynuska) jest wyrocznią. (...)Mimo, że jestem starszy, ale on jest wyrocznią. Bo on mnie nigdy nie okłamał i źle mi nie zrobił. To było, ten podpis na tym piśmie...”*

*„ Nie ma potrzeby rekrutacji, ponieważ jest informacja z WUP-u, który jest instytucją, z którą się znamy od wielu, wielu lat. Idea wydaje mi się słuszna, w związku z tym decyzja była szybka, krótka „dobrze, przystępujemy”.*

Warto zwrócić uwagę na nieliczne co prawda, ale jednak pojawiające się głosy stwierdzające istnienie pewnej presji ze strony WUP-u odnośnie przystąpienia do Partnerstwa. Takie sygnały mogą okazać się niepokojące, jeśli uwzględniony zostanie dobrowolny charakter uczestnictwa w Partnerstwie (co podkreślane jest w wielu dokumentach systemowych).

*Cytat(y) z wypowiedzi respondentów:*

*„O ile ja sobie przypominam, bo to troszeczkę czasu upłynęło, to myśmy chyba na początku odpowiedzieli negatywnie na propozycję. I w wyniku korespondencji z Wojewódzkim Urzędem Pracy, gdzie oni podkreślali, że w każdym urzędzie musi być taka osoba, przystąpiliśmy do tego Partnerstwa. Natomiast uczyniliśmy to z taką dużą dawką obaw, co z tego będzie.”*

Być może „wymuszanie” uczestnictwa w Partnerstwie mogło przyczynić się do tego, że nie działa ono tak, jak spodziewałyby się tego osoby decyzyjne. Instytucje, które przyłączyły się do Partnerstwa pod presją, nie angażują się być może w takim samym stopniu, jak „dobrowolni partnerzy”.

Podkreślano również, iż przystąpienie do Partnerstwa powodowane było chęcią „dobrej współpracy z WUP”, co może wskazywać na spłylenie idei Partnerstwa i być może stanowi również wyraz jej niezrozumienia. Partnerstwo ma bowiem na celu stworzenie sieci kontaktów, która umożliwiłaby szybką odpowiedź na potrzeby inwestorów, często właśnie z pominięciem pośrednictwa WUP-u jako koordynatora, na poziomie samych jednostek partnerskich.

Wydaje się zatem, że motywacje, niektórych przynajmniej, instytucji związane były ze świadomym lub nie wpływem ze strony WUP-u, który mógł przybierać formę presji wywieranej na instytucję albo spowodowany był ogromnym autorytetem, jakim WUP cieszy się wśród innych jednostek partnerskich. Wydaje się, że wpływ WUP-u mógł odegrać ważniejszą rolę, niż autentyczne potrzeby informacyjne partnerów, co wpływać może na poziom aktywności takich jednostek w Partnerstwie.

Potwierdzają to wyniki badań ilościowych, ukazujące zależność między sposobem rekrutacji a zapotrzebowaniem na informacje od innych jednostek partnerskich. Ponad 33% respondentów rekrutowanych przez WUP za pomocą telefonów, maili lub poczty odpowiedziało, że nigdy do tej pory nie zgłosiło zapotrzebowania na informacje od innych partnerów. Są to zatem jednostki, które nie wykazują aktywności w ramach Partnerstwa:

**Tabela 17:** Sposób rekrutacji instytucji do Partnerstwa a zapotrzebowanie informacyjne instytucji.

	W ostatnim tygodniu	Parę miesięcy temu	W ostatnim miesiącu	Rok temu	Nigdy	Ogółem
Sami się zgłosiliśmy	0%	19%	38%	0%	42%	100%
Zgłosiliśmy się po kontakcie z przedstawicielem WUP-u (telefonicznym lub pocztowym lub mailowym itd.)	4%	10%	16%	4%	66%	100%
Zgłosiliśmy się po wizycie przedstawiciela Partnerstwa	20%	40%	0%	0%	40%	100%
Przekonał nas inny podmiot, który wcześniej przystąpił do Partnerstwa	0%	50%	0%	50%	0%	100%
<b>Ogółem</b>	<b>3%</b>	<b>15%</b>	<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>56%</b>	<b>100%*</b>

\* wartości procentowe w tabeli mogą nie sumować się do 100% ze względu na system zaokrąglania jednostek  
Źródło: Opracowanie własne

Nie widać zależności między sposobem rekrutacji do Partnerstwa a liczbą zapytań od inwestorów.

## 6.8.2. Ocena zasadności przystąpienia do Partnerstwa.

Decyzja o przystąpieniu do Partnerstwa oceniana jest przez większość respondentów (78%) jako zdecydowanie lub raczej dobra.

**Tabela 18:** Ocena zasadności przystąpienia do Partnerstwa.

	Częstość	Procent	Skumulowany Procent
Zdecydowanie dobrą decyzją	23	19%	19%
Raczej dobrą decyzją	69	58%	78%
Ani dobrą, ani złą decyzją	13	11%	89%
Trudno powiedzieć	13	11%	100%
Ogółem	118	100%*	

\* wartości procentowe w tabeli mogą nie sumować się do 100% ze względu na system zaokrąglania jednostek  
Źródło: Opracowanie własne

Jeśli chodzi o ocenę zasadności przystąpienia do Partnerstwa a liczbę zapytań od inwestorów, to można zauważyć, że do lepszej oceny skłonni są respondenci, do których zgłaszała się większa liczba inwestorów. Jednakże generalna tendencja jest taka, że zdecydowana większość respondentów ocenia decyzję o przystąpieniu do Partnerstwa dobrze.

Jeśli chodzi o argumenty potwierdzające zasadność przystąpienia do Partnerstwa, to jako najważniejszy wymieniany był fakt, że cele Partnerstwa pokrywają się z celami statutowymi instytucji. Poza tym uczestnictwo w Partnerstwie postrzegane jest przez niektórych z respondentów jako obowiązek:

*Cytat(y) z wypowiedzi respondentów:*

*„... to nawet jest naszym obowiązkiem, bo w tym momencie tak, jak mówię, nie moglibyśmy sprostać pewnym oczekiwaniom ze strony inwestora.”*

Niektórzy z rozmówców uzasadniają swoją obecność w Partnerstwie potrzebą/obowiązkiem nabycia doświadczenia i nowych umiejętności, jakie mogą płynąć ze współpracy z innymi jednostkami. Inni z kolei jako uzasadnienie wymieniają płynący z uczestnictwa w Partnerstwie prestiż.

W przypadku respondentów, którzy nie są przekonani co do roli ich urzędu w Partnerstwie np. w przypadku Urzędu Pracy pojawiają się głosy, że owszem PUP jak najbardziej powinien być w Partnerstwie, ale powinien być mu przypisany inny zakres obowiązków, „nie widzi się w roli Konsultanta”.

Zasadność mylona bywa z powodami, dla których przystąpiono do Partnerstwa.

### 6.8.3. Powody przystąpienia do Partnerstwa

Na podstawie części ilościowej badania można stwierdzić, że najczęściej wskazywanym przez respondentów powodem przystąpienia ich instytucji do Partnerstwa jest fakt, że jest to „potrzebna inicjatywa, która wspomogłoby pozyskiwanie inwestorów dla Małopolski” – 45 %. Nieco mniej osób wskazało na odpowiedź „Uznaliśmy, że naszej instytucji przydadzą się dodatkowe źródła informacji” – 34%. 7% respondentów przyznało, że „zachęciły ich oferowane szkolenia dla Konsultantów, zaś 8% zostało przekonanych przez WUP. 7% respondentów nie potrafiło podać powodu.

**Tabela 19:** Powody przystąpienia do Partnerstwa

	Częstość	Procent	Procent skumulowany
Uznaliśmy, że to potrzebna inicjatywa, która wspomogłoby pozyskiwanie inwestorów dla Małopolski	54	44%	44%
Uznaliśmy, że naszej instytucji przydadzą się dodatkowe źródła informacji	41	33%	78%
Zachęciły nas oferowane szkolenia dla Konsultantów	8	6%	85%
Zostaliśmy przekonani przez WUP	10	8%	93%
Trudno powiedzieć/Nie wiem	8	6%	100%
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>100%*</b>	

\* wartości procentowe w tabeli mogą nie sumować się do 100% ze względu na system zaokrąglania jednostek  
Źródło: Opracowanie własne

Wśród odpowiedzi na to samo pytanie w ramach badań jakościowych pojawiły się odpowiedzi, uwypuklające korzyści, jakie przyniesie instytucji przystąpienie do Partnerstwa. Jako powód podawany był fakt, iż Partnerstwo umożliwi mniej formalny sposób

komunikowania się z innymi instytucjami, która ułatwia i przyspiesza wymianę informacji, pozyskanie niezbędnych danych. Poza tym doceniono fakt, że Partnerstwo niesie ze sobą możliwość współpracy z innymi podmiotami, umożliwia wymianę doświadczeń, daje możliwość „podpatrzenia jak robią to inni” i czerpania z ich doświadczeń.

Niektórzy respondenci podkreślali, że Partnerstwo wiąże się bezpośrednio z charakterem ich działalności lub wpisuje w cele statutowe, stąd decyzja o przystąpieniu.

Inni respondenci zdradzali, że ich instytucje zdradzają swego rodzaju skłonność do uczestniczenia we wszelkiego rodzaju programach, inicjatywach:

*Cytat(y) z wypowiedzi respondentów:*

*„W ogóle jesteśmy instytucją, która włącza się do wszystkich inicjatyw, oczekuje się od nas tego.”*

Niektóre instytucje, podejmując decyzję o przystąpieniu do Partnerstwa, kierowały się poczuciem obowiązku względem swoich klientów, aby mogli być sprawnie i szybko obsłużeni oraz dobrem całego regionu:

*Cytat(y) z wypowiedzi respondentów:*

*„...nastawienie na rozwój instytucji i na potrzebę pomocy wsparcia naszych pracodawców.”*

Motywacja przystąpienia do Partnerstwa w przypadku niektórych instytucji związana była z potrzebą/chęcią uczestniczenia w szkoleniach, umożliwiających, ich pracownikom, nabycie odpowiednich kompetencji w dziedzinie obsługi inwestorów oraz usług outplacement’owych.

Pojawił się też cały zestaw odpowiedzi, według których powód przystąpienia związany był w jakimś stopniu z WUP-em. Niektórzy respondenci (decydenci) twierdzili, że decyzja została podjęta ze względu na autorytet/ sympatię do WUP:

*Cytat(y) z wypowiedzi respondentów:*

*„Bo ja czuję sympatię do Wojewódzkiego Urzędu Pracy. (...) Po prostu uważam, że współpraca była na tyle dobra zawsze... mówię o krakowskim urzędzie pracy... (...) Czyli zasadę lojalności też stosuję. Taką, która nie jest powiązana z żadną zasadą podległości.”*

*„... że jeżeli Wojewódzki Urząd Pracy coś tworzy, to powinno się w tym uczestniczyć, jeżeli to nie jest za bardzo pracochłonne. Będę uczciwy i powiem, że tu decyduje taki element.”*

Inni, także grupa decydentów, zdecydowali się ze względu na pomoc, jaką można uzyskać z WUP lub dlatego, że zostali zaproszeni przez WUP.

Pojawiła się także najbardziej kontrowersyjna grupa odpowiedzi, według których pozytywna decyzja została podjęta pod pewną presją ze strony WUP-u:

*Cytat(y) z wypowiedzi respondentów:*

*„Lekko pod przymusem.”*

Jedynie część wymienionych przez respondentów powodów przystąpienia do Partnerstwa stanowi wyraz zrozumienia podstawowych założeń Partnerstwa oraz korzyści, jakie funkcjonowanie w jego ramach może przynieść zarówno im samym, innym Partnerom, jak i całemu regionowi.

Zauważyć można, że część instytucji przystąpiła do Partnerstwa pod wpływem WUP-u, ze względu na wielki autorytet, jakim cieszy się on wśród partnerów, ze względu na pomoc, której udziela (czyli własne poczucie bezradności), a zdarza się nawet, że pod presją. Taka motywacja rzutuje na poziom aktywności i realizację podstawowych założeń Partnerstwa, a może nawet podważać zasadność uczestnictwa w Partnerstwie.

#### *6.8.4. Ocena zasadności funkcjonowania w Partnerstwie*

Zdecydowana większość respondentów oceniła swoje uczestnictwo w Partnerstwie jako zasadne. Wśród uzasadnień pojawiał się fakt, że poprawie uległy kanały komunikacyjne z innymi jednostkami partnerskimi, kontakty są częstsze i bardziej owocne, co oznacza, że spełnione zostało podstawowe założenie Partnerstwa tzn. utworzono sieć kontaktów. Poza tym, dzięki uczestniczeniu w Partnerstwie możliwe stało się także sprostanie wymogom inwestorów i wpieranie pracodawców. Niektórzy respondenci sprowadzali aktywność w Partnerstwie i uzasadniali swoją obecność w nim tym, że uczestniczą w szkoleniach i spotkaniach Rady Partnerów, które to aktywności z założenia mają być jedynie krokiem do pełnego uczestnictwa w Partnerstwie, mają umożliwiać sprawną obsługę inwestorów i sprawną komunikację między jednostkami partnerskimi.

*Cytat(y) z wypowiedzi respondentów:*

*„No ja myślę, że tak, do tej pory nikt nie miał do nas pretensji, że nie uczestniczymy w szkoleniach czy warsztatach, reprezentujemy się w Radzie Programowej. Myślę, że tak. Przekazujemy informacje. Ja myślę, że tak, że wywiązujemy się z tego.”*

Dla niektórych respondentów uzasadnieniem ich obecności w Partnerstwie jest możliwość podniesienia kompetencji ich pracowników, za pomocą szkoleń. Inni uzasadniają bycie w Partnerstwie potrzebą kontaktu z odpowiednimi jednostkami administracyjnymi.

*Cytat(y) z wypowiedzi respondentów:*

*„No, kto jeśli nie gminy? Same urzędy pracy bez współpracy z gminami...  
Znaczą akurat z PUP-em to współpracujemy w sposób ścisły, stały...”*

Warto dodać, że niektórzy respondenci, choć uważają, że ich funkcjonowanie w Partnerstwie jest uzasadnione, przyznają wprost, że nie mogli wykazać się aktywnością, ponieważ nie było takiej potrzeby.

#### *6.8.5. Ocena zadań powierzonych w ramach Partnerstwa:*

Na pytanie o ocenę realizacji zadań powierzonych w ramach Partnerstwa padały dość enigmatyczne odpowiedzi, które mogą wskazywać na to, że zarówno cel Partnerstwa, jak i zakres działań i tego, do czego mogą one prowadzić pozostają dla wielu niejasne.

Respondenci poruszają kilka kwestii związanych z oceną zadań im powierzonych. Jeżeli za cel uważa się nawiązanie kontaktów, utworzenie sieci kontaktów to zdaniem części respondentów został on osiągnięty. Niektórzy oceniają, że niewiele od siebie dają, ale niewiele też otrzymują, zaś ewentualne korzyści z Partnerstwa miałyby być raczej przypadkowe. Większość respondentów odpowiada na zasadzie „staramy się”, „inni musieliby to ocenić”. Kiedy tylko jest okazja, to wywiązują się z obowiązków, jednakże okazji jest niewiele.

#### *6.8.6. Czynniki sprzyjające przystąpieniu do Partnerstwa (motywacje):*

W jakościowej części badania jako czynniki motywujące do przystąpienia do Partnerstwa wymieniane były przede wszystkim kwestie związane z charakterem i założeniami Partnerstwa oraz korzyściami, jakie może ono przynieść. Należą do nich: możliwość pozyskania nowych informacji odnośnie rynku pracy, współpraca, umożliwiająca lepsze funkcjonowanie instytucji w otoczeniu, wymiana doświadczeń, ułatwiona komunikacja, związane z Partnerstwem ułatwienia w wywiązywaniu się z obowiązków statutowych.

Pojawiały się również inne powody motywujące do przystąpienia do Partnerstwa takie, jak obawa, czy dana instytucja będzie w stanie sprostać samodzielnie wymaganiom inwestora.

Poza tym jako powód wymieniany był fakt, że współpraca z inwestorami stanowi zaniedbany obszar na danym terenie. Spośród czynników zewnętrznych wymieniany był zbliżający się kryzys. Pojawiły się także takie motywacje, jak nastawienie na funkcjonowanie w różnego rodzaju Partnerstwach, które mogą pomóc i osobom bezrobotnym i pracodawcom na lokalnym rynku pracy. Zdaniem wielu respondentów motywujący był fakt, że koordynator Partnerstwa, czyli WUP jest solidnym partnerem. Wymieniane przez osoby biorące udział w badaniu czynniki w przeważającej mierze świadczą o świadomości korzyści, jakie może przynieść wszystkim partnerom i regionowi współpraca na tej płaszczyźnie.

#### 6.8.7. Oczekiwane korzyści

W przypadku pytania o oczekiwane korzyści płynące ze współpracy na pierwszym miejscu pojawiają się kwestie związane z budowaniem i umacnianiem sieci kontaktów: współpraca między jednostkami, ułatwienie kontaktu, wymiana doświadczeń, przepływ i wymiana informacji. Inny wymiar stanowią oczekiwane korzyści dla pracowników: darmowe szkolenia, podwyższanie kompetencji, nabywanie wiedzy, wymiana doświadczeń, wspólna nauka, działanie, dokształcanie się itp., dzięki czemu możliwe jest generalne podwyższenie standardów obsługi.

W przypadku działań outplacementowych na pierwszy plan wysuwają się korzyści dla lokalnej ludności, przede wszystkim zabezpieczenie osób, które straciły pracę. Wszystkie wymienione spodziewane korzyści pośrednio przynoszą pożytek dla całego regionu.

Odrębną kategorię stanowią wypowiedzi reprezentantów firm prywatnych, które kierują się innymi motywami. Udział w Partnerstwie jest dla nich:

*Cytat(y) z wypowiedzi respondentów:*

*„...możliwością pokazania się na rynku, jako firma doradcza również, oprócz tego, że działająca w biznesie, więc myślę, że to byłby taki dobry balans między biznesem a takim doradztwem jako całością funkcjonowania.”*

### 6.8.8. Czynniki powodujące niechęć do przystąpienia do Partnerstwa:

Większość respondentów nie miała obaw związanych z przystąpieniem do Partnerstwa (34%). Ci, którzy posiadali związane z tym wątpliwości najczęściej obawiali się, że ich instytucja nie działa w obszarze wyznaczonym przez ramy Partnerstwa.

**Tabela 20:** Czynniki powodujące niechęć do przystąpienia do Partnerstwa.

	Częstość	Procent	Procent skumulowany
Przystępując do Partnerstwa, wątpię/am w jego skuteczność	4	5%	5%
Przystępując do Partnerstwa, obawiałem/am się, że moja instytucja dostanie zbyt dużo nowych obowiązków.	20	28%	34%
Przystępując do Partnerstwa, miałem/am wątpliwości, czy moja instytucja działa w obszarze wyznaczonym przez ramy Partnerstwa	22	31%	65%
Nie miałem/am żadnych wątpliwości	24	34%	100%
<b>Ogółem</b>	<b>70</b>	<b>100%*</b>	

\* wartości procentowe w tabeli mogą nie sumować się do 100% ze względu na system zaokrąglania jednostek  
Źródło: Opracowanie własne

Wśród czynników zniechęcających do przystąpienia do Partnerstwa wymienić można dużą ilość biurokracji, spotkań i ustaleń, braki kadrowe i wynikające z nich problemy z wytypowaniem Konsultanta oraz dużą ilość obowiązków statutowych.

Niewystarczająca liczba pracowników oraz ogrom obowiązków stanowić mogą bariery nie tyle w przystąpieniu do Partnerstwa, co w angażowaniu się w tę działalność.

### 6.8.9. Zagrożenia związane z przystąpieniem do Partnerstwa

Jako zagrożenia wymieniano przede wszystkim typ instytucji i zakres jej działalności.

W przypadku prywatnej agencji pośrednictwa pracy:

*Cytat(y) z wypowiedzi respondentów:*

*„Zagrożeniem mogło być też to, że rzeczywiście nasza firma się różni troszeczkę od innych partnerów, szczególnie tych publicznych, ponieważ nasza struktura jest dosyć mocno zoptymalizowana i tak jak powiedziałem, często nie do końca jest możliwość delegować osoby do uczestnictwa w różnego rodzaju spotkaniach, a często te spotkania są planowane na 2-3 dni, więc to wybitnie, że tak powiem burzyło naszą codzienną działalność.”*

Niepokojące był także fakt zwiększenia zakresu obowiązków. Często dawała o sobie znać obawa przed niemożnością wywiązywania się z obowiązków przez Konsultanta, ze względu na dużą ilość jego podstawowej pracy, a także obawa przed niemożnością angażowania się np. uczestnictwa w spotkaniach, zebraniach. Kolejną barierą okazała się niekompletność Partnerstwa – brak w Partnerstwie jednostek, które powinny w nim uczestniczyć oraz uczestnictwo jednostek, które są w Partnerstwie, bo to „ładnie wygląda”. Jako kwestia niepokojąca wskazywany był także „problem lidera”, czyli zbyt duży wpływ jednostki koordynującej.

## 6.9. Ocena szans przetrwania rezultatu Partnerstwa

Jednym z głównych założeń Partnerstwa jest stworzenie sieci kontaktów między instytucjami, która trwałaby po zakończeniu samego Partnerstwa. O ocenę takiej trwałości poproszono Konsultantów oraz decydentów placówek.

### 6.9.1. Ocena szans dalszego funkcjonowania powstałej sieci kontaktów

Nieco ponad 40% respondentów uważa, że wypracowana w działaniach projektowych sieć współpracy ma szansę przetrwać, pozostali albo nie mają zdania, albo uważają, że sieć kontaktów nie przetrwa (33%). Jedynie trzy osoby stwierdziły, że sieć kontaktów w ogóle nie została wypracowana.

Na odpowiedź miały wpływ następujące czynniki: stanowisko zajmowane przez respondenta (decydent/Konsultant) oraz typ jednostki. Konsultanci zdecydowanie lepiej oceniają szansę przetrwania sieci kontaktów, niż decydenci. Natomiast respondenci z jednostek samorządu terytorialnego nieco lepiej niż przedstawiciele publicznych służb zatrudnienia oceniają szansę trwałości Partnerstwa. Zasadniczo trudno wykazać wpływ aktywności respondenta (lub jego placówki) oraz sytuacji ekonomicznej macierzystego powiatu placówki.

Respondenci w wywiadach jakościowych podnosili kwestie takie jak ograniczenia w funkcjonowaniu sieci wymiany informacji, a wśród nich trudności z dołączeniem nowych instytucji/osób (przyczyny organizacyjne), trudności z nawiązywaniem współpracy z innymi typami jednostek (np. PUP z Urzędami gmin i vice versa). Jako cenne oceniane jest zwłaszcza osobiste zapoznanie się z innymi Konsultantami, co ułatwia późniejsze kontakty zawodowe i powoduje przesunięcie ich na płaszczyznę półformalną. Lojalność oraz aktywność Partnerów również zostały wymienione jako ważne czynniki umożliwiające dalsze funkcjonowanie Partnerstwa. Do rozwoju sieci kontaktów potrzebna jest jednostka koordynująca – bez niej sieć nie będzie się rozwijać lub współpraca zostanie zaprzestana.

## 6.10. Ocena jakości zasad Partnerstwa

Dla efektywnego działania Partnerstwa bardzo ważne jest, by jego uczestnicy byli zaznajomieni z zasadami współpracy oraz by stopień formalizacji tych zasad spełniał ich zapotrzebowanie.

### 6.10.1. Ocena czytelności zasad współpracy Partnerstwie

Zdecydowana większość respondentów, ponad 80% uważa, że zasady funkcjonowania w Partnerstwie są czytelne. Tylko jedna osoba odpowiedziała „raczej nieczytelne”, pozostałe wybierały odpowiedzi trudno powiedzieć (7 osób) oraz neutralne „ani czytelne, ani nie czytelne” (6 osób).

Respondenci w wywiadach jakościowych również najczęściej deklarowali znajomość zasad współpracy, co jednak okazywało się nieprawdą (w czasie wywiadów badano znajomość zasad zadając konkretne pytania sprawdzające znajomość tychże zasad). Wyniki ilościowe, należy zatem potraktować jedynie jako deklarację, a nie rzeczywisty wskaźnik znajomości zasad Partnerstwa. Wywiady jakościowe pokazują, że respondenci nie przykładają większej wagi do zasad, skupiając się raczej na praktycznym wymiarze Partnerstwa albo uważają je za oczywiste, po czym okazuje się, że wcale tak oczywiste nie są.

Pozytywnym faktem jest jednak dobra ocena dostępności zasad, poprzez materiały umieszczone na stronie internetowej, niektórzy respondenci wskazują także na gotowość WUP-u do pomocy. Konkludując, być może fakt, że zasady współpracy są łatwo dostępne na stronie internetowej, nie motywuje do głębszego zapoznania się z nimi, w razie potrzeby można bowiem zawsze „zajrzeć na stronę i sprawdzić”.

### 6.10.2. Ocena formalizacji zasad funkcjonowania w Partnerstwie

Ocena stopnia formalizacji została dokonana (w badaniu ilościowym) za pomocą pytań wskaźnikowych, czyli nie zostało zadane wprost pytanie o ocenę stopnia sformalizowania Partnerstwa.

Ogólnie rzecz biorąc, respondenci najczęściej wybierali odpowiedzi wskazujące na zadowolenie z stopnia formalizacji Partnerstwa. Należy zwrócić jednak uwagę na spory odsetek odpowiedzi wskazujących na potrzebę zbudowania sieci kontaktów pomiędzy Konsultantami. Z jednej strony często padały deklaracje o braku potrzeby ściślejszego

nadzoru i monitoringu, z drugiej jednak strony padały równie często odpowiedzi świadczące o potrzebie ściślejszego ustalenia reguł współpracy.

Na potrzebę większej formalizacji – zbudowania sieci kontaktów – nieco częściej zwracają uwagę jednostki samorządu terytorialnego niż przedstawiciele publicznych służb zatrudnienia (54% do 42%).

Wnioski ilościowe są potwierdzone przez wnioski jakościowe. Respondenci udzielali następujących odpowiedzi:

Generalnie stopień formalizacji Partnerstwa oceniany jest jako „w sam raz”. Zbyt duża formalizacja oceniana jest raczej negatywnie, pożądane są bardziej nieformalne kontakty, jednak pewne zasady funkcjonowania, regulamin uznawane są za konieczne. Podobnie jak schemat postępowania, który ułatwia procedurę, jednak nie wymusza tego, żeby sztywno się go trzymać. Potrzebne są zatem pewne wskazówki odnośnie postępowania, ale też spory zakres swobody co do ich realizacji.

Partnerstwo, pomimo istniejących zasad i schematów, w obecnej swojej formie oceniane jest raczej jako nieformalne, gdyż opiera się na nieformalnych kontaktach. Także dobrowolny charakter Partnerstwa traktowany jest jako czynnik deformalizujący, choć wielu respondentów zwraca uwagę na formalny charakter Partnerstwa ze względu na istniejące procedury.

Jeśli natomiast chodzi o opinie na temat tego, jaki powinien być stopień formalizacji Partnerstwa, zdania są podzielone. Często pojawia się opinia, że w teorii powinno być formalne (wszystko musi być udokumentowane, istnieją określone reguły, procedury itp.), bo musi być jakaś podstawa, fundamenty, szkielet. Natomiast w swoim wymiarze praktycznym powinno być jak najbardziej nieformalne, aby przepływ informacji był sprawny. Generalnie, aby działania były efektywne, pożądany jest nieformalny charakter Partnerstwa (przynajmniej w wymiarze praktycznym). Zwolennicy nieformalnego charakteru jako argument podają to, że kontakty oparte na osobistej znajomości są łatwiejsze, bardziej efektywne. W czasie szkoleń Konsultanci zdążyli się już mniej lub lepiej poznać i zorientować kto, czym się zajmuje. To niweluje bariery, ułatwia komunikację i przyspiesza przepływ informacji. Partnerstwo może być nieformalne, byle było skuteczne i efektywne, co jest ważniejsze niż trzymanie się jakichś procedur czy reguł postępowania. Zwolennicy formalnego charakteru Partnerstwa (zdecydowanie mniej, dosłownie 2-3 głosy), argumentują to faktem, że „Partnerstwo obliuguje do czegoś Konsultantów”.

## 6.11. Ocena istotności powstania Partnerstwa

### 6.11.1. Ocena wartości Partnerstwa dla działań jednostek partnerskich

Przeważająca część respondentów pozytywnie ocenia wpływ Partnerstwa na funkcjonowanie swojej instytucji (78%). Na deklaracje ma wpływ (deklarowany) poziom aktywności - wpływa ona pozytywnie na ocenę Partnerstwa w kontekście instytucji. Najwięcej niezdecydowanych (odpowiedzi „ani tak, ani nie”) oraz negatywnych występuje w grupie respondentów, którzy nigdy nie zgłaszali potrzeby informacyjnej do innego podmiotu Partnerstwa. Także, nieco lepiej wpływ ten oceniają Konsultanci niż decydenci. Warto również zauważyć, że reprezentanci publicznych służb zatrudnienia lepiej oceniają wpływ Partnerstwa niż przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego.

Respondenci pytani w wywiadach jakościowych o korzyści odnoszone przez ich instytucje w wyniku przystąpienia do Partnerstwa wymieniali przede wszystkim spersonalizowanie kontaktów związanych z bieżącą pracą i kontaktami z instytucjami, rozszerzenie sieci kontaktów, możliwość skorzystania z doświadczenia innych instytucji. Jako korzyści wskazywano również pozyskanie potrzebnych informacji i danych, dostępność informacji oraz szybkość ich przepływu. Ważne okazały się także spotkania z partnerami, wymiana pomysłów i wzajemne inspirowanie się. Dostrzeżono też szansę na przyciągnięcie za sprawą Partnerstwa potencjalnych inwestorów na tereny poszczególnych gmin. Niemniejsze znaczenie zdaniem respondentów ma łagodzenie skutków zwolnień w wyniku działań outplacementowych. Nieprzeceniona okazała się oczywiście rola szkoleń, dzięki którym możliwe stało się przygotowanie pracowników do pełnionych zadań, podwyższenie ich kompetencji, nabywanie wiedzy i zgłębianie tematyki, której dotyczy Partnerstwo (dzięki WUP).

### 6.11.2. Ocena założeń / idei Partnerstwa dla klientów jednostek partnerskich

Wpływ Partnerstwa na jakość obsługi inwestorów w regionie pozytywnie oceniło 55% respondentów. Około 20% uważa, że nie przyczyniły się one do poprawy obsługi, a 25% udzieliła odpowiedzi „trudno powiedzieć”.

Na odpowiedź na powyższe pytanie ma wpływ deklarowana aktywność w ramach Partnerstwa - zdecydowana większość odpowiedzi „trudno powiedzieć” pochodzi od respondentów deklarujących brak zapytań informacyjnych do innych podmiotów partnerskich. Innym, istotnym czynnikiem jest zajmowane stanowisko – Konsultanci

zdecydowanie lepiej oceniają wpływ Partnerstwa na poziom obsługi inwestora niż decydenci instytucji.

Wyniki ilościowe współgrają z jakościowymi, które dodatkowo rozszerzają możliwość wnioskowania, wskazując na różne aspekty poruszane przez respondentów. Niektórzy respondenci twierdzą, że mogą mówić tylko za siebie, a ich instytucje realizują założenia, nie wiedzą, jak to wygląda w przypadku całego Partnerstwa. Pojawiają się opinie, że na pewno są realizowane, bo inaczej nie byłoby innych członków, ale także takie, że aktywność niektórych Partnerów pozostawia wiele do życzenia.

Przedstawiciele niektórych gmin twierdzą, że założenia nie są realizowane, bo w ogóle nie było sytuacji, potrzeby, żeby tworzyć zespół zadaniowy itp. Inni natomiast zauważają, że są realizowane tylko w pojedynczych przypadkach.

Zaletą Partnerstwa jest to, że skupiło wiele osób, ale nie jest potrzebne, aby utrzymać sieć kontaktów, którą udało się utworzyć.

## 7. Załączniki

### 7.1. Spis tabel i wykresów

#### 7.1.1. Wykresy

**Wykres 1:** Rozkład procentowy zapytań kierowanych do poszczególnych instytucji

**Wykres 2:** Wpływ poziomu kapitału społecznego na oczekiwania wobec zaangażowania się WUP w Partnerstwo

**Wykres 3:** Aktywność instytucji

#### 7.1.2. Tabele

**Tabela 1:** Ogólnie biorąc, czy uważa Pan/Pani, że można ufać większości ludzi, czy

też sądzi Pan/Pani, że w postępowaniu z ludźmi ostrożności nigdy za wiele

**Tabela 2:** Kapitał społeczny w zależności od ilości inwestycji w 2009 r.

**Tabela 3:** Czy w działalności Pańskiej/Pani instytucji potrzebna jest wymiana/zdobywanie informacji o zasobach ludzkich z innymi podmiotami zrzeszonymi w Partnerstwie.

**Tabela 4:** Proszę zaznaczyć, kiedy ostatni raz zgłaszaliście Państwo zapotrzebowanie na informacje do innego podmiotu Partnerskiego

**Tabela 5:** Proszę zaznaczyć, kiedy ostatni raz zgłaszaliście Państwo zapotrzebowanie na informacje do innego podmiotu Partnerskiego

**Tabela 6:** Poziom wsparcia otrzymywanego od Koordynatora Partnerstwa

**Tabela 7:** Ocena rozmiarów uprawnień WUP-u jako organu koordynującego Partnerstwo

**Tabela 8:** Ocena uprzejmości kontaktów pomiędzy jednostkami partnerskimi

**Tabela 9:** Oficjalność kontaktów

**Tabela 10:** Kontakty są korzystne

**Tabela 11:** Ocena wzrostu obowiązków Konsultanta wraz z wstąpieniem do Partnerstwa a występowanie bezpośrednich zapytań od inwestora/pracodawcy o informacje dotyczące zasobów kadrowych lub usług outplacementowych (od 2010 roku)

**Tabela 12:** Szkolenia przydatne / nieprzydatne

**Tabela 13:** Wpływ szkoleń na motywację do działania w Partnerstwie

**Tabela 14:** Zakres obowiązków Konsultanta

**Tabela 15:** W jakim stopniu obowiązki Konsultanta „poza Partnerstwem” związane były z obsługą inwestora.

**Tabela 16:** Sposób rekrutacji instytucji do Partnerstwa.

**Tabela 17:** Sposób rekrutacji instytucji do Partnerstwa a zapotrzebowanie informacyjne instytucji.

**Tabela 18:** Ocena zasadności przystąpienia do Partnerstwa.

**Tabela 19:** Powody przystąpienia do Partnerstwa.

**Tabela 20:** Czynniki powodujące niechęć do przystąpienia do Partnerstwa.

## 7.2. Wnioski szczegółowe

OBSZAR	Kryterium	WNIOSEK
<p><b>Identyfikacja czynników determinujących aktywność partnerów albo jej brak w projekcie</b></p> <p><b>Identyfikacja poziomu aktywności instytucji Partnerstwa</b></p>	<p><b>SKUTECZNOŚĆ, UŻYTECZNOŚĆ, TRAFNOŚĆ</b></p>	<p>1. Głównym problemem jest niewystarczająco trafne rozpoznanie potrzeb informacyjnych jednostek zaangażowanych w Partnerstwo.</p> <p>Zdecydowana większość respondentów ocenia otrzymywane przez Partnerów informacje jako przydatne oraz dobrej jakości (wynikać to może jednak z ogólnego charakteru zadanego pytania). Przy odpowiadaniu na pytania bardziej szczegółowe, Konsultanci zwracali jednak uwagę, że woleliby otrzymywać od instytucji dane bardziej dokładne (np. dotyczące poszczególnych gmin), konkretne oraz aktualne – zwracano uwagę, że zdarzają się sytuację, w których informacja nie dociera na czas.</p> <p>Osoby zajmujące się outplacementem wskazywały, że oprócz informacji na temat ilości redukowanych miejsc pracy oraz pracodawcy potrzebne są również takie dotyczące miejsca, czasu outplacementu, informacje o pracownikach oraz o powodach zwolnienia.</p> <p>W ramach wymiany informacji z instytucjami partnerskimi istnieje szczególne zapotrzebowanie na dane dotyczące:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o lokalnych zasobów ludzkich,</li> <li>o planowanych i realizowanych lokalnie inwestycji, w szczególności planów inwestycyjnych gmin</li> <li>o absolwentów (szczególnie o wyższych specjalistach)</li> <li>o prognoz edukacyjnych.</li> </ul> <p>Istnieje obawa przed zalewem informacji (zbyt duża ilość nieprzystających do potrzeb informacji otrzymywanych od instytucji partnerskich) zupełnie niezwiązanych z rzeczywistymi potrzebami. Partnerzy bardzo chcieliby otrzymywać informacje od jednostek na podobnym poziomie instytucjonalnym.</p> <hr/> <p>2. Widoczna jest zależność między poziomem kapitału społecznego Konsultantów, a ich zaangażowaniem w Partnerstwo. Wydaje się, że ze względu na to, iż Partnerstwo opiera się na nieformalnych relacjach oraz premiuje samodzielność i własną inicjatywę, Konsultanci wykazujący się wyższym poziomem kapitału społecznego, w większym stopniu mogą z oferty Partnerstwa korzystać, jest ona dla nich bardziej użyteczna. Częściej angażują się w działania, ale również częściej oczekują aktywności ze strony WUP-u.</p> <hr/> <p>3. Duża liczba uczestników Partnerstwa nie korzysta z jego podstawowej funkcji – wymiany informacji, gdyż nie ma takiej potrzeby: 56% respondentów zadeklarowało, że nigdy nie brało udziału w wymianie informacji. Spośród wymieniających informacje ponad 60% uczestniczy w tej wymianie sporadycznie – raz na kilka miesięcy lub rzadziej.</p> <p>Instytucje przypisują Partnerstwu przede wszystkim rolę służebną – największą swoją aktywność umiejscawiając w szkoleniach, warsztatach organizowanych w ramach Partnerstwa. O wiele mniejsze zaangażowanie</p>

<p><b>Ocena ilości obowiązków związanych z dotychczasowym stanowiskiem w stosunku do obowiązków związanych z rolą Konsultanta w Partnerstwie</b></p>		<p>widać natomiast w działaniach kluczowych dla celu Partnerstwa – mniej niż połowa instytucji bierze udział w wymianie informacji między sobą. Wynikać to może z takich czynników jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o deklarowana samowystarczalność informacyjna niektórych instytucji</li> <li>o fakt, że część partnerów nie prowadzi bezpośredniej obsługi inwestorów/pracodawców</li> <li>o czynniki zewnętrzne (np. niskie zainteresowanie pracodawców (inwestorów)</li> </ul>
	<p><b>TRAFNOŚĆ</b></p>	<p>4. Brak zgłaszających się do Konsultantów inwestorów/pracodawców wpływa na obniżanie znaczenia roli Konsultanta. Aktywność Konsultantów poza obsługą zapytań od pracodawców, inwestorów, osób przeprowadzających projekty outplacementowe jest niska. Konsultant stanowi jedynie – nie zawsze wykorzystywany – węzeł komunikacyjny.</p> <p>5. Rola Konsultanta w przypadku realnej obsługi zapytań inwestorów/pracodawców jest uznawana za absorbującą. Częściej deklarowany wzrost ilości obowiązków (generalnie) – związany z wypełnianiem dodatkowej roli Konsultanta oraz wyraźnie deklarowany wzrost obowiązków wśród Konsultantów mających za sobą większe doświadczenia w obsłudze zapytań inwestorskich, wskazuje na zagrożenie zbyt dużym zaabsorbowaniem pracy zawodowej przez rolę Konsultanta. Także większa trudność i złożoność obowiązków wchodzących w skład faktycznej obsługi inwestora/pracodawcy wskazuje na ryzyko zbyt absorbującej roli zaangażowanego Konsultanta, w stosunku do całości obowiązków, którą spełnia zawodowo. Konieczność pogodzenia intensywności pracy na stanowisku „służbowym” oraz jednocześnie występujących zadań wynikających z pełnionej roli (wykraczających zakresowo poza wiedzę, doświadczenia „służbowe”) powoduje obniżenia aktywności i jakości obsługi klientów przez Konsultanta. Niskie zaangażowanie oraz gorsza jakość obsługi mijają się z założeniami Partnerstwa.</p>
<p><b>UŻYTECZNOŚĆ</b></p>		<p>6. Brak jest całościowego systemu motywacyjnego dla Konsultantów – w formie nagradzania za uczestnictwo w konkretnych projektach, za poradnictwo dla konkretnych klientów. Istnieje wprawdzie system premiowania najbardziej doświadczonych Konsultantów w postaci Konkursu na Konsultanta Roku, realizowany od kwietnia br., jednak istnieje potrzeba opracowania systemu kompleksowego i spójnego. Krokiem w dobrą stronę – w zakresie korzystania z „praktycznej wiedzy” Konsultantów – są organizowane wizyty studyjne, których to gospodarzami są między innymi najaktywniejsi Konsultanci. Na tego typu „dobre praktyki” należy zwracać szczególną uwagę, gdyż stanowią one potencjalnie istotną motywację do zaangażowania się w Partnerstwo przez Konsultantów.</p> <p>7. Partnerstwo zwiększyło wymianę wszelkiego rodzaju informacji i wiedzy pomiędzy podmiotami Partnerstwa. Przepustowość wszelkich danych na rzecz obsługi zasobów ludzkich oraz projektów outplacementowych wzrosła lub została w ogóle umożliwiona. W tym sensie aktywność działań między instytucjami wzrosła, zyskała na jakości. W tym aspekcie</p>
	<p><b>Wycena dodatkowych obowiązków wynikających z zajmowania stanowiska Konsultanta (biorąc pod uwagę wynagrodzenie za pracę w instytucji)</b></p>	

		<p>Partnerstwo jest użyteczne, przynosi bowiem korzyści, które bez jego istnienia nie mogłyby się pojawić.</p>
		<p>Zbyt mała, lub niedostrzegana przez podmioty aktywność reprezentantów instytucji edukacyjnych (szkół, uczelni wyższych) wpływa na zmniejszenie użyteczności Partnerstwa w zakresie wymiany informacji dotyczących zasobów ludzkich.</p>
<p><b>Ilość inwestorów, z którymi Konsultant miał kontakt w ramach Partnerstwa</b></p>	<p><b>SKUTECZNOŚĆ</b></p>	<p>8. Doświadczeni w obsłudze inwestorów i pracodawców Konsultanci częściej potrzebują i oczekują czynnego udziału WUP w działaniach wspierających i koordynujących aktywność Konsultantów na polu obsługi inwestora/ pracodawcy. Wśród tych Konsultantów realizujących cele Partnerstwa zdecydowanie częściej pojawiała się opinia sytuująca WUP jako instytucję zdecydowanie zaangażowaną w różnego rodzaju sfery funkcjonowania Partnerstwa. Doświadczeni Konsultanci częściej postulują, że to WUP powinien np. organizować spotkania, zapewniać szkolenia, warsztaty, prowadzić biuro projektu czy promować Partnerstwo. Ponadto, w tej grupie badanych częściej pojawiają się opinie, w których za "powinność" WUP'u uznane jest dbanie o przepływ informacji oraz koordynację zbierania danych.</p>
<p><b>Identyfikacja i ocena sieci nieformalnego kontaktowania się pomiędzy Konsultantami różnych instytucji partnerskich</b></p>	<p><b>TRWAŁOŚĆ</b></p>	<p>9. Nie została jednoznacznie wypracowana sieć nieformalnych kontaktów, gdyż nie obejmuje ona części obecnych w Partnerstwie Konsultantów. Wśród tych Konsultantów, którzy wypracowali wcześniej nieformalne kontakty, lub udało się im je wypracować po wejściu do Partnerstwa można liczyć na utrwalenie się tej nieformalnej relacji. Niejednoznacznie wypracowana sieć nieformalnych kontaktów oznacza jednak że duża część z nich jest zagrożona pod względem trwałości, nie przetrwała próby czasu, lub nawet nie miała na to szans.</p>
<p><b>Ocena przygotowania Konsultanta do komunikowania się i działania w obrębie Partnerstwa</b></p>	<p><b>UŻYTECZNOŚĆ I SKUTECZNOŚĆ</b></p>	<p>10. Słabsza, często niewystarczająca, jest wiedza dotycząca tego jak i z kim kontaktować się w razie potrzeby w grupie Konsultantów reprezentujących instytucje inne niż publiczne służby zatrudnienia. Mało wiedzy na temat możliwości pozyskania informacji ze szkół średnich i wyższych o absolwentach. Stanowi to również zagrożenie dla trwałości tego typu relacji – brak wiedzy na temat tego, jak i z kim się kontaktować wyklucza utrwalanie kontaktu w ogóle.</p> <p>11. Charakter spotkań Rady Partnerów nie odpowiada zapotrzebowaniu decydentów, wskazują oni na zbyt mały wpływ Rady na funkcjonowanie całości Partnerstwa – jest zbyt ogólny, zamiast zadaniowy i konkretny. Rada staje się tym samym dla większości zainteresowanych nieskutecznym i mało użytecznym (nieprzynoszącym korzyści) organem.</p>
<p><b>Częstotliwość spotkań rady</b></p>		

<p><b>Partnerstwa</b></p> <p><b>Ocena wpływu decyzji rady Partnerstwa</b></p>		<p>12. Taka opinia Decydentów o Radzie wynika z faktu, że obie strony – decydenci oraz Koordynator Partnerstwa (tj. WUP) – różnią się punktem widzenia co do sposobu zarządzania Partnerstwem. Decydenci oczekują modelu zarządzania „top down”, podczas gdy oczekiwanym przez WUP model zarządzania jest tzw. model „bottom up”.</p>
<p><b>Ocena dostępności pomocy z jednostki zwierzchniej</b></p>	<p><b>SKUTECZNOŚĆ</b></p>	<p>13. Respondenci w sposób klarowny wypowiedzieli się na temat poczucia dostępności pomocy ze strony WUP-u. Większość respondentów ocenia bardzo dobrze dostępność tej pomocy. Pokazuje to, że WUP jest dobrze postrzegany, ale także jest zagrożeniem, ponieważ instytucje uzależniają się od WUP-u i w efekcie nie zgłaszając się do partnerów co skutkuje niską wartością Partnerstwa (i burzy jego główne założenia).</p> <p>14. W dużej mierze brak faktycznego korzystania z pomocy jednostki zwierzchniej wynika z małego zaangażowania danej instytucji w Partnerstwo. Mała aktywność (albo jej brak) powoduje, że w większości sytuacji pomoc nie była faktycznie potrzebna.</p> <p>15. Partnerzy bardzo często wyobrażają sobie WUP jako „centralną bazę danych” - zbierającą wszystkie informacje z instytucji partnerskich (zagrożenie dla Partnerstwa). Jest to związane z:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) doświadczeniem WUP-u (wiedza którą nabył koordynując inne projekty - instytucje mogą się korzystać z tej wiedzy i doświadczeń),</li> <li>b) możliwościami formalnymi WUP-u,</li> <li>c) istniejącym zasobem wiedzy WUP-u.</li> </ul>
<p><b>Ocena kompetencji jednostki koordynującej</b></p>	<p><b>SKUTECZNOŚĆ</b></p>	<p>16. Respondenci nie mają zastrzeżeń dotyczących kompetencji WUP-u i sposobu zarządzania oraz koordynacją Partnerstwa. Paradoksalnie WUP stanowi zagrożenie dla Partnerstwa, gdyż respondenci błędnie interpretują jego koordynacyjną rolę jako podmiotu zarządzającego, gromadzącego dane i pośredniczącego w ich wymianie.</p> <p>Wyjątkowo wysoko oceniane są kompetencje związane z zasobami ludzkimi. Wśród ewentualnych braków respondenci wskazują na braki w zasobach samego WUP (brak np. środków na pomoc dla Konsultantów). Respondenci uznali, że kompetencje WUP są odpowiednie do koordynowania i zarządzania Partnerstwa.</p> <p>Powody, dla których respondenci nie korzystali z pomocy WUP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o brak realnej potrzeby</li> <li>o nieprzystający do potrzeb poziom agregacji danych.</li> </ul> <p>Wysoka jest ocena użyteczności pomocy WUP. Respondenci wskazują, że na postawione zapytania uzyskali satysfakcjonujące odpowiedzi. Respondenci nie mają zastrzeżeń dotyczących czasu udzielania odpowiedzi z WUP.</p>

<p><b>Ocena samego kontaktu pomiędzy jednostkami przesyłającymi informacje w obrębie Partnerstwa</b></p>	<p><b>SKUTECZNOŚĆ</b></p>	<p>17. Istnieją kontakty międzyinstytucjonalne, które zakładają nie tylko wymianę informacji. Są to zazwyczaj kontakty pomiędzy instytucjami tego samego typu. Brak problemów związanych z kontaktami w obrębie Partnerstwa - jeśli występują problemy - dotyczą współpracy z mniejszymi ośrodkami.</p>
		<p>18. Respondenci bardzo dobrze oceniają działanie systemu wymiany informacji. Na wszelkie zapytania zostały udzielone odpowiedzi, ewentualne mankamenty wynikały wyłącznie z charakteru instytucji (np. brak informacji spowodowany tym, że dany Partner statutowo nie gromadzi tego typu informacji)</p>
<p><b>Poziom doświadczenia Konsultanta w obsłudze inwestora zakresie zasobów ludzkich oraz pracodawców w zakresie outplacement'u</b></p>	<p><b>EFEKTYWNOŚĆ</b></p>	<p>19. Sposób obsadzania stanowiska Konsultanta (oddelegowanie lub ogłoszenie naboru) nie ma znaczenia, o ile wskazywana lub wybierana jest osoba, która posiada niezbędne kompetencje i zajmowała się wcześniej zasobami ludzkimi, obsługą inwestorów i/lub outplacementem. Osoby, które nie miały wcześniej styczności z tymi obszarami w swojej pracy zawodowej, nie są gotowe do wykonywania obowiązków Konsultanta, a także nie czerpią ze szkoleń tak wielu korzyści, jak osoby doświadczone. Potrzebują więcej czasu na wdrożenie się, co sprawia, że poziom Konsultantów jest „nierówny”.</p>
		<p>Obsadzanie na stanowiskach Konsultantów osób, które nie posiadają odpowiednich kompetencji oraz doświadczenia stanowi barierę w sprawnej obsłudze inwestorów oraz może rzutować na efektywność całego Partnerstwa. Ponieważ jednak Partnerstwo w aktualnej formie nie zakłada mierzenia efektywności szkoleń, nie jest możliwa ocena współmierności kosztów do osiągniętych w wyniku szkoleń efektów.</p>
		<p>20. Ponieważ poszczególne gminy różnią się między sobą ilością realnych i potencjalnych inwestycji oraz zainteresowaniem inwestorów, dlatego też nie wszystkie instytucje partnerskie mają szansę osiągnąć w ramach Partnerstwa takie same korzyści. Nie umniejsza to ich roli w Partnerstwie, jednak wpływa na zaangażowanie.</p>
		<p>21. Wspomniane powyżej instytucje, głównie mniejsze gminy, do których należą mniej atrakcyjne tereny inwestycyjne lub obszary konkurujące na tej płaszczyźnie z Krakowem, nie czują się pełnoprawnymi partnerami, traktowanymi na równi z większymi podmiotami (typu MARR).</p>

<p><b>Ocena zasadności szkoleń dla Konsultantów w ramach Partnerstwa</b></p>	<p><b>SKUTECZNOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ</b></p>	<p>22. Jeżeli na stanowisko Konsultanta delegowane były osoby nieposiadające określonych kompetencji lub żadnego doświadczenia związanego z zasobami ludzkimi, obsługą inwestorów lub outplacementem, szkolenia, których celem było przygotowanie do pełnienia kluczowej roli w Partnerstwie, okazywały się niewystarczające, gdyż uczestnikom brakowało podstaw. Brak tych podstaw wynika częściowo z braku udziału w szkoleniach części Konsultantów (np. dołączenie do Partnerstwa w czasie kiedy szkolenia w danym roku zakończyły się). Wskazuje to na problemy organizacyjne szkoleń. Efektem jest to, że kolejne szkolenia mogą być mniej skuteczne ze względu na braki w wiedzy części Konsultantów, wynikającej z nieobecności na wcześniejszych szkoleniach.</p> <p>Traktowanie szkoleń dla Konsultantów jako możliwości darmowego przeszkolenia pracowników powoduje obniżenie zarówno skuteczności (osoby te nie nabywają wystarczających umiejętności, aby móc samodzielnie obsługiwać inwestorów), jaki i efektywności (aby osiągnąć zamierzony efekt, należy włożyć w to więcej wysiłku i środków, niż było to planowane).</p> <p>Wspomniana powyżej kwestia ma swoje odbicie w sposobie oceniania szkoleń. Osoby, którym brakowało wcześniejszych doświadczeń w pracy, miały poczucie, że szkolenie nie jest dla nich wystarczające.</p>
<p><b>Ocena wpływu szkolenia na motywację Konsultanta do działania w ramach Partnerstwa</b></p>	<p><b>SKUTECZNOŚĆ</b></p>	<p>23. Szczególnie cennym i motywującym doświadczeniem okazały się być szkolenia. Choć ze względu na zawartość merytoryczną oceniane były różnie, to ich wymiar praktyczny, a zwłaszcza możliwość bezpośredniego kontaktu z innymi Konsultantami, zapoznania się z nimi stanowiły o ich dużej wartości. Niezwykle istotne dla respondentów okazało się, że podczas szkoleń przedstawiciele partnerskich instytucji przedstawiali być anonimowymi Konsultantami, a stawali się rzeczywiście partnerami.</p>
<p><b>Sposób rekrutacji do Partnerstwa (ilość monitów, spotkań, propozycji itp.)</b></p>	<p><b>SKUTECZNOŚĆ</b></p>	<p>24. Niektóre instytucje decyzję o przystąpieniu do Partnerstwa podejmowały ze względu na autorytet WUP-u. Taka motywacja, jeżeli nie towarzyszą jej autentyczne potrzeby i chęć usprawnienia działań z obszaru obsługi inwestorów oraz outplacementu, może w negatywny sposób rzutować na skuteczność funkcjonowania całego Partnerstwa.</p> <p>25. Wśród instytucji, które przystąpiły do Partnerstwa ze względu na WUP, a dodatkowo wykazują się niskim poziomem samodzielności, nie wykazują inicjatywy w podejmowaniu działań i oczekują ciągłej pomocy ze strony WUP, mogą pojawić się tzw. „pasażerowie na gapę”, liczący, że sam udział w Partnerstwie przyniesie im korzyści, bez względu na wkład i aktywność z ich strony.</p>

<b>Ocena zasadności przystąpienia do Partnerstwa.</b>	<b>SKUTECZNOŚĆ</b>	26. Niepokojące są sygnały o jednostkowych przypadkach wskazywanego przez respondentów poczucia „wymuszania” <sup>21</sup> uczestnictwa w Partnerstwie, nawet na instytucjach, które nie mają potrzeby, żeby się w nie angażować.
	<b>SKUTECZNOŚĆ</b>	27. Przystąpienie do Partnerstwa częściej oceniane jest jako zasadne przez respondentów zatrudnionych w instytucjach, do których zgłaszają się inwestorzy.
	<b>SKUTECZNOŚĆ</b>	28. Niepokojący jest fakt, że wśród powodów przystąpienia do Partnerstwa dość obszerną grupą odpowiedzi jest „ze względu na WUP” (ze względu na autorytet, sympatię, pomoc, zaproszenie, poczucie presji).
<b>Powody przystąpienia do Partnerstwa</b>	<b>SKUTECZNOŚĆ</b>	28. Niepokojący jest fakt, że wśród powodów przystąpienia do Partnerstwa dość obszerną grupą odpowiedzi jest „ze względu na WUP” (ze względu na autorytet, sympatię, pomoc, zaproszenie, poczucie presji).
	<b>TRAFNOŚĆ</b>	29. Choć funkcjonowanie w Partnerstwie oceniane jest jako zasadne, to w przypadku części instytucji może takie nie być, gdyż niektóre urzędy nie obsługują inwestorów ani nie świadczą usług outplacementowych, ponieważ w ich regionie nie ma zapotrzebowania na takie usługi. Założenia Partnerstwa wydają się nie odpowiadać potrzebom tychże instytucji, czyli nie są w stosunku do nich trafnie sformułowane.
<b>Ocena zasadności funkcjonowania w Partnerstwie</b>	<b>TRAFNOŚĆ</b>	30. Na pytanie o ocenę realizacji zadań powierzonych instytucji w ramach Partnerstwa padały dość enigmatyczne odpowiedzi, które mogą wskazywać na to, że zarówno jego cel, jak i zakres działań i tego, do czego mogą one prowadzić pozostają dla wielu niejasne.
	<b>SKUTECZNOŚĆ</b>	31. Uzasadnianie funkcjonowania w Partnerstwie jedynie możliwością dokształcania i doszkalania pracowników świadczy o niezrozumieniu/nieprzebraniu podstawowych założeń Partnerstwa oraz motywacji, która w negatywny sposób rzutować może na skuteczność funkcjonowania Partnerstwa.
<b>Czynniki powodujące niechęć do przystąpienia do Partnerstwa</b>	<b>SKUTECZNOŚĆ &amp; UŻYTECZNOŚĆ</b>	32. Wśród czynników powodujących obawy przed przystąpieniem do Partnerstwa najczęściej pojawiała się obawa, że instytucja nie działa w obszarze wyznaczonym przez ramy Partnerstwa. Oznacza to, że udział nie wszystkich instytucji jest w Partnerstwie uzasadniony. Potwierdza to brak aktywności ze strony niektórych podmiotów.

<sup>21</sup> Sformułowanie pojawiło się w badaniu jakościowym.

<p><b>Ocena szans dalszego funkcjonowania powstałej sieci kontaktów</b></p>	<p><b>SKUTECZNOŚĆ &amp; TRAFNOŚĆ</b></p>	<p>33. Chociaż przeważa pogląd, że została wypracowana sieć kontaktów, to należy zauważyć, że w oczach respondentów jest ona krucha i niepełna. W deklaracjach badani pozytywnie oceniają istniejącą sieć kontaktów, jednak widać, że korzysta z niej jedynie mniej niż połowa Konsultantów w dodatku sporadycznie (raz na parę miesięcy lub rzadziej). Wydaje się, że koordynacja ze strony WUP jest niezbędna przy dalszym rozwoju Partnerstwa. Ważną barierą wskazaną przez badanych są potencjalne trudności (ryzyko niezrozumienia, brak kompetentnej osoby, brak szybkiej reakcji na zapytanie)<sup>22</sup> w kontaktach między instytucjami o odmiennym profilu działalności – szczególnie – między PUP-ami a urzędami gminy – potencjalnie jest to bariera mogąca prowadzić do marginalizacji Partnerstwa. Zaznaczyć trzeba również, że nieformalna sieć kontaktów pomiędzy niektórymi instytucjami funkcjonowała już wcześniej, przed związaniem Partnerstwa i w takiej formie przeniesiona została na grunt Partnerstwa. Uzasadnionym jest twierdzenie, że szczegółowy cel Partnerstwa - wypracowanie i wdrożenie mechanizmów współpracy na rzecz wsparcia inwestorów i pracodawców - nie został w pełni osiągnięty.</p>
<p><b>Ocena czytelności zasad współpracy w Partnerstwie</b></p>	<p><b>UŻYTECZNOŚĆ</b></p>	<p>34. Wynik ilościowy, w oparciu o badania jakościowe, należy uznać jedynie za deklarację, prawdopodobnie prawdziwą w subiektywnej ocenie respondentów - zasady współpracy są znane w małym stopniu. Kluczową rolę odgrywają informacje pochodzące z WUP, w tym materiały na stronie internetowej, która wydaje się jest głównym źródłem wiedzy o Partnerstwie.</p>
<p><b>Ocena formalizacji zasad funkcjonowania w Partnerstwie</b></p>	<p><b>UŻYTECZNOŚĆ</b></p>	<p>35. Respondenci podkreślają potrzebę zachowania niezależności poszczególnych podmiotów, chwalcąc jednocześnie nieformalny charakter inicjatywy. Z drugiej jednak strony występuje silna tendencja do potrzeby jaśniejszego zdefiniowania sieci kontaktów na niższych poziomach. Potencjalną barierą jest nieumiejętność znalezienia niezbędnego balansu pomiędzy sformalizowaniem procedur porozumiewania się a koordynacją Partnerstwa.</p>

<sup>22</sup> Zob. paragraf 5.5.7 w rozdziale Wyniki.

<p><b>Ocena wartości Partnerstwa dla działań jednostek partnerskich</b></p>	<p><b>TRAFNOŚĆ</b></p>	<p>36. Respondenci oceniają wpływ Partnerstwa na swoje instytucje bardzo dobrze. Trzeba jednak na te wyniki patrzeć przez pryzmat wniosków wysnuwanych z innych części badania: poziomu aktywności, typach aktywności przejawianych przez podmioty. Istnieje także prawdopodobieństwo zbyt optymistycznych deklaracji składanych przez respondentów przy pytaniu związanym pośrednio z samooceną. Jest to znane zjawisko w badaniach społecznych.</p>
<p><b>Ocena założeń / idei Partnerstwa dla klientów jednostek partnerskich</b></p>	<p><b>TRAFNOŚĆ</b></p>	<p>37. Ocena Partnerstwa jest ambiwalentna. Respondenci pokazują, co udało się osiągnąć, wielu jednak wskazuje na poważne problemy. Szczególnie niepokojące są stwierdzenia o braku aktywności innych instytucji oraz o braku potrzeby organizowania zespołów zadaniowych. Uzasadnionym wydaje się stwierdzenie, że Partnerstwo posiada trzon instytucji aktywnych i współpracujących ze sobą oraz dużą grupę (wskaźniki ilościowe dotyczące aktywności) całkowicie nieaktywnych podmiotów.</p>