



# Kształcenie oraz szkolenie zawodowe i specjalistyczne

OT 1

---





**POLSKO-SZWAJCARSKI**  
Program Rozwoju Miast

# **PORADNIK - OBSZAR TEMATYCZNY 1**

## **Kształcenie oraz szkolenie zawodowe i specjalistyczne**

**CEL SZCZEGÓŁOWY: Promowanie wzrostu gospodarczego i dialogu społecznego, zmniejszanie bezrobocia (wśród młodzieży)**

Poradnik opracowany przez doradców ZMP realizujących Projekt (Komponent) Predefiniowany pn. „Wsparcie miast w efektywnym wykorzystaniu Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy” w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast dofinansowane przez Fundusze Szwajcarskie wspierające zmniejszanie różnic gospodarczych i społecznych w Unii Europejskiej i budżet państwa.

### **Zespół autorski:**

Janusz Szewczuk, Andrzej Sobczyk, Szymon Więśław, Karolina Koguciuk, Łukasz Dąbrówka, Przemysław Cichocki

**31 stycznia 2024**

# Wprowadzenie

Sytuacja miast średnich w Polsce jest przedmiotem licznych badań i analiz naukowych, których wyniki są podstawą do wyznaczenia kierunków rozwoju polityki regionalnej, zarówno w krajowych (w szczególności KSRR) jak i wojewódzkich dokumentach strategicznych (strategie rozwoju województw). Jednym z głównych celów wspomnianych strategii jest odbudowa bazy gospodarczej i wzmacnianie roli miast jako centrów aktywności społecznej i gospodarczej. Kluczowe są także działania na rzecz samowystarczalności energetycznej, przeciwdziałania zmianom klimatu i zwiększenia adaptacji miast do skutków tych zmian. Duży udział w zatrzymaniu utraty funkcji społeczno-gospodarczych miast małych i średnich będą miały kompleksowe inwestycje wzmacniające kapitał społeczny.

Adresowane dla miast od kilku lat programy i projekty naprawcze, finansowane z publicznych źródeł pochodzących ze środków zewnętrznych i krajowych zainteresowały i pobudziły zarówno ich władarzy, jak i mieszkańców. Dlatego też tak ważna jest kontynuacja finansowania procesów wychodzenia z kryzysu i konsekwentne skoordynowane działania odpowiadające na potrzeby starzejącego się społeczeństwa, spowalniające i zatrzymujące negatywne trendy depopulacyjne, budujące odporność miast na zmiany klimatu, wspierające inwestycje na rzecz transformacji energetycznej, pobudzające rozwój lokalnej przedsiębiorczości i gotowość młodzieży do zdobywania kompetencji potrzebnych zarówno w tradycyjnych zawodach, jak i związanych z rozwojem technologii.

Polsko-Szwajcarski Program Rozwój Miast finansowany z mechanizmu Drugiej Edycji Szwajcarskiej Pomocy Finansowej dla wybranych Państw Członkowskich Unii Europejskiej w celu zmniejszenia różnic społeczno-gospodarczych w obrębie Unii Europejskiej jest kolejnym ważnym źródłem finansowania działań rozwojowych w miastach małych i średnich i ma za zadanie istotnie wpłynąć na poprawę jakości życia ich mieszkańców.

Celem Programu jest podnoszenie jakości życia mieszkańców małych i średnich miast tracących funkcje miejskie oraz zmniejszanie różnic społeczno-gospodarczych pomiędzy miastami polskimi i szwajcarskimi. Realizacji celu będzie służyło finansowanie projektów realizujących zasady zrównoważonego rozwoju, ukierunkowanych na rozwój gospodarczy lub środowiskowy i społeczny. Program zakłada również wzmocnienie procesu zarządzania strategicznego w miastach uczestniczących w konkursie poprzez szkolenia pracowników, usługi doradcze oraz – na etapie realizacji projektów – wymianę

dobrych praktyk z miastami szwajcarskimi. Program zakłada dwuetapowy nabór wniosków. Ostatnim, trzecim etapem programu jest wdrożenie projektów przez miasta laureatów.

Projekty rozwojowe zgłoszone do Programu powinny zawierać przemyślany zestaw przygotowanych do realizacji działań, których wybór znajdzie uzasadnienie w aktualnej diagnozie i które będą wynikać z długofalowej polityki rozwoju, prowadzonej na podstawie obowiązujących dokumentów strategicznych i operacyjnych.

Udział w Programie daje szansę miastom na wypracowanie bądź redefinicję „koła zamachowego” ich rozwoju.

## Cel poradnika

Oddajemy do Państwa rąk serię poradników, które są jednym z elementów procesu edukacyjnego, realizowanego przez Związek Miast Polskich, wspierającego miasta w przygotowaniu wniosków do Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast. Poradniki nie zastępują regulaminu naboru do Programu. Nie znajdziecie w nich Państwo wyjaśnień formalnych aspektów wniosku. Poradniki są wyłącznie inspiracją dla kreatywnego poszukiwania i doboru działań, które zgłoszone we wniosku aplikacyjnym będą miały szansę ubiegać się o dofinansowanie.

W poradnikach, które mają wyłącznie pomocniczy charakter i nie stanowią wytycznych regulaminowych, znajdziecie Państwo krótkie eksperckie wyjaśnienie celów szczegółowych wynikających z regulacji oraz znaczenie poszczególnych obszarów tematycznych (jest ich 12) dla rozwoju miasta. W rozdziale dotyczącym interpretacji celu chcieliśmy wskazać co, w naszej opinii, jest istotą celu szczegółowego, żeby ułatwić miastom analizę swoich dokumentów strategicznych i operacyjnych pod kątem spójności i wpisywania się w regulacje szwajcarskie.

Program umożliwi realizację działań projektowych w 5 celów szczegółowych (CS) i przypisanych im 12 **obszarom tematycznym (OT)**:

- CS: Promowanie wzrostu gospodarczego i dialogu społecznego, zmniejszanie bezrobocia (wśród młodzieży)
- **OT: Kształcenie oraz szkolenie zawodowe i specjalistyczne**
- OT: Finansowanie dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

- CS: Zarządzanie migracją i wspieranie integracji. Wzrost bezpieczeństwa publicznego i ochrony
  - OT: Wspieranie zarządzania migracją i promowanie działań integracyjnych
  - OT: Poprawa bezpieczeństwa publicznego
  
- CS: Ochrona środowiska i klimatu
  - OT: Efektywność energetyczna i energia odnawialna
  - OT: Transport publiczny
  - OT: Gospodarka wodno-ściekowa
  - OT: Zarządzanie odpadami
  - OT: Ochrona przyrody i różnorodność biologiczna
  
- CS: Wzmocnienie systemów społecznych
  - OT: Zdrowie i pomoc społeczna
  - OT: Mniejszości i grupy w niekorzystnej sytuacji społecznej
  
- CS: Zaangażowanie obywatelskie i przejrzystość
  - OT: Zaangażowanie obywatelskie i przejrzystość

W dalszej części poradnika poświęconego **OT: Kształcenie oraz szkolenie zawodowe i specjalistyczne** znajdziecie Państwo charakterystykę tego obszaru tematycznego. Wyjaśniamy, jakie jest jego **znaczenie dla rozwoju miasta** i jak przyczynia się on do osiągnięcia celu szczegółowego Programu. Podpowiadamy, jak podejść do gromadzenia i **analizy danych** i jak wykorzystać zawartość **raportu predefiniowanego**, który otrzymacie Państwo od Związku Miast Polskich. Jako inspiracje wskazaliśmy także co może być przedmiotem projektu. Te przykładowe kierunki interwencji – zaproponowane przedsięwzięcia, mogą odpowiadać **działaniom** projektowym, które zdecydujecie się Państwo wpisać do wniosku aplikacyjnego lub być ich częściami składowymi (**poddziałaniami**). Intencją autorów było pokazanie kierunków, które w naszej ocenie są w obecnej rzeczywistości najistotniejsze, ale to Państwo sami podejmiecie decyzję o wyborze priorytetowych działań zgłoszonych do dofinansowania. To na co chcemy zwrócić szczególną uwagę to gotowość działań, która została uznana przez Krajową Instytucję Koordynującą - Operatora Programu za szczególnie ważną dla sprawnej realizacji projektów. Okres kwalifikowalności programu kończy się 31 marca 2029 roku i choć ten termin wydaje się odległy to dla dużych, kompleksowych działań o istotnym oddziaływaniu na sytuację społeczną i gospodarczą lub środowiskową w mieście może być niewystarczający, żeby z sukcesem zrealizować wszystkie zadania wchodzące w skład działań, które w dniu składania aplikacji będą w fazie wstępnej koncepcji.

Opracowując poradniki chcieliśmy ułatwić Państwu odpowiedzi na podstawowe pytania dotyczące zakresu składanych projektów:

- Czy projekt wpisuje się w jeden z pięciu celów szczegółowych Programu?
- Jakie znaczenie dla rozwoju miasta mają możliwe do realizacji działania w każdym z 12 obszarów tematycznych?
- Skąd czerpać wiedzę na temat danych ilustrujących sytuację każdego z 12 obszarów tematycznych i jak prowadzić ścieżki ich analizy, żeby zaktualizować diagnozę i udokumentować potrzebę realizacji działań?
- Jakie mogą być przykładowe kierunki interwencji w każdym z 12 obszarów tematycznych?
- Na co zwracać uwagę w kontaktach i współpracy z mieszkańcami oraz interesariuszami, żeby zapewnić akceptację dla planowanych działań?
- Na co zwrócić uwagę przygotowując urząd do sprawnego i bezkolizyjnego wdrożenia zaplanowane działania?

Jednocześnie z uwagi na zakładaną objętość poradników nie ma w nich wnikliwych i szczegółowych analiz. Zebrane w poradnikach najistotniejsze kwestie w każdym z 12 obszarów tematycznych zostaną uzupełnione zestawem webinarium, które dostępne w formie online na stronie [www.wsparciemiast.pl](http://www.wsparciemiast.pl) pozwolą pogłębić tematykę w dogodnym dla Państwa momencie.

Zachęcamy do wykorzystania poradników dla jak najlepszego przygotowania projektów w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast.

Poradniki to opracowanie autorskie Związku Miast Polskich, przygotowane w oparciu o najlepszą wiedzę i doświadczenia doradców ze współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego.

## Istota celu szczegółowego

Istotą celu „Promowanie wzrostu gospodarczego i dialogu społecznego, zmniejszanie bezrobocia (wśród młodzieży)” w perspektywie obszaru tematycznego dotyczącego kształcenia i szkolenia zawodowego jest wzmacnianie lokalnego rynku pracy poprzez zmniejszanie bezrobocia, ze szczególnym uwzględnieniem ludzi młodych i wykluczonych, zwiększanie aktywności zawodowej osób dotychczas nieaktywnych zawodowo, promowanie karier zawodowych i dopasowanie oferty kształcenia do potrzeb lokalnego rynku pracy. Deficyt wysoko wykwalifikowanych pracowników stanowi znaczącą przeszkodę dla wzmacniania atrakcyjności miasta dla mieszkańców i przedsiębiorców. Utrzymanie pozycji miasta w strukturze osiedleńczej regionu wymaga rozwijania jakości i dostępności do usług publicznych i rynkowych, istotnych dla jakości życia mieszkańców miasta i jego obszaru funkcjonalnego. Zmiany demograficzne, w tym „starzenie się” pracowników i migracje to dziś jedne z głównych problemów miast. Zapewnienie pracowników o wysokich kwalifikacjach dla administracji, służb komunalnych, bezpieczeństwa, jednostek kultury, edukacji, opieki zdrowotnej i społecznej jest dziś szczególnym wyzwaniem dla samorządu. Równie ważne jest też zapewnienie wykwalifikowanych pracowników sfery usług rynkowych, kluczowych dla jakości życia mieszkańców.

Efektywne i odpowiadające na bieżące zapotrzebowanie rynku szkolnictwo zawodowe przyczynia się do rozwoju gospodarczego. Istotne są: **integracja** wszystkich obszarów systemu edukacji zawodowej oraz **współpraca** między różnymi podmiotami działającymi w tym obszarze. Składniki tego systemu to przede wszystkim: szkoły (publiczne i niepubliczne) prowadzące kształcenie zawodowe, kursy umożliwiające zdobycie lub rozszerzenie kwalifikacji, doradztwo zawodowe wraz z mechanizmem certyfikowania i egzaminowania, a także wszelkie instytucjonalne (lub nie) formy konsultacji między oferującymi wiedzę a pracodawcami.

Celem działań podejmowanych wspólnie z lokalnymi partnerami ma więc być przede wszystkim wzrost aktywności zawodowej i podniesienie kwalifikacji zawodowych mieszkańców, aby zwiększyć ich aktywność na lokalnym rynku pracy. Ważne jest także wzmacnianie pozycji społecznej osób wykonujących zawody ważne dla lokalnej społeczności, promowanie ścieżek karier zawodowych związanych z lokalnym rynkiem pracy, kształcenie zawodowe osób wchodzących na lokalny rynek pracy i rozwijanie kwalifikacji osób już pracujących zgodnie z potrzebami lokalnego rynku pracy. Ważne jest również wsparcie dla osób, które są obecnie mniej aktywne na rynku pracy – stanowią one grupę niewykorzystaną na lokalnym rynku pracy tworząc dostępną rezerwę siły roboczej. Do tej grupy zalicza się w szczególności: starsze osoby w wieku poprodukcyjnym, które jednak mogą kontynuować pracę, tj. kobiety, młodzież, mieszkańców otaczających miasto terenów wiejskich, imigrantów oraz pracowników przyjezdnych spoza obszaru lokalnego rynku pracy. Program zakłada, że inwestycja w

kapitał ludzki jest kluczowym elementem długofalowego rozwoju gospodarczego i społecznego miasta.

Miasto (gmina) nie odpowiada bezpośrednio za wiele działań związanych z kształceniem zawodowym, ponieważ są to zadania innych podmiotów (np. powiatu). Jednakże to właśnie miasto i jego mieszkańcy ponoszą skutki niedoskonałości w tym zakresie. Dlatego też strategicznym interesem miasta jest inicjowanie projektów i podejmowanie współpracy z innymi podmiotami z tego obszaru w celu wzmocnienia i rozwoju lokalnego rynku pracy.

Dążąc do realizacji celu „Promowanie wzrostu gospodarczego i dialogu społecznego, zmniejszanie bezrobocia (wśród młodzieży)” w perspektywie obszaru tematycznego dotyczącego kształcenia zawodowego proponujemy skoncentrować działania na trzech możliwych do osiągnięcia **efektach (rezultatach)**, które mogą uzyskać miasta, jeśli prowadzoną politykę rozwoju wspomogą działaniem/działaniami realizowanymi w ramach Programu. Wskazanie konkretnych (zawsze przykładowych) efektów (rezultatów) nie znaczy, że są odgórnie oczekiwane, ale możliwe do osiągnięcia dzięki skutecznej interwencji w ramach Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast.

Efekty (rezultaty) o kluczowym znaczeniu dla OT: Kształcenie oraz szkolenie zawodowe i specjalistyczne:

- **Opracowanie strategii rozwoju zasobów lokalnego rynku pracy (w tym włączenie interesariuszy rozwoju gospodarczego w proces planowania i rozwoju lokalnego rynku pracy).**
- **Poprawa jakości kształcenia zawodowego (uczniowie, w tym udział przedsiębiorców w tworzeniu programów szkoleń).**
- **Poprawa jakości zasobów pracy na lokalnym rynku (kształcenie ustawiczne - dorośli, w tym programy podnoszenia kwalifikacji pracowników w lokalnych firmach).**

## **Znaczenie obszaru tematycznego dla rozwoju miasta**

Rola kształcenia i szkolenia zawodowego w kontekście długofalowego rozwoju miasta nie może być niedoceniona. To strategiczny element, który znacząco wpływa na dobrobyt mieszkańców oraz atrakcyjność miasta jako miejsca do życia, pracy i prowadzenia działalności gospodarczej. Dobre warunki nauki są ważne nie tylko dla



rozwoju jednostek, ale również dla trwałego zatrzymywania młodych ludzi w miejscu ich dotychczasowego zamieszkania. Wpływają one pozytywnie na przedsiębiorczość mieszkańców, umożliwiając im rozwijanie swoich umiejętności i zdolności, a to przekłada się na rozwój lokalnej gospodarki. Natomiast brak odpowiedniej oferty edukacyjnej lub jej niska jakość mogą skutkować odwrotnym procesem. Młodzi, aktywni mieszkańcy poszukując lepszych możliwości edukacyjnych częściej zdecydują się na zmianę miejsca zamieszkania i tam już pozostaną. W konsekwencji prowadzi to do utraty potencjalnie wartościowych zasobów ludzkich. Warto również zauważyć, że edukacja nie tylko umożliwia zdobywanie wiedzy, ale także rozwijanie umiejętności społecznych i kreatywności. To istotne elementy budujące aktywność społeczną i kulturalną miasta, co z kolei wpływa na jego ogólną atrakcyjność. W związku z powyższym, **inwestowanie w wysoką jakość kształcenia i szkolenia zawodowego staje się kluczowym elementem strategii rozwoju miasta**. Działa jak silny czynnik przyciągający, tworząc warunki sprzyjające aktywności mieszkańców, rozwojowi przedsiębiorczości oraz budowaniu trwałych więzi społecznych.

**Integracja systemu kształcenia i szkolenia zawodowego z potrzebami lokalnych przedsiębiorców jest kluczowa.** Nie wystarczy tylko kształcić. Programy edukacyjne muszą być ściśle związane z potrzebami lokalnych pracodawców, aby skutecznie wpływać na miasta i lokalne gospodarki. Promowanie ścieżek kariery zawodowej związanych z lokalnym rynkiem pracy zmniejsza ryzyko odpływu młodych mieszkańców z miasta i obszaru funkcjonalnego. Wzmacnianie atrakcyjności pracy u lokalnych przedsiębiorców poprzez możliwości rozwoju zawodowego i ciągłego podnoszenia kwalifikacji będzie przyczyniać się do zatrzymania odpływu młodych mieszkańców oraz pozyskania nowych pracowników spoza miasta. Nacisk powinien więc być położony na rozwijanie umiejętności (tzw. upskilling – ciągłe podnoszenie posiadanych już przez pracowników umiejętności oraz dostosowywanie ich do zmieniających się uwarunkowań technologicznych, gospodarczych i społecznych). Zwracanie stałej uwagi na te umiejętności, które są najbardziej poszukiwane na lokalnym rynku pracy w celu realizacji optymalnych programów reskillingu (tj. zdobywanie przez pracowników nowych kwalifikacji umożliwiających przebranżowienie się zgodnie z wymaganiami lokalnego rynku pracy). To wymaga zwiększenia elastyczności: częstszych zmian programów, stałego inwestowania w rozwój kompetencji kadry dydaktycznej, większego udziału praktyków w działaniach edukacyjnych.

## **Znaczenie instytucji otoczenia biznesu**

**Ścisła współpraca pomiędzy szkołami, instytucjami i przedsiębiorcami jest integralną częścią skutecznego rozwoju lokalnych społeczności i gospodarek.** W tym kontekście, instytucje otoczenia biznesu (IOB) oraz izby gospodarcze mogą odegrać kluczową rolę, pełniąc funkcję pośrednika między światem edukacji, a potrzebami lokalnych przedsiębiorców. Izby gospodarcze, Izby rzemiosła i przedsiębiorczości, cechy i spółdzielnie rzemieślnicze mogą pełnić rolę doradczą, przekazując informacje o aktualnych trendach i potrzebach regionalnego i lokalnego rynku pracy.

Wzmacnianie atrakcyjności pracy u lokalnych przedsiębiorców to kolejny element. Możliwość rozwoju zawodowego, ciągłego podnoszenie kwalifikacji i dostęp do nowoczesnych technologii przyciągają utalentowanych pracowników. Również w tym kontekście, izby gospodarcze mogą budować synergię między potrzebami pracodawców i osób kształcących się.

## **Analiza danych**

Sytuacja na rynku pracy zmienia się dynamicznie, będąc wynikiem interakcji wielu czynników związanych ze zmianami demograficznymi, gospodarczymi, społecznymi, czy szerzej ujmując cywilizacyjnymi. **Kształtowanie działań systemowych w obszarze rynku pracy wymaga zrozumienia procesów i zjawisk na nim zachodzących, jak również regularnego ich monitorowania.** Stała analiza danych w obszarze szkolenia i kształcenia zawodowego oraz rynku pracy jest więc kluczowym elementem w strategii rozwoju każdego miasta. Nie jest to jedynie zestawienie liczb i wskaźników, ale głęboka diagnoza, która może ujawnić ukryte potencjały, wyzwania i możliwości. W tym kontekście, zrównoważony rynek pracy jest nie tylko podstawą lokalnego rozwoju gospodarczego, ale również jednym z najważniejszych czynników wpływających na jakość życia mieszkańców.

### **Znaczenie zmian demograficznych i społecznych na rynek pracy**

W Polsce, podobnie jak w wielu krajach Unii Europejskiej, obserwuje się poważne zmiany demograficzne, w tym przede wszystkim starzenie się społeczeństwa. W większości polskich miast gwałtownie spada liczba osób w wieku produkcyjnym. Problemem staje się nie tylko pozyskanie pracowników na nowe miejsca pracy, ale także utrzymanie istniejących miejsc pracy i znalezienie nowych pracowników na miejsce tych, którzy kończą aktywność zawodową. Te zmiany mają bezpośredni wpływ na rynek pracy. Warto zatem badać, jak kształtuje się w mieście i obszarze funkcjonalnym bilans osób, które są

w wieku przedemerytalnym, którzy najprawdopodobniej będą kończyć swoją aktywność zawodową oraz liczby młodych mieszkańców, którzy mogą zastąpić ich na rynku pracy. Saldo migracji kobiet i mężczyzn w poszczególnych grupach wiekowych pozwoli zidentyfikować grupy wymagające szczególnej interwencji. Analiza zmian liczby i struktury miejsc pracy pozwoli ocenić popyt na nowych pracowników. Dostępność i możliwość kształcenia zawodowego w kierunkach oczekiwanych przez lokalnych pracodawców pozwoli ocenić stopień dopasowania systemu kształcenia do potrzeb lokalnych pracodawców. Identyfikacja zawodów deficytowych pozwoli podjąć stosowne działania. Szczególną uwagę należy zwrócić nie tylko na bezrobotnych już poszukujących pracy, ale również na ukryte rezerwy siły roboczej i zbadać stopień aktywności zawodowej młodych mieszkańców, kobiet, osób niepełnosprawnych, imigrantów oraz „młodych” emerytów.

### **Analizę danych można usystematyzować w czterech podstawowych podobszarach:**

1. **Dostępność i jakość pracowników (strona podażowa)** – obejmuje analizę osób na lokalnym rynku pracy według: przedziałów wiekowych, poziomu wykształcenia, wyuczonych kwalifikacji, stopnia niepełnosprawności. Warto również badać liczbę (stopę procentową) pracujących i zatrudnionych, kulturę pracy (sposób działania związków zawodowych, absencję chorobową, motywację, etc.). Z uwagi na rosnące znaczenie obcokrajowców na polskim rynku pracy wskazane jest uwzględnienie tej grupy w oparciu np. o dane dotyczące udzielanych zezwoleń na pracę, zezwoleń na pracę sezonową i oświadczeń o powierzeniu wykonywania pracy cudzoziemcom czy dane dotyczące ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych obcokrajowców wg. kraju pochodzenia i rodzaju umowy. Do kluczowych obszarów analizy strony podażowej należy analiza osób w wieku produkcyjnym, które nie są aktywne zawodowo, w szczególności pod względem liczby i przyczyn.
2. **Jakość systemu kształcenia** – dotyczy analizy strony podażowej (czynnik determinujący podaż pracowników, kwalifikacji) jednak z uwagi na jej znacznie często jest traktowana osobno. Obejmuje w szczególności kwestie dostępności, jakości oraz dostosowania systemu kształcenia do potrzeb rynku pracy w oparciu m.in. o liczbę absolwentów poszczególnych typów szkół, którzy uzyskali kwalifikacje w zawodach (tytuł robotnika lub technika), liczbę absolwentów szkół ponadpodstawowych zarejestrowanych jako bezrobotni. **Organizacja systemu kształcenia młodzieży** jest istotnym czynnikiem wpływającym na jakość systemu kształcenia – właściwa organizacja systemu kształcenia młodzieży to nie tylko pytanie o sieć szkół, ich ofertę (organizację i kierunki kształcenia) oraz bazę w jakiej ten proces się odbywa, to również pytanie o funkcjonujące lokalnie

mechanizmy dostosowujące tę ofertę do zmieniających się potrzeb rynku pracy i oczekiwań młodzieży.

3. **Dostępność i jakość oferowanych miejsc pracy (strona popytowa)**

– analiza oparta jest zazwyczaj o dane dotyczące poziomu oferowanego wynagrodzenia, liczbę ofert pracy składanych przez pracodawców, strukturę ofert pod względem wykształcenia, kwalifikacji, rodzaju umowy, branży. W kontekście poszerzenia grupy pracujących o osoby nieaktywne zawodowo ważna jest analiza dostępności ofert pracy na część etatu (pozwala to np. na przywrócenie do rynku pracy matek wychowujących małe dzieci – brak tych danych w ramach publicznej statystyki). W tym obszarze przydatność wskaźników ilościowych jest bardzo ograniczona, stąd tutaj szczególnie wskazane jest uzupełnienie ich o badania (ilościowe i/lub jakościowe) np. dotyczące zapotrzebowania przedsiębiorców na lokalnym rynku pracy.

4. **Dostosowanie podaży i popytu na lokalnym rynku pracy** – mierzone jest najczęściej stopą bezrobocia oraz liczbą osób bezrobotnych łącznie i w przedziałach wiekowych (w szczególności osób wchodzących na rynek pracy i osób starszych o niskiej mobilności) oraz wg czasu pozostawania bezrobotnym. Uzupełniająco można uwzględnić informacje o zwolnieniach grupowych (dostępne na poziomie powiatów – PUP) – skutkujące nagłym wzrostem liczby bezrobotnych.

## **Źródła danych:**

Podstawowymi źródłami danych ilościowych są: Bank Danych Lokalnych (BDL) – serwis Głównego Urzędu Statystycznego, System Informacji Oświatowej (SIO), a także dane z systemu POLTAX Ministerstwa Finansów i Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. Ponadto warto również korzystać z zasobów Powiatowych Urzędów Pracy, które mogą dostarczyć szczegółowych informacji o bezrobotnych, oferowanych miejscach pracy i innych aspektach rynku pracy. Analizę danych ilościowych w odniesieniu do obszaru rynku pracy i szkolnictwa zawodowego należy oprzeć o dostępne źródła danych ze szczególnym uwzględnieniem Monitora Rozwoju Lokalnego – narzędzia Związku Miast Polskich oraz **raport predefiniowany**<sup>1</sup> (ogólny) oraz raport pogłębiony, które będą przekazane miastom na etapie opracowania wstępnych propozycji projektów Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast. Będą one zawierały wybór wskaźników oraz prezentowały ich wartości w odniesieniu do obszaru funkcjonalnego i grupy

---

<sup>1</sup> Raport opracowany przez doradców ZMP dla 139 miast uprawnionych do udziału w naborze. Raport, opracowany z wykorzystaniem Monitora Rozwoju Lokalnego, opisuje zjawiska w zakresie ogólnej sytuacji społeczno-gospodarczej, zmian demograficznych, zmian na rynku pracy, finansów oraz edukacji zawodowej w celu dostarczenia miastu informacji do konstrukcji wniosku aplikacyjnego. Raport predefiniowany ogólny dla każdego ze 139 miast, zawierający: wskaźniki syntetyczne dla miasta, wskaźniki dla miasta, dla miasta na tle gmin obszaru swojego otoczenia oraz na tle gmin z grupy porównawczej.

porównawczej. Przy pozyskiwaniu danych ilościowych z w/w źródeł, należy zwrócić uwagę czy miernik/wskaźnik jest dostępny z poziomu gminy czy powiatu. Z uwagi na charakter rynku pracy, który w podstawowym zakresie powinien być analizowany w zakresie całego obszaru funkcjonalnego, dane dostępne z poziomu powiatu dla większości cech pozwalają na właściwą ocenę sytuacji. Diagnoza lokalnego rynku pracy wykracza poza ocenę takich aspektów, jak liczba osób pracujących, jakie są ich zarobki, ile osób jest bezrobotnych, ile osób poszukuje pracy, te informacje wymagają także interpretacji ekonomicznej tych faktów oraz wyjaśnienia współzależności między nimi.

Chcąc to ocenić nie zawsze dysponujemy odpowiednimi danymi statystycznymi, dlatego kluczowe jest uwzględnienie w analizie rynku pracy wskaźników statystycznych oraz danych pochodzących z przeprowadzanych badań ilościowych (m.in. ankiety papierowe, telefoniczne, on-line) i jakościowych (indywidualne i grupowe wywiady, analiza źródeł wtórnych), które mogą pomóc w wyjaśnieniu przyczyn obserwowanych zjawisk oraz rozpoznania opinii, oczekiwań i planów kluczowych interesariuszy (np. przedsiębiorców, młodzieży szkolnej, nauczycieli, przedstawicieli otoczenia gospodarczego).

Propozycja badań oraz związane z nią bezpłatne usługi i działania doradcze ZMP są częścią Polsko-Szwajcarskiego Programu Rozwoju Miast. Proponujemy, żeby badania zostały przeprowadzone na etapie opracowania wstępnych propozycji projektów. Na podstawie zgromadzonych danych i ich analizy, miasto powinno być w stanie ukierunkować wsparcie według niżej nakreślonej ścieżki.

## **Jak ukierunkować wsparcie - przykładowe przedsięwzięcia**

Do realizacji wspomnianego wyżej celu mogą służyć zarówno **przedsięwzięcia inwestycyjne** (np. obejmujące budowę nowej albo rozbudowę istniejącej infrastruktury, wyposażenie lub doposażenie jednostek, adaptacja i/lub modernizacja istniejącej infrastruktury na potrzeby funkcjonowania podmiotów rynku pracy, zakup wyposażenia rozumianego w szczególności jako: maszyny, sprzęt, urządzenia techniczne i materiały eksploatacyjne w zakresie związanym z funkcjonowaniem podmiotów rynku pracy), jak i **przedsięwzięcia nieinwestycyjne**, tzw. miękkie (np. współpraca szkół i placówek ze środowiskiem pracodawców w szczególności kształcenie praktyczne w miejscu pracy tj. staże uczniowskie/inne staże lub praktyki zawodowe u pracodawców (nie powinna być to jednak jedyna forma współpracy), organizacja dodatkowych zajęć specjalistycznych,

kursów przygotowawczych do egzaminów: czeladniczych i mistrzowskich, wsparcie uczniów i słuchaczy w przygotowaniu do uzyskania uprawnień zawodowych, tworzenie klas patronackich, programy szkoleniowe, warsztaty itp.). Z praktyki wynika, że efektywność zapewnia przede wszystkim **jedynie zintegrowane i holistyczne podejście, obejmujące szereg działań z wielu obszarów współpracy, może przyczynić się do realnej poprawy lokalnego rynku pracy i rozwoju gospodarczego.** W odniesieniu do **kluczowych zagadnień**, przedstawiono poniżej **listę przykładowych przedsięwzięć**, które mogą być realizowane w ramach tych zagadnień w celu osiągnięcia zrównoważonego rozwoju lokalnego rynku pracy zgodnie z wytycznymi Programu:

### **Identyfikacja interesariuszy lokalnego rynku pracy, organizacja i instytucjonalizacja stałych mechanizmów ich współpracy**

- Analiza sytuacji i badanie potrzeb lokalnego rynku pracy - stały monitoring zachodzących zmian (popyt i podaż) poprzez analizy danych statystycznych, badania ankietowe pracodawców, uczniów i szkół, i stałe publikowanie raportów, kampanie informacyjne i debaty z interesariuszami nt. potrzeb lokalnego rynku pracy.
- Opracowanie z udziałem interesariuszy programu rozwoju lokalnego rynku pracy, uzgodnienie kluczowych projektów rozwoju lokalnego rynku pracy, przyjęcie zasad udziału w realizacji projektów partnerów lokalnych (pracodawców, związków zawodowych, szkół i instytucji kształcenia, specjalistów rynku pracy, instytucji regulujących funkcjonowanie rynku pracy).
- Organizacja centrum kompetencji rozwoju lokalnego rynku pracy (miejsce spotkań/centrum usług/ stanowisko/komórka organizacyjna/ zespół specjalistów odpowiedzialny za techniczne funkcje: organizację współpracy interesariuszy, inicjowanie i prowadzenie projektów (ang. Excellence centre for local workforce development).

### **Poprawa jakości kształcenia zawodowego (uczniowie, w tym udział przedsiębiorców w tworzeniu programów szkoleń)**

- Rozwój kształcenia zawodowego i ustawicznego (rozwijanie współpracy szkół zawodowych/ instytucji kształcenia i przedsiębiorców, uzgadnianie z lokalnymi pracodawcami kierunków kształcenia zawodowego i współdziałanie w procesie kształcenia, organizacja wspólnie przez szkoły i przedsiębiorców targów, dni

otwartych, tworzenie stałych form współpracy na linii szkoła-przedsiębiorca-rodzice).

- Kształcenie zawodowe i uczenie się oparte na pracy w systemie dualnym organizowane jako wsparcie działalności określonego przedsiębiorstwa zlokalizowanego w mieście, pozwalające na większe zaangażowanie lokalnego biznesu w proces nauczania.
- Kreowanie ścieżek karier zawodowych związanych z lokalnym rynkiem pracy (poprzez centra doradztwa zawodowego, rozwijanie wiedzy i kompetencji doradców zawodowych, włączenie przedsiębiorców/pracodawców lokalnych we współpracę ze szkołami i młodzieżą).
- Rozwój bazy kształcenia zawodowego (wyposażenie szkół, warsztatów, rozbudowa internatów).

### **Poprawa jakości zasobów pracy na lokalnym rynku (kształcenie ustawiczne - dorośli, w tym programy podnoszenia kwalifikacji pracowników w lokalnych firmach)**

- Centra doradztwa zawodowego i agencje przygotowania zawodowego uczniów/pracowników dla lokalnych pracodawców - usługi doradztwa i kształcenia zawodowego.
- Wzmacnianie potencjału lokalnej siły roboczej poprzez rozwijanie aktywności zawodowej osób młodych, integracja i wsparcie uchodźców w podejmowaniu aktywności zawodowej, wsparcie aktywności zawodowej osób starszych, pomoc w podejmowaniu pracy przez kobiety powracające na rynek pracy po okresie macierzyństwa, rozwijanie i promowanie elastycznych form zatrudnienia osób, które nie mogą podjąć pracy w stałym wymiarze, wykorzystanie instrumentów ekonomii społecznej.

### **Realizacja przedsięwzięć w obszarze wzmacniania kompetencji miękkich i społecznych**

Warto w tym miejscu podkreślić, że z uwagi na ograniczony czas trwania Programu na dobór przedsięwzięć powinien mieć wpływ stopień ich przygotowania i realistyczny, wiarygodny i wykonalny harmonogram realizacji. Kluczowym elementem przygotowania przedsięwzięcia jest uzyskanie kompletnej dokumentacji projektowej w szczególności chodzi o prawomocne pozwolenie na budowę dla zadań inwestycyjnych, dla których takie pozwolenie jest wymagane. W innych przypadkach wnioskodawca powinien dysponować zgodami, decyzjami, uzgodnieniami, porozumieniami, opiniami,

ekspertyzami, licencji oraz innymi dokumentami, które są prawnie niezbędne do realizacji przedsięwzięcia.

Mając na uwadze limity dotyczące wartości minimalnej i maksymalnej dofinansowania z budżetu programu oraz ograniczoną do 15 liczbę działań podstawowych można wnioskować, że działania powinny być kompleksowe, zaspokajać potrzeby dużej grupy odbiorców i powinno je cechować znaczące oddziaływanie.

Dodatkowo, w przypadku przedsięwzięć nieinwestycyjnych, tzw. "miękkich" samorządy, aby rozpocząć realizację, powinny przejść kilka kluczowych etapów przygotowań, które często obejmują one szczegółowe analizy oraz planowanie. Dobremu przygotowaniu przedsięwzięcia mogą pomóc następujące kroki:

- **Identyfikacja potrzeb i celów.** Samorząd powinien zacząć od zidentyfikowania lokalnych potrzeb oraz ustalenia celów projektu. Warto przeprowadzić konsultacje społeczne lub badania ankietowe, aby zrozumieć, jakie są oczekiwania i potrzeby mieszkańców.
- **Analizy i badania.** Kluczowe jest przeprowadzenie różnorodnych analiz, takich jak analizy SWOT (mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia), analizy rynkowe, badania demograficzne, czy analizy potrzeb społeczności lokalnej. Ważne jest, aby zrozumieć kontekst społeczny, ekonomiczny i środowiskowy.
- **Planowanie i projektowanie.** Samorząd na podstawie zebranych informacji i analiz powinien zaplanować projekt, określić jego zakres, cele szczegółowe, a także metody ich realizacji. Należy także określić wskaźniki sukcesu i metody ich pomiaru.
- **Budżetowanie i finansowanie.** Należy ustalić budżet projektu oraz źródła finansowania. Może to obejmować środki własne samorządu, dotacje krajowe, fundusze unijne, czy inne źródła zewnętrzne.
- **Zarządzanie projektem.** Niezbędne jest wyznaczenie osoby lub zespołu odpowiedzialnego za zarządzanie projektem. Zarządzanie obejmuje koordynację działań, monitorowanie postępów i dostosowywanie planów w razie potrzeby.
- **Komunikacja i angażowanie społeczności.** Samorząd powinien opracować strategię komunikacji, aby informować społeczność lokalną o projekcie, jego celach i korzyściach. Angażowanie mieszkańców i lokalnych podmiotów może zwiększyć akceptację i skuteczność projektu.



- **Realizacja i monitoring.** Po dokładnym przygotowaniu, projekt może być realizowany. Ważne jest ciągłe monitorowanie postępów i gromadzenie danych do oceny efektywności projektu.
- **Ewaluacja i raportowanie.** Po zakończeniu projektu konieczna jest jego ewaluacja, aby ocenić, czy i jakie cele zostały osiągnięte, oraz aby wyciągnąć wnioski na przyszłość. Raportowanie wyników jest także ważne dla transparentności i odpowiedzialności.

## **Udział społeczeństwa w skutecznym zarządzaniu miastem - partycypacja**

Przygotowanie mieszkańców do podejmowania aktywności zawodowej jest procesem rozciągniętym w czasie i obejmującym wiele różnych form działań i wymagającym współdziałania wielu różnych interesariuszy. Efektywność programów szkolenia i kształcenia zawodowego nie zależy wyłącznie do działań prowadzonych przez szkoły, ośrodki szkoleniowe i akademickie, ale także od rozwijania kapitału społecznego poprzez promowanie kultury aktywności zawodowej wśród mieszkańców i aktywnych postaw społecznych wśród pracodawców, ciągłego monitorowania potrzeb rynku pracy, kształcenia zawodowego młodych wchodzących na rynek pracy, podnoszenia kwalifikacji (upskilling oraz reskilling) i umiejętności pracujących oraz wspieranie grup o utrudnionym dostępie do rynku pracy. Wszystkie te działania wymagają zaangażowania i współpracy pomiędzy różnymi aktorami lokalnego środowiska. Pracodawcy publiczni i prywatni stanowią trzon tego lokalnego rynku pracy i są siłą napędową tworzenia miejsc pracy, ale nie można lekceważyć roli innych partnerów, takich jak różnego rodzaju publiczne i prywatne instytucje edukacyjne, organizacje społeczne i agendy rządowe wspierające aktywność zawodową różnych grup społecznych, organizacje pracownicze, czy też instytucje publiczne regulujące rynek pracy. Wszyscy oni tworzą „ekosystem”, w którym możliwe jest efektywne wykorzystanie lokalnych zasobów, rozwijanie kompetencji i kształcenie nowych pokoleń pracowników. Stała współpraca i dialog pomiędzy tymi różnorodnymi interesariuszami są nie tylko pożądane, ale wręcz niezbędne dla zrównoważonego i trwałego rozwoju lokalnej gospodarki. Dlatego też, coraz bardziej dostrzegana jest potrzeba instytucjonalizacji takiej współpracy. To właśnie za pośrednictwem formalnych mechanizmów, takich jak Rady Interesariuszy czy dedykowane jednostki koordynacyjne, możliwe jest systematyczne i efektywne planowanie działań, które przyniosą korzyści dla całej lokalnej społeczności.

## Interesariusze i możliwe formy współpracy

### 1. Pracodawcy i ich organizacje:

- Forma pracy: konsultacje, warsztaty, badania potrzeb rynku.
- Aktywności: współtworzenie programów szkoleniowych, udział w praktykach zawodowych, finansowanie kursów i szkoleń.

### 2. Organizacje pracownicze:

- Forma pracy: spotkania, ankiety, konsultacje.
- Aktywności: zgłaszanie potrzeb szkoleniowych, monitorowanie jakości szkoleń, udział w procesie decyzyjnym dotyczącym programów szkoleniowych.

### 3. Szkoły, instytucje kształcenia:

- Forma pracy: partnerstwo, współpraca badawcza, wspólne projekty.
- Aktywności: opracowywanie programów kształcenia, organizacja warsztatów i szkoleń, wymiana doświadczeń i materiałów edukacyjnych.

### 4. Regulatorzy oraz instytucje regulujące rynek pracy (PIP, ZUS, KRUS, PFRON, PUP...)

- Forma pracy: konsultacje, audyty, współpraca instytucjonalna.
- Aktywności: dostosowywanie regulacji prawnych, monitorowanie jakości i efektywności szkoleń, udzielanie wsparcia finansowego.

## Mechanizmy współpracy i koordynacji

**Rada interesariuszy:** instytucjonalizacja współpracy poprzez utworzenie rady interesariuszy, która będzie forum dla dyskusji i podejmowania decyzji dotyczących lokalnego rynku pracy w kontekście szkolenia i kształcenia zawodowego.

**Biuro koordynacyjne:** jednostka odpowiedzialna za organizację prac rady interesariuszy, koordynację wspólnych działań i monitorowanie ich efektywności.

Stała współpraca i koordynacja działań pomiędzy różnymi interesariuszami są kluczowe dla efektywnego i zrównoważonego rozwoju lokalnego rynku pracy. Dzięki temu możliwe jest lepsze wykorzystanie zasobów, identyfikacja i rozwiązanie problemów oraz stworzenie sprzyjającego środowiska dla inwestycji i rozwoju.

# Sprawność miasta do realizacji działań z obszaru tematycznego – wymiar instytucjonalny

W związku z rosnącym znaczeniem kształcenia i szkolenia zawodowego dla utrzymania rangi miasta w regionalnej strukturze osiedleńczej i konkurencyjności lokalnej gospodarki, miasto i jego urząd muszą być odpowiednio zorganizowane, aby efektywnie planować i wdrażać działania w tym obszarze. Kompetencje regulacyjne w stosunku do rynku pracy, kształcenie zawodowe, tworzenie faktycznych warunków i atrakcyjności pracy na lokalnym rynku pracy jest w kompetencjach wielu różnych interesariuszy rynku pracy, samorządu (różnego szczebla) oraz innych instytucji publicznych, szkół i jednostek kształcenia szkolnego i pozaszkolnego, a przede wszystkim lokalnych pracodawców. Stałe zinstytucjonalizowane współdziałanie kluczowych interesariuszy w fazie planowania programów rozwoju lokalnego rynku pracy, przygotowania i realizacji kluczowych działań jest niezbędne dla rozwoju lokalnego rynku pracy. Kluczowi partnerzy w tym procesie to m.in.: szkoły, jednostki samorządu terytorialnego (urzędy gmin i starostw), instytucje rynku pracy, urzędy pracy, inspekcji pracy, PFRON, ZUS, Urząd Skarbowy, organizacje ekonomii społecznej, podmioty edukacyjne, uczelnie wyższe, kluczowi pracodawcy, organizacje przedsiębiorców i związków zawodowych pracowników.

Działania podejmowane w ramach programu mają prowadzić do uruchomienia trwałych procesów wzmacniających potencjał siły roboczej i atrakcyjność lokalnego rynku pracy. Mechanizmy współdziałania kluczowych interesariuszy pozwolą nadać procesom trwałe charakter niezależnie od możliwości pozyskiwania w kolejnych latach zewnętrznego wsparcia. W szczególności ważnym jest:

- prowadzenie stałego **monitorowania stanu i zmian zachodzących na lokalnym rynku pracy**. Regularne powtarzane analiz danych statystycznych i badań ankietowych pracodawców;
- **promowanie aktywności zawodowej mieszkańców** od najmłodszych lat oraz pomoc w podejmowaniu i utrzymaniu pracy z wykorzystaniem instrumentów ekonomii społecznej;
- promowanie **rozwijania oferty pozapłacowych warunków zatrudnienia**;
- **tworzenie stałych mechanizmów współdziałania pracodawców i instytucji edukacyjnych**;

- **monitorowanie i pozyskiwanie finansowania** z dostępnych zewnętrznych źródeł finansowania na kształcenie, tworzenie miejsc pracy, podtrzymanie pracy osób wymagających wsparcia.

Bez względu na przyjęte przez miasto rozwiązania, realizacja przedsięwzięć w tym obszarze wymaga wysiłku organizacyjnego, w tym przede wszystkim koordynacji w ramach współpracy pomiędzy różnymi interesariuszami.