

**TRENDY ROZWOJOWE MAZOWSZA NR 18**

ISSN 2084-5669

**ANALIZA REKOMENDACJI  
ROZWOJU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO  
DLA MAZOWSZA I WARSZAWY  
ZAWARTYCH W BAZIE BADAŃ  
WSPÓŁFINANSOWANYCH  
PRZEZ SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO  
ORAZ MIASTO STOŁECZNE WARSZAWA  
W LATACH 2007–2013**



ANALIZA REKOMENDACJI  
ROZWOJU SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO  
DLA MAZOWSZA I WARSZAWY  
ZAWARTYCH W BAZIE BADAŃ WSPÓŁFINANSOWANYCH  
PRZEZ SAMORZĄD WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO  
ORAZ MIASTO STOŁECZNE WARSZAWA  
W LATACH 2007–2013



nr 18

ANALIZA REKOMENDACJI ROZWOJU  
SPOŁECZNO-GOSPODARCZEGO  
DLA MAZOWSZA I WARSZAWY  
ZAWARTYCH W BAZIE BADAŃ  
WSPÓŁFINANSOWANYCH  
PRZEZ SAMORZĄD WOJEWÓDZTWA  
MAZOWIECKIEGO  
ORAZ MIASTO STOŁECZNE WARSZAWA  
W LATACH 2007–2013

## seria **TRENDY ROZWOJOWE MAZOWSZA** nr 18/2015

finansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego

w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki Poddziałanie 5.2.1 przez projekt  
„Wzmocnienie potencjału Mazowieckiego Obserwatorium Terytorialnego”



**Mazowieckie**  
Obserwatorium Terytorialne

### **Redaktor naczelny:**

prof. dr hab. Zbigniew Strzelecki – Dyrektor Mazowieckiego Biura Planowania Regionalnego w Warszawie

### **Opracowanie:**

dr Maciej Stawicki, Agata Rauzer, Wojciech Pander

### **Adres redakcji:**

Redakcja „**TRENDY ROZWOJOWE MAZOWSZA**”

Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie

ul. Solec 22, 00-410 Warszawa

tel. 22 518 49 52, fax 22 518 49 49

e-mail: [redakcja@trendyrozwojowemazowska.pl](mailto:redakcja@trendyrozwojowemazowska.pl); [www.trendyrozwojowemazowska.pl](http://www.trendyrozwojowemazowska.pl)

### **Wydawca:**

Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie

ul. Solec 22, 00-410 Warszawa

tel. 22 518 49 00, fax. 22 518 49 49

e-mail: [biuro@mbpr.pl](mailto:biuro@mbpr.pl); [www.mbpr.pl](http://www.mbpr.pl)

### **Korekta językowa:**

Bogna Matuszewska-Munk

### **Skład:**

Elżbieta Giżyńska

### **Projekt okładki i układu graficznego serii:**

dr Kinga Stanek, Elżbieta Giżyńska

### **Druk:**

PASAŻ Sp. z o.o

ul. Rydlówka 24, 30-363 Kraków

### **Publikacja bezpłatna**

### **Nakład:**

1300 egz.

ISSN 2084-5669

Warszawa, maj 2015



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**Mazowsze.**  
serce Polski

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# Spis treści

1. Wprowadzenie .....	7
2. Zbiór rekomendacji .....	9
2.1. Gospodarka .....	9
2.2. Infrastruktura .....	11
2.3. Innowacje i B+R .....	16
2.4. Kultura, edukacja, turystyka .....	59
2.5. Przestrzeń publiczna .....	89
2.6. Realizacja polityk publicznych .....	94
2.7. Rynek pracy i przedsiębiorczość .....	160
2.8. Społeczeństwo .....	216
2.9. Środowisko .....	232
3. Ewaluacja rekomendacji .....	237
3.1. Gospodarka .....	237
3.2. Infrastruktura .....	239
3.3. Innowacje i B+R .....	241
3.4. Kultura, edukacja, turystyka .....	244
3.5. Przestrzeń publiczna .....	246
3.6. Realizacja polityk publicznych .....	247
3.7. Rynek pracy i przedsiębiorczość .....	248
3.8. Społeczeństwo .....	252
3.9. Środowisko .....	254
4. Wnioski .....	257
5. Wykaz skrótów .....	259





# 1. Wprowadzenie

Przedmiotem raportu są wyniki analizy polegającej na zebraniu informacji o badaniach i ekspertyzach współfinansowanych ze środków będących w dyspozycji Samorządu Województwa Mazowieckiego (SWM) oraz Urzędu m.st. Warszawy w latach 2007–2013. Realizacja zadania składała się z dwóch etapów. W etapie pierwszym zidentyfikowano instytucje i jednostki SWM oraz m.st. Warszawy, które wykonywały samodzielnie lub zlecały wykonawcom zewnętrznym badania i ekspertyzy. Dodatkowo zidentyfikowano również projekty UE, w ramach których realizowano badania lub opracowano analizy czy też ekspertyzy. Następnie te badania i analizy zostały zgromadzone w elektronicznej bazie i uporządkowane według zakresu tematycznego oraz kluczowych słów. Baza zawiera również informacje dotyczące: daty wykonania opracowania (analizowane były raporty i analizy opracowane nie wcześniej niż w 2007 r.), formy analizy, dysponenta, formy dokumentu (wersja elektroniczna *versus* wersja papierowa) oraz krótki opis zawartości każdego z raportów czy dokumentów.

Na podstawie przygotowanej bazy była możliwa realizacja drugiego etapu badania. Polegał on na opracowaniu raportu końcowego z badania ze szczególnym uwzględnieniem rekomendacji występujących w zgromadzonych raportach. Rekomendacje te zaprezentowano w rozdziale drugim. Raporty zostały pogrupowane w następujące obszary tematyczne:

1. Gospodarka.
2. Infrastruktura.
3. Innowacje i B+R.
4. Kultura, edukacja, turystyka.
5. Przestrzeń publiczna.
6. Realizacja polityk publicznych.
7. Rynek pracy i przedsiębiorczość.
8. Społeczeństwo.
9. Środowisko.

Raporty zostały sklasyfikowane na podstawie przeglądu treści i zakresu dokumentu, przy czym wyznacznikiem był dominujący temat danego opracowania. Proces przypisywania raportów do obszarów tematycznych był obciążony pewnym subiektywizmem oceny, który starano się minimalizować za pomocą weryfikacji przez wszystkich ekspertów wchodzących w skład zespołu. Niektóre dokumenty w związku z ich szerokim spektrum tematycznym zaszeregowano do kilku obszarów tematycznych równocześnie, przy czym rekomendacje starano się przypisać do wskazanych dziewięciu grup.

Analizie poddano łącznie 313 raportów, przy czym tylko część dokumentów zawierała rekomendacje (109). Wśród analizowanych prac znalazły się: dokumenty o charakterze planistycznym i strategicznym, programy sektorowe, ekspertyzy tematyczne, raporty z badań społecznych i badań ewaluacyjnych oraz inne dokumenty. Rekomendacje poddano ewaluacji w ramach 21 kategorii tematycznych, zwracając szczególną uwagę na spójność wewnętrzną rekomendacji płynących z poszczególnych badań, potencjalne sprzeczności, częstość występowania rekomendacji oraz poziom ich szczegółowości. Raport zawiera wyniki przeprowadzonych analiz. Całość raportu zamykają wnioski, w tym wnioski dotyczące systemu zbierania rekomendacji w trakcie realizacji badań opracowanych w okresie programowania UE na lata 2014–2020.

Podczas prac wykorzystano metodę analizy treści (zawartości) – technikę badawczą stosowaną do analizy komunikatów tekstowych, zarówno pisanych, jak i ustnych (rozpowszechnianych za pomocą radia i telewizji). Celem analizy jest zredukowanie zawartości całego tekstu do jego najważniejszych znaczeń: najczęściej pojawiających się słów, kluczowych wątków, przeważających form gramatycznych i semantycznych itp. Metodę wykorzystano zarówno do selekcji dokumentów na etapie ich zbierania, jak i na etapie tworzenia typologii, tj. na etapie przypisywania raportów i rekomendacji do poszczególnych obszarów tematycznych.

Baza danych (w formacie xls) zawiera następujące pozycje: tytuł raportu z badania/ekspertyzy, słowa kluczowe (tagi), zakresy tematyczne, zakres przestrzenny, datę wykonania dokumentu, typ dokumentu, formę analizy, dysponenta, informację o zamawiającym, informację o rodzaju (nośniku) dokumentu, link do wersji elektronicznej, opis zawartości raportu, a także informację, czy raport zawiera rekomendacje.

Baza zostanie udostępniona pracownikom Samorządu Województwa Mazowieckiego i Urzędu m.st. Warszawy oraz beneficjentom programów współfinansowanych ze środków europejskich w ramach perspektywy finansowej na lata 2014–2020.

Baza powinna być rozwijana i uzupełniana o kolejne pozycje, przy współpracy Samorządu Województwa Mazowieckiego oraz Urzędu m.st. Warszawy.

Badanie było realizowane w okresie październik–grudzień 2014 r. przez zespół WYG PSDB sp. z o.o. w składzie: dr Maciej Stawicki, Agata Rauzer oraz Wojciech Pander.

## 2. Zbiór rekomendacji

Poniżej zostały przedstawione rekomendacje zawarte w analizowanych dokumentach. Rekomendacje zostały zebrane podczas analizy zapisów poszczególnych dokumentów i raportów. Wśród analizowanych dokumentów było wiele takich, których prezentowane wnioski dotyczyły zjawisk na pograniczu dwóch lub więcej zakresów – w takich przypadkach rekomendacje podzielono według kryterium dominującego zakresu tematycznego, którego dotyczą. Tabele z rekomendacjami zawierają każdorazowo zakres tematyczny opracowania, źródło (tytuł badania/raportu/analizy), informację o zamawiającym, tekst rekomendacji zaczerpnięty z raportu źródłowego oraz adresata rekomendacji. Rekomendacje podano zgodnie z ich zapisami w dokumentach źródłowych, których tytuły podano każdorazowo w tabeli. W niektórych przypadkach brzmienie zdań poddano redakcji w celu zachowania spójności raportu. Podano także numer raportu w elektronicznej bazie danych wykonanej w formacie xls.

Rekomendacje uporządkowano według poniższej kolejności tematycznej:

1. Gospodarka.
2. Infrastruktura.
3. Innowacje i B+R.
4. Kultura, edukacja, turystyka.
5. Przestrzeń publiczna.
6. Realizacja polityk publicznych.
7. Rynek pracy i przedsiębiorczość.
8. Społeczeństwo.
9. Środowisko.

### 2.1. Gospodarka

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Gospodarka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Badanie poziomu aktywności międzynarodowych firm Mazowska – identyfikacja firm nieeksporterów

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Grupę nieeksporterów i eksporterów reaktywnych stanowią przedsiębiorstwa aktualnie nieprowadzące i nieplanujące w najbliższej przyszłości rozpoczęcia aktywnego eksportu. Wśród nich znajdują się zarówno nieeksporterzy jak i eksporterzy, których eksport ma miejsce wyłącznie w przypadku zaistnienia bezpośredniego kontaktu ze strony zagranicznego kontrahenta. Działania skierowane do tej grupy przedsiębiorstw powinny ogniskować się wokół działalności informacyjnej. Celem zaktywizowania ich

do świadomego eksportu należy wzbudzić wśród nich motywację do rozpoczęcia działalności eksportowej. Dokonać tego należy w trzech płaszczyznach:

- Ukazanie pozytywnych implikacji prowadzenia działalności eksportowej;
- Ukazanie konkretnych dobrych praktyk – prezentowanych przez samych eksporterów;
- Dostarczenie informacji bazowych niezbędnych do minimalizacji ryzyka związanego z rozpoczęciem działalności eksportowej. Wśród eksporterów proaktywnych znajdują się przedsiębiorstwa, które podjęły decyzję o aktywnym wejściu na rynki zagraniczne. Wśród nich znajdują się zarówno firmy, które dopiero rozpoczynają działalność eksportową, jak i te, których dotychczasowa działalność eksportowa miała charakter ograniczony, jednak wynikający z celowych i zamierzonych działań. Eksporterzy proaktywni charakteryzują się zmotywowaniem do rozpoczęcia działalności eksportowej oraz wynikającą z tego intensyfikacją działań związanych z aktywnym poszukiwaniem zagranicznych kontrahentów oraz wiedzy dotyczącej eksportu. Przedsiębiorstwom na tym etapie należałoby zaoferować pomoc związaną ze wsparciem rozpoczęcia działalności eksportowej. Wsparcie powinno mieć charakter zindywidualizowanego prowadzenia i nauki zmotywowanych przedsiębiorstw. Pozwoliłoby to na minimalizację niepewności związanej z podjętą decyzją o wejściu na rynki zagraniczne oraz ograniczyłoby braki wiedzy i doświadczenia, których zdobycie w początkowym stadium rozwoju działalności eksportowej może być istotną barierą. Narzędzia skierowane do eksporterów ofensywnych powinny ogniskować się na bezpośredniej pomocy w zdobywaniu zagranicznych kontrahentów. Wsparcie powinno mieć charakter indywidualnej współpracy z przedsiębiorstwem oferującej z jednej strony pomoc w zawiązywaniu transakcji międzynarodowych oraz wymianę i dzielenie się doświadczeniem i wiedzą przedsiębiorstwa z drugiej strony.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 2

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Gospodarka; Innowacje i B+R

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Analiza instrumentów finansowych (fundusze pożyczkowe i poręczeniowe, aniołowie biznesu, *venture capital*) i ich zaangażowania w procesy innowacyjne na Mazowszu

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

- Skierowanie większej ilości środków finansowych do subregionów z włączeniem mechanizmów poręczeniowych ułatwiających dostępność kapitału mniej zasobnym przedsiębiorstwom.
- Zachętą do skorzystania z instrumentów finansowych może być wprowadzenie korzystniejszych niż obecnie warunków dostępu do instrumentów finansowych oraz maksymalne uproszczenie procedur.
- Zwiększenie wiedzy o niekomercyjnych instrumentach finansowych (poza kredytową – komercyjną ofertą banków) kierowanych do przedsiębiorstw regionu mazowieckiego.
- Zniwelowanie niedoborów kapitału obrotowego dla podmiotów planujących inwestycje w obszarach inteligentnych specjalizacji.

- Zintegrowanie działań w zakresie zwrotnych instrumentów finansowych w regionie z działaniami realizowanymi przez NCBR w zakresie finansowania przedsięwzięć wspólnych przedsiębiorców i jednostek badawczych.
- Szersze upowszechnienie wykorzystania instrumentów inżynierii finansowej przez przedsiębiorców regionu.
- Zwiększenie skali upowszechniania korzyści z rozwoju firmy, stymulowanie firm do aktywniejszego wykorzystywania mechanizmów finansowych w rozwoju firmy.
- Zwiększenie wiedzy przedsiębiorców o procedurach związanych z formalizacją korzystania z instrumentów finansowych.
- Uproszczenie procedur i przyspieszenie procesu formalizacji udzielania wsparcia finansowego.
- Dla wsparcia wyłaniania się przełomowych technologii, obarczonych jednakże dużym ryzykiem niepowodzenia przedsięwzięcia, warto szeroko wykorzystywać instrumenty o charakterze udziałowym (fundusze *venture capital*, fundusze *seed*, aniołów biznesu) oraz dotacje.
- Promocja profesjonalizacji świadczenia usług badawczo-rozwojowych uwalniająca niewykorzystany potencjał do współpracy między nauką a gospodarką.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 3

## 2.2. Infrastruktura

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Infrastruktura

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Raport z badań ilościowych wśród mieszkańców Modlina

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

**Rekomendowane jest wprowadzanie rozwiązań zwiększających udział i liczbę korzystających z transportu publicznego.** W ten kierunek polityki transportowej wpisuje się planowana budowa linii kolejowej, która z pewnością przyczyni się do poprawy jakości komunikacji publicznej, nie tylko dla podróżnych korzystających z lotniska, ale również dla mieszkańców Modlina i okolic. Chodzi tu o rozwój całego obszaru północnego i zachodniego Mazowsza, które potrzebuje szybkich połączeń kolejowych z Warszawą. Wydaje się, że działania na rzecz usprawnienia transportu publicznego powinny być zatem prowadzone w sposób długofalowy, ustawiczny. Budowa nowej linii na lotnisko w Modlinie będzie zatem bardzo istotnym krokiem na rzecz poprawy jakości transportu zbiorowego, jednak inne przedsięwzięcia inwestycyjne w tym rejonie Mazowsza powinny być podejmowane w kolejnych latach (np. ciekawą inicjatywą wydaje się planowana budowa linii kolejowej między Modlinem a Płockiem).

**Rekomendowane jest prowadzenie działań komunikacyjnych, zmierzających do promowania transportu publicznego, adresowanych do mężczyzn.** Większa skłonność do korzystania z samochodu w grupie mężczyzn z pewnością nie jest elementem lokalnej specyfiki, a zjawiskiem uniwersalnym,

ogólnopolskim. Wiąże się to nie tylko z negatywnym postrzeganiem komunikacji zbiorowej (np. istotnie niższą oceną jakości transportu publicznego w grupie mężczyzn), ale również – a może przede wszystkim – ze specyficznym sposobem traktowania samochodu jako wyznacznika społecznego statusu czy elementu „budowania siebie”, a więc indywidualnej tożsamości. Mimo występujących niedogodności (np. korki) najczęściej wybieramy podróż samochodem, ponieważ sądzimy, że „tak wypada”, dążąc w ten sposób do wykreowania pozytywnego wizerunku własnej osoby w oczach innych. Zmiana tego sposobu myślenia i przyzwyczajzeń nie jest możliwa w krótkiej perspektywie czasowej i wymaga długofalowej pracy o charakterze organicznym. Szeroko rozumiane działania komunikacyjne zmierzające do zwiększenia liczby osób korzystających z transportu publicznego powinny być prowadzone na wszystkich szczeblach – lokalnym, regionalnym i wreszcie ogólnopolskim.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 100

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Infrastruktura

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Analiza organizacji i funkcjonowania węzłów przesiadkowych na obszarze m.st. Warszawy – synteza wyników badań

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd m.st. Warszawy

**TEKST REKOMENDACJI:**

Na wielu węzłach zaobserwowano problem z ograniczaniem miejsca na chodnikach przez parkujące pojazdy. Parkuje się je również na samych przystankach oraz podjazdach do nich. Jednocześnie dało się zauważyć, że środki stosowane przeciwko takiemu zjawisku, a więc barierki, często stanowią również poważną przeszkodę dla poruszających się pieszych. Zaleca się uporządkowanie parkowania pojazdów w pobliżu dużych węzłów w postaci budowy parkingów P+R. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na częste przeciążenie przestrzeni węzła przeszkodami punktowymi. Ustawione one są często w sposób chaotyczny i zawężają dostępną szerokość chodnika. Dobrym rozwiązaniem może być przeniesienie tych obiektów, aby utrudniały parkowanie na chodniku, a nie przeszkadzały pieszym. Dodatkowo zaobserwowano, iż na niektórych przystankach słupy oświetleniowe utrudniają wymianę pasażerów w pojazdach komunikacji publicznej. Ważną kwestią, którą brano pod uwagę podczas pomiarów i analiz ukształtowania węzłów, była ich przyjazność dla osób niepełnosprawnych, zwłaszcza osób niewidomych oraz poruszających się na wózkach inwalidzkich. Stwierdzono, iż dla takich osób potrzebne są następujące udogodnienia:

- równa nawierzchnia bez przeszkód liniowych w postaci krawężników czy przerw między jezdnią a chodnikiem,
- pasy z fakturą przy przystankach oraz przejściach dla pieszych,
- sygnalizacja dźwiękowa zsynchronizowana z sygnalizacją świetlną na przejściach dla pieszych,
- dogodny dostęp do wind i pochylni.

Kolejnym ważnym problemem zauważonym na wielu przystankach było pozostawienie małej przerwy między krawędzią przystanku, a wiatą przystankową. Spowodowane jest to często bliskim położeniem ulicy w przypadku przystanków tramwajowych w środku drogi oraz bliskim położeniem zabudowy w przypadku przystanków autobusowych. W godzinach szczytu, kiedy występują największe potoki ruchu pasażerów transportu publicznego, obserwuje się również najwięcej przesiadek. W tych porach

dnia pojazdy komunikacji publicznej tracą dodatkowy czas na przystankach z powodu przedłużającego się czasu wymiany pasażerów. Kolejka pasażerów wysiadających z pojazdu jest zablokowana przez stojących na małej przestrzeni pasażerów oczekujących na wejście do pojazdu. Tworzy się w ten sposób zator pieszy. Zjawisko to ma bardzo niekorzystny wpływ na bezpieczeństwo, punktualność i prędkość podróży. Zaleca się, gdzie to możliwe, zwiększanie przestrzeni dostępnej między wiatami a krawędzią przystanków. Jeżeli potrzebna przestrzeń jest niedostępna, np. z powodu bliskości jezdni, co zaobserwowano na węźle Metro Centrum, zaleca się, aby wiata była maksymalnie przysunięta do barierki lub stanowiła jej część.

Inna ważną i potrzebną zmianą jest zadbanie o czytelność i subiektywne poczucie bezpieczeństwa na węzłach. Węzeł przesiadkowy musi być zadbany, a w nocy dobrze oświetlony, gdyż tylko w takiej sytuacji pasażerowie nie będą obawiali się korzystać z niego oraz z komunikacji publicznej.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** nie sprecyzowano

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 200

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Infrastruktura

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Diagnoza i ocena systemu transportu pieszego w Warszawie

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd m.st. Warszawy, Biuro Drogownictwa i Komunikacji

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Przygotowanie i wdrożenie programu porządkowania parkowania (zwłaszcza w centrum Warszawy i w odniesieniu do SPPN), którego celem powinno być odzyskanie na ulicach przestrzeni dla pieszych (zagwarantowanie minimalnej szerokości użytecznej przekroju chodnika).
2. Przygotowanie i wdrożenie programu uporządkowania ciągów pieszych na głównych ulicach miasta (naprawa nawierzchni, usunięcie przeszkód tymczasowych i trwałych w użytecznej szerokości chodnika).
3. Przygotowanie i wdrożenie poprawy BRD w odniesieniu do ruchu pieszego (weryfikacja usytuowania przejść dla pieszych, bezpieczeństwo na przejściach dla pieszych, likwidacja czarnych punktów).
4. Przygotowanie i wdrożenie programu modernizacji i przebudowy ulic w centrum miasta, zgodnie z ideą VII stref organizacji ruchu zapisaną w Strategii Transportowej z uwzględnieniem modernizacji infrastruktury dla pieszych. (we współpracy z Biurem Rozwoju Miasta Urzędu m.st. Warszawy, Zarządem Dróg Miejskich, Zarząd Miejskich Inwestycji Drogowych oraz ZTP).
5. Opracowanie programów inwestycyjnych modernizacji systemu transportu pieszego w dzielnicach Warszawy (we współpracy z Biurem Rozwoju Miasta Urzędu m.st. Warszawy, Zarząd Dróg Miejskich, Zarząd Miejskich Inwestycji Drogowych oraz Wydziałami Infrastruktury dla Dzielnic).
6. Przygotowanie i wdrożenie programu integracji węzłów przesiadkowych, w początkowym etapie jako projekt pilotowy (dla kilku wybranych węzłów) w połączeniu z ustaleniem standardów integracji węzłów.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 197

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Infrastruktura; Środowisko

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Strategia zrównoważonego rozwoju transportu m.st. Warszawy a efektywność taryfy komunikacji miejskiej

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Zarząd Transportu Publicznego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Zaleca się:

- Likwidację biletu 3-dniowego na strefę 1 (16 zł) i strefy 1+2 (24,00 zł).
- Likwidację biletu 60-minutowego (5,20 zł) i wydłużenie biletu 40 minutowego do 45 minut.
- Likwidację lub korektę taryfy biletów okresowych 90-dniowych.
- Wprowadzenie biletów 20 i 40-minutowych na strefy 1+2.
- Wprowadzenie biletów weekendowych, ew. rodzinnych weekendowych.
- Wprowadzenie biletów na linie nocne.

W dłuższej perspektywie wskazane jest rozważenie całkowitej rezygnacji z biletów jednorazowych. Wskazany jest powrót do ustalania cen biletów dobowych i okresowych w zależności od ceny podstawowej biletu jednorazowego, a być może biletu 20-minutowego.

Konieczne jest systematyczne badanie rentowności poszczególnych linii komunikacyjnych.

Konieczne jest okresowe monitorowania funkcjonowania ustalonych taryf, sprzedaży biletów i zachowań użytkowników systemu.

Rekomenduje się powtarzanie analiz, w stałych ustalonych okresach: w maju na podstawie statystyk z kwietnia i w listopadzie, na podstawie statystyk z października.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Zarząd Transportu Publicznego w Warszawie

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 151

---

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Infrastruktura; Środowisko

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Ocena realizacji strategii transportowej m.st. Warszawy

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd m.st. Warszawy, Biuro Drogownictwa i Komunikacji

**TEKST REKOMENDACJI:**

- Podjęcie inicjatywy rozszerzającej współpracę m.st. Warszawy z samorządem województwa i samorządami gmin leżących w obszarze aglomeracji, z myślą o powołaniu instytucji zarządzającej i koordynującej zbiorowy transport publiczny.
- Kontynuacja modernizacji i rozwoju komunikacji autobusowej.
- Kontynuacja modernizacji i rozwoju komunikacji tramwajowej.
- Kontynuacja rozwoju systemu metra.
- Kontynuacja modernizacji taboru.
- Usprawnienie komunikacji kolejowej.
- Intensyfikacja działań na rzecz integracji systemów transportu.
- Podjęcie racjonalizacji przebiegu linii transportu zbiorowego (marszrutyzacja).



- Podjęcie działań w kierunku zapewnienia obsługi transportem zbiorowym na etapie tworzenia planów miejscowych i wydawania decyzji o warunkach zabudowy.
- Kontynuacja wdrażania rozwiązań z zakresu ITS.
- Kontynuowanie podwyższania standardu technicznego dróg i obiektów.
- Wdrożenie systemowego zarządzania utrzymaniem infrastruktury drogowej.
- Opracowanie i wdrożenie programu modernizacji i budowy obwodnicy śródmiejskiej.
- Kontynuowanie budowy obwodnicy miejskiej.
- Dostosowanie ulic w strefie i do pełnionych funkcji.
- Rozwój zarządzania ruchem.
- Ograniczanie transportochłonności systemu drogowego.
- Kontynuowanie rozwoju powiązań z drogami zewnętrznymi.
- Uporządkowanie systemu parkowania.
- Rozpoznanie możliwości wprowadzenia opłat za wjazd do obszaru.
- Unowocześnienie warszawskiej bazy danych o BRD, uzupełnionej o system przetwarzania i udostępniania informacji.
- Poprawa bezpieczeństwa pieszych i rowerzystów.
- Poprawa bezpieczeństwa ruchu w rejonie szkół.
- Edukacja w zakresie zasad bezpieczeństwa.
- Wprowadzenie obowiązku wykonywania audytu bezpieczeństwa ruchu drogowego w projektach modernizacji i inwestycji drogowych finansowanych ze środków m.st. Warszawy.
- Wprowadzenie audytu bezpieczeństwa ruchu drogowego (BRD) na drogach miejskich charakteryzujących się zwiększonym poziomem zagrożenia BRD.
- Wsparcia dla ofiar wypadków i ich rodzin.
- Segregacja ruchu pieszego od intensywnego ruchu samochodowego.
- Segregacja ruchu pieszego od intensywnego ruchu rowerowego.
- Uprzywilejowanie ruchu pieszego w centrum Warszawy i w centrach dzielnic.
- Eliminacja barier komunikacyjnych.
- Modernizacja węzłów przesiadkowych.
- Rewitalizacja ulic.
- Kontynuowanie rozwoju i modernizacji systemu tras rowerowych.
- Kontynuowanie rozwoju systemu parkingów rowerowych.
- Kontynuowanie rozwoju systemu roweru publicznego.
- Opracowanie i wdrożenie dzielnicowych planów rozwoju transportu rowerowego.
- Opracowanie programu promocji ruchu rowerowego w szkołach.
- Publikacja raportów o ruchu rowerowym.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 37

## 2.3. Innowacje i B+R

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Innowacje i B+R

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Innowacyjne Mazowsze – stan innowacyjności po uchwaleniu RIS Mazovia 2007–2015

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Wyzwania strategiczne – rekomendacje zawierają 7 punktów:

1. Analiza uwarunkowań innowacyjnego rozwoju (SWOT).
2. Mapa innowacyjności regionu.
3. Trwałe podstawy regionalnej polityki innowacyjnej.
4. Innowacyjność przedsiębiorstw.
5. Sektor nauki, badań i rozwoju.
6. Instytucje wsparcia.
7. Budowa systemu monitoringu.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Instytucje i podmioty związane z RIS Mazovia i innowacyjnością

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 205

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Innowacje i B+R

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Analiza infrastruktury wsparcia innowacyjności w województwie mazowieckim

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Opracowanie koncepcji utworzenia parku technologicznego w dodatkowej lokalizacji na terenie województwa (z uwzględnieniem lokalnego potencjału naukowego oraz dostępnej infrastruktury).
2. Opracowanie koncepcji Sieciowego lub Wirtualnego Parku Technologicznego w Warszawie z mechanizmem angażującym podmioty infrastruktury wsparcia innowacyjności o różnej strukturze.
3. Wzmocnienie animacyjnej roli instytucji wsparcia innowacyjności w strukturach sieciowych.
4. Wdrożenie nowych usług proinnowacyjnych w ramach funkcjonujących instytucji wsparcia innowacyjności na Mazowszu.
5. Wdrożenie mechanizmów zachęty dla instytucji wsparcia działających na rynku krajowym i rynkach międzynarodowych do orientacji na potrzebach mazowieckich firm.
6. Wzmocnienie międzynarodowych relacji instytucji wsparcia innowacyjności funkcjonujących poza Warszawą (poprzez uczenie się) w kontekście podnoszenia ich kompetencji i możliwości świadczenia wysokiej jakości usług (określonych w standardach międzynarodowych) na poziomie lokalnym.
7. Włączenie Agencji Rozwoju Mazowsza S.A. jako animatora rozwoju usług proinnowacyjnych na Mazowszu oraz operatora systemu wsparcia w zakresie usług proinnowacyjnych na Mazowszu.

8. Opracowanie mechanizmów (systemowych i indywidualnych) służących skutecznej komunikacji instytucji wsparcia innowacji z przedsiębiorstwami (na poziomie lokalnym i regionalnym), wykorzystujące mechanizmy administracji (samorządu).
9. Określenie parametrów oraz wdrożenie systemu autoryzacji instytucji wsparcia innowacyjności w oparciu o system wskaźników jakościowych weryfikowanych okresowo (w tym poprzez wywiady z klientami), powiązanego z preferencjami w ramach RPO WM 2014–2020.
10. Opracowanie katalogu usług z podziałem na ich opłacalność i efektywność dla biznesu oraz rekomendacje w zakresie komplementarności wsparcia (logika wsparcia dla firm) w ramach dostępnego wsparcia publicznego RPO WM 2014–2020. Działania powiązane powinny być z mechanizmem monitorowania potrzeb przedsiębiorców w zakresie usług wspierających innowacyjność.
11. Opracowanie mapy instytucji wsparcia innowacyjności z ich kategoryzacją zgodnie z posiadanymi kompetencjami oraz zakresem świadczonych usług.
12. Wypracowanie modelu podsystemów wsparcia innowacyjności ukierunkowanych na specjalizacje innowacyjne (*de facto* ukierunkowanie specjalizacji nowoczesne usługi dla biznesu na profile pozostałych specjalizacji).
13. Zorganizowanie mechanizmów zwiększenia „zewnętrznej orientacji” instytucji wsparcia przy korzystaniu ze środków publicznych.
14. Opracowanie modeli konsorcjów podmiotów do projektów finansowanych z Funduszy Strukturalnych z udziałem instytucji wsparcia innowacyjności, powiązane z ich rozliczaniem poprzez rezultaty (po zakończeniu projektu) a nie produkty. Rozliczanie poprzez rezultaty = zwrot kosztów usług instytucji wsparcia po osiągnięciu określonego poziomu zmiany we wspieranej firmie.
15. Opracowanie systemu wsparcia (rozwoju i doskonalenia) instytucji proinnowacyjnych (lub chcących prowadzić taką działalność) np. w formie refundacji kosztów z RPO, które pozwoli im na opracowanie modelu biznesowego (i pozyskanie kompetencji, niezbędnych dla jego utrzymania), który zwiększy ich szanse na przetrwanie na rynku „konkurencyjnym rynku” po roku 2020.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 9

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Innowacje i B+R

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Analiza działalności B+R przedsiębiorstw w województwie mazowieckim

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

- Należy przygotować instrumenty wsparcia ukierunkowane na integrację jednostek naukowych aglomeracji warszawskiej z instytucjami z innych obszarów woj. mazowieckiego.
- Instrumenty powinny wspierać budowanie sieci współpracy i powiązań oraz aktywować jednostki spoza aglomeracji warszawskiej do wspólnych przedsięwzięć naukowych i badawczych – podtrzymując i uzupełniając jednocześnie silną pozycję jednostek naukowych aglomeracji warszawskiej.
- Należy przygotować instrumenty wsparcia ukierunkowane na duże projekty badawcze adresowane do sektora przedsiębiorstw premiujące doświadczenie i praktyczne osiągnięcia instytutów badawczych w gospodarce.

- Przygotowanie sektora B+R do podejmowania działań na arenie międzynarodowej poprzez odpowiednie instrumenty wsparcia.
- Podniesienie poziomu wykorzystania laboratoriów i aparatury badawczej na potrzeby sektora przedsiębiorstw poprzez zmianę procedur korzystania z laboratoriów i zmianę zasad ich finansowania.
- Wsparcie finansowe dla projektów realizowanych w konsorcjach naukowo-przemysłowych.
- Projekty premiujące nastawienie jednostek naukowych na sprzedaż wyników badań oraz zachęcających firmy do zakupu wyników badań.
- Ukierunkowanie finansowania na potrzeby przedsiębiorstw – analizy i zastosowanie w praktyce (spojrzenie sektorowe lub branżowe).
- Ukierunkowanie na przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku 3–5 lat.
- Otwarcie jednostek naukowych na usługi dla przedsiębiorstw mikro.
- Upowszechnienie dobrych praktyk zarządzania projektami B+R.
- Uproszczenie procedur na wielu płaszczyznach wynikających z dokumentów programowych.
- Rozpoznanie potrzeb przedsiębiorstw oraz dostosowanie do nich oferty jednostek naukowych na Mazowszu.
- Zmiana zasad funkcjonowania i finansowania CTT, wsparcie działań promocyjnych i marketingowych jednostek naukowych na Mazowszu.
- Zmiana zasad funkcjonowania i finansowania instytucji otoczenia biznesu.
- Promowanie Mazowsza jako regionu o największym interdyscyplinarnym potencjale naukowym i badawczym w kraju i za granicą.
- Zmiana zasad oceny jednostek naukowych, biorących pod uwagę typ jednostki, jej profil i misję działania.
- Wprowadzenie ulg podatkowych dla przedsiębiorstw w związku z prowadzeniem działalności B+R.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 10

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Innowacje i B+R

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Analiza rynku nowych technologii w regionie Mazowsza

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Podejmowanie działań wspierających innowacyjność, takich jak:
  - poszerzanie świadomości przedsiębiorców w zakresie efektów z wdrażania nowoczesnych technologii;
  - zwiększenie poziomu współpracy środowisk naukowych i przedsiębiorców;
  - opracowanie programów wspierania prac polegających na opracowaniu własnych technologii przez firmy.
2. Wprowadzenie zmian w regulacjach prawnych (m.in. w celu zachęcania do inwestycji w nowe technologie).
3. Podniesienie poziomu dostępności firm do wykwalifikowanej kadry.
4. Kontynuacja promowania w programach wsparcia firm wdrażających nowoczesne „czyste” technologie.

5. Kontynuacja programu rozwoju cyfrowego Mazowsza.
6. Upowszechnienie informacji, a w szczególności zalet, wynikających z wdrażania programu e-administracji.
7. Przyszłe programy wsparcia powinny silnie wspierać wdrażanie nowoczesnych technologii gwarantujących konkurencję na rynku globalnym (system zachęt do wdrożeń nowoczesnych technologii).
8. Z punktu widzenia nowych technologii specjalizacja regionalna powinna zostać oparta o sekcję przetwórstwa przemysłowego.
9. Wsparcie firm rozwijających się (powyżej 3. roku działalności) o potencjale innowacyjnym przy pomocy zwrotnych i bezzwrotnych instrumentów wsparcia. Podjęcie działań w kierunku rozwoju firm mikro, w miejsce generowania ze środków europejskich kolejnych tysięcy start-upów, które w znaczącej większości upadają po przejściu w realia pełnej składki ZUS czyli w 3. roku życia.
10. Skonstruowanie i wdrożenie strategii rozwoju infrastruktury wsparcia w regionie.
11. Upowszechnianie wiedzy o potencjale gospodarczym i strategii rozwoju regionu w tej grupie, podjęcie efektywnych działań sieciujących w obszarze IOB, ośrodki naukowe, firmy.
12. Wzmocnienie struktur organizacyjnych biorących udział w procesach transferu technologii na uczelniach wyższych i pozostałych jednostkach sfery B+R.
13. Rozwój postaw przedsiębiorczych wśród studentów i kadry naukowo-badawczej, w tym ułatwienia związane z ich formalizacją.
14. Wzmacnianie zaawansowanych form współpracy pomiędzy partnerami ze sfery przedsiębiorstw, w tym m.in. wspólnych projektów badawczych, tworzenia wspólnej infrastruktury B+R, zamawiania projektów badawczych.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 40

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Innowacje i B+R

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Badanie potencjału innowacyjnego obszarów wiejskich Mazowsza

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Sytuacja strukturalna polskiego rolnictwa wymaga prowadzenia aktywnej polityki rolnej. Uczestnictwo polskiego rolnictwa we Wspólnej Polityce Rolnej Unii Europejskiej przyczyniło się do poprawy konkurencyjności, zarówno całego sektora, jak i poszczególnych podmiotów. Pomimo to jednak nadal istnieją znaczne różnice strukturalne między Polską i innymi państwami UE. Dlatego też, aby zapewnić trwanie i rozwój gospodarstw oraz vitalność obszarów wiejskich, konieczne jest kontynuowanie działań na rzecz wsparcia agrobiznesu oraz wsi, w czym szczególnie ważną rolę odgrywają fundusze unijne. Rozwój gospodarstw rolnych jest nieodłącznie związany z podejmowaną działalnością inwestycyjną. Realizowane inwestycje mają istotny wpływ na efektywność produkcji i jej konkurencyjność, a zatem siłę rynkową podmiotów. Przede wszystkim, w kolejnych latach należy umożliwić dalszą modernizację i restrukturyzację tych podmiotów, których potencjał produkcyjny pozwala na podjęcie wyzwań konkurencyjnych na europejskim rynku. Rozwijać należy rolnictwo, którego produkcja jest dostosowana do potrzeb przetwórstwa rolno-spożywczego (np. produkcja owoców i warzyw

– subregiony warszawski zachodni i radomski, produkcja mleka – subregiony ostrołęcko-siedlecki i ciechanowsko-płocki, produkcja żywca rzeźnego – subregiony ostrołęcko-siedlecki, ciechanowsko-płocki i warszawski zachodni).

W zakresie sprawnego funkcjonowania systemu doradztwa rolniczego w dalszym ciągu istnieje dość duża potrzeba poprawy. Warto byłoby zadbać o większą spójność całego systemu, zwłaszcza pod kątem jego finansowania i zarządzania, a także o lepszą współpracę z ośrodkami naukowymi (szczególnie w subregionach peryferyjnych w skali województwa i oddalonych od silnych jednostek miejskich – szczególnie dla subregionów ciechanowsko-płockiego oraz ostrołęcko-siedleckiego).

Poszukując możliwości wzmocnienia instrumentów wspierania lokalnych rynków, należy wykorzystywać synergii i wzajemne uzupełnianie się ich z pozostałymi funduszami Unii, tak by położyć akcent na podejście precyzyjnie ukierunkowane na potrzeby poszczególnych obszarów, w pełni zgodne z zasadą pomocniczości. Ze szczególną uwagą należy traktować współpracę różnych podmiotów w celu rozwijania strategii na rzecz produkcji i promocji lokalnych produktów rolnych. Aby poprawić zbyt lokalnych produktów, należałoby udostępnić środki mające na celu finansowanie podstawowych usług, np. tworzenie ośrodków handlowych, sklepów lokalnych lub wiejskich sklepów wielobranżowych, rozwijanie hal i targowisk. Po 2013 r. w promowaniu krótkich łańcuchów dostaw ważniejszą rolę mogłyby odgrywać m.in. narzędzie LEADER, lepiej wpisane we Wspólną Politykę Rolną.

Jako rozwinięcie dokonano analizy potrzeb osób reprezentujących produkcję rolną i przetwórstwo spożywcze w zakresie oczekiwanych instrumentów wsparcia w oparciu o wyniki badań CATI. Nie zarejestrowano statystycznie istotnych różnic pomiędzy poszczególnymi subregionami w województwie mazowieckim. Natomiast można zaobserwować różnice w potrzebach pomiędzy przedstawicielami produkcji rolnej i przetwórstwa spożywczego. Rolnicy przede wszystkim oczekują na wsparcie działalności poprzez dopłaty bezpośrednie do produkcji rolnej. Na dalszym miejscu wymieniane były m.in.: dofinansowania zakupu maszyn i urządzeń rolniczych oraz szkolenia. W przypadku podmiotów przetwórstwa spożywczego wymieniane były przede wszystkim: dofinansowanie do zakupu maszyn i urządzeń oraz modernizacji zakładów, szkolenia pracowników i kadry kierowniczej. Warto podkreślić, że obie grupy podmiotów oczekują na zwiększenie przejrzystości przepisów regulujących prowadzoną działalność oraz ogólne wsparcie ze strony władz państwowych i samorządowych (bez precyzowania zakresu pomocy). Warto wykorzystać sieci instytucji otoczenia biznesu, stowarzyszeń branżowych, klastrów czy też grup producenckich, w celu zapewnienia kompleksowego wsparcia dla podmiotów (m.in. doradztwo, szkolenia, działania informacyjne, inżynieria projektowa w zakresie przygotowania i zarządzania projektami dofinansowanymi ze środków funduszy unijnych).

W kontekście inteligentnej specjalizacji jako obszar, który posiada istotny potencjał przemysłowy, można wskazać sadownictwo (szczególnie na terenie subregionów warszawskiego zachodniego oraz radomskiego). Wzrasta znaczenie Polski w produkcji jabłek na arenie międzynarodowej. Od początku XXI w. plasuje się ona w pierwszej piątce największych producentów jabłek na świecie. Wzrasta także jej udział w handlu zagranicznym jako eksportera (zwłaszcza na rynki wschodniej Europy – Rosja, Ukraina, Białoruś) nie tylko jabłek świeżych, ale także koncentratu soku jabłkowego. W województwie mazowieckim znajduje się największa powierzchnia upraw jabłoni. W 2010 r. na Mazowszu zebrano 7 877 607 kwintali jabłek. Jabłonie są uprawiane w województwie mazowieckim na prawie 70 tys. ha. Polski eksport jabłek w roku 2012 wyniósł 951 tys. ton, co stanowi rekordowy wynik. Kolejne oficjalne dane mówią, że przemysł przetwórczy do końca 2012 r. przerobił na koncentrat około 2 mln ton jabłek ze zbiorów 2012 r. Ponadto po raz pierwszy od kilku lat odnotowano wzrost spożycia owoców, w tym jabłek, przez przeciętnego Polaka. Dzięki środkom z Funduszu Promocji Owoców i Warzyw prowadzonych jest kilka akcji promocyjnych, które w skuteczny sposób zachęcają do zdrowego odżywiania. Jeśli uwzględnić akcje „Owoce w szkole” i „Jedz witaminy i wracaj do zdrowia”, to można szacować, że Polacy

będą jedli coraz więcej naszych produktów. Jednocześnie jabłka są najbardziej popularnym owocem w konsumpcji w krajach UE.

Warto zwrócić uwagę na możliwość upraw roślin w celach energetycznych i wykorzystanie do tego gruntów niskiej jakości. Rozwinięty na Mazowszu kompleks rolno-spożywczy, tj. przetwórstwo oraz dostarczające mu surowców rolnictwo, generuje znaczne ilości odpadów, które wymagają zagospodarowania, a niekiedy utylizacji. Na rozwiązanie tego problemu można spojrzeć w kontekście przyjętej przez Polskę polityki energetycznej UE, wyrażonej w tzw. Pakiecie Klimatycznym „3x20”, która zobowiązuje nasz kraj do wykorzystania 15% udziału odnawialnych źródeł energii (OZE) w zużyciu energii ogółem w 2020 r. Jedną z możliwości realizacji tej polityki na Mazowszu jest produkcja biogazu z wykorzystaniem biomasy pochodzenia rolniczego, w tym odpadów. Należy podkreślić, że Mazowiecka Agencja Energetyczna, powołując się na badania Instytutu Energetyki Odnawialnej, wskazała, że biogaz rolniczy będzie w przyszłości głównym OZE na Mazowszu. Wynika to m.in. z rozwiniętych w województwie specjalizacji produkcji rolniczej, w szczególności zwierzęcej, oraz wydatnego sektora przetwórstwa rolno-spożywczego, które stanowią istotny potencjał dla produkcji tego rodzaju energii w regionie.

Jest to tym bardziej istotne, że jednym z priorytetów strategii „Europa 2020” jest zrównoważony wzrost. Strategia podkreśla potrzebę transformacji w kierunku zielonej, niskoemisyjnej i zasobooszczędnej gospodarki, będącej nowym paradygmatem dla zrównoważonego wzrostu. Innowacje są niezbędne, aby oddzielić wzrost od eksploatacji naturalnych kapitałów, czyli innymi słowy – są sposobem na to, aby zrównoważony wzrost szedł pod rękę ze wzrostem inteligentnym. Strategie innowacji na rzecz inteligentnej specjalizacji będą musiały promować „zielony” wzrost.

Ekoinnowacje należy promować nie tylko za pośrednictwem technologii, ale także procesów biznesowych i zmian organizacyjnych. W tym kontekście na szczególną uwagę zasługuje gospodarka oparta na zamkniętym obiegu, która sprzyja – w wartościach bezwzględnych – redukcji nakładów, odpadów i emisji substancji szkodliwych w całym łańcuchu wartości oraz promuje ponowne wykorzystanie, recykling i zastępowanie zasobów.

W kontekście poprzedniej rekomendacji, warto nadmienić że w województwie mazowieckim najbardziej perspektywiczne są biogazownie wykorzystujące odpady organiczne z przetwórstwa warzyw i owoców (wytłoki owocowe), mleka (tłuszcze, serwatka, odpady z oczyszczalni) oraz mięsa (m.in. odpady poubojowe). Najbardziej efektywnie na terenie województwa mazowieckiego na rozwój biogazowni mają duże fermi drobiu zlokalizowane m.in. w subregionie ciechanowsko-płockim (powiaty gostyniński, płocki w tym m. Płock, mławski i żuromiński) oraz subregionie ostrołęcko-siedleckim (powiaty siedlecki i m. Siedlce, sokołowski).

Kolejnym obszarem, który należy wskazać w kontekście inteligentnej specjalizacji Mazowsza, jest rozwój rolnictwa ekologicznego. Mazowsze nie stanie się regionem czysto przemysłowym, ale powinno stać się obszarem zdrowego stylu życia. Jak wynika z danych Głównego Inspektoratu Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych, na koniec 2011 r. uprawy ekologiczne w Polsce zajmowały ponad 605 tys. ha (łącznie z gospodarstwami będącymi w trakcie przestawiania), co stanowiło 2,44% ogólnego areалу użytków rolnych w kraju. Liczba gospodarstw zajmujących się rolnictwem ekologicznym wynosiła 14 896, co stanowi ok. 1% gospodarstw, które składają wnioski o bezpośrednie dopłaty obszarowe, wynikające z uregulowań WPR. Jeśli dodatkowo uwzględnimy analizę dotychczasowych trendów w zakresie wzrostu powierzchni gospodarstw ekologicznych oraz powierzchnię gospodarstw rolnych będących w okresie przestawiania na gospodarowanie ekologiczne, można prognozować, że w ciągu najbliższych 2–3 lat w województwie mazowieckim będzie łącznie ponad 50 tys. ha w dyspozycji ekologicznych gospodarstw rolnych z certyfikatem. Szansą rozwoju dla tego typu działalności w województwie mazowieckim jest m.in. bliskość aglomeracji warszawskiej jako chłonnego i najbardziej zamożnego krajowego rynku zbytu oraz możliwość eksportu produktów ekologicznych do krajów UE (w UE ponad

70% tych produktów pochodzi z Włoch i Hiszpanii). Zwiększenie produkcji ekologicznej żywności będzie możliwe dzięki podejmowaniu w tym zakresie zarówno działań promocyjnych samej żywności, jak i promocji takich rozwiązań, jak przekształcanie rozdrobnionych gospodarstw w gospodarstwa ekologiczne, które współpracują z przetwórstwem, rozwój systemu certyfikacji i przetwórstwa oraz eksportu żywności ekologicznej. Wskazane jest tworzenie warunków dla rozwoju rolniczej produkcji ekologicznej, wytwarzanej metodami uwzględniającymi wymagania ochrony środowiska i potrzeby konsumentów. Do budowy konkurencyjności gospodarstw produkujących metodami ekologicznymi niezbędne jest pogłębienie wiedzy rolników, zwiększenie nakładów inwestycyjnych i podjęcie działań marketingowych. Kluczowe dla osiągnięcia sukcesu ekonomicznego w branży żywności ekologicznej jest stworzenie efektywnych kanałów dystrybucji oraz wsparcie w zakresie większego udziału województwa w przetwórstwie ekologicznym. Problemem rolnictwa ekologicznego jest bowiem brak efektywnych kanałów dystrybucji. Sprzedaż produktów finalnych powinna być realizowana bezpośrednio do specjalistycznych sklepów z żywnością ekologiczną lub do podmiotów realizujących sprzedaż bezpośrednią w dużych aglomeracjach miejskich, by uzyskać wymierny efekt ekonomiczny. W przypadku mniejszych gospodarstw można organizować grupy sprzedażowe, co pozwoli na zwiększenie potencjału i przewagę negocjacyjną względem odbiorców. Działania dystrybucyjne powinny być również ukierunkowane na rynki zagraniczne. W przypadku żywności ekologicznej, której okres przydatności jest krótszy niż żywności tradycyjnej, istotnym elementem efektywnego kanału dystrybucji jest transport i logistyka.

Krótkie łańcuchy dystrybucji stanowią metodę zwiększania dochodów producentów i zapewniania rentowności dużej liczbie gospodarstw, przede wszystkim dzięki poprawie marż, ograniczeniu kosztów transportu i zmniejszaniu uzależnienia od sektora rolno-przemysłowego. Mogą przyczyniać się do poprawy ochrony środowiska, np. przez ograniczanie emisji CO<sub>2</sub> lub mniejsze zużycie opakowań. Z perspektywy kulturowej i społecznej sprzyjają podejmowaniu wspólnie wypracowanych decyzji i sprawowaniu władzy na szczeblu lokalnym w sposób bardziej ukierunkowany na specyficzne potrzeby lokalne, chronią i wspierają lokalne tradycje, wiążąc jednocześnie produkt z obszarem geograficznym wspólnym dla producentów i konsumentów.

W ramach podejścia terytorialnego uczestnictwo producentów w programach jakości i promocji jest podstawą odpowiedzi na rosnące oczekiwania, dotyczące lokalnych produktów, tradycji i autentyczności, które przyczyniają się do odbudowy więzi społecznych między producentami i konsumentami oraz waloryzacji świeżości produktów, innowacyjności i wartości odżywczych.

Sektor żywności ekologicznej jest ważny dla rozwoju zielonej gospodarki woj. mazowieckiego i może zmniejszyć problem ukrytego bezrobocia na wsiach, szczególnie w obrębie małych gospodarstw rolnych. Jednocześnie jest to branża, w której odnajdują się kobiety, więc może zmniejszyć problem bezrobocia wśród kobiet. Dla rozwoju branży najważniejsza jest dalsza popularyzacja ekologicznej żywności i ekologicznego trybu życia. Wdrożeniu zasad marketingu w sektorze żywności ekologicznej sprzyjają autentyczne walory jakościowe produktu. Jednak zgodnie z teorią, sam dobry produkt nie wystarczy do odniesienia sukcesu rynkowego. Oprócz odpowiedniej wyceny, należy produkt dostarczyć w sposób optymalny do miejsc sprzedaży (dystrybucja) oraz poinformować nabywcę o jego walorach, jak też zachęcić do kupna (promocja). Właśnie dystrybucji i promocji należy przypisać największe znaczenie w marketingu ekożywności. Rekomendowana jest edukacja konsumenta, dotycząca świadomego wyboru produktów wysokiej jakości, np. regionalnych jabłek.

W zakresie wzmocnienia oferty produktowej konieczne jest podjęcie działań zmierzających do poszerzenia rejestracji produktów regionalnych i tradycyjnych. Produkty te nie są może kluczowe dla rozwoju rolnictwa ekologicznego, ale wzmacniają atrakcyjność województwa i pozwalają na rozwijanie unikalnej i wyjątkowej różnorodności produktowej. Nowego znaczenia w produkcji sadowniczej upatruje się w możliwości ochrony artykułów rolno-spożywczych, w tym jabłek regionalnych – np.



grójeckich, przez nadanie im ochrony w ramach oznaczenia unijnego ChOG [Chronione Oznaczenie Geograficzne]. Jednak na obecnym etapie budowania rynku produktów wysokiej jakości, o tradycyjnym i regionalnym charakterze, produkty te mają marginalny udział w produkcji jabłek ogółem. W latach 2000–2010 skala produkcji jabłek z oznaczeniem ChOG i samo zainteresowanie sadowników oznaczeniami były minimalne, dlatego działania te nie przynoszą wymiernych ekonomicznych, gospodarczych i społecznych korzyści. Rozwiązania zaproponowane w nowym rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1151/2012 z dnia 21 listopada 2012 r. w sprawie systemów jakości produktów rolnych i środków spożywczych [Dz.U. L 343 z 14.12.2012, art. 54] dają nadzieję, że i w tym zakresie coś ulegnie zmianie, ponieważ po upływie 7 lat od rejestracji, jeśli nie wprowadzono do obrotu żadnego produktu, Komisja może na wniosek producentów cofnąć rejestrację.

Promocja i rozwój sektora agroturystycznego umożliwi poprawę wykorzystania posiadanych przez region walorów oraz stworzenie szerokiej oferty markowych produktów tejże turystyki. Turystyka na obszarach wiejskich uznana została przez wielu ekspertów zagranicznych i krajowych za jeden z podstawowych, priorytetowych obszarów turystyki polskiej, w wyniku czego objęto ją programem rozwoju i promocji produktów markowych w polskiej turystyce. Kreowanie produktów turystycznych na obszarach wiejskich pozwala na zmniejszenie bezrobocia, uzyskanie dodatkowych dochodów z działalności pozarolniczej, stymulowanie przekształceń strukturalnych i nowoczesnych form działalności oraz umożliwia rozwój gospodarczy gmin o charakterze wiejskim. Społeczności wiejskiej pozwala dodatkowo na aktywizację i samorealizację. Biorąc pod uwagę liczebność gospodarstw agroturystycznych, niniejsza rekomendacja jest szczególnie zasadna dla subregionu ostrołęcko-siedleckiego oraz w mniejszym stopniu ciechanowsko-płockiego.

Ważnym czynnikiem umożliwiającym wykorzystanie potencjału rolniczego Mazowsza jest poziom integracji poziomej i pionowej w sektorze agrobiznesu. Namiastką tworzących się więzi są funkcjonujące grupy producenckie. Zrzeszanie się rolników w grupach producenckich daje lepszą i długotrwałą możliwość rozwoju, dlatego warto rozważyć zintensyfikowanie systemu wsparcia tych grup oraz rozwoju sieci dystrybucji i eksportu. Ze względu na to, że zmienność cen może być postrzegana (przynajmniej czasowo) jako jeden z czynników spowalniających powstawanie grup producentów rolnych, programy stymulujące rolników do zrzeszania się powinny iść w parze z instrumentami ograniczającymi wahania cen produktów rolnych. Przykładami takich instrumentów mogą być z całą pewnością programy wspierające kontraktację między rolnikami a przemysłem przetwórczym lub też programy promujące ubezpieczenia od zmian cen. Mając także na uwadze fakt, że zmienność cen w znacznym stopniu zależy od branży, należy rozważyć, czy programy wspierające powstawanie grup producentów nie powinny w większym zakresie mieć charakteru branżowego. Dzięki temu mogłyby one odpowiadać na konkretne potrzeby rolników o określonym kierunku produkcji.

Działania władz w zakresie wspierania powiązań między podmiotami, sieciowania podmiotów czy tworzenia grup producenckich i klastrów, które przynoszą odpowiednie korzyści ekonomiczne ich członkom, a tym samym regionowi jako całości, powinny być z jednej strony zintensyfikowane, a z drugiej – odpowiednio wyważone. Nie można zapomnieć, że dobrowolna współpraca między firmami, jednostkami badawczo-rozwojowymi i samorządem terytorialnym opiera się przede wszystkim na samych podmiotach zrzeszonych w grupie czy klastrze. Powiązania wewnątrz grup producenckich i klastrów nie mogą być przedmiotem zbyt głębokiej interwencji władz. Nowe klastry można tworzyć pod warunkiem, że będą one kluczowe z punktu widzenia realizacji wizji samorządu terytorialnego w regionie i jako takie będą mogły liczyć na silne wsparcie w przyszłości. W przeciwnym razie należy raczej unikać tworzenia nowych klastrów. Fragmentacja i mnożenie się klastrów niejednokrotnie prowadzi do rozproszenia sił i środków finansowych, a także negatywnie wpływa na poziom współpracy między klastrami i efekty synergii. Pożądana byłaby z jednej strony jak najmniejsza ingerencja władzy

regionalnej w tworzenie i funkcjonowanie tego typu powiązań, a z drugiej – skuteczne działania promujące tego typu podmioty, dostarczanie wiedzy na temat ich funkcjonowania, promowanie internacjonalizacji działań, poszukiwanie rozwiązań zaistniałych problemów. Rola władz we wspieraniu grupy producenckiej bądź klastra powinna maleć wraz z upływem czasu i rozwojem danej struktury. Władze powinny jedynie stymulować ich rozwój, a nie je tworzyć. Powinna to być inicjatywa oddolna, a nie odgórna. Głównym zadaniem władz regionalnych jest przede wszystkim likwidacja barier rozwoju tego typu podmiotów. Antidotum na brak zainteresowania współpracą może być promowanie współpracy i dialogu między podmiotami przez organizowanie spotkań tematycznych, udział w targach, misjach handlowych czy szkoleniach. Impulsem może być również uwzględnianie w przetargach i konkursach publicznych czynnika współpracy.

Na rodzimym rynku, w województwie mazowieckim, funkcjonuje wciąż niewielka liczba grup producentów rolnych. Przyczyniają się do tego, jak wynika z przeprowadzonych badań, nie tyle bariery prawno-administracyjne, co społeczno-psychologiczne. W środowisku rolniczym nadal brak jest liderów propagujących tego typu działania i motywujących innych do współpracy. W obliczu coraz bardziej wymagającego rynku kapitalistycznego zmiany w strukturze gospodarowania na polskiej wsi są konieczne i z pewnością nastąpią w przyszłości. Istotne jest wskazanie rolnikom potrzeby organizowania się, ze względu na to, że jest to najefektywniejsza z możliwych form gospodarowania. Trzeba jednak założyć, że zorganizowanie się, zarówno producentów, jak i pozostałych aktorów branży rolno-spożywczej, będzie procesem długoletnim, ponieważ czynnikiem decydującym o zmianach zachowania i myślenia jest przede wszystkim czas.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 41

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Innowacje i B+R

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Badanie w zakresie przyszłego obszaru działania MSODI

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

**Zagrożenie** – Niski stopień innowacyjności polskiej gospodarki, brak lub w najlepszym razie niski popyt na usługi doradcze i informacyjne nakierowane na stymulowanie innowacyjnej gospodarki.

**Ocena zagrożenia** – poważne.

**Jak przeciwdziałać zagrożeniu?** – formułując misję funkcjonalną MSODI [Mazowiecka Sieć Ośrodków Doradczo-Informacyjnych], kładąc nacisk na promocję innowacyjnej przedsiębiorczości, argumentując, że wspieranie przedsiębiorczości innowacyjnej jest jednym z kluczowych zadań państwa; co więcej: to państwo powinno być zobowiązane do brania na siebie tych wszystkich kosztów związanych z promocją i wspieraniem gospodarki innowacyjnej, których nie zechcą ponosić (jako zbyt ryzykownych) inwestorzy prywatni (np. fundusze *venture capital*, zamknięte fundusze inwestycyjne tworzone przez *business angels*) argumentując, że synonimem drugiej fazy modernizacji Polski jest przejście od gospodarki imitacyjnej do gospodarki innowacyjnej. Jeśli realny potencjał innowacyjności polskiej gospodarki jest na razie niski – tym bardziej wskazane jest podejmowanie działań (promocyjnych, edukacyjnych). Im szybciej zacznie się to robić (i im bardziej systematycznie), tym lepiej.

**Zagrożenie** – Istnieją instytucje/organizacje/struktury, które mogą wykonywać zadania MSODI. Zatem: powołanie do życia MSODI nie jest wskazane.

**Ocena zagrożenia** – poważne.

**Jak przeciwdziałać zagrożeniu?** – formułując misję funkcjonalną MSODI kładącą nacisk na rolę MSODI jako pośrednika między (1) zasobami kompetencji wspierającymi orientację proinnowacyjną a (2) podmiotami, które tych kompetencji potrzebują i poszukują, formułując misję funkcjonalną kładącą nacisk na rolę MSODI jako koordynatora (inicjatyw i działań proinnowacyjnych), wychodząc z wartością dodaną, która jest komplementarna wobec oferty wspierającej IOB lub (i) która wypełnia lukę w ofercie usług doradczych i informacyjnych, dążąc do zapewnienia sobie wystarczających środków na promocję własną.

**Zagrożenie** – MSODI nie może liczyć na stabilne finansowanie (w średniej i dłuższej perspektywie czasowej). Zatem: powołanie do życia MSODI nie jest wskazane.

**Ocena zagrożenia** – bardzo poważne.

**Jak przeciwdziałać zagrożeniu?** – dążąc do zapewnienia sobie wystarczających środków na promocję własną, dążąc do pozyskania średnio- i długoterminowych źródeł finansowania, dążąc do dywersyfikacji źródeł finansowania, dążąc do określenia źródeł i skali możliwych/realistycznie prawdopodobnych przychodów MSODI (MSODI – nie tylko centrum kosztów, ale też centrum przewidywalnych, stabilnych przychodów), dążąc do pozyskiwania partnerów biznesowych (np. prywatne fundusze typu VC mogą być zainteresowane współpracowaniem z MSODI w charakterze akwizytora innowacyjnych projektów – firm seedowych, start-upowych itd.).

### Misja funkcjonalna MSODI

**Po pierwsze**, MSODI powinna inicjować i prowadzić działania promocyjne, które nakierowane są na wzrost zainteresowania gospodarką innowacyjną i które tym samym prowadzą do wzrostu popytu na wszelkie informacje i doradztwo związane z innowacjami. Owa rola promotora nie tylko powinna się jednak sprowadzać do działań nakierowanych na uświadamianie potrzeb innowacyjnych wśród przedsiębiorców, a dalej do zachęcania do współpracy z JBR, IOB itd., lecz także do działań upowszechniających i integrujących środowisku naukowe i podmioty działające na rzecz rozwoju innowacyjności.

Działania upowszechniające w środowisku przedsiębiorców powinny skupiać się na pokazywaniu możliwości i rozwiązań innowacyjnych, ale nie tylko opracowywanych przez środowisko naukowe, lecz także tych, które mają już swoje zastosowanie w innych firmach (tj. korzystanie z patentów, licencji, wynalazków innych firm (tzw. „open innovation”). Z kolei działania upowszechniające realizowane w środowisku naukowym powinny być nakierowane na informowanie o specyfice rynku przedsiębiorstw, jego oczekiwaniach oraz korzyści wynikających z komercjalizacji rozwiązań wypracowanych w instytutach badawczych, ośrodkach naukowych, z naciskiem na innowacje odpowiadające popytowi na rynku (tzw. „user-driven-innovation”). Samo zachęcanie, edukowanie o możliwościach współpracy pomiędzy środowiskiem przedsiębiorców i naukowym nie przyniesie oczekiwanych efektów, bowiem jak wynika z przeprowadzonych badań i analiz, obydwa środowiska działają w oderwaniu od siebie. Warto jednak jednoznacznie podkreślić, że promowanie współpracy przedsiębiorców z JBR, IOB nie przyniesie żadnych efektów, jeżeli przedsiębiorcy nie będą identyfikować swoich potrzeb w odniesieniu do innowacyjności – oczywiście na poziomie danego przedsiębiorcy i poziomu rozwoju jego firmy. Bez uświadomienia takiej potrzeby, zachęcanie do współpracy z jednostkami zajmującymi się innowacyjnością nie przyniesie żadnych efektów.

**Po drugie**, MSODI powinna starać się odpowiedzieć na zidentyfikowane w badaniu potrzeby przedsiębiorców w zakresie informacji i doradztwa wspierającego innowacje. Zwłaszcza istotne są oczywiście

te potrzeby informacyjne i doradcze, których nie zaspakajają jak dotąd żadne instytucje z szeroko pojętego otoczenia biznesu. [Luka na rynku usług doradczo-informacyjnym, zdiagnozowana w toku badania obejmuje (1) doradztwo, w zakresie: możliwości uzyskania wsparcia; finansowania pomysłów innowacyjnych oraz w zakresie wdrażania i podnoszenia innowacyjności przedsiębiorstw; (2) informację w zakresie: możliwości uzyskania wsparcia w rozwoju innowacyjnym ze strony IOB i JBR, możliwości uzyskania wsparcia ze środków publicznych, w tym funduszy unijnych oraz udostępnienia zasobów baz danych potencjalnych partnerów w biznesie, w tym IOB, JBR i funduszy typu venture, aniołów biznesu; (3) szkolenia, w zakresie: projektowania i wdrażania innowacji do gospodarki (w tym w formie warsztatów)].

Otwarte pozostaje jednak pytanie, czy MSODI powinna dążyć do tego, by ową zidentyfikowaną lukę informacyjną i doradczą zapełnić samemu, czy też jej zadanie powinno zostać sformułowane inaczej: jako wsparcie istniejących instytucji z otoczenia biznesu mające na celu jak najszybsze doprowadzenie do tego, by zaczęły one świadczyć usługi informacyjne i doradcze, na które istnieje największe zapotrzebowanie. Wydaje się, że docelowo lepsze jest to drugie rozwiązanie, tym bardziej że wyniki badań w środowisku podmiotów działających na rzecz rozwoju innowacyjności wyraża zapotrzebowanie na promowanie ich oferty i możliwości, które oferuje w zakresie innowacji.

**Po trzecie**, wydaje się, że MSODI (nie chcąc narażać się na ewentualne zarzuty, że dubluje działania prowadzone przez innych) powinna dążyć do tego, by funkcjonować przede wszystkim jako pośrednik, jako swoista skrzynka kontaktowa i zarazem koordynator. Głównym zadaniem MSODI powinno być więc docelowo udrażnianie kontaktów oraz kierowanie poszukujących informacji i usług doradczych przedsiębiorców pod właściwe adresy.

**Po czwarte**, niezależnie od tego, że MSODI powinna, jak wspomniano, funkcjonować przede wszystkim jako pośrednik i koordynator działań informacyjnych i doradczych, nieodzowne wydaje się również wyposażenie tej instytucji we własne „produkty”. Zwiększy to jej rangę i zapewni wyrazistszą tożsamość.

Sądzymy, że takim „produktem” mogłaby stać się m.in. analiza potrzeb informacyjnych i doradczych oferowana przedsiębiorstwom. W praktyce byłaby to każdorazowo swoista ekspertyza mająca za zadanie (1) zidentyfikować potrzeby doradcze i informacyjne w kontekście wzrostu innowacyjności oraz (2) wskazać podmioty z szeroko rozumianego otoczenia biznesu, które owe zidentyfikowane potrzeby byłyby w stanie zaspokoić. Mówiąc jeszcze innymi słowami, byłaby to ekspertyza określająca (1) zasoby (informacyjne, kompetencyjne, organizacyjne itd.) niezbędne do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa oraz (2) sposoby i warunki pozyskania tych zasobów. Wspomniana usługa nie powinna być obciążona dużymi progami dostępowymi; powinna być płatna, lecz idealnym rozwiązaniem byłoby zagwarantowanie jej refinansowania.

Inny wart rozpatrzenia „produkt” MSODI to ocena potencjału innowacyjności przedsiębiorstwa. Wyobrażamy sobie, że byłby to swoisty audyt zasobów przedsiębiorstwa prowadzony pod kątem możliwości ich refiguracji, restrukturyzacji lub uzupełnienia prowadzących do wzrostu innowacyjności i do zwiększenia przewagi konkurencyjnej dzięki innowacjom.

Dodatkową korzyścią byłby w tym przypadku zysk edukacyjny (uświadamianie przedsiębiorcom, że praktycznie w każdej sytuacji i w każdych warunkach można rozważać scenariusz wzrostu dzięki innowacjom) oraz zysk marketingowy (popularyzacja MSODI).

Trzecia „propozycja produktowa” dla MSODI wiąże się ze zdiagnozowanym w badaniu niewielkim zaangażowaniem polskich przedsiębiorstw w planowanie strategiczne. Tylko co czwarte przedsiębiorstwo posiada plany strategiczne. Jedynie 5% z ogółu przedsiębiorstw uwzględnia w swoich planach rozwojowych rozwój innowacyjny, rozwój przez innowacje.

Wydaje się w związku z tym, MSODI mogłaby rozważyć jakąś postać własnego zaangażowania we wspieranie przedsiębiorstw w planowaniu strategicznym. Oczywiście takim, które uwzględni rozwój przez innowacje i które włącza w rachuby i kalkulacje biznesowe strategię proinnowacyjną (lub jej elementy). Można sobie wyobrazić, że MSODI mogłaby zaoferować np. merytoryczną, ekspercką pomoc przy sporządzaniu planów strategicznych będącym częścią procedury ubiegania się o pomoc ze środków publicznych lub że po prostu zadanie to zostałyby włączone do oferty doradczej (w miarę możliwości subwencionowanej).

Czwarty wart rozważenia „produkt” MSODI to rozmaite inicjatywy nakierowane na tworzenie klastrów innowacyjnych przedsiębiorstw (bądź klastrów przedsiębiorstw zainteresowanych współpracą w określonych obszarach gospodarki innowacyjnej – co nie musi być tym samym). Sądzymy, że winno się w tym przypadku oddzielić od siebie (1) inicjatywy i działania, które mają raczej charakter promocyjno-informacyjny i służą zogniskowaniu uwagi na samej idei klastrów, od (2) działań mających bardziej ekspercki, doradczy i przede wszystkim „dedykowany” charakter (polegających np. na określaniu realnej zdolności konsorcjalnej przedsiębiorstwa, na określaniu obszarów jego komplementarności wobec innych podmiotów rynkowych, na ustalaniu jego potrzeb w zakresie kooperacji).

**Po piąte**, wydaje się, że MSODI powinna dążyć do stworzenia swoistego repozytorium wszelkiego typu danych związanych z innowacyjną gospodarką (wyników badań, studiów przypadku, dobrych praktyk itd.). W praktyce, wyobrażamy sobie, że MSODI byłaby miejscem gromadzącym wszelkiego rodzaju dane zastane dotyczące gospodarki innowacyjnej, które są dziś wprawdzie dostępne, lecz pozostają w znacznym rozproszeniu. Innymi słowy, takie repozytorium gromadziłoby dane o rynku podmiotów specjalizujących się w rozwiązaniach innowacyjnych.

Dodatkową korzyścią rekomendowanego tu repozytorium byłoby to, że funkcjonując jako baza danych, dawałoby ono orientację, jakiego typu inicjatywy (badawcze, eksperckie, analityczne itd.) zostały już zrealizowane. Pozwoliłoby to ograniczyć niekorzystne zjawisko ich dublowania.

Repozytorium MSODI miałyby stanowić źródło kontaktów, kanałów poszukiwania informacji o dostępnych lub potencjalnych możliwościach współpracy, dyfuzji innowacji, poszukiwania partnerów, dostawców i odbiorców rozwiązań innowacyjnych.

Postulat podmiotów działających na rzecz rozwoju innowacyjności o utworzeniu przez MSODI bazy danych na temat rozwiązań innowacyjnych na potrzeby: (1) sprawdzenia, czy polski innowacyjny pomysł nie ma już swojego odpowiednika za granicą oraz (2) jako źródło inspiracji dla potencjalnych projektodawców całego świata wydaje się – w kontekście misji funkcjonalnej Sieci raczej nierealne. Taka inicjatywa wiązałaby się z wysokimi kosztami bieżącej aktualizacji i wiedzy specjalistycznej, koniecznej do tego, aby oceniać, czy dane rozwiązanie jest użyteczne dla takiej czy innej firmy, czy też nie.

Utworzenie repozytorium nastąpi w ramach projektu systemowego, tym samym istnieje zagrożenie, że po zakończeniu finansowania nie będzie wystarczających środków na jego utrzymanie, dlatego w tym kontekście zdecydowanie bardziej zasadne będzie stworzenie bazy w oparciu o dane z innych, wyspecjalizowanych baz branżowych, w której zawarte byłyby informacje o specjalistycznych bazach branżowych, zasadach korzystania z ich zasobów, a rolą ośrodków MSODI byłoby pozyskiwanie informacji z baz specjalistycznych i przekazywanie ich zainteresowanym podmiotom.

**Po szóste**, otwarte pozostaje pytanie, czy oferta MSODI powinna być zróżnicowana w zależności od tego, do jakiego subregionu jest adresowana. Wydaje się, że różnicowanie oferty jest ryzykowne – może ono „naznaczać” mniej innowacyjne obszary województwa i wręcz prowadzić do powiększenia się subregionalnych dystansów w wymiarze innowacyjności. Równocześnie – wskazane jest, by subregiony o najmniejszej liczbie podmiotów proinnowacyjnych zostały objęte bardziej intensywnymi działaniami promocyjnymi; siłą rzeczy powinny mieć one częściowo edukacyjny charakter.

Lepszym niż subregionalizacja oferty rozwiązaniem będzie naszym zdaniem nadanie ofercie MSODI charakteru modułowego (różne zakresowo aspekty doradztwa, „pakiety” usług doradczo-informacyjnych dopasowane do specyfiki branżowej i do fazy życia przedsiębiorstwa itp.).

**Po siódme**, warto rozważyć włączenie się MSODI nie tylko w doradztwo i działania promocyjno-informacyjne, lecz także w aktywne wspieranie procesu wdrażania innowacji.

Zrealizowane w Polsce badania na temat gospodarki innowacyjnej, w tym zwłaszcza badania dotyczące transferu wiedzy do gospodarki i przedsiębiorczości akademickiej wskazują, że istotną barierą jest częstokroć nie tyle nawet niechęć do innowacji, ile nieumiejętność ich wdrożenia lub brak pomysłu na to, jak zorganizować i przeprowadzić ten proces.

W tych okolicznościach idealną sytuacją byłoby zaoferowanie podmiotom proinnowacyjnym dostępu do „terenowych konsultantów” wspierających lub wręcz zarządzających procesem wdrażania innowacji. Naturalnym zapleczem kadrowym mogliby tu być np. absolwenci studiów doktoranckich.

### Grupa docelowa

Grupą docelową Sieci powinny być przede wszystkim przedsiębiorstwa mikro i małe, zatrudniające do 49 pracowników. Przyjmując misję funkcjonalną MSODI, związaną głównie z uświadamianiem potrzeb wdrażania rozwiązań innowacyjnych, a następnie z upowszechnianiem wiedzy na temat możliwości w zakresie innowacji grupa ta, ze względu na jej cechy wpisuje się charakter MSODI. Wyniki badań i analiz wskazują bowiem, że przedsiębiorcy mikro i mali nie są świadomi innowacyjności, nie wiedzą, na czym może ona polegać, boją się wdrażania rozwiązań innowacyjnych, często zasłaniając się innymi potrzebami (np. finansowymi). Przedsiębiorstwa średnie (i duże, które nie stanowiły jednak przedmiotu naszych analiz) cechują się znacznie wyższą świadomością i aktywnością proinnowacyjną, dlatego uważamy, że „ciężar” działań MSODI powinien skupić się na mikro i małych firmach zlokalizowanych na terenie województwa mazowieckiego.

Drugą, istotną cechą grupy docelowej Sieci są firmy młode, mające krótki track record, otwarte na wprowadzanie wszelkich rozwiązań pozwalających na rozwój nieukształtowanego jeszcze w pełni przedsiębiorstwa i podniesienie jej konkurencyjności na rynku. Badania i analizy wskazują bowiem, że firmy zakorzenione na rynku charakteryzuje rutyna zarządcza, która pozwala przedsiębiorstwu na stały rozwój lub wystarczającą właścicielom stagnację, więc opór wobec „nowego” jest znacznie większy, niejednokrotnie nie do usunięcia.

Po trzecie, warto naszym zdaniem objąć szczególnym zainteresowaniem przedsiębiorstwa, które są obecnie w tej fazie wzrostu, w której przechodzą one od zainteresowania inwestowaniem w rozmaite „miękkie zasoby” do zainteresowania poszukiwaniem dla siebie driverów intensywnego wzrostu.

### Dodatkowe działania usprawniające organizację i efektywne działanie MSODI

Sieć powinna czerpać zasoby i doświadczenia innych podmiotów działających na rzecz rozwoju innowacyjnego, dlatego należy w budżecie wygospodarować znaczną pulę środków na promocję MSODI, ale również jej partnerów; efektywne zarządzanie relacjami z klientami Sieci oraz jej partnerami zapewni należy system CRM oparty o stale uzupełniane i aktualizowane bazy danych, ale również o wydajne systemy informatyczne; nad Siecią powinna czuwać swoista Rada Programowa, która będzie nie tylko nadzorowała merytoryczną pracę Ośrodków, ale także będzie jej ambasadorem na terenie województwa, kraju i w środowiskach zagranicznych podmiotów działających na rzecz rozwoju innowacyjności.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** MSODI Mazowiecka Sieć Innowacji/Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 203

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Innowacje i B+R

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Badanie w zakresie wpływu inicjatyw klastrowych z województwa mazowieckiego na kształtowanie inteligentnej specjalizacji regionu

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Należy skupić się na wspieraniu istniejących klastrów działających w branżach, które już stanowią regionalną specjalizację.

Należy podjąć działania zmierzające do inspirowania powstawania inicjatyw klastrowych w branżach uznanych za specjalizacje regionalne, a w których w chwili obecnej nie występują klastry/inicjatywy klastrowe.

Należy sprzyjać rozwojowi klastrów także w branżach, które obecnie nie stanowią regionalnych specjalizacji. Wsparcie to jednak powinno dotyczyć przede wszystkim samego procesu współpracy przedsiębiorstw, sieciowania, natomiast ostrożnie należy podchodzić do finansowania inwestycji tworzących otoczenie innowacyjne w branżach, które nie stanowią regionalnej specjalizacji. Jednocześnie należy monitorować rozwój regionalnych specjalizacji i pod tym kątem weryfikować politykę wobec poszczególnych klastrów.

W stosunku do większości klastrów/inicjatyw klastrowych funkcjonujących w regionie należy stosować instrumenty wsparcia właściwe dla klastrów znajdujących się we wczesnej fazie rozwoju: w pierwszej kolejności wsparcie w wymiarze współpracy i rozwoju zasobów ludzkich. Dopiero w toku dalszego rozwoju w pozostałych dwóch wymiarach: innowacyjności oraz ekspansji i internacjonalizacji.

Należy wspierać zaangażowanie jednostek sektora B+R w funkcjonowanie struktur klastrowych na Mazowszu.

Należy wspierać nawiązywanie współpracy klastrów/inicjatyw klastrowych z partnerami zewnętrznymi w kraju i z zagranicy w celu zagwarantowania zewnętrznych źródeł zasilających klastry w informację, *know how*, dobre praktyki w organizacji, finansowanie klastrów itp.

Należy zindywidualizować wsparcie w stosunku do klastrów istotnych, z racji na duże ich zróżnicowanie w poszczególnych obszarach rozwoju.

Należy stosować wstępne formy identyfikacji i oceny pojawiających się klastrów oraz adekwatne instrumenty wsparcia dla nowo pojawiających się klastrów załączkowych.

Należy opracować i wdrażać regionalną politykę rozwoju klastrów.

Wymienione bariery rozwoju klastrów/inicjatyw klastrowych w województwie mazowieckim powinny być zaadresowane w kształtowanej w regionie polityce klastrowej.

Należy podejmować działania służące rozwijaniu współpracy międzyklastrowej. Będzie to sprzyjało zwiększaniu potencjału klastrów oraz możliwościom ich oddziaływania na wzrost konkurencyjności firm, branż i całego regionu. Współpraca klastrów może przyczyniać się do kształtowania inteligentnej specjalizacji regionu.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 42

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Innowacje i B+R

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Analiza sektora firm wysokich i średniowysokich technik

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Zbudowanie regionalnej platformy/elastycznej sieci współpracy administracji publicznej, sektora B+R i instytucji wsparcia z podmiotami gospodarczymi, w tym małymi i średnimi przedsiębiorstwami, dużymi firmami oraz firmami z kapitałem zagranicznym tak, aby firmy sektora wysokich i średniowysokich technik stały się jedną z ważnych sił napędowych innowacyjnej gospodarki województwa.

Uwzględnienie w Regionalnej Strategii Innowacji uwarunkowań przestrzennych w pobudzaniu innowacyjności przedsiębiorstw na terenie całego województwa. Szanse rozwojowe, szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw wysokich i średniowysokich technik, mogłaby stworzyć realizacja regionalnego programu rozwoju priorytetowych technologii, wspierających działalność administracji na rzecz sektora przedsiębiorstw, konsumentów, instytucji finansowych, badań naukowych oraz działalności handlowej i transferu technologii. Zaangażowanie w realizację przedsięwzięć związanych z technologiami priorytetowymi firm Mazowsza mogłoby być dużą szansą rozwojową dla wielu z nich.

Wzmacnianie działań służących umacnianiu kapitału społecznego.

Efektom jego niedostatku jest wzajemny brak zaufania partnerów i współpraca mocno sformalizowana, nie sprzyjająca pożądanym skutkom w formie innowacyjnych rozwiązań. Byłoby wskazane podjąć stosowną edukację i długofalowe działania w tym zakresie, które ułatwiłyby otwieranie się na siebie uczestników działalności pro-innowacyjnej, w interesie wszystkich stron. Jest to szczególnie ważne w przypadku sektora firm wysokich i średniowysokich technik, które stawiają bardzo duże wymagania przed prowadzącymi je menedżerami oraz i ich partnerami.

Rozbudowanie sieci instrumentów finansujących oferujących zróżnicowane możliwości wsparcia, zwłaszcza na projekty wdrożeniowe.

Należy określić przestrzenną strukturę powstających instytucji otoczenia biznesu, tak by sprawdzić, czy nie pogłębiają się nierówności pomiędzy poszczególnymi częściami województwa. W takiej sytuacji należy rozważyć wprowadzenie preferencji dla obszarów słabiej rozwiniętych. Należy również rozważyć wzmacnianie instytucji otoczenia biznesu w ośrodkach subregionalnych, które mogłyby mieć szersze oddziaływanie niż instytucje zlokalizowane w małych miastach.

Rekomenduje się intensyfikację działań informacyjno-promocyjnych nakierowanych na zwiększenie świadomości korzyści wynikających z wprowadzania innowacji, nawiązywania współpracy zarówno z sektorem B+R, jak i z innymi przedsiębiorstwami. Umożliwienie wzajemnych kontaktów poprzez uruchomienie platform współpracy dla przedstawicieli przedsiębiorstw, jednostek badawczo-rozwojowych oraz samorządów.

Pomocą w nawiązaniu harmonijnej współpracy firm wysokiej i średniowysokiej techniki, a sferą B+R może być wsparcie współczesnych instrumentów współdziałania takich jak: inicjatywy klastrowe, grupy branżowe, parki naukowo-technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości.

Niezbędne jest podjęcie decyzji co do strategicznych kierunków rozwoju sfery B+R, tj. koncentracji środków na wybranych dyscyplinach badawczych w odniesieniu do odpowiadających im branż regionalnej gospodarki.

Niezbędne jest wdrożenie instrumentów wsparcia przedsiębiorstw w zakresie tworzenia i rozwijania własnego zaplecza B+R wraz z wykwalifikowaną kadrą.

Konieczność pomocy firmom w wychodzeniu na rynki europejskie i światowe.



Uproszczenie prawa oraz wprowadzenie rozwiązań prawnych sprzyjających działalności proinnowacyjnej.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 49

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Innowacje i B+R

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Badanie współpracy sektora MŚP z ośrodkami naukowo-badawczymi w regionie Mazowsza

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

- Wsparcie aktywności informacyjno-promocyjnej jednostek naukowych skierowanej do podmiotów gospodarczych.
- Rozwój mazowieckiej bazy ofert jednostek naukowych.
- Rozszerzenie profilu działalności mazowieckiego funduszu pożyczkowego o wspieranie innowacyjnych przedsięwzięć.
- Zwiększenie dostępności zwrotnego finansowania dla przedsiębiorców podejmujących działalność innowacyjną (w szczególności prace B+R).
- Dalsze inwestycje w aparaturę w jednostkach naukowych powinny być uzależnione od dopasowania kupowanej aparatury do potrzeb przedsiębiorców i regionalnej gospodarki, szczególnie powinny być wspierane zakupy aparatury służącej realizacji prac B+R korespondujących z zakresem inteligentnych specjalizacji.
- Należy udostępnić środki publiczne na wsparcie prac B+R realizowanych wspólnie przez przedsiębiorców i jednostki naukowe oraz stymulować taką współpracę przez finansowanie bezzwrotne projektów realizowanych w tej formule.
- Stymulowanie kooperacji mikroprzedsiębiorstw z sektorem nauki.
- Podnoszenie świadomości przedsiębiorców w zakresie korzyści, jakie może przynieść współpraca z jednostkami naukowymi.
- Utworzenie Warszawskiego Parku Technologicznego.
- Kontynuacja analiz dotyczących potencjalnych inteligentnych specjalizacji.
- Ukierunkowanie wsparcia na inteligentne specjalizacje w kolejnym okresie programowania z uwzględnieniem wsparcia bezpośredniego (RPO) i wsparcia pośredniego (działania wspomagające podejmowane przez samorząd województwa, samorządy lokalne).
- Podmioty nie działające w obszarach uznanych za inteligentne specjalizacje również powinny być wspierane w przyszłym okresie programowania.
- Rozwój proinnowacyjnych usług otoczenia biznesu skierowanych zarówno do przedstawicieli przedsiębiorstw, jak i jednostek naukowych.
- Wzmacnianie potencjału istniejących Centrów Transferu Technologii.
- Rozwój Centrów Transferu Technologii przy jednostkach naukowych.
- Wprowadzenie zmian w ustawie o stopniach naukowych i tytule naukowych oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie kryteriów oceny osiągnięć osoby ubiegającej się o nadanie stopnia doktora habilitowanego ukierunkowanych

na większe uwzględnianie w karierze naukowej zagadnień związanych ze współpracą z sektorem gospodarki oraz prowadzeniem prac badawczych o charakterze aplikacyjnym.

- Dokonanie zmian w systemie oceny parametrycznej jednostek naukowych.
- Wprowadzenie zmian w ustawie o niektórych rodzajach wspierania działalności innowacyjnej.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 50

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Innowacje i B+R

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Analiza działalności B+R przedsiębiorstw w województwie mazowieckim

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Najważniejsze rekomendacje odnośnie do wpływu prowadzenia działalności B+R w przedsiębiorstwach na ich konkurencyjność i innowacyjność są następujące:

- Strategiczna polityka B+R w odniesieniu do przedsiębiorstw, promująca podmioty z potencjałem badawczym i potencjałem komercjalizacji lub w przypadku start up z faktycznym potencjałem pomysłu badawczego i konkurencyjności wynalazku. Nie rozpraszać środków na małe projekty z niewielkim potencjałem.
- Kształcenie wysoko wykwalifikowanych kadr zdolnych prowadzić prace badawcze i chętnych do ich realizacji w warunkach biznesowych, kształcenie postaw innowacyjnych podczas studiów.
- Zwiększenie współpracy przedsiębiorstw z nauką i instytucjami proinnowacyjnymi, likwidacja barier mentalnych upośledzających tę współpracę np. przez szkolenia, częstsze kontakty podczas konferencji czy seminariów, praktyki naukowców w firmach i odwrotnie.
- Wsparcie internacjonalizacji przedsiębiorstw prowadzących prace B+R dla poszukiwania popytu zagranicznego na nowoczesne technologie i wynalazki, wsparcie internacjonalizacji badaczy i doktorantów obejmującej też mobilność do przedsiębiorstw nie tylko do zagranicznych ośrodków naukowych.
- Wsparcie dostępu do wysokospecjalistycznych laboratoriów dla przedsiębiorstw na uczelniach, w parkach technologicznych czy promocja tworzenia wspólnej infrastruktury laboratoryjnej przedsiębiorstw i jednostek naukowych.
- Dofinansowanie aparatury badawczej w przedsiębiorstwach z opcją możliwości ich wykorzystania przez kooperantów, np. tworzenie wspólnych laboratoriów przez grupy przedsiębiorstw.
- Wykorzystanie prac doktorskich dla potrzeb prac B+R przedsiębiorstw, zwiększanie liczby doktoratów prowadzonych dla potrzeb pracy w biznesie, a nie w nauce.
- Dostosowanie wsparcia do uwarunkowań badawczych poszczególnych branż i dziedzin gospodarczych.
- Wsparcie dla uzyskiwania ochrony patentowej w skali międzynarodowej przez przedsiębiorstwa.
- Rozwój umiejętności zarządzania projektami B+R, w szczególności popytowego podejścia do innowacji i realizacji badań prowadzących do opracowania wynalazku, na który już są lub mogą być odbiorcy.

- Wsparcie projektów wspólnych np. różnych przedsiębiorstw czy przedsiębiorstw i nauki, w którym prace B+R będą prowadzone dla potrzeb konkretnego odbiorcy, także uczestniczącego w projekcie i np. zapewniającego wkład własny.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 10

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Innowacje i B+R

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Analiza wpływu potencjału dużych firm na innowacyjność Mazowsza

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Zachęcanie dużych przedsiębiorstw do pełnienia roli inwestorów strategicznych w małych firmach technologicznych (pełnienia roli aniołów biznesu) lub wspólny rozwój z MŚP.
2. Sieci innowacyjne i kształcenie spełniających odpowiednie standardy kooperantów i dostawców z sektora MŚP.
3. Silniejsza współpraca z nauką – inicjatywy zachęcające do tej współpracy, uproszczenia kontaktów np. poprzez tworzenie centrów B+R, które będą mogły podejmować decyzje odnośnie do współpracy w procesie innowacyjnym, zarówno na uczelni, jak i w dużych firmach, by zmniejszyć biurokrację i procedury, a także czas nawiązywania współpracy. Zachęcanie jednostek naukowych do wychodzenia z ofertą do dużych przedsiębiorstw, wykazywania się możliwością działania według biznesowych reguł zarządzania projektami B+R i innowacyjnymi. Profesjonalizacja jednostek naukowych, tak by spełniały standardy wymagane przez duże przedsiębiorstwa w kontaktach z nimi, np. w zakresie uregulowanych kwestii prawnych dotyczących efektów współpracy na polu B+R czy przestrzegania harmonogramów projektów.
4. Współpraca uczelnie – biznes na polu kształcenia specjalistycznej kadry dla dużych firm związanej z procesem innowacyjnym – programy stażowe, prace doktorskie i magisterskie pisane na potrzeby dużych firm. Kształcenie w zakresie umiejętności przygotowania profesjonalnych ofert dla dużych przedsiębiorstw i zarządzania projektami innowacyjnymi, by absolwenci mogli stanowić kadrę dużych firm czy z nimi współpracować.
5. Wsparcie innowacyjności organizacyjnej dużych firm w szczególności w odniesieniu do relacji z otoczeniem – tworzenie całego łańcucha wartości w procesie innowacyjnym, tworzenie ekosystemu innowacji, obejmującego też powiązania regionalne. Wsparcie na stworzenie takiego ekosystemu wokół poszczególnych dużych przedsiębiorstw nakierowanego na wspólną działalność innowacyjną i przełamywanie jej barier. Tego typu działania mogą też organizować klastry, ale nie byłyby to działania nakierowane na cały klaster, ale na poszczególne duże firmy i ich kooperantów, także z innych branż (branż powiązanych). W rezultacie w danym klastrze mogłoby być rozwijanych kilka ekosystemów innowacji.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 11

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Innowacje i B+R

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Powiązania kooperacyjne między firmami z udziałem zagranicznym a firmami krajowymi – efekt dyfuzji wiedzy i innowacji (*spillover effects*)

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Wsparcie ukierunkowane na stymulowanie powiązań kooperacyjnych musi być zróżnicowane ze względu na wielkość podmiotu oraz dostosowane do faktycznych jego potrzeb. Proponuje się wypracowanie trwałych mechanizmów współpracy z tymi regionami w kontekście wymiany dobrych praktyk oraz benchmarkingu. Specyfika Mazowsza wymaga wypracowania unikalnej w skali UE założeń polityki spójności, która z jednej strony będzie starała się zmniejszać dysproporcje w rozwoju pomiędzy poszczególnymi jego sektorami, z drugiej zaś nie będzie inhibitorem dla rozwoju kluczowego z punktu widzenia potencjału Mazowsza Obszaru Metropolitalnego Warszawy. Wspieranie instytucjonalne tworzenia związków kooperacyjnych pomiędzy firmami zagranicznymi oraz na Mazowszu, które ułatwiają dyfuzję wiedzy i innowacji. Promowanie „jakości i trwałości” tych związków, które wzmacniają wzajemne zaufanie firm. Promowanie strategii „otwartych innowacji” (*open innovations*) wśród przedsiębiorstw w regionie. Niezbędne jest wsparcie instytucjonalne rozwoju przedsiębiorstw na poziomie regionu w postaci tworzenia przyjaznego środowiska dla praktyk współdziałania między firmami a instytucjami otoczenia biznesu funkcjonującymi na Mazowszu. Szkolenia w zakresie skutecznego zatrzymywania wartości z wiedzy i innowacji w firmie oraz ochrony patentowej. Firmy z różnych branż mają zwykle różne potrzeby i oczekiwania. W zakresie wiedzy, innowacyjności i technologii są to zazwyczaj oczekiwania i potrzeby o charakterze specjalistycznym. Stąd warto wykorzystać koncepcję sieci i klastrów oraz skierować ofertę do najbardziej konkurencyjnych sektorów, w których region się specjalizuje. Wspieranie przez władze trwałego rozwoju i przewagi konkurencyjnej regionu poprzez tworzenie technologicznego know-how, wiedzy i innowacji, jako podstawy konkurencyjności regionu. Wspieranie „zakorzeniania” powiązań kooperacyjnych oddziałów firm lub inwestycji publicznych w regionie poprzez sieci i klastry, co pozwoli na uczenie się i podnoszenie konkurencyjności firm lokalnych, a przez to absorpcję wiedzy i innowacji w danym regionie. Zaleca się konsultowanie zakresu wsparcia kierowanego do przedsiębiorców w zakresie nawiązywania współpracy międzynarodowej z przedstawicielami instytucji oferującymi usługi dla firm w zakresie kooperacji.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 12

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Innowacje i B+R

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Analiza potencjalnych sektorów kreatywnych Mazowsza – wskazanie 5 najważniejszych sektorów/branż w aspekcie budowania inicjatyw klastrowych

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

W odpowiedzi na zdiagnozowane problemy w rozwoju sektora kreatywnego na Mazowszu rekomendujemy **3 grupy działań**, które Samorząd Województwa Mazowieckiego powinien podjąć na rzecz wspierania sektora kreatywnego w regionie.

W każdej grupie rekomendacji przedstawiono cel działań przewidzianych do realizacji w ramach danej grupy, wraz ze wskazaniem uzasadnienia dla interwencji w danym obszarze oraz oczekiwanych rezultatów wdrożenia działań. Następnie przedstawiono propozycje konkretnych działań wraz ze sposobem ich realizacji.

#### **GRUPA 1. Wsparcie na rzecz rozwoju sektora kreatywnego**

1. Nawiązywanie współpracy z władzami lokalnymi oraz podmiotami w otoczeniu sektora kreatywnego i przedstawienie planu wspierania sektora kreatywnego w regionie.
2. Prowadzenie przez władze samorządowe polityki wspierającej powstanie i rozwój nowych przestrzeni kreatywnych oraz polityki zapobiegającej wypieraniu działalności kreatywnych z obecnie zajmowanych przestrzeni.
3. Przygotowanie programów wsparcia jednostek kreatywnych oraz prowadzenie polityki zamówień publicznych, prowadzącej do zwiększenia popytu na produkty sektora kreatywnego.
4. Tworzenie produktów lokalnych i regionalnych we współpracy z sektorem kreatywnym oraz promocja różnorodności kulturowej regionu.
5. Organizacja targów wewnątrzbranżowych oraz targów pracy i dni karier w sektorze kreatywnym.
6. Organizowanie szkoleń dla podmiotów sektora kreatywnego.

#### **GRUPA 2. Wsparcie na rzecz promocji sektora kreatywnego**

7. Stworzenie bazy podmiotów kreatywnych działających w regionie oraz bazy wytwarzanych produktów kreatywnych, celem ich promocji.
8. Promocja sektora kreatywnego jako smart specialisation regionu.
9. Patronat i sponsoring wydarzeń kulturalnych.
10. Promocja możliwości zastosowania produktów kreatywnych w przemysłach tradycyjnych.

**Cel: Stworzenie warunków umożliwiających zakładanie nowych przedsiębiorstw oraz rozwój istniejących firm z branż kreatywnych w województwie**

Rekomendowane działania:

1. Nawiązywanie współpracy z władzami lokalnymi oraz podmiotami w otoczeniu sektora kreatywnego i przedstawienie planu wspierania sektora kreatywnego w regionie:
  - **Przedstawienie władzom lokalnym planowego programu wspierania sektora kreatywnego.** Nawiązanie współpracy z władzami lokalnymi Mazowsza i przedstawienie wszystkich działań

rekomendowanych do wdrożenia na rzecz wsparcia sektora kreatywnego oraz stały monitoring działań podejmowanych na poziomie lokalnym.

- **Nawiązanie współpracy z organizacjami pozarządowymi działającymi w sektorze kultury.** Utrzymywanie stałego kontaktu z organizacjami pozarządowymi angażującymi się w działania na rzecz rozwoju działalności opartych na kulturze.
2. Prowadzenie przez władze samorządowe polityki wspierającej powstanie i rozwój nowych przestrzeni kreatywnych oraz polityki zapobiegającej wypieraniu działalności kreatywnych z obecnie zajmowanych przestrzeni:
- **Wpisywanie problemów rozwoju sektora kreatywnego w programy rewitalizacji miast.** Realizacja projektów rewitalizacyjnych na obszarach przemysłowych, pokolejowych, jak również w zdegradowanych centrach miast może przyczynić się do „uwalniania” przestrzeni dla działalności kreatywnych. Udostępnianie podmiotom kreatywnym miejsc na zdegradowanych obszarach może rozpocząć proces ich rewitalizacji. Pobudzanie rozwoju sektora kreatywnego poza OMW. Moderowanie negocjacji między władzami lokalnymi a podmiotami kreatywnymi.
  - **Rozwojowi sektora kreatywnego sprzyjać może polityka rozwoju przestrzennego regionu i gmin oraz polityka lokalowa.** Rolą samorządu regionalnego powinno być wsparcie we wskazywaniu obszarów i miejsc szczególnie predestynowanych do lokalizacji działalności sektora kreatywnego na terenie całego województwa oraz przygotowanie programów rozwoju dzielnic/przestrzeni kreatywnych. Pobudzanie rozwoju sektora kreatywnego poza OMW. Moderowanie negocjacji między władzami lokalnymi, podmiotami kreatywnymi czy też właścicielami przestrzeni, w której tworzą jednostki kreatywne.
3. Przygotowanie programów wsparcia jednostek kreatywnych oraz prowadzenie polityki zamówień publicznych, prowadzącej do zwiększenia popytu na produkty sektora kreatywnego:
- **Tworzenie programów wsparcia jednostek kreatywnych** oraz motywowanie ich do dalszego rozwoju. Opracowanie systemu wsparcia w postaci grantów i nagród dla młodych lub zasłużonych twórców. Finansowanie stypendiów.
  - **Generowanie popytu na produkty kreatywne poprzez politykę zamówień publicznych.** Organizacja lub współorganizacja wydarzeń kulturalnych (np. koncerty, wystawy, spektakle). Sztuka w przestrzeni publicznej. Zamówienia projektów architektonicznych, materiałów informacyjno-promocyjnych.
4. Tworzenie produktów lokalnych i regionalnych we współpracy z sektorem kreatywnym oraz promocja różnorodności kulturowej regionu:
- **Opracowanie systemu produktów ukazujących zróżnicowanie kulturowe Mazowsza.** Zaangażowanie w procesy projektowania, wyboru, produkcji i dystrybucji produktów promujących różnorodność kulturową regionu podmiotów sektora kreatywnego z różnych części województwa. Prowadzenie tych działań we wszystkich subregionach. Działanie przyczyni się do integracji środowisk kreatywnych.
5. Organizacja targów wewnątrzbranżowych oraz targów pracy i dni karier w sektorze kreatywnym:
- **Organizowanie wydarzeń służących obsłudze sektora kreatywnego pod kątem dostawców, kooperantów itp.** Organizacja spotkań we wszystkich subregionach.
  - **Organizowanie targów pracy w sektorze kreatywnym.** Targi pracy stwarzałyby możliwość pozyskania kadr dla prowadzonej działalności kreatywnej. W targach oraz dniach karier mogłyby brać udział osoby dopiero wybierające zawód, dla których uczestnictwo mogłoby stanowić bodziec do związania swojej przyszłości z sektorem kreatywnym. Współpraca z uczelniami oraz

technikami, zasadniczymi szkołami zawodowymi. Organizacja spotkań we wszystkich subregionach.

6. Organizowanie szkoleń dla podmiotów sektora kreatywnego:
  - **Organizowanie szkoleń związanych ze specyficznym rodzajem działalności.** Wprowadzenie systemu szkoleń w zakresie umiejętności technicznych, umiejętności twórczego myślenia oraz z zakresu promocji i marketingu, a także aspektów prawno-organizacyjnych i ekonomiczno-finansowych działalności gospodarczej.
  - **Organizowanie szkoleń z zakresu ochrony i zarządzania prawami własności intelektualnej.** Wprowadzenie systemu szkoleń z zakresu prawa autorskiego, prawa własności przemysłowej, nieuczciwej konkurencji, w tym szkoleń dotyczących skutecznej ochrony wzorów przemysłowych, utworów, znaków towarowych itp.

### **Cel: Stworzenie warunków do efektywnej promocji podmiotów sektora kreatywnego z Mazowsza oraz produktów kreatywnych wytwarzanych w regionie**

Rekomendowane działania:

7. Stworzenie bazy podmiotów kreatywnych działających w regionie oraz bazy wytwarzanych produktów kreatywnych, celem ich promocji:
  - **Opracowanie, na podstawie inwentaryzacji, bazy podmiotów sektora kreatywnego w województwie.** Wykorzystanie bazy w procesie komunikacji z sektorem kreatywnym oraz jej udostępnienie podmiotom trzecim jako element promocji sektora. Inicjowanie współpracy pomiędzy sektorem kreatywnym a innymi sektorami lub otoczeniem sektora kreatywnego.
  - **Opracowanie i analiza bazy produktów kreatywnych wytwarzanych regionie.** Wybór produktów o szczególnym znaczeniu dla regionu – promocja regionu z wykorzystaniem kreatywnych produktów.
8. Promocja sektora kreatywnego jako *smart specialization* regionu:
  - **Promocja regionu jako lokalizacji dla sektora kreatywnego.** Wskazywanie na duży udział sektora kreatywnego w województwie. Promocja kluczowych branż kreatywnych w regionie oraz produktów kreatywnych. Przyciąganie nowych inwestorów.
  - **Promocja mazowieckich instytucji kultury oraz wydarzeń kulturalnych jako atrakcji turystycznych.** Promocja szlaków kulturowych po regionie. Promocja subregionów poprzez opracowywanie nowych atrakcji i szlaków kulturowych.
9. Patronat i sponsoring wydarzeń kulturalnych:
  - **Promocja wydarzeń kulturalnych generujących wysoki poziom wartości dodanej w kulturze.** Promocja wydarzeń kulturalnych odbywających się w różnych częściach regionu.
  - **Wykorzystanie mecenatu jako zachęty do organizowania wydarzeń kulturalnych w przyszłości.**
10. Promocja możliwości zastosowania produktów kreatywnych w przemysłach tradycyjnych:
  - **Zapewnianie udziału podmiotom kreatywnym w targach.** Promocja produktów kreatywnych oraz ich zastosowania. Udostępnienie przestrzeni targowej podmiotom kreatywnym. Umożliwienie podmiotom z branż uznanych za kluczowe udziału w targach zagranicznych oraz mi-sjach handlowych.
  - **Tworzenie platform dla wymiany doświadczeń pomiędzy podmiotami sektora kreatywnego a podmiotami innych sektorów.** Inicjowanie spotkań przedstawicieli branż kreatywnych i przemysłów tradycyjnych, tworzenie przestrzeni dla takich spotkań. Organizacja spotkań we wszystkich subregionach.

Poniżej przedstawiono rekomendacje dla wsparcia sieci powiązań w sektorze kreatywnym. Wsparcie sektora kreatywnego ze strony Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego powinno odpowiadać przyjętym **założeniom**:

1. Idea klastrów opiera się na współpracy różnych podmiotów, w szczególności podmiotów o ofercie komplementarnej, dającej możliwość m.in. podnoszenia konkurencyjności poprzez tworzenie nowej, wspólnej oferty i pozyskanie nowych klientów. Stąd też **wsparcie nie powinno ograniczać się do konkretnych branż, ale wprost przeciwnie, powinno zachęcać do współpracy podmioty z różnych branż sektora kreatywnego**, jak również współpracy sektora kreatywnego z branżami tradycyjnymi oraz podmiotami z otoczenia sektora.
2. **Wsparcie powinno być skierowane przede wszystkim na działania będące inicjatywami oddolnymi firm**, a rola samorządu powinna ograniczać się do wspierania potrzeb artykułowanych oddolnie.
3. **Narzędzia wsparcia powinny zapewniać dużą elastyczność w zakresie wspieranych projektów**, ponieważ sektor kreatywny jest innowacyjny i zmienny, a istotą jego działania jest „kreacja”, a więc tworzenie czegoś nowego. Stąd konieczność otwartego i elastycznego podejścia ze strony samorządu, umożliwiającego łatwe i dynamiczne dostosowanie narzędzi wsparcia do potrzeb konkretnej grupy odbiorców i odejście od rozwiązań z góry zakładających pewne narzędzia.
4. **Wsparcie powinno uwzględniać współfinansowanie przez zainteresowane podmioty**. Tylko wtedy będzie gwarancja, że realizowane będą projekty, którymi poszczególne podmioty będą realnie zainteresowane, a współpraca nie będzie „sztuką dla sztuki”.

W kolejnym rozdziale przedstawiono 5 grup pomiotów o największym potencjale do budowania i rozwoju sieci powiązań na Mazowszu. Są to zatem grupy, w przypadku których, przy założeniu wdrożenia działań odpowiadających przedstawionym poniżej rekomendacjom, istnieje największe prawdopodobieństwo rozwoju klastrów w regionie Mazowsza. Jednocześnie w badaniu podkreślono, że wsparcie samorządu powinno być skierowane do całego sektora kreatywnego, a nie tylko do wybranych 5 grup podmiotów.

W odpowiedzi na zdiagnozowane problemy w rozwoju sieci powiązań firm w sektorze kreatywnym na Mazowszu rekomendowano **3 grupy działań**.

W każdej grupie rekomendacji przedstawiono cel działań przewidzianych do realizacji w ramach danej grupy, wraz ze wskazaniem uzasadnienia dla interwencji w danym obszarze oraz oczekiwanych rezultatów wdrożenia działań. Następnie przedstawiono propozycje konkretnych działań wraz ze sposobem ich realizacji.

### **GRUPA 1. Wsparcie na rzecz współpracy przedsiębiorstw z sektora kreatywnego**

1. Działania na rzecz integracji środowiska kreatywnego na poziomie lokalnym i regionalnym.
2. Działania na rzecz tworzenia i udostępniania przestrzeni dla kreatywnej współpracy.
3. Działania na rzecz edukacji przedsiębiorstw w zakresie współpracy.

### **GRUPA 2. Wsparcie dojrzałych klastrów w sektorze kreatywnym**

4. Działania na rzecz wsparcia potencjału eksportowego mazowieckich klastrów.
5. Działania na rzecz wsparcia powiązań międzyklastrowych w regionie.

### **GRUPA 3. Promocja idei klastra i procesów sieciowania w sektorze kreatywnym**

6. Działania samodzielne UMWM.
7. Działania realizowane przy wsparciu podmiotów z otoczenia sektora kreatywnego.



### Cel: Integracja środowiska kreatywnego na poziomie lokalnym i regionalnym

Rekomendowane działania:

1. Działania na rzecz integracji środowiska kreatywnego na poziomie lokalnym i regionalnym:
  - **Organizacja spotkań nieformalnych lokalnych przedstawicieli branż kreatywnych w ośrodkach lokalnych i subregionalnych, na wzór warszawskiego Creative Mikser.** Wydarzenie cieszy się rosnącą popularnością wśród podmiotów sektora kreatywnego, przyciąga przedstawicieli różnych branż oraz podmiotów z otoczenia sektora. Rolą władz lokalnych powinno być pełnienie funkcji „pośrednika” w kontaktach pomiędzy podmiotami z sektora i podmiotami z otoczenia sektora. Spotkania mogą być organizowane przez samorząd lokalny bądź przy udziale lokalnych organizacji pozarządowych lub innych podmiotów z otoczenia sektora zainteresowanych integracją lokalnej społeczności kreatywnej.
  - **Zapraszanie dojrzałych klastrów do udziału w spotkaniach z podmiotami sektora kreatywnego w ośrodkach subregionalnych poza obszarem metropolitalnym.** Badania wykazały istnienie barier ograniczających współpracę firm z OMW z firmami spoza obszaru metropolitalnego i jednocześnie otwarcie firm z kreatywnych klastrów na kontakty z firmami z całego Mazowsza. Spotkania powinny być organizowane z inicjatywy samorządu lokalnego. Działanie stwarza możliwość rekrutacji nowych członków do istniejących klastrów.
  - **Tworzenie platform współpracy sektora kreatywnego z podmiotami z otoczenia.** Rolą samorządu regionalnego powinno być wsparcie dla nawiązania i umacniania kontaktów między sektorem kreatywnym, otoczeniem sektora oraz sektorem tradycyjnym zgłaszającym popyt na działalność twórczą. Organizacja wydarzeń pełniących funkcję platformy wymiany doświadczeń jest szczególnie ważna z punktu widzenia firm MŚ, którym trudniej współpracować z dużymi graczami w otoczeniu, szczególnie z instytucjami badawczo-rozwojowymi czy naukowymi. Działania władz powinny być skierowane na wspieranie oddolnych inicjatyw polegających na organizacji tego typu wydarzeń i ich promocję. Inicjatywy te często są podejmowane przez organizacje pozarządowe czy organizacje zrzeszające przedsiębiorców.
2. Działania na rzecz tworzenia i udostępniania przestrzeni dla kreatywnej współpracy:
  - **Tworzenie przestrzeni dających szansę wspólnego wykorzystania zaplecza lokalowo-sprzętowego na potrzeby projektów o charakterze regionalnym.** Przykładem są działania m.st. Warszawy (Centrum Smolna, Centrum Kreatywności Targowa). Obecność takich przestrzeni stwarza możliwość współpracy przy projektach o charakterze regionalnym. Założeniem działania jest tworzenie nowych przestrzeni (różna skala: tworzenie dzielnic/obszarów/pracowni kreatywnych), w których kreatywni mogą tworzyć i które byłyby udostępniane po preferencyjnych stawkach czynszu.
  - **Udostępnianie już istniejących obiektów twórcom, w których mogą pracować (domy kultury, muzea itp.).** Działanie zakłada przystosowanie i udostępnianie lokali typu lofty, stare fabryki, niezamieszkałe lokale należące do miasta, które mogą stać się pracownią, warsztatem czy galerią. Często trudno dotrzeć do takiego miejsca gdzie mogłoby swobodnie funkcjonować parę grup twórczych, tworząc wspólnie konkurencyjny zespół mniejszych podmiotów.
  - **Udostępnianie miejsc, w których kreatywni mogą prezentować, wystawiać swoje produkty (galerie, muzea).**
  - **Zachęcanie ośrodków subregionalnych do rewitalizacji obszarów miejskich pod działalność kreatywną.** Rolą samorządu regionalnego jest stymulowanie powstawania przestrzeni na potrzeby przemysłów kreatywnych w ośrodkach subregionalnych. Działania rewitalizacyjne, często realizowane przy wsparciu środków unijnych (np. Rewitalizacja Zamku Książąt

Mazowieckich w Ciechanowie), stwarzają szansę na poszerzenie oferty kulturalnej i edukacyjnej regionu, przyciągają środowiska twórcze oraz organizatorów imprez i wydarzeń kulturalnych, co z kolei zwiększa popyt na produkty sektora kreatywnego.

- **Wspieranie oddolnych inicjatyw na rzecz tworzenia przestrzeni kreatywnych.** Wsparcie promocyjne dla funkcjonujących inicjatyw prywatnych tworzących przestrzenie kreatywne (np. Soho Factory) i przestrzenie coworkingowe (np. Elektoralna w Warszawie, ArtCluster). Zachęcanie ośrodków subregionalnych do wspierania prywatnych inicjatyw mających na celu tworzenie przestrzeni kreatywnych i coworkingowych.
3. Działania na rzecz edukacji przedsiębiorstw w zakresie współpracy:
- **Organizacja szkoleń, warsztatów dla przedsiębiorstw.** Zapewnienie wsparcia eksperckiego/merytorycznego dla firm zainteresowanych współpracą. Organizacja, przy udziale przedstawicieli edukacji lub organizacji pozarządowych organizujących szkolenia dla przedsiębiorstw, szkoleń w zakresie współpracy i komunikowania się z innymi firmami oraz organizacji takiej współpracy. Przedstawianie przykładów dobrych praktyk współpracy. Szkolenia dotyczące funkcjonowania i zakładania klastrów. Pomoc w nawiązywaniu współpracy z innymi podmiotami, szczególnie dużymi graczami z B+R, nauki.
  - **Umożliwienie studentom zdobywania doświadczenia w pracy w sektorze kreatywnym.** Działanie zakłada wsparcie dla tworzenia wspólnych programów stażowych przez firmy z sektora kreatywnego i promocję tych programów wśród studentów. Organizacja targów pracy na poziomie regionalnym i lokalnym. Dzięki takim działaniom integracja środowiska kreatywnego rozpocznie się już na etapie zdobywania wiedzy.

### **Cel: Zwiększenie konkurencyjności sektora kreatywnego na Mazowszu poprzez wsparcie dojrzałych klastrów kreatywnych**

Rekomendowane działania:

4. Działania na rzecz wsparcia potencjału eksportowego mazowieckich klastrów:
- **Wsparcie dojrzałych mazowieckich klastrów w zakresie tworzenia oferty pod kątem rynków zagranicznych.** Wsparcie dla projektów o wysokim potencjale eksportowym. Forma i zakres takiego wsparcia wymaga konsultacji z liderem klastra.
  - **Wsparcie w procesie internacjonalizacji oferty klastrów.** Wsparcie finansowe na wyjazdy na targi/misje gospodarcze. Wsparcie merytoryczne/doradcze w zakresie strategii internacjonalizacji, badań rynków zagranicznych, marketingu i sprzedaży produktów na rynkach zagranicznych.
  - **Wsparcie dla powstawania powiązań międzyregionalnych na arenie międzynarodowej.** Inicjowanie współpracy z regionami o podobnym profilu do Mazowsza. Działanie zakłada umożliwienie klastrów oraz podmiotom z otoczenia klastrów wymianę doświadczeń i nawiązywanie współpracy z podmiotami zagranicznymi.
5. Działania na rzecz wsparcia powiązań międzyklastrowych w regionie:
- **Wsparcie projektów wymagających współpracy klastrów w ramach sektora kreatywnego.** Wsparcie projektów pozwalających na komunikowanie się ze sobą różnych branż sektora kreatywnego i tworzenia nowych wspólnych produktów.
  - **Wsparcie na rzecz współpracy kreatywnych klastrów z klastrami z przemysłów tradycyjnych.** Organizacja platform współpracy klastrów kreatywnych z klastrami w branżach tradycyjnych, również na rzecz podnoszenia konkurencyjności tych ostatnich.
  - **Umocnienie roli klastrów w regionie.** Należy zapraszać klastry do rozmów nad strategicznymi dla branży ustaleniami. Klastry powinny być „głosem” swojej branży. Działanie zakłada utworzenie Rady Klastrów przy Marszałku Województwa Mazowieckiego.

**Cel: Podniesienie wiedzy w zakresie korzyści płynących ze współpracy**

Rekomendowane działania:

**6. Działania samodzielne UMWM:**

- **Działania promujące świadomość klastrową.** Szczególny nacisk powinien być położony na działania w Internecie: portale społecznościowe, szczególnie Goldenline, LinkedIn, ew. Facebook. Newslettery do odpowiednio szerokiego grona zainteresowanych.
- **Działania integrujące środowisko kreatywne w Internecie.** Dążenie do rozwoju regionalnego portalu dedykowanego sektorowi kreatywnemu na Mazowszu, na którym byłyby zamieszczane informacje o seminariach, spotkaniach, konkursach. Portal pełniłby również rolę platformy współpracy pomiędzy sektorem kreatywnym, B+R i edukacją. Stworzenie portalu może być prywatną inicjatywą oddolną, wspartą przez samorząd regionalny.

**7. Działania realizowane przy wsparciu podmiotów z otoczenia sektora kreatywnego:**

- **Stała współpraca z organizacjami pozarządowymi i instytucjami kultury.** Działania skierowane na umacnianie powiązań kooperacyjnych podmiotów działających w otoczeniu sektora kreatywnego, szczególnie organizacji pozarządowych i instytucji kultury z biznesem.
- **Współpraca z mediami branżowymi w zakresie promocji idei klastrów.** Nawiązanie i utrzymywanie stałej współpracy z mediami branżowymi z sektora kreatywnego w zakresie informowania o działaniach skierowanych do sektora kreatywnego.
- **Udział przedstawicieli regionu w wydarzeniach branżowych.** Objęcie patronatem ważnych wydarzeń branżowych w sektorze kreatywnym. Udział w konferencjach, warsztatach, targach pracy.
- **Promocja klastrów w szkołach podstawowych i gimnazjach.** Działanie zakłada prowadzenie działań edukacyjnych wśród młodzieży (w szkołach podstawowych i gimnazjach, liceach) w zakresie działalności możliwości rozwoju kariery zawodowej w branżach, w których tworzą się i rozwijają klastry na Mazowszu (nie tylko klastry kreatywne). Edukacja poprzez klastry – spotkania z przedstawicielami klastrów, wycieczki dla uczniów.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Samorząd Województwa Mazowieckiego

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 101

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Innowacje i B+R

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Analiza sektorów innowacyjnych w regionie Mazowsza

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Przeprowadzenie analizy przedsiębiorstw działających w województwie mazowieckim, których przedmiotem działalności jest produkcja leków, z wyodrębnieniem producentów leków generycznych. Ustalenie charakterystyk podmiotów prowadzących tego rodzaju działalność, w tym:

- wielkości zatrudnienia,
- struktury kapitałowej,
- podstawowych wskaźników finansowych,

- powiązań kooperacyjnych z podmiotami z regionu, kraju oraz zagranicy (wymiar internacjonalizacji), w tym uczestnictwa w powiązaniach klastrowych,
- barier i stymulant rozwoju.

Przeprowadzenie analizy działalności przedsiębiorstw z branży optoelektroniki, zlokalizowanych na terenie województwa mazowieckiego. Działania badawcze powinny koncentrować się na ww. profilu analizowanego działu PKD, jako posiadającym najwyższy potencjał wzrostowy w tym dziale. W tym celu konieczne jest ustalenie charakterystyk podmiotów prowadzących tego rodzaju działalność, w tym:

- wielkości zatrudnienia,
- struktury kapitałowej,
- podstawowych wskaźników finansowych,
- powiązań kooperacyjnych z podmiotami z regionu, kraju oraz zagranicy (wymiar internacjonalizacji), z uwzględnieniem powiązań klastrowych,
- barier i stymulant rozwoju.

Działania badawcze, związane z rozpatrywaniem analizowanego działu, jako źródła potencjalnej inteligentnej specjalizacji powinny zostać rozdzielone na dwa etapy. W etapie pierwszym konieczne jest dokonanie pogłębionej analizy przedsiębiorstw działających w dziale na poziomie 4-cyfrowego kodu PKD, przy uwzględnieniu zmiennych dotyczących poziomu innowacyjności, działalności B+R, praw własności intelektualnej oraz wskaźników finansowych i niefinansowych (zatrudnienie). Wyniki tego badania powinny – poprzez wyodrębnienie „tradycyjnych” i „innowacyjnych” profili działalności w tym dziale – wskazać te profile działalności, które są interesujące z punktu widzenia dalszych rozważań i dla których konieczne jest pozyskanie dodatkowych informacji (Etap 2), nt.:

- wielkości zatrudnienia,
- struktury kapitałowej,
- podstawowych wskaźników finansowych,
- powiązań kooperacyjnych z podmiotami z regionu, kraju oraz zagranicy (wymiar internacjonalizacji), z uwzględnieniem powiązań klastrowych,
- barier i stymulant rozwoju.

Podstawą dla określenia dokładnej specyfikacji narzędzi wsparcia rozwoju dla podmiotów o tych profilach działalności, które zostaną zdiagnozowane jako interesujące z punktu widzenia inteligentnej specjalizacji powinny stać się wyniki analiz. Niemniej jednak, z punktu widzenia specyfiki działalności podmiotów działających w tym obszarze (niszowość) można założyć, że źródłem finansowania wsparcia w tym zakresie (biorąc pod uwagę koszty takiego wsparcia) będzie mógł być nowy Regionalny Program Operacyjny.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 48

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Innowacje i B+R

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Polityka wspierania kreatywności jako czynnika stymulującego rozwój i zwiększającego atrakcyjność miasta

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd m.st. Warszawy

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Warszawa, tak jak czynią to inne miasta, powinna przyjąć na potrzeby swojej polityki rozwoju definicję sektora kreatywnego. Definicja ta nie powinna być zbyt obszerna, jeśli chodzi o zakres tematyczny, i powinna odnosić się do precyzyjnie określonych typów działalności.
2. Kwestią podstawową jest stworzenie odpowiednich podstaw instytucjonalnych i organizacyjnych, które pozwolą na systematyczne działania prowadzące do stymulowania rozwoju sektora kreatywnego w Warszawie. Dlatego też postuluje się jak najszybsze zrealizowanie planów w postaci utworzenia Zespołu Zadaniowego ds. Rozwoju Sektora Kreatywnego w Warszawie. Zadaniem tego Zespołu będzie koordynacja działań prowadzonych aktualnie oraz przygotowanie strategii rozwoju sektora kreatywnego i planów działania na przyszłość.
3. W planach na najbliższą przyszłość jako działania priorytetowe powinny znaleźć się:
  - prace prowadzące do sformułowania definicji sektora kreatywnego w Warszawie przydatnej do prowadzenia racjonalnej polityki jego wsparcia,
  - prace nad inwentaryzacją podmiotów sektora kreatywnego,
  - stworzenie, na podstawie inwentaryzacji, bazy danych podmiotów sektora kreatywnego (z określeniem zakresu i metod zbierania danych oraz sposobów ich aktualizacji),
  - analiza dotychczasowych procedur formułowania polityk wsparcia MŚP,
  - analiza rezultatów zrealizowanych programów w ramach prowadzonej polityki wsparcia MŚP,
  - analiza otoczenia biznesowego sektora kreatywnego (zgodnie z przyjętą definicją),
  - stworzenie i analiza bazy produktów kreatywnych w mieście, wybór produktów o szczególnym znaczeniu dla miasta,
  - wyselekcjonowanie potencjalnych miejsc koncentracji podmiotów sektora kreatywnego i/lub produktów tego sektora,
  - analiza doświadczeń miast europejskich, których strategie rozwoju przewidują wspieranie sektora kreatywnego,
  - przygotowanie inwentaryzacji przestrzeni (budynki, niezabudowane działki, wolne powierzchnie publiczne) mogące być w przyszłości wykorzystane przez przedsiębiorstwa sektora kreatywnego.

Do innych zadań, których realizacja wymaga czasu i koordynacji różnych biur z Urzędu Miasta i innych podmiotów wspierających, należą:

- edukacja dzieci i młodzieży kładąca szczególny nacisk na estetykę, ład przestrzenny i sztukę, np. (dofinansowywanie specjalistycznych zajęć pozalekcyjnych, organizowanie konkursów, wskazywanie dobrych praktyk),
- współfinansowanie inkubatorów przedsiębiorczości dedykowanych artystom (wyposażonych w pracownie, przestrzeń, oferujących wsparcie organizacyjne i prawne),
- premiowanie nowych inwestycji uwzględniających działalność przedsiębiorstw sektora kreatywnego, np. domy z gotowymi pracowniami artystycznymi, kluby dzielnicowe, przestrzenie publiczne mogące być zaaranżowane do różnych wydarzeń artystycznych. Nowe osiedla mieszkaniowe, które

przyciągają młodych przyjezdnych do Warszawy niską ceną, są pozbawione specjalnych miejsc mogących przyciągać artystów. Władze miasta mogłyby pokusić się o przeprowadzenie eksperymentu i pozostawienie wolnych przestrzeni lokalnym liderom i społecznościom do zagospodarowania. Niewykluczone, że byłyby to początkiem ciekawych, kreatywnych rozwiązań w sensie zagospodarowania i zlokalizowanych funkcji. Byłoby to także testem na „kreatywność kreatywnych” działających w przestrzeni publicznej, za którą biorą odpowiedzialność.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd m.st. Warszawy

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 206

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Innowacje i B+R

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Warszawa innowacyjna. Diagnoza potencjału

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd m.st. Warszawy

**TEKST REKOMENDACJI:**

### **Kompleksowe działania i koordynacja**

Budowanie innowacyjności miasta jest zadaniem złożonym, wymagającym długookresowego planowania oraz kompleksowych działań podejmowanych przez różnych aktorów, z których najważniejsze są trzy grupy: władze publiczne (władze lokalne oraz regionalne, ponadto w przypadku stolicy rozwojem miasta powinny być także zainteresowane władze centralne), sfera nauki (szkoły wyższe, instytucje naukowo-badawcze, fundacje i stowarzyszenia naukowe i wspierające naukę, instytucje pomostowe) i sfera przedsiębiorczości (przedsiębiorstwa oraz organizacje przedsiębiorców). Bardzo duże znaczenie ma koordynacja działań prowadzonych przez poszczególnych aktorów. Jest to szczególnie złożonym wyzwaniem w przypadku dużych ośrodków, takich jak Warszawa, skupiających wiele instytucji. Odpowiednia koordynacja działań powinna umożliwić optymalne wykorzystanie zasobów, efektywne realizowanie celów i unikanie duplikowania działań.

Wobec tego prezentowane w tej części opracowania rekomendacje dotyczą nie tylko działań leżących w kompetencjach władz Warszawy. Część z nich skierowana jest również do najważniejszych instytucji wpływających na innowacyjność miasta. Jednakże wydaje się, że rola Urzędu Miasta jest w tym przypadku kluczowa, ponieważ nie tylko powinien on prowadzić politykę innowacyjną i realizować wynikające z niej działania, lecz także występować jako instytucja animująca oraz koordynująca działania innych podmiotów.

### **Planowanie strategiczne**

Konieczność podejmowania kompleksowych inicjatyw i koordynacji działań wielu instytucji wymaga stałego planowania i zarządzania strategicznego. Budowanie innowacyjności miasta powinno być szeroko uwzględniane w dokumentach strategicznych miasta, a w szczególności w strategii rozwoju. Innowacyjność i gospodarka oparta na wiedzy są obecne w obowiązującej Strategii rozwoju miasta stołecznego Warszawy do 2020 roku. Jednak samo opracowanie dokumentów strategicznych nie gwarantuje osiągnięcia sukcesu. Zapisy strategii muszą być konsekwentnie realizowane, a nie zawsze ma to miejsce. Jednoznacznym przykładem jest zaniechanie działań prowadzących do powstania parku technologicznego na łuku siekierkowskim (utworzenie tego parku jest *explicite* zapisane w wyżej wymienionej strategii).

Istotnym dokumentem z punktu widzenia rozwijania potencjału innowacyjnego Warszawy jest Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza. Obszar Warszawy, z uwagi na koncentrację potencjału, jest kluczowy dla realizacji tej strategii. Zarówno władze Warszawy, jak i inne instytucje działające na terenie miasta powinny aktywnie uczestniczyć w procesie realizacji strategii. W dłuższej perspektywie powinny być także silnie zaangażowane w proces aktualizacji tej strategii.

### **Stały monitoring innowacyjności**

Ważnym elementem planowania i zarządzania strategicznego jest stały monitoring. Należy podkreślić, że cały czas prowadzonych jest wiele badań dotyczących w mniejszym lub większym stopniu potencjału innowacyjnego stolicy. Jednak analizy te nie mają charakteru systematycznego i prowadzone są na różnych poziomach i przez różne agendy. Urząd Miasta powinien prowadzić stały monitoring innowacyjności. Podstawowym zadaniem w tym względzie jest wyznaczenie zakresu monitoringu, czyli przede wszystkim określenie wskaźników oraz okresów, w jakich będą zbierane. Monitoring powinien być działaniem stałym. Ponadto co kilka lat należy weryfikować jego zakres.

### **Współpraca miasta i regionu**

Współdziałanie w ramach regionalnej strategii innowacji jest jednym z pól współpracy władz miasta z instytucjami poziomu regionalnego, w szczególności Urzędu Marszałkowskiego. Działania miasta i regionu powinny być koordynowane oraz wzajemnie się uzupełniać. Budowanie innowacyjnego potencjału Warszawy jest bowiem ważne także dla regionu. Silny ośrodek metropolitalny może bowiem w bardzo korzystny sposób oddziaływać na otoczenie regionalne. Aby takie pozytywne efekty wystąpiły, należy wspomagać dyfuzję rozwoju (chodzi przede wszystkim o sprawne powiązania transportowe ośrodków subregionalnych z metropolią oraz podnoszenie jakości kapitału ludzkiego w regionie). Z drugiej strony istotnym czynnikiem wspomagającym rozwój gospodarki opartej na wiedzy w metropolii może być wzrost popytu przedsiębiorstw z regionu na technologie i usługi (w tym badawcze) świadczone przez instytucje działające w mieście. Współpraca władz miejskich i regionalnych powinna mieć charakter stały oraz obejmować także planowanie strategiczne w zakresie innowacyjności.

### **Współpraca w obszarze metropolitalnym**

Kolejnym ważnym obszarem współpracy w kontekście innowacyjności jest obszar metropolitalny. Działania zmierzające do budowania gospodarki opartej na wiedzy w mieście powinny uwzględniać także potencjał obszaru metropolitalnego. Współpraca powinna obejmować instytucje naukowo-badawcze z obszaru metropolitalnego, innowacyjne przedsiębiorstwa oraz władze gminne i powiatowe. Szczególnie ważne jest wzmocnienie świadomości przedsiębiorstw warszawskich w zakresie działań podejmowanych w obszarze innowacyjności.

### **Rozwój instytucji naukowych**

Warszawskie instytucje naukowo-badawcze powinny stale się rozwijać. Szczególnie istotne jest ciągle podnoszenie jakości oraz rozwijanie potencjału w zakresie najnowszych i najbardziej obiecujących kierunków badań z obszaru nauk ścisłych i technicznych. W tym przypadku warunkiem podstawowym jest dostęp do nowoczesnej aparatury naukowej. W perspektywie krótko- i średniookresowej (5–10 lat) warszawskie instytucje naukowe mogą budować swój potencjał infrastrukturalny przy wykorzystaniu środków pomocowych UE. W dłuższym horyzoncie należy w coraz większym stopniu uwzględniać przedsięwzięcia podejmowane wspólnie z przedsiębiorstwami (tworzenie i prowadzenie wspólnych laboratoriów przez instytucje naukowe i firmy, organizacja wspólnych badań, powstawanie firm odpryskowych). Rozwój instytucji naukowych nie może odbywać się w izolacji od osiągnięć zagranicznych,

stąd niezmiernie ważna jest dbałość o coraz silniejszą pozycję międzynarodową warszawskich instytucji w zakresie badań naukowych. Umożliwia to między innymi uczestnictwo w programach finansowanych przez UE (przede wszystkim Programy Ramowe UE).

### **Integracja potencjału akademickiego**

Szkoły wyższe w Warszawie powinny ze sobą ściśle współpracować. Taka współpraca istnieje już obecnie jednak w ograniczonym zakresie. Należy dążyć do jej pogłębienia w ramach formalnych porozumień dotyczących zarówno sfery edukacji, jak i badań naukowych. W perspektywie długookresowej należałoby rozważyć łączenie niektórych szkół wyższych (np. Uniwersytetu Warszawskiego z Warszawskim Uniwersytetem Medycznym – warto zaznaczyć, że połączenie tych instytucji było już wcześniej rozważane). Mogłoby to przynieść wymierne korzyści dla budowania pozycji międzynarodowej uczelni (widocznej m.in. w światowych rankingach szkół wyższych). W długiej perspektywie czasowej rezultatem takich działań mogłoby być przyciąganie do Warszawy najbardziej ambitnych studentów nie tylko z Polski, lecz również z zagranicy oraz młodych naukowców szukających miejsca do rozwoju własnego potencjału, co wzmocniałoby metropolitalną klasę kreatywną.

### **Warszawski fundusz naukowo-technologiczny**

Wysoki poziom działalności naukowej wymaga odpowiednich nakładów finansowych. Aby aktywnie stymulować badania w priorytetowych dziedzinach miasto powinno dysponować instrumentami finansowania przedsięwzięć naukowych i technologicznych. Optymalnym rozwiązaniem jest utworzenie specjalnego funduszu (np. w formie fundacji, która mogłaby pozyskiwać środki także spoza budżetu miasta) finansującego projekty badawcze realizowane w instytucjach naukowych działających w mieście. Taki fundusz mógłby być wzorowany na Wiedeńskim Funduszu Nauki i Technologii. Oczywiście tego typu fundusz nie może zastąpić finansowania z budżetu centralnego oraz ze środków zagranicznych i prywatnych (przedsiębiorstw). Powinien pełnić rolę uzupełniającego źródła finansowania obejmującego ściśle określone priorytetowe badania najważniejsze z punktu widzenia budowania innowacyjnego potencjału miasta.

W perspektywie krótkookresowej należy dążyć do powołania i organizacji funduszu oraz przyznawania przez niego kilku grantów rocznie, wybieranych w trybie konkursowym, przez kompetentną komisję w oparciu o recenzje niezależnych naukowców. W perspektywie długookresowej należy zmierzać do zwiększenia liczby grantów do kilkunastu, kilkudziesięciu w skali roku. Wartość grantów oraz okres ich trwania powinien gwarantować efektywną realizację zaplanowanych badań.

### **Edukacja dla innowacyjności**

Należy zadbać o stałe rozwijanie kapitału ludzkiego w Warszawie. Szczególnie ważna jest tu wysoka jakość edukacji szkolnej. Ponadto stale powinna być rozwijana oferta zajęć pozalekcyjnych, przede wszystkim zajęć uczących kreatywności, a także postaw przedsiębiorczych. Szczególną uwagę należy zwracać także na pobudzanie zainteresowania przedmiotami ścisłymi. Służyć temu może kontynuowanie i rozwijanie wydarzeń promujących naukę, takich jak Festiwal Nauki czy Piknik Naukowy. Bardzo istotną rolę w tym względzie ma też do odegrania Centrum Nauki Kopernik. Wyzwaniem w zakresie kształtowania kapitału ludzkiego jest zapewnienie wysokiego poziomu edukacji w gminach obszaru metropolitalnego.

### **Zwiększanie innowacyjności przedsiębiorstw**

Innowacyjność gospodarki regionu stołecznego jest pochodną innowacyjności przedsiębiorstw funkcjonujących na jego obszarze. Bezpośrednie działania Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy w zakresie



zwiększania innowacyjności firm są dość ograniczone. Również same przedsiębiorstwa w większości nie oczekują tego typu wsparcia. Wyjątkiem jest tu stwarzanie warunków do powstawania firm w ramach inkubatorów przedsiębiorczości czy parków technologicznych. Działania Urzędu Miasta w zakresie zwiększania innowacyjności firm powinny być przede wszystkim skoncentrowane na stwarzaniu jak najdogodniejszych warunków prowadzenia działalności gospodarczej (w tym: infrastruktura, obsługa przedsiębiorstw, wsparcie fiskalne) oraz wspierania inicjatyw wychodzących z sektora biznesu artykułowanych przez instytucje zrzeszające przedsiębiorców. Są to zwykle działania o charakterze długookresowym, stąd niezbędny jest dialog i monitoring potrzeb firm. W ramach działań krótkookresowych, które mogą być podjęte przez Urząd Miasta wymienić można zwiększenie efektywnej polityki informacyjnej na temat wsparcia działań innowacyjnych przy wykorzystaniu różnorodnych metod komunikacji oraz inicjatywy promujące pozytywne przykłady innowacyjnych przedsiębiorstw (np. we współpracy z mediami regionalnymi).

### **Stymulowanie współpracy sfer nauki i przedsiębiorczości**

Istotnym elementem innowacyjności regionu jest stworzenie i rozwijanie platformy przepływu wiedzy między dwoma odrębnymi światami – nauki i biznesu – które właśnie dzięki swojej odmienności i innym priorytetom mogą wzajemnie wzmacniać swoje możliwości i potencjały. Kluczowe w tym względzie jest obopólne odnoszenie korzyści. Działania w zakresie współpracy sfer nauki i przedsiębiorczości w danym regionie jest jednym z najtrudniejszych zadań w zakresie rozwoju regionalnego i lokalnego. Działania Urzędu w tym zakresie powinny być długofalowe oraz mieć charakter wspierający i asystujący. Po pierwsze, niezbędne jest rozpoznanie i monitoring potrzeb przedsiębiorców i możliwości regionalnej nauki. Po drugie, warto zwrócić uwagę na zakres i charakter istniejących elementów integrujących świat nauki i biznesu, a rolą Urzędu może być koordynacja tych działań w celu eliminacji nakładania się kompetencji i wspomagania poszukiwania nowych nisz działalności. Po trzecie, wszelkiego rodzaju przykłady udanej kooperacji nauki i biznesu powinny być wspierane i promowane, tak aby dążyć do wypracowania rozwiązań systemowych w tym zakresie w dłuższej perspektywie czasowej. Istotną rolę w tym względzie powinien odegrać park technologiczny.

### **Rozwój instytucji pomostowych**

Szczególnie ważnym zadaniem jest rozwój instytucji pomostowych. Stanowią one bowiem sprawdzone narzędzie wspomagania współpracy instytucji naukowych i przedsiębiorstw. System instytucji pomostowych w Warszawie dopiero się krystalizuje i wymaga wzmocnienia ilościowego (wzrost liczby instytucji tego typu) i przede wszystkim jakościowego – dotyczy to zarówno potencjału kadrowego, jak i infrastruktury. W perspektywie krótkookresowej kluczowe znaczenie ma budowanie potencjału kadrowego tych instytucji oraz rozszerzanie zakresu i podnoszenie poziomu oferowanych usług. W szczególności należy wspierać i rozwijać najbardziej zaawansowane usługi proinnowacyjne, takie jak transfer technologii. W perspektywie długookresowej należy zadbać o rozbudowę infrastruktury instytucji pomostowych, która powinna być nie tylko nowoczesna i użyteczna, ale także mogłaby być wizytówką Warszawy Innowacyjnej. Aby to osiągnąć, należy zadbać o wysokiej jakości architekturę nowych lub remontowanych budynków, a także o zastosowanie w nich najnowszych technologii (np. w zakresie ochrony środowiska). Szczególnie istotnym elementem systemu instytucji pomostowych w mieście powinien stać się Warszawski Park Technologiczny (omawiany w osobnym punkcie). Jednak nie powinien on koncentrować całego potencjału miasta w tym zakresie. Efektywny system powinien składać się z wielu rozwiniętych instytucji pomostowych funkcjonujących w różnych częściach miasta, w powiązaniu z poszczególnymi instytucjami naukowymi oraz posiadających własną specyfikę. Aby taki złożony system był efektywny, konieczna jest stała współpraca między wszystkimi tworzącymi go

podmiotami, zapewniająca sprawny przepływ informacji oraz dopełnianie się działań poszczególnych instytucji.

### **Park technologiczny**

Zauważalną białą plamą na mapie Innowacyjnej Warszawy jest park technologiczny. Tego typu instytucje funkcjonują w większości innowacyjnych metropolii. Park technologiczny stanowi istotne miejsce powstawania innowacji, ponieważ skupia w jednym miejscu instytucje nauki i biznesu. Przestrzenna bliskość ułatwia komunikację i wzmacnia kooperację. Park technologiczny powinien określać profil Innowacyjnej Warszawy i być elementem promocji w skali międzynarodowej. Parki technologiczne są bowiem również magnesem przyciągającym firmy zagraniczne. Ponadto park technologiczny stanowi nowoczesną przestrzeń rozwoju nauki również w wymiarze przedsiębiorczym. Naukowcy otrzymują bowiem możliwość kontynuowania pracy naukowej i komercjalizacji wyników swoich badań (np. w postaci firm odpryskowych) w jednym miejscu. Inicjatywa powołania parku powinna być jak najszybciej reaktywowana. Rozwój parku, z uwagi na złożoność i dużą skalę, powinien być rozplanowany na wiele lat.

### **Internacjonalizacja**

Rozwój metropolii warszawskiej oparty na innowacyjności wymaga kooperacji instytucji zgromadzonych na jej terytorium. Jednak w celu pozostania w głównym nurcie innowacyjności niezbędne jest wzmacnianie współpracy zewnętrznej. Rozwinięte kontakty z aktorami międzynarodowymi są ważne z uwagi na to, że kooperacja taka daje nowe możliwości: zapewnia dostęp do nieosiągalnych w inny sposób zasobów wiedzy, gwarantuje dopływ nowych kreatywnych idei. Wskazuje się, że na przykład innowacje radykalne powstają częściej w układach szerszej współpracy, a kooperacja ograniczona przestrzennie powoduje efekt „lock-in”. W przypadku Warszawy, z uwagi na wysoki poziom innowacyjności na tle kraju, niezwykle ważna jest współpraca międzynarodowa, szczególnie w sieci metropolii europejskich, ale nie tylko. Internacjonalizacja powinna dotyczyć wszystkich podmiotów: w sektorze nauki powinno się zwiększać uczestnictwo w programach badawczych o międzynarodowym zasięgu, z naciskiem na ich koordynację, w sektorze przedsiębiorstw powinna rosnąć rola powiązań zagranicznych nie tylko w wymiarze handlowym czy własnościowym, lecz również prac B+R, także w sektorze administracji publicznej niezbędne jest uczenie się od innych.

Niezwykle ważną rolę do odegrania mają tu instytucje sektora nauki, które powinny stanowić most między tym co lokalne a tym co międzynarodowe. Rola nauki w tym zakresie jest szczególnie istotna w kontekście jej służebnej funkcji wobec sektora przedsiębiorstw, szczególnie małych i średnich. Również współpraca instytucjonalna między urzędami miast może wywołać pozytywne efekty uczenia się na zasadzie przekazywania dobrych praktyk w zakresie koordynowania działań innowacyjnych w regionie. Wydaje się, że tego typu działania Urzędu miasta stołecznego Warszawy są nie do przecenienia już w krótkim czasie. Promowanie współpracy zagranicznej firm i instytucji naukowych powinno znaleźć się wśród priorytetów długofalowych działań miasta.

### **Promocja Warszawy innowacyjnej**

Warszawa powinna być postrzegana jako miasto innowacyjne z gospodarką opartą na wiedzy oraz z wysokim poziomem badań i szkolnictwa wyższego. Promocja w tym zakresie jest szczególnie istotna w kontekście międzynarodowym. Postrzeganie Warszawy jako miasta o dużym potencjale innowacyjnym może przełożyć się na przyciągnięcie inwestorów zagranicznych zainteresowanych prowadzeniem w mieście (bądź w obszarze metropolitalnym) zaawansowanych technologicznych rodzajów działalności, a także zwiększeniem zainteresowania usługami badawczymi warszawskich instytucji naukowych. Jak

wspomniano, również ma to znaczenie dla przyciągania do miasta kreatywnych jednostek, co może zawoalować wzmocnieniem lokalnego środowiska innowacyjnego. Włączenie aspektu innowacyjności do promocji miasta jest zadaniem przede wszystkim dla Urzędu Miasta. Jest to przy tym działanie, które może być wdrożone szybko i sprawnie w perspektywie krótkookresowej, jednak należy podkreślić, że powinno być stale kontynuowane. Przy realizacji zadań związanych z promocją Warszawy konieczna jest również współpraca z najważniejszymi miejskimi aktorami innowacyjnymi, zarówno w przypadku działań długoterminowych, jak też pojedynczych wydarzeń czy imprez (np. targów przedsiębiorstw innowacyjnych).

### **Warszawa innowacyjna w Internecie**

Warszawa Innowacyjna powinna mieć własne miejsce w Internecie. Oficjalna strona urzędu miasta mogłaby być wzbogacona o specjalny dział poświęcony innowacyjności w mieście, dostępny także w języku angielskim. Powinien on obejmować podstawowe informacje o potencjale innowacyjnym Warszawy, spis najważniejszych instytucji wraz z danymi teleadresowymi oraz dział dokumentów i analiz zbierający wszystkie opracowania dotyczące szeroko pojętej innowacyjności Warszawy. Istotnym elementem powinny być także systematycznie uzupełnianie (najlepiej codziennie) aktualności dotyczące istotnych dla miasta wydarzeń związanych z innowacyjnością, takich jak sukcesy warszawskich instytucji i przedsiębiorstw (*success stories*), informacje o konferencjach, nowe publikacje i analizy (itd.). Uruchomienie portalu jest zadaniem prostym i niewymagającym dużych nakładów, może on być zatem utworzony dość szybko. Portal powinien być stale aktualizowany i rozwijany.

### **Innowacyjny Urząd Miasta**

Urząd Miasta Stołecznego Warszawy powinien być przykładem organizacji innowacyjnej, efektywnie stosującej zaawansowane technologie i zarządzającej wiedzą. Nie tylko pozwoli to na zwiększenie efektywności funkcjonowania urzędu, ale także będzie istotnym elementem promocyjnym Warszawy Innowacyjnej. Wprowadzanie innowacji organizacyjnych musi być stałym procesem obejmującym także stałe szkolenie pracowników. W dłuższej perspektywie należy uwzględnić także innowacyjność sfery materialnej. Modernizowane oraz budowane na potrzeby Urzędu Miasta obiekty powinny stosować najnowsze technologie, tak aby być przykładami zaawansowania technologicznego w skali krajowej i światowej. Chodzi tu przede wszystkim o nowoczesną infrastrukturę teleinformatyczną oraz rozwiązania proekologiczne, szczególnie w zakresie energooszczędności.

### **Transfer dobrych praktyk i aktywność w projektach międzynarodowych**

Urząd Miasta oraz inne instytucje, w tym przede wszystkim naukowo-badawcze i pomostowe, ważne dla innowacyjności Warszawy, powinny aktywnie uczestniczyć w transferze dobrych praktyk. Skutecznym narzędziem w tym względzie jest współpraca z różnymi instytucjami krajowymi i przede wszystkim zagranicznym. Szczególnie należy rekomendować aktywne korzystanie z możliwości, jakie dają programy Unii Europejskiej promujące współpracę międzynarodową, takie jak INTERREG, URBACT, a także ESPON. W ramach tych inicjatyw można realizować projekty partnerskie dotyczące różnych aspektów związanych z innowacyjnością. Ponadto istotnym czynnikiem jest możliwość zdobycia środków zewnętrznych na realizację projektu. Działania tego typu powinny być realizowane stale. W perspektywie długookresowej należałoby rekomendować podjęcie starań o częstsze występowanie instytucji działających w Warszawie w roli lidera tego rodzaju projektów. Bowiern pomimo większych obowiązków to właśnie lider projektu może osiągać największe korzyści z realizacji projektu, ponieważ ma największy wpływ na jego problematykę, sposób realizacji i osiągnięte wyniki.

### Planowanie przestrzenne

Szeroko pojęta innowacyjność powinna być uwzględniana również w planowaniu przestrzennym. Dotyczy to zapewnienia możliwości rozwoju przestrzennego instytucjom naukowym, a także tworzenia i rozwijania zwartych, rozpoznawalnych zespołów przestrzennych instytucji naukowo badawczych (takich jak instytucje akademickie skupione wokół Pola Mokotowskiego). Dotyczy to w szczególności zapewnienia odpowiedniego miejsca na powstanie i na rozwój (także w perspektywie długookresowej) Warszawskiego Parku Technologicznego. Należy podkreślić, że koncentracja przestrzenna różnych instytucji ułatwia współpracę oraz może sprzyjać wystąpieniu efektów synergii (wzajemnego wzmacniania potencjałów poszczególnych instytucji). Działania w tym zakresie powinny być skoncentrowane przede wszystkim na identyfikacji „przestrzeni innowacyjnej” Warszawy, a następnie zabezpieczeniu bieżących i przyszłych potrzeb instytucji innowacyjnych w planach zagospodarowania przestrzennego miasta.

### Centrum kongresowe

Istotnym czynnikiem wspierającym innowacyjność Warszawy powinno być wzmacnianie potencjału miasta jako ośrodka kongresowego. Należy wspierać organizowanie w Warszawie konferencji naukowych, szczególnie dużych, międzynarodowych i prestiżowych. Szczególnie istotnym rodzajem wydarzeń o charakterze zarówno promującym i wspierającym przedsiębiorczość, nawiązywanie kontaktów i transfer technologii mogłyby okazać się targi innowacyjne, które stanowią element skutecznej strategii rozwoju sektora innowacyjnego oraz regionalnego i miejskiego marketingu. Aby było to możliwe, należy rozwijać infrastrukturę konferencyjno kongresową (oraz hotelową). W długim okresie należy dążyć do utworzenia w Warszawie dużego i nowoczesnego centrum konferencyjnego z doskonałym połączeniem z lotniskiem oraz dworcem kolejowym.

### Tworzenie kreatywnego środowiska

Oprócz współpracy na linii nauka – biznes istotne i zgodne z najnowszymi trendami światowymi jest również wzmacnianie powiązań i współpracy pomiędzy sferami nauki oraz kultury i sztuki szczególnie w zakresie tzw. przemysłów kreatywnych, czyli m.in. wzornictwa przemysłowego i projektowania graficznego, architektury, multimediiów (muzyka, grafika, fotografia, film i telewizja), nowych mediów czy mody. Działania polegające na integracji tych na pozór odległych sfer działalności mają kluczowe znaczenie przy powstawaniu produktów i usług o wysokiej wartości funkcjonalnej, innowacyjnej oraz estetycznej, a w konsekwencji stanowią ważny element osiągania przewag konkurencyjnych regionalnej i lokalnej gospodarki w tworzeniu wartości unikalnych. Kreatywność oraz jej elementy, takie jak informacja, umiejętność i doświadczenie, są kluczowymi parametrami konkurencyjności w gospodarce opartej na wiedzy. Kreatywność to zatem efekt międzysektorowego i interdyscyplinarnego nakładania się na siebie działalności artystycznej, innowacyjności gospodarczej i innowacyjności technologicznej. Kreatywność to również proces przenikania i rozprzestrzeniania (*spill-over*) pomiędzy różnymi procesami innowacyjnymi. Podobnie jak w przypadku współpracy sfery nauki z biznesem istotą tej współpracy jest obopólne odnoszenie korzyści.

Działania Urzędu w tym zakresie powinny być długofalowe i mieć charakter wspierający i asystujący. Po pierwsze, istotnym elementem jest diagnoza i monitoring potencjalnych obszarów synergii pomiędzy sektorem innowacyjnym a sektorem kreatywnym. Po drugie, ważną rolę Urzędu jest wspieranie oddolnych inicjatyw promujących współpracę na pograniczu innowacyjności i kreatywności, w tym wspieranie działalności kulturalnej i artystycznej oraz przedsięwzięć integrujących oba środowiska na poziomie formalnym i nieformalnym (konferencje, targi, festiwale, klubokawiarnie itp.). Po trzecie, efektywnym instrumentem wzmacniania potencjału obu sektorów mogą być działania integrujące, np.

zwiększenie współpracy pomiędzy uczelniami (w szczególności między Akademią Sztuk Pięknych i Politechniką Warszawską) czy włączanie przedstawicieli obu sektorów w planowanie strategiczne rozwoju miasta.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 207

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Innowacje i B+R; Rynek pracy i przedsiębiorczość

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Analizy potencjału innowacyjnego sektora MŚP w województwie mazowieckim

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

**Wniosek:**

Na podstawie przeprowadzonej analizy statystycznej dokonano wyróżnienia tzw. specjalizacji regionalnych I i II stopnia, które następnie zostały zweryfikowane za pomocą wyników badań metodą CATI przedsiębiorców z sektora MŚP. Na tej podstawie wyróżniono te sekcje PKD, które cechuje wysoka dynamika i innowacyjność. W efekcie omówienia powyższych uzyskano 8 działów PKD w województwie mazowieckim, w których można wyróżnić tzw. inteligentne specjalizacje województwa. Są to: K64 Finansowa działalność usługowa; A01 Uprawy rolne, chów zwierząt; G46 Handel hurtowy; H53 Działalność pocztowa i kurierska; w sekcji J: J61 Telekomunikacja; J62 Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana; J63 Działalność usługowa w zakresie informacji oraz R90 Działalność twórcza związana z kulturą i rozrywką.

**Rekomendacja:**

Należy poszukiwać inteligentnych specjalizacji rozwoju MŚP we wskazanych działach PKD. Niezbędne jest opracowanie strategii rozwoju Inteligentnych Specjalizacji w województwie mazowieckim, w której szczególną uwagę należy poświęcić takim rodzajom działalności, jak: K64 Finansowa działalność usługowa; A01 Uprawy rolne, chów zwierząt; G46 Handel hurtowy; H53 Działalność pocztowa i kurierska; w sekcji J: J61 Telekomunikacja; J62 Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana; J63 Działalność usługowa w zakresie informacji oraz R90 Działalność twórcza związana z kulturą i rozrywką.

**Wniosek:**

Subregiony województwa mazowieckiego są silnie zróżnicowane pod względem poziomu rozwoju gospodarczego. Wskaźnik PKB *per capita* miasta Warszawa wielokrotnie przewyższa odpowiednie wskaźniki uzyskiwane w innych subregionach. Ponadto zdecydowana większość produkcji w województwie mazowieckim wytwarzana jest w sektorze usług. MŚP w województwie są zlokalizowane przede wszystkim w mieście stołecznym Warszawa i subregionie warszawskim zachodnim. Pozostałe subregiony cechuje niski poziom rozwoju przedsiębiorczości.

**Rekomendacja:**

Zróżnicowany poziom rozwoju przedsiębiorczości na terenie województwa mazowieckiego w układzie poszczególnych subregionów wymaga stosowania zróżnicowanej/selektywnej polityki wsparcia przedsiębiorczości. W szczególności w subregionach poza miastem Warszawa, warto zwrócić uwagę na rozwój

przedsiębiorczości w sferze przemysłowej. Promocja postaw przedsiębiorczych powinna natomiast dotyczyć całego województwa, także w Warszawie warto oddziaływać na wyższą chęć mieszkańców do podejmowania własnej działalności gospodarczej. W ramach prac dotyczących przyszłego okresu programowania, należy opracować subregionalne strategie rozwoju, które obejmowałyby identyfikację specyficznych uwarunkowań poszczególnych subregionów oraz kierunki optymalnych działań. Wsparcie przedsiębiorczości ze środków publicznych, w tym w szczególności z Regionalnego Programu Operacyjnego powinno uwzględniać/preferować te kierunki interwencji, które są zgodne ze strategiami subregionalnymi.

### **Wniosek:**

Poważnym problemem rozwoju przemysłu przetwórczego w mieście Warszawa są m.in. wysokie koszty pracy, ograniczenia środowiskowe (np. dozwolony poziom hałasu), brak terenów inwestycyjnych. Ponadto brak odpowiednio przygotowanych terenów pod taką działalność, co sprawia, że łatwiej o rozwój sektora usługowego niż przemysłowego.

### **Rekomendacja:**

Konieczne jest tworzenie przez władze korzystnych warunków dla inwestorów. Należy podkreślić, iż istnieją ograniczone możliwości wygospodarowania dużych terenów pod inwestycje MŚP w granicach miasta Warszawy. Konieczne jest zatem tworzenie takich terenów w szerszym obszarze metropolitalnym Warszawy. Tworzenie stref inwestycyjnych powinno być uwzględnione w przygotowywanej Strategii Rozwoju Obszaru Metropolitalnego Warszawy. Wyznaczenie specjalnych uzbrojonych terenów pod inwestycje, w postaci tzw. stref przemysłowych. Powinno to być uwzględnione w nowym Planie Zagospodarowania Przestrzennego Obszaru Metropolitalnego Warszawy.

### **Wniosek:**

Potencjał wielu branż w województwie mazowieckim jest bardzo rozproszony. Przykładem jest chociażby przetwórstwo metalowe. Duża liczba, ale stosunkowo niewielkich przedsiębiorstw, napotyka wiele barier rozwoju i nie zachęca to do podejmowania działalności innowacyjnej. Działając indywidualnie nie osiągają one efektów skali i napotykają na bariery finansowania działalności innowacyjnej.

### **Rekomendacja:**

Rozproszenie przestrzenne małych firm z określonych branż na terenie województwa, które utrudnia ich współpracę powinno być w części pokonywane przez wsparcie rozwoju inicjatyw klastrowych o zasięgu regionalnym. Z funduszy przeznaczonych na wsparcie rozwoju kapitału ludzkiego należy przewidzieć finansowanie projektów promujące współdziałanie przedsiębiorstw. Regionalny Program Operacyjny powinien uwzględniać wsparcie tworzenia inicjatyw klastrowych. Należy przewidzieć środki w ramach RPO na wzmacnianie konkurencyjności i innowacyjności wiodących klastrów regionalnych.

### **Wniosek:**

Podmioty sektora MŚP w ostatnich latach odczuwały dynamiczne zmiany rozwojowe, jednak u przeważającej części podmiotów miały one negatywny charakter. W ostatnich trzech latach większości przedsiębiorstw odnotowała spadki zysku netto, zaś poziom zatrudnienia pozostał bez zmian. Większość respondentów spodziewa się też, że w najbliższych latach dojdzie do ograniczania działalności podmiotów w ich branży.

### **Rekomendacja:**

Biorąc pod uwagę prawdopodobne zagrożenie ograniczania działalności, a także zatrudnienia w sektorze MŚP, należy wspierać firmy w zdolności do utrzymania potencjału kadrowego w okresie pogorszenia koniunktury. W okresie pogorszenia koniunktury należy stosować selektywne subsydiowanie

zatrudnienia (np. z funduszu pracy). Jednocześnie należy promować i wspierać możliwości elastycznego zatrudniania (doradztwo, promowanie dobrych praktyk).

#### **Wniosek:**

Przeprowadzone analizy wskazują na nierównomierny geograficzny rozkład innowacyjnych przedsiębiorstw w województwie. Okazuje się, że firmy poza miastem Warszawa charakteryzują się zdecydowanie słabiej rozwiniętym potencjałem innowacyjnym.

#### **Rekomendacja:**

Ogólnie niski potencjał innowacyjny przedsiębiorstw poza miastem Warszawa wymaga stosowania w stosunku do nich odpowiednich instrumentów wsparcia innowacyjności dostosowanych do ich aktualnych potrzeb. Zróżnicowanie potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw w układzie przestrzennym powinno zostać odzwierciedlone w działaniach Instytucji Innowacyjnego Otoczenia Biznesu. W zakresie wsparcia innowacyjności w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw spoza miasta Warszawa w pierwszej kolejności należy położyć nacisk na działania uświadamiające, rozpoznające potrzeby innowacyjne oraz ogólne doradztwo i szkolenia. Bardziej zaawansowane formy wsparcia innowacyjności powinny być rozwijane głównie w Warszawie w odpowiedzi na zapotrzebowanie firm tam zlokalizowanych, ale także w odniesieniu do bardziej zaawansowanych innowacyjnie firm z pozostałej części regionu.

#### **Wniosek:**

Województwo mazowieckie jest liderem w kraju pod względem wartości nakładów na działalność B+R i generuje najwyższy w kraju wskaźnik nakładów na B+R w stosunku do PKB. Jednak w większości nakłady te są ponoszone przez podmioty o większej skali działalności, zaś przedsiębiorstwa sektora MŚP posiadają wysoce ograniczone środki na wdrażania innowacji. Brak środków finansowych jest podstawową barierą rozwoju działalności innowacyjnej w sektorze MŚP województwa mazowieckiego. Wśród czynników innowacyjności przedstawiciele MŚP najniżej oceniali własny potencjał finansowy podmiotów oraz posiadane wysoko wykwalifikowanych pracowników.

#### **Rekomendacja:**

Niezbędne jest wspieranie sektora MŚP w zakresie poprawy dostępu do środków finansowych na działalność innowacyjną. Należy zabezpieczyć środki w ramach RPO na rozwój instytucji finansowego wsparcia MŚP. Należy zwiększyć potencjał finansowy funduszy pożyczkowych i poręczeniowych. Należy zwiększyć liczbę funduszy pożyczkowych i poręczeniowych.

Niezbędne jest rozwijanie oferty produktowej funduszy pożyczkowych i poręczeniowych dostosowanej do potrzeb małych podmiotów gospodarczych, przede wszystkim w postaci zabezpieczenia kredytów. Należy także rozwijać instytucje finansowania przedsięwzięć wysokiego ryzyka nastawionych na małe przedsiębiorstwa. Przy czym w konstrukcji tych instrumentów zasadne jest uwzględnienie ryzyka związanego z finansowaniem najbardziej innowacyjnych projektów.

#### **Wniosek:**

Inwestycje zagranicznych koncernów w województwie mazowieckim okazują się nie mieć oczekiwanego wysokiego wpływu na podnoszenie stanu innowacyjności województwa, a w szczególności sektora MŚP. Inwestorzy traktują małe podmioty jako podwykonawców często bardzo prostych elementów. Nie są one partnerem do współpracy, lecz jedynie „rezerwuarem taniej siły roboczej”.

#### **Rekomendacja:**

Tworzenie platformy współpracy sektora MŚP z wielkimi koncernami. Należy wspierać firmy sektora MŚP w kształtowaniu relacji z dużymi międzynarodowymi koncernami, tak aby mogły one

przejmować w większym zakresie etapy procesu wytwórczego generujące wyższą nadwyżkę ekonomiczną, a związane z bardziej zaawansowanymi innowacyjnie etapami procesu wytwórczego. W szczególności przy lokalizowaniu nowych inwestycji można uwzględnić w negocjacjach zakres współpracy inwestora z lokalnym biznesem. Z drugiej strony należy wspierać sieciowanie lokalnych przedsiębiorstw, w tym takie działania, jak tworzenie inicjatyw klastrowych, aby MŚP wzmacniały przez to swoją siłę przetargową w relacjach z dużymi podmiotami. Dodatkowo należy wspierać procesy innowacyjne w przedsiębiorstwach współpracujących z dużymi korporacjami, tak aby ich potencjał innowacyjny pozwalał im na przejmowanie bardziej zaawansowanych etapów procesu wytwórczego, czy nawet wytwarzanie produktów konkurencyjnych w stosunku do tych wytwarzanych przez korporacje.

### **Wniosek:**

Po części niska innowacyjność MŚP wynika z ich uzależnienia od współpracy z dużymi firmami zlecającymi podwykonawstwo. Wynika to ze stawianych oczekiwań m.in. sprzętowych, które są podstawowym warunkiem do przystąpienia do współpracy z dużym koncernem, który oczekuje odpowiedniego standardu wykonywanej pracy. To zaś w bardzo wysokim stopniu ogranicza kreatywność MŚP i możliwości wdrażania własnych innowacji, w tym innowacji produktowych.

### **Rekomendacja:**

Trzeba wspierać MŚP w poszukiwaniu nowych rynków zbytu i kooperantów na produkty, które są one w stanie wytwarzać na zapotrzebowanie aktualnych jednostkowych dużych zleceniodawców. Należy przewidzieć w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego środki na internacjonalizację MŚP. Można tu zastosować takie instrumenty, jak: wyjazdy studyjne, wsparcie uczestnictwa w wystawach i targach, misje handlowe. Elementem ułatwiającym takie działania byłaby integracja małych podmiotów w formie struktur sieciowych/klastrowych. Łatwiej wówczas można by organizować także procesy wsparcia innowacji produktowych z perspektywy oczekiwań nowych rynków zbytu.

### **Wniosek:**

Instytucje Innowacyjnego Otoczenia Biznesu, w tym w szczególności parki technologiczne, w niedostatecznym stopniu są nastawione na realizację oczekiwań sektora gospodarczego. Ich oferta i kierunki rozwoju nie są znane podmiotom sektora MŚP. Raczej realizują one swoje wewnętrzne działania i w niedostatecznym stopniu wychodzą z ofertą do podmiotów w otoczeniu. Zarówno władze samorządowe, jak i przedsiębiorcy nie wiedzą, czy i w jakim zakresie sektor MŚP może spodziewać się wsparcia ze strony tego rodzaju instytucji.

### **Rekomendacja:**

Parki technologiczne w większym stopniu powinny rozpoznawać potrzeby firm sektora MŚP, nie tylko tych ulokowanych w samych parkach, ale także pozostałych, na które także mogłyby oddziaływać, wspierając ich procesy innowacyjne. Zasadna jest poprawa ukierunkowania oferty parków technologicznych na potrzeby sektora MŚP. Instytucje Innowacyjnego Otoczenia Biznesu, w szczególności parki technologiczne, powinny opracować nowe strategie działania, które uwzględniałyby oddziaływanie nie tylko na firmy bezpośrednio w nich ulokowane, lecz także na MŚP w swoim otoczeniu. We współczesnych warunkach można przewidzieć status „wirtualnych uczestników” parków, którzy korzystaliby z różnych form wymiany informacji innowacyjnej, nie będąc fizycznie umiejscowionymi na terenie samego parku. Parki powinny stać się centrami promocji innowacyjności w swoim otoczeniu lokalnym i regionalnym. Środki na działalność innowacyjną należy w większym stopniu kierować do samych przedsiębiorstw, tak aby mogły one nabywać innowacyjne usługi. Można rozważyć wprowadzenie tak zwanych „bonów na innowacje” w ramach RPO.



**Wniosek:**

Uczelnie wyższe są raczej nastawione na współpracę z dużymi podmiotami, a nie z sektorem MŚP. Nie są przygotowane do podjęcia jej, szczególnie że często taka współpraca nie przekłada się na wyniki badań naukowych, które można „opublikować”, za które można „otrzymać punkty”, a poza tym naukowcy bardzo często nie potrafią pracować w formie pracy projektowej. Innym przykładem barier współpracy są trudność w oszacowaniu kosztów realizacji badań na potrzeby firm czy też odpowiednie dopasowanie terminów realizacji do partnera biznesowego.

**Rekomendacja:**

Wsparcie finansowe procesu współpracy na linii nauka – biznes. Wsparcie o charakterze finansowym na działalność B+R powinno być skierowane nie tylko do jednostek naukowych, ale przede wszystkim do przedsiębiorców, w tym małych i średnich firm. Powinna być dofinansowywana wspólna realizacja projektów pomiędzy przedstawicielami sektora MŚP i sektorem nauki. Wydaje się bowiem, że takie działania mogą przyczynić się do zmotywowania obu stron do podjęcia współpracy przemysł – nauka. Szczególnie jest to ważne w kontekście niskiego zmotywowania naukowców do rozwiązywania problemów przedsiębiorców. Można rozważyć wprowadzenie tak zwanych „bonów na innowacje” w ramach RPO.

**Wniosek:**

Przedsiębiorstwa sektora MŚP przede wszystkim wdrażają innowacje produktowe i procesowe. Rządziej były wprowadzane innowacje marketingowe, natomiast szczególnie rzadko organizacyjne.

**Rekomendacja:**

Konieczne jest uświadomienie firmom potrzeby wdrażania innowacji organizacyjnych i marketingowych oraz wsparcie tego procesu. W Regionalnym Programie Operacyjnym, w ramach instrumentów wsparcia innowacyjności należy przewidzieć działania promujące innowacje marketingowe i innowacje organizacyjne. Instrumentami wspierającymi mogą być m.in. tradycyjne szkolenia, jak również doradztwo, wyjazdy studyjne, staże, promocja dobrych praktyk.

**Wniosek:**

Wdrażane innowacje produktowe MŚP w niewielkim stopniu przekładają się na przychody ze sprzedaży nowych produktów. W przypadku jednej trzeciej badanych podmiotów średni udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych wynosi do 10% całości przychodów. Jednocześnie stwierdzono, że to innowacje produktowe są tym rodzajem innowacji, które sprzyjają wchodzeniu na rynki zagraniczne przedsiębiorstwom z sektora MŚP.

**Rekomendacja:**

Należy bardziej zachęcać firmy do zwiększania udziału innowacyjnych produktów w całości sprzedaży. Niezbędne jest uświadomienie im takiej potrzeby. Należy podnieść poziom/skalę innowacji produktowych, tak aby jak najwięcej było wdrażanych innowacyjnych produktów dla rynku, a nie tylko dla firmy, w tym celu należy:

- wspierać prowadzenie prac B+R w małych i średnich przedsiębiorstwach;
- wprowadzić programy doskonalenia potencjału kadrowego przedsiębiorstw sektora MŚP związane go ze sferą innowacji;
- wprowadzić programy wsparcia inwestycji w wysoce innowacyjnych przedsiębiorstwach sektora MŚP;
- należy wspierać internacjonalizację wysoce innowacyjnych przedsiębiorstw sektora MŚP.

**Wniosek:**

Wśród czynników szczególnie pozytywnie determinujących poziom innowacyjności przedsiębiorstw znaleźli się wysoko wykwalifikowani pracownicy. Przedstawiciele badanych firm wysoko oceniają

element swojego potencjału konkurencyjnego, jakim jest zaangażowanie pracowników w sprawy jakości, a także wykształcenie pracowników.

### **Rekomendacja:**

Zasadne jest wspieranie podnoszenia kompetencji pracowników jako kluczowego źródła innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Należy przewidzieć w ramach RPO środki na podnoszenie kompetencji pracowników MŚP. Należy prowadzić innowacyjne formy podnoszenia kompetencji pracowników MŚP w całym przyszłym okresie programowania (np. coaching, szkolenia w miejscu pracy, staże, wizyty studyjne, wymiana kadr).

### **Wniosek:**

Podmioty z województwa mazowieckiego silnie determinują ogólnopolskie wskaźniki charakteryzujące wymianę zagraniczną, gdyż udział eksportu w PKB w województwie utrzymuje się od lat na poziomie ok. 20%. Udział w tym eksporcie podmiotów MŚP jest jednak niedostateczny. Podstawą działalności eksportowej mazowieckich firm są produkty zaliczane do średnio-wysokich technologii oraz niskich technologii.

### **Rekomendacja:**

Należy wspierać silne podmioty z sektora MŚP, które uzyskały dobrą pozycję konkurencyjną w regionie w zakresie ich ekspansji na inne rynki, w szczególności na rynki zagraniczne.

Silna pozycja w zakresie ogólnego poziomu eksportu województwa mazowieckiego powinna być wykorzystana do wspierania eksportu sektora MŚP. Zasadne jest opracowanie strategii wsparcia internacjonalizacji MŚP w województwie mazowieckim. W ramach takiej strategii należy uwzględnić ułatwianie kontaktów i zacieśnianie współpracy małych firm z eksporterami. Można zakładać, że rozwój kooperacji małych firm z eksporterami będzie skutkowało podjęciem przez nie najpierw eksportu pośredniego, a w przyszłości także bezpośredniego. Instrumentami tego kierunku działań mogą być m.in.: wspólne przedsięwzięcia targowo-wystawiennicze, misje handlowe, klastry eksportowe.

Rekomendowana wyżej strategia wsparcia internacjonalizacji MŚP powinna uwzględnić zróżnicowanie sytuacji firm małych w poszczególnych subregionach i dostosować instrumenty wsparcia. O ile dla firm z Obszaru Metropolitalnego Warszawy potrzebne będą bardziej zaawansowane instrumenty, jak np. wsparcie tworzenia oddziałów zagranicznych, o tyle firmy z pozostałych subregionów wymagają raczej wstępnych informacji, wsparcia w nawiązywaniu kontaktów. Ustalenia wzmiankowanej strategii wsparcia internacjonalizacji MŚP w województwie mazowieckim powinny znaleźć odzwierciedlenie w strukturze, a następnie w procesie wdrażania RPO.

### **Wniosek:**

Większość podmiotów MŚP nie posiada strategii rozwoju, a jeśli już to częściej mają ją te przedsiębiorstwa działające w Warszawie. Co więcej okazuje się, że podmioty posiadające strategię częściej niż inne podejmują się innowacji organizacyjnych, które – jak się wydaje – są wynikiem przemyślanego działania.

### **Rekomendacja:**

Niedostateczny poziom zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach MŚP w regionie wymaga wsparcia ich w zakresie opracowywania optymalnych strategii rozwoju. Należy przewidzieć w ramach RPO działanie wspierające zarządzanie strategiczne w MŚP. Niezbędne jest zarówno wsparcie kompetencyjne, jak i pokrycie, przynajmniej w części, kosztów opracowania dokumentów strategicznych. Może to zachęcać firmy do strategicznego, dynamicznego, a jak wykazują także badania bardziej innowacyjnego rozwoju.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 54

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Innowacje i B+R; Rynek pracy i przedsiębiorczość

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Badanie sektora kreatywnego na potrzeby projektu European Creative Cluster Lab (ECCL)

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd m.st. Warszawy

**TEKST REKOMENDACJI:**

- Dokładna analiza stanu obecnego sektora kreatywnego.
- Tworzenie zachęt do zakładania własnej firmy.
- Nawiązanie współpracy i stworzenie platformy łączącej potrzeby biznesu w obszarze rekrutacji i uczelni wyższych, w tym głównie kierunków artystycznych i technicznych.
- Zwiększenie dostępności baz danych, artykułów, naukowych o sektorze kreatywnym.
- Zwiększenie dostępności finansowania dla sektora kreatywnego ze środków publicznych poprzez określone instytucje odpowiedzialne za redystrybucję środków.
- Ułatwienie współpracy między start-upami a przedsiębiorstwami o ugruntowanej pozycji rynkowej poszukującymi możliwości rozwoju swojej oferty.
- Patronat lub utworzenie miejsca spotkań, organizacji/fundacji/inkubatora z własną marką i logo odnoszącą się lokalizacji warszawskiej.
- Wspieranie networkingu i nawiązywania międzysektorowych kontaktów.
- Promowanie sektora kreatywnego i innowacji w tym sektorze.
- Stworzenie warunków do budowy klastra/parku technologicznego.
- Promowanie przedsiębiorczości i aktywności.
- Zwiększenie szans na rozwój dla osób o wysokiej kreatywności.
- Dostarczenie inspiracji dla młodego pokolenia.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd m.st. Warszawy

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 104

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Innowacje i B+R; Rynek pracy i przedsiębiorczość

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Analiza przedsiębiorczości akademickiej i *spin off*, w tym programów akademickich dotyczących przedsiębiorczości i funkcjonowania uczelnianych jednostek promujących przedsiębiorczość akademicką

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. W kryteriach wyboru projektów wspierających przedsiębiorczość akademicką należy:
  - zwiększyć rolę dotychczasowej aktywności wnioskodawcy w zakresie przedsiębiorczości akademickiej, jej faktycznych rezultatów i rozpoznawalności jego marki wśród grup docelowych;
  - premiować projekty realizowane w partnerstwie pozwalającym na zapewnienie kompleksowego wsparcia (np. z funduszami kapitału zaangażowanego, aniołami biznesu, firmami doradczo-szkoleniowymi);

- zwiększyć wagę dotychczasowych i planowanych działań wnioskodawców zmierzających do realizacji spójnej i trwałej polityki w zakresie komercjalizacji własności intelektualnej;
- zwiększyć rolę jednostek odpowiedzialnych za transfer technologii w ich jednostkach macierzystych poprzez np.:
  - organizację pobytów w mazowieckich jednostkach mentorów z zagranicznych jednostek naukowych, którzy skutecznie przeprowadzają procesy komercjalizacyjne we własnych jednostkach i pomogą zaimplementować je w jednostkach mazowieckich;
  - organizację pobytów przedstawicieli władz jednostek naukowych w zagranicznych jednostkach naukowych, w celu zapoznania się z dobrymi praktykami w zakresie komercjalizacji;
  - promocję i nagradzanie dobrych praktyk w zakresie przedsiębiorczości akademickiej w postaci faktycznie zrealizowanych przedsięwzięć komercjalizacyjnych. Chodzi o wprowadzenie mechanizmu na zasadzie *success fee*, który mógłby być wdrożony w postaci konkursu o relatywnie dużej puli nagród i ustalonych kryteriach, jak np. zaangażowanie kapitału prywatnego.
- 2. Udzielać dofinansowania na poszczególne procesy komercjalizacji rozwiązań, w sytuacji gdy dane rozwiązanie jest zidentyfikowane i przygotowanie do komercjalizacji oraz gdy zostanie pozyskany kapitał prywatny. Chodzi o to, aby środki z sektora publicznego były angażowane po przeprowadzeniu we własnym zakresie przez jednostki naukowe wszelkich, niezbędnych z ich punktu widzenia, działań przygotowujących do komercjalizacji (jak np. szkolenia, tworzenia baz danych, wyceny, identyfikacje technologii, zdobycie partnerów z sektora prywatnego), podobnie jak to ma miejsce w przedstawionym w niniejszym raporcie rozwiązaniu singapurskim.
- 3. Większy nacisk na projekty coachingowo-doradcze, które umożliwiałyby elastyczny dobór zakresu wsparcia zgodnie z poprawnie zidentyfikowanymi potrzebami uczestnika, realizowane w perspektywie długofalowej, przez instytucje posiadające stabilną i rozpoznawalną markę wśród studentów, absolwentów i pracowników naukowych w zakresie przedsiębiorczości akademickiej.
- 4. Uruchomić dla osób zajmujących się przedsiębiorczością akademicką instrumenty regionalne wzorowane na programach „Broker innowacji”, TOP 500 Innovators, Akademia Menadżera B+R.
- 5. Upowszechniać przykłady dobrych praktyk skierowane zarówno do studentów, absolwentów i pracowników naukowych, jak i do władz jednostek naukowych, które:
  - zachęcałyby do podejmowania aktywności w zakresie komercjalizacji własności intelektualnej przez studentów, absolwentów i pracowników naukowych;
  - pobudzałyby współpracę nauka – biznes;
  - zachęcały dostawców kapitału (fundusze kapitału zaangażowanego/aniołowie biznesu) do inwestowania w komercjalizację własności intelektualnej powstającej w jednostkach naukowych;
  - zmniejszałyby poziom obaw wynikających z przepisów prawa, w szczególności ustawy o finansach publicznych, które są postrzegane jako bariery procesów komercjalizacji.
- 6. Dodatkowo należy uruchomić instrument wzorowany na programie PATENT PLUS, uzupełniony o działania informacyjno-szkoleniowo-doradcze w zakresie międzynarodowych procedur ochrony własności intelektualnej, które mają na celu upowszechniania wiedzy i zwiększenie kompetencji w zakresie wykorzystania praktycznych narzędzi wspomagających proces transferu technologii (np. program IPscore®).
- 7. We współpracy z kluczowymi instytucjami wpływającymi na procesy komercjalizacji, takimi jak Najwyższa Izba Kontroli, Urząd Kontroli Skarbowej, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie, należy opracować i upowszechnić materiały dydaktyczne prezentujące rekomendowane rozwiązania w zakresie komercjalizacji własności

intelektualnej wraz ze wzorami odpowiednich dokumentów. Prace nad tymi materiałami dydaktycznymi powinny pozwolić wypracować rozwiązania z jednej strony zgodne z przepisami prawa, z drugiej – powinny one uwzględniać praktyczny wymiar procesów komercjalizacji i zachęcać jednostki naukowe do ich podejmowania.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 14

## 2.4. Kultura, edukacja, turystyka

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Strategia rozwoju kultury w województwie mazowieckim na lata 2013–2020

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Miasto Warszawa musi mieć jasne decyzje i jasne kryteria ustalania mądrej równowagi pomiędzy:

- kulturą instytucjonalną a kulturą pozainstytucjonalną,
- dbałością o kulturę w Warszawie i kulturę w terenie,
- inwestowaniem w obiekty kultury a inwestowaniem w realizowany w nich program,
- zarządzaniem poprzez zadania i mobilizację a zarządzaniem poprzez procedury i ciągłość,
- wspieraniem ośrodków najsłabszych a wspieraniem ośrodków najaktywniejszych.

Potrzebne jest wzmocnienie kulturalnej roli miast – stolic subregionów. Szczególnie potrzebny jest pomysł na przełamanie trudnej sytuacji Radomia. Ważne jest wspieranie inicjatyw polegających na mobilizowaniu podmiotów warszawskich do realizacji projektów (najlepiej partnerskich) w województwie. Potrzebna jest lepsza współpraca niektórych wojewódzkich instytucji kultury ze społecznościami lokalnymi; obecnie za mało angażują się one w kontekst lokalny, a zarazem za mało czerpią z potencjału miejsca.

Należy wypracować model strategicznej współpracy z sektorem biznesu w celu zaktywizowania przedstawicieli tego sektora w tworzeniu polityk kulturalnych oraz zwiększenia udziału sektora prywatnego w finansowaniu działań w obszarze kultury.

Warte rozważenia jest wspieranie projektów polegających na prezentacji w Warszawie i innych znaczących ośrodkach miejskich dorobku kulturowego i artystycznego podmiotów kultur z regionu. Potrzebne jest ogłaszanie konkursów dla organizacji pozarządowych mających na celu wspieranie projektów partnerskich (o ponadpowiatowym wymiarze współpracy), a w szczególności przedsięwzięć inicjujących powstawanie sieci. Respondenci badań postulowali często przeniesienie środków z finansowania dużych, kosztownych wydarzeń na projekty innowacyjne i z zakresu edukacji kulturalnej. Potrzebna jest nowa formuła konkursów na realizację projektów wieloletnich. Istotne jest zoptymalizowanie kalendarium konkursów: ogłaszanie ich na kolejny rok jesienią roku poprzedniego, tak aby ich realizacja była możliwa w ciągu całego roku. Niezbędne jest zwiększenie środków na edukację kadr

kultury, w szczególności menedżerów kultury i animatorów. Konieczne jest wspieranie niszowych, kontrkulturowych i alternatywnych inicjatyw artystycznych, które mają niewielkie szanse na zaistnienie i wsparcie ze strony lokalnych instytucji. Potrzebne jest wspieranie wszelkich działań na rzecz tożsamości lokalnej i regionalnej (w tym wielokulturowości) oraz możliwości zaistnienia w europejskim obiegu kultury. Potrzebne jest wspieranie działań na rzecz aktywności społeczeństwa w obszarze kultury prowadzących do wzmacniania kapitału społecznego. Nieodzowne jest opracowanie wieloletniego systemu szkoleń dla kadr kultury, a także animacja i sieciowanie mazowieckich środowisk kulturalnych i artystycznych. Potrzebne jest systematyczne zbieranie, analizowanie i interpretowanie danych o stanie kultury w województwie, m.in. poprzez wieloletnie programy badawcze, diagnostyczne i ewaluacyjne. Należy wypracować model zbierania informacji o współpracy kultura-biznes. Powinno powstać regionalne obserwatorium kultury.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 108

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Kierunek Kultura – Badanie podmiotów kultury województwa mazowieckiego

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Mazowiecki Instytut Kultury

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Rekomendacje dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego:

- Zmiana formy prowadzenia niektórych marszałkowskich instytucji kultury, na bardziej związaną ze społecznością lokalną. W toku badania okazało się, że spośród instytucji o wymiarze ponadlokalnym, to instytucje marszałkowskie najmniej angażują się życie społeczności lokalnej i są najmniej w społeczności lokalnej (a zarazem najmniej czerpią z potencjału miejsca);
- Wykorzystanie potencjału budowania tożsamości mazowieckiej przez specjalistów/animatorów/urzędników w oparciu o działalność marszałkowskich instytucji kultury (m.in. poprzez wspieranie inicjatyw sieciujących, konferencji, panelów);
- Aktywniejsze wykorzystanie programu „Kronika Mazowiecka” do promowania działań kulturalnych i podmiotów kultury z regionu;
- Zwiększenie zaangażowania w instytucje kultury w terenie kosztem instytucji zlokalizowanych w Warszawie;
- Wzmocnienie kulturalnej roli miast–stolic subregionów;
- Utworzenie Funduszu wspierającego cyfryzację i modernizację kin w małych miejscowościach (w tym także podmiotów prywatnych);
- Powstanie lub wsparcie utworzenia i działania mazowieckiej platformy kultury;
- Stworzenie zintegrowanego systemu informacji o kulturze, edukacji i pomocy społecznej w województwie;
- Wspieranie inicjatyw polegających na mobilizowaniu podmiotów warszawskich do realizacji projektów (najlepiej partnerskich) w województwie;

- Wspieranie projektów polegających na prezentacji w Warszawie i innych znaczących ośrodkach miejskich dorobku kulturowego i artystycznego podmiotów kultury z regionu (w szczególności w partnerstwie z marszałkowskimi instytucjami kultury);
  - Ogłaszanie konkursów dla organizacji pozarządowych mających na celu wspieranie projektów partnerskich (o ponadpowiatowym wymiarze współpracy), a w szczególności inicjatyw inicjujących powstawanie sieci;
  - Zwiększenie środków na edukację kadr kultury, w szczególności menedżerów kultury i animatorów.
- 2. Rekomendacje dla Mazowieckiego Centrum Kultury i Sztuki:**
- Odejście od działań bezpośrednich na rzecz wsparcia kadr instruktorskich i animatorów, przy wykorzystaniu dotychczas zebranych doświadczeń i kontaktów na poziomie lokalnych (w szczególności „wyławianie” potencjalnych liderów lokalnych);
  - Wspieranie techniczne i merytoryczne dla projektów mazowieckich o charakterze ponad lokalnym (w szczególności o potencjale trwałej współpracy) oraz udostępnianie własnych kontaktów do różnorodnych podmiotów kultury (w szczególności warszawskich, z innych regionów oraz z zagranicy);
  - Adresowanie działań do oddolnych, nieformalnych sieci tematycznych funkcjonujących na terenie województwa (np. grupy rekonstrukcyjne, zespoły muzyczne, krajoznawcy, regionaliści, dziennikarze gazet lokalnych);
  - Wspieranie niszowych, kontrkulturowych i alternatywnych inicjatyw artystycznych, które mają niewielkie szanse na zaistnienie i wsparcie ze strony lokalnych instytucji;
  - Opracowanie wieloletniego systemu szkoleń dla kadr kultury;
  - Animacja i sieciowanie mazowieckich środowisk kulturalnych i artystycznych;
  - Systematyczne zbieranie, analizowanie i interpretowanie danych o stanie kultury w województwie m.in. poprzez wieloletnie programy badawcze;
  - Stworzenie i koordynacja mazowieckiej platformy kultury, stanowiącej główne źródło wiedzy o kulturze w województwie (informacje bieżące i archiwum), w szczególności zintegrowany ze stronami wszystkich marszałkowskich instytucji kultury.
- 3. Rekomendacje dla podmiotów kultury:**
- a) Instytucje kultury:**
- Zwiększenie nacisku na realizację projektów o charakterze animacyjnym;
  - Wyjście z projektami z budynków i zwiększenie działań w społecznościach lokalnych;
  - Zmniejszenie wydatków na duże projekty artystyczne (w szczególności wydawania dużych sum ze środków publicznych na zapraszanie drogich gwiazd popkultury i celebrytów).
- b) Dla wszystkich podmiotów:**
- Inwestowanie w kadry kultury;
  - Inicjowanie tworzenia lokalnych sieci kultury (społecznych rad kultury) na poziomie gmin i powiatów skupiających różnorodne podmioty i opartych na modelach partycypacyjnych;
  - Pielęgnowanie misji podmiotów kultury oraz realizowanie celów zawartych w dokumentach statutowych;
  - Dbanie o wyrazistość instytucji, budowanie marki;
  - Wzmacnianie działań promocyjnych, w tym mocniejsze korzystanie z interaktywnych narzędzi internetowych oraz dbanie o utrzymywanie stałej aktywności w elektronicznych kanałach dystrybucji informacji.

### 4. Rekomendacje dla samorządów lokalnych:

- Otwieranie i udostępnianie przestrzeni publicznej na inicjatywy kulturalne i artystyczne;
- Zwiększenie dbałości o estetykę przestrzeni publicznej.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 107

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Program Rozwoju Produktów Turystyki Aktywnej i Kulturowej w Województwie Mazowieckim

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

### TEKST REKOMENDACJI:

Główne wnioski z przeprowadzonej analizy potencjału turystycznego województwa mazowieckiego oraz istniejącego potencjału dla rozwoju produktów turystyki aktywnej i kulturowej pozwalają na określenie dalszych kroków w realizacji niniejszego Programu. Są to:

- aktualizacja i uzupełnienie Programu w latach kolejnych – niektóre rozwiązania nie zostały uwzględnione w niniejszym opracowaniu ze względu na brak ostatecznej koncepcji realizacji produktu wraz ze wskazaniem podmiotu realizującego,
- stworzenie platformy współpracy przy wdrożeniu Programu – określenie zasad funkcjonowania struktur w obszarze wdrażania poszczególnych produktów, w tym na poziomie regionalnym i lokalnym,
- inicjowanie na poziomie regionalnym i lokalnym procesów wdrażania produktów turystycznych – przeprowadzenie spotkań z podmiotami i instytucjami mającymi znaczną siłę oddziaływania na rozwój produktu oraz jego realizację,
- opracowanie systemu wsparcia kadrowego, montażu finansowego pozyskiwania środków finansowych, promocji produktu na rynkach zewnętrznych, komercjalizacji oferty,
- umiejscowienie zadań wynikających z realizacji poszczególnych produktów w budżetach poszczególnych samorządów biorących udział w projekcie (wydzielenie środków na wspólną promocję, działania inwestycyjne realizowane wspólnie i oddzielnie przez poszczególne samorzady),
- przeprowadzenie szkoleń z zakresu podnoszenia standardu obsługi turysty oraz budowania marki,
- cykliczne badania rynku, badania produktowe.

Główne obszary koncentracji działań, na które należy zwrócić uwagę przy wdrożeniu Programu:

- kooperacja i partnerstwo – wykorzystywanie przy realizacji produktu potencjału samorządu, przedsiębiorców branży turystycznej i okołoturystycznej, organizacji pozarządowych oraz potencjału naukowego;
- koordynacja – na poziomie regionalnym i lokalnym – w tym LOT i MROT, oraz krajowym – POT;
- profesjonalne kadry – wzmocnienie potencjału kadr w przygotowaniu do recepcji ruchu turystycznego;
- silny marketing – opracowanie komunikacji zewnętrznej produktów, wykreowanie marki;
- zarządzanie produktem – zastosowanie metody zarządzania projektem, tzn. etap pilotażu, testowania produktu, jego modyfikacja i rozwój;



- zrównoważony rozwój – stosowanie zasad prowadzenia działań przyjaznych środowisku;
- kontynuacja działań – ciągły rozwój produktów oraz dostosowywanie do zmian i potrzeb rynkowych.

### **Założenia systemu wsparcia rozwoju produktów turystycznych na poziomie regionalnym i lokalnym**

System wsparcia na poziomie regionalnym powinien zakładać mechanizm oddziaływania na efekty wdrażania produktów turystycznych, w tym ich komercjalizacji, opracowania szczegółowych harmonogramów i planów finansowych. Dlatego system wsparcia zawiera:

- działania informacyjne i promocyjne realizacji Programu, o efektach i postępach prowadzonych prac w zakresie wdrożenia koncepcji rozwoju turystyki aktywnej i kulturowej;
- wdrożenie procedury monitorowania realizacji Programu;
- koordynację działań w ramach poszczególnych produktów;
- lobbowanie i promowanie na poziomie krajowym, regionalnym, subregionalnym oraz lokalnym wdrażanych produktów;
- wsparcie bezpośrednie;
- aktywizowanie procesów poprawy jakości i konkurencyjności produktów;
- inicjowanie i koordynację istotnych przedsięwzięć w zakresie ochrony dziedzictwa kulturowego, ochrony środowiska, rozwoju turystyki osób niepełnosprawnych itd.;
- wsparcie metodologiczne – informowanie o dostępnych środkach finansowych, aktualnych badaniach i analizach rynkowych, planowanych przedsięwzięciach promocyjnych na poziomie krajowym i regionalnym (w tym udział w targach, *study tour*, *press tour* itp.) realizowanych przez POT, MROT;
- horyzontalny system wsparcia – zawiera doradztwo, badania prowadzone w obszarze regionu, promocja produktów, szkolenia na potrzeby kadry zarządzającej i wdrażającej poszczególne produkty.

Rekomendowane działania na poziomie lokalnych jednostek i podmiotów odpowiedzialnych za wdrażanie produktów oraz wsparcie realizacji Programu na poziomie lokalnym dotyczą:

- wdrażania poszczególnych koncepcji i działań dążących do rozwoju produktu;
- budowy lokalnych platform rozwoju produktu;
- kształtowania lokalnych struktur organizacji i zarządzania;
- współpracy z lokalnym samorządem, branżą turystyczną oraz organizacjami pozarządowymi działającymi w obszarze turystyki;
- przekazywania na poziom regionalny efektów oraz postępów w realizacji inicjatyw lokalnych, jak również informowanie o potrzebach szczebla lokalnego;
- opracowania budżetu i harmonogramu realizacji poszczególnych projektów;
- pozyskiwania różnych możliwości wsparcia finansowego realizowanych projektów;
- analizy potencjału oraz jego wykorzystywania w procesie wdrażania produktów.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** instytucje i podmioty związane z rozwojem turystyki na Mazowszu – rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 271

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Ruch turystyczny na Mazowszu

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego  
w Warszawie

### TEKST REKOMENDACJI:

Stymulowanie i ożywienie ruchu turystycznego w podregionach poza Warszawą. Sama stolica wymaga takiej animacji w o wiele mniejszym stopniu, natomiast zwłaszcza podregiony odległe od stolicy takiej stymulacji wymagają. Wyprowadzenie ruchu turystycznego poza Warszawę i jego integracja z warszawskim ruchem turystycznym wydaje się dosyć klarownym postulatem wynikającym z powyższej analizy. W tym celu warto wykorzystać poszczególne elementy infrastruktury transportowej np. rzecznej w celach turystycznych, np. rejsy statkiem z Warszawy do Płocka.

Promocja pozahotelowej bazy turystycznej, w której Mazowsze jest zapóźnione na tle kraju. Wprawdzie dokonana analiza nie dowodzi wzrostu popytu generowanego przez tego rodzaju obiekty na Mazowszu, jednak, być może, stan taki jest spowodowany pewnym „skrzywieniem” wynikającym z dominacji obiektów hotelowych przy braku aktywnych ofert spędzania wypoczynku w obiektach takich, jak kwatery agroturystyczne czy pokoje gościnne. Udział takich obiektów np. w Małopolsce jest wielokrotnie wyższy niż na Mazowszu. Aktywny rozwój turystyki na obszarach wiejskich poprzez rozbudowę bazy noclegowej w kwaterach agroturystycznych i pokojach gościnnych. Pod tym względem Mazowsze jest zapóźnione w stosunku do wiodących regionów kraju, a reprezentuje ogromny potencjał wzrostu.

Rozwój turystyki aktywnej (rowerowej, wodnej, pieszej) poprzez ekstensję istniejących szlaków rowerowych, wodnych i turystycznych. W tym obszarze potencjał jest także perspektywiczny i dotąd niewykorzystany w pełni. Przyjęcie pewnych priorytetów w rozwoju turystyki, które reprezentują poważny potencjał wzrostu. Dotyczy to zwłaszcza turystyki miejskiej i kulturowej, w której liczba uczestników w turystyce światowej bardzo szybko wzrasta. Dotyczy to także turystyki na terenach przemysłowych i turystyki religijno-pielgrzymkowej. Ożywienie mazowieckiej tradycji szlacheckiej, np. przez inscenizacje dawnych elekcji władców na kształt inscenizacji dawnych bitew.

Ożywienie i promocja zagranicznego ruchu turystycznego. Wprawdzie Mazowsze (Warszawa) przyciąga największą ilość turystów zagranicznych, istnieją jednak pewne niezrozumiałe dysproporcje, których wykorzystanie może sprzyjać intensyfikacji zagranicznego ruchu turystycznego, zwłaszcza z krajów sąsiednich. Niezrozumiałe jest, że wśród turystów zagranicznych udział turystów brytyjskich jest większy niż niemieckich (inaczej niż w całym kraju). Być może turyści z Niemiec powinni być specjalnie zachęcani do przyjazdu na Mazowsze. Rzeczą dotyczy także uczestnictwa turystów z Czech, Słowacji, Węgier i krajów bałtyckich w mazowieckim ruchu turystycznym. Uczestnictwo turystów ze Wschodu (Rosja, Białoruś, Ukraina) wzrasta bez szczególnego wsparcia.

Aktywna promocja Mazowsza na Dalekim Wschodzie. Azjatyccy turyści stanowią już obecnie drugą po Europejczykach kontynentalną grupę turystyczną na Mazowszu. Jednakże potencjał rozwojowy Azji Wschodniej i rozwój turystyki z tego obszaru wskazuje na spotęgowanie się tego ruchu w obecnym czasie, tzn. w nadchodzących latach. Fale turystów japońskich, chińskich czy koreańskich zmierzających do naszego kraju można przyciągnąć na Mazowsze.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 60

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Kreowanie wizerunku turystycznej marki Mazowsze

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego  
w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Rekomenduje się kontynuowanie działań promocyjnych zachęcających do skorzystania z weekendowej oferty turystycznej, poszerzonych o kampanię produktową, z uwagi na potencjalnie wysoką skuteczność tej promocji, koniecznie jednak uzupełnionej o łatwo dostępną dla potencjalnych grup docelowych informację o ofercie produktowej. Rekomenduje się dokonanie inwentaryzacji miejsc atrakcyjnych turystycznie na Mazowszu. Na tej podstawie należy stworzyć kolejną kampanię promocyjną wykorzystującą zdobyte już doświadczenia (Mazowsze Travel, MROT) opartą na promocji produktowej turystyki na Mazowszu.

Rekomenduje się, w przypadku prowadzenia kampanii promocyjnych dotyczących turystyki na Mazowszu w przyszłości, wykorzystanie głównie reklam w telewizji (także ogólnopolskiej) i Internecie oraz folderów i ulotek jako kanałów docierania z informacją do mieszkańców województwa. Wykorzystanie reklam w radiu można ograniczyć do niezbędnego minimum.

Rekomenduje się, w przypadku prowadzenia kampanii promocyjnych dotyczących turystyki na Mazowszu w przyszłości, wykorzystanie potencjału instytucji kultury i sztuki oraz obiektów turystycznych w województwie. Przeprowadzenie segmentacji rynku pod kątem pytania, które z grup najczęściej wyjeżdżają krótkoterminowo (do pięciu dni) na Mazowsze, a które jednodniowo (z obecnego badania wynika, że wyjazdy dłuższe preferują osoby powyżej 65 lat, a jednodniowe młodzież i pracujący dorośli). Należy podtrzymać, a nawet wzmocnić koncentrację przekazu promocyjnego na grupie mieszkańców Warszawy. Należy dążyć do współpracy z dysponentami konkurencyjnych marek w celu wypracowania wspólnych produktów (produkt nie może kończyć się na granicy województwa). Marka Mazowsze może być obecnie marką parasolową dla grupy produktów funkcjonujących na obszarze woj. mazowieckiego. Droga, która prowadzi do stworzenia marki turystycznej w znaczeniu marki regionu, jest:

- tworzenie produktów;
- ich sieciowanie;
- wyodrębnienie produktu lub grupy produktów flagowych;
- znalezienie idei spajającej te produkty.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna, Urząd Marszałkowski  
Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 152

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Raport z badania opinii słuchaczy warszawskich uniwersytetów trzeciego wieku

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd m.st. Warszawy, Centrum Komunikacji Społecznej

**TEKST REKOMENDACJI:**

Obszary, które wymagają poprawy:

Wśród ogółu badanych na pytanie dotyczące słabych stron UTW odpowiedziało 57% respondentów. W tej grupie co czwarta osoba (26%) zadeklarowała, że jest zadowolona z dotychczasowej oferty i nie widzi potrzeby wprowadzania żadnych zmian. Osoby dostrzegające braki najczęściej wymieniały potrzebę wzbogacenia i urozmaicenia dotychczasowego programu (23%). W tej grupie część słuchaczy zasygnalizowała swoje niezadowolenie z wykładowców i prowadzonych przez nich zajęć uznając, że niektórzy z nich dobierani są w sposób przypadkowy, a tematyka zajęć powtarza się zbyt często. Wysokie oczekiwania słuchaczy dotyczące odpowiedniego poziomu merytorycznego zajęć niewątpliwie łączą się z wyższym wykształceniem ponad połowy badanych osób. Zdaniem 16% słuchaczek i słuchaczy kolejną bolączką UTW jest brak wystarczającej liczby wycieczek i wydarzeń kulturalnych organizowanych poza uniwersytetem. Szczególnym powodem słuchaczy cieszą się zajęcia odbywające się na Zamku Królewskim, w Muzeum Narodowym oraz Centrum Nauki Kopernik. Jednocześnie 2% respondentów stwierdziło, że opłaty za wycieczki i zajęcia są zbyt wysokie i powinny otrzymać większe dofinansowanie. Kolejnym ważnym zasygnalizowanym problemem jest słaba organizacja uniwersytetów i źle oceniany kontakt z zarządami. 13% badanych widzi potrzebę usprawnienia komunikacji, np. poprzez poprawę funkcjonowania stron internetowych, na których powinny pojawiać się aktualne informacje z życia uniwersytetu. Również 13% słuchaczy wyraziło swoje niezadowolenie z warunków lokalowych (sale niedostosowane do prowadzenia zajęć) oraz sygnalizowało potrzebę posiadania stałej siedziby UTW. Wśród odpowiedzi znalazły się sugestie dotyczące szeroko rozumianej infrastruktury, tj. brak szatni, kawiarni, toalet. Na dalszych pozycjach znalazły się propozycje wprowadzenia większej liczby zajęć sportowych, rekreacyjnych i rehabilitacji (6%), lektoratów (2%) oraz zajęć komputerowych (2%). Część osób apeluje także o zwiększenie integracji słuchaczy oraz poprawę atmosfery panującej na uniwersytecie (5%). Niewielka grupa osób (2%) uważa, że słuchacze UTW powinni bardziej sobie pomagać i angażować się społecznie.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** nie specyzowano

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 59

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych; Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Ewaluacja stopnia osiągnięcia wskaźników Priorytetu IX PO KL Działania 9.2. Podniesienie jakości i atrakcyjności szkolnictwa zawodowego

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

- Wiedza i umiejętności zawodowe nauczycieli powinny być aktualizowane m.in. poprzez praktyki u pracodawców. (Ministerstwo Edukacji Narodowej/organy prowadzące szkoły)
- Konieczne jest zapewnienie lepszych źródeł informacji o potrzebach rynku pracy i losie absolwentów – dostarczenie danych bieżących, jak i prognostycznych. Należy rozwijać ten kierunek badań i analiz oraz w szerszym stopniu (aktywnie) promować wyniki prowadzonych obecnie badań dot. szkół zawodowych. (Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy)
- Należy rozważyć możliwość realizacji projektów łączących komponent badawczy i realizację programu rozwojowego szkół. (Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego jako IP PO KL)
- Należy prowadzić kampanie społeczne przeciwdziałające stereotypowemu, negatywnemu postrzeganiu szkół zawodowych przez społeczeństwo (w tym przez potencjalnych uczniów i ich rodziców). (Ministerstwo Edukacji Narodowej)
- Należy rozważyć wprowadzenie obowiązkowych w ramach projektu elementów budowania pozytywnego wizerunku szkół zawodowych. (Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego jako IP PO KL)
- W składanych projektach należy założyć elementy budowania pozytywnego wizerunku szkół zawodowych. (Wnioskodawcy)
- Doradztwo zawodowe dla uczniów gimnazjum powinno być standardem, a nie innowacją. (Ministerstwo Edukacji Narodowej)

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców – adresaci wskazani w nawiasie przy poszczególnych rekomendacjach

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 165

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość; Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Młodzież a rynek pracy – raport końcowy

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Kluczowym elementem zachęcenia uczniów do wyboru szkolnictwa zawodowego jest wprowadzenie całościowego doradztwa zawodowego do szkół gimnazjalnych. Przede wszystkim powinno ono realizować przedstawiony w poprzednim rozdziale model decyzyjny. Wymaga to zaangażowania w większym wymiarze niż dotychczas doradcy zawodowego – jednak rozumianego nieco szerzej niż standardowo. Doradca zawodowy powinien być źródłem informacji o świecie pracy, ale również o możliwych ścieżkach edukacyjnych. W tym rozumieniu doradca zawodowy jest również doradcą edukacyjnym.

Pierwsza rekomendacja w tym zakresie dotyczy systemowego zapewnienia dostępu do doradcy każdemu uczniowi gimnazjum. (Ministerstwo Edukacji Narodowej)

W obecnej sytuacji, gdy takiego systemowego rozwiązania brak, dyrektorzy szkół i ich organy prowadzące mogą zapewnić dostęp do doradcy zawodowego poprzez Mobilne Centra Informacji Zawodowej lub nawiązanie współpracy z organizacjami pozarządowymi. Niewykorzystany wydaje się również potencjał Powiatowych Urzędów Pracy, które mogłyby w pewnym zakresie dostarczać uczniom wiedzy o lokalnym rynku pracy. (Dyrektorzy szkół i ich organy prowadzące)

Dużą nadzieję w zmianie sposobów podejmowania decyzji należy upatrywać w przeprowadzonej reformie szkolnictwa ponadgimnazjalnego. Z jednej strony wymusza ona podjęcie decyzji o profilu kształcenia na koniec 3. klasy gimnazjum. W tej sytuacji wybór liceum traci swoją funkcję „odwlekania decyzji” o swojej przyszłości. Z drugiej strony wprowadzony Krajowy System Kwalifikacji (dalej KSK) i powiązany z nim system egzaminów zawodowych daje szansę absolwentom szkolnictwa zawodowego na łatwe przekwalifikowanie się (do pokrewnego zawodu). Jest to również zachęta do dalszego kształcenia się absolwentów szkół zawodowych. Należy jednak możliwości dawane przez KSK szeroko promować, w szczególności wśród uczniów gimnazjów i ich rodziców, ponieważ badania pokazują, że wiedza na ten temat jest znikoma wśród wszystkich badanych grup. Część uczniów mogła się nie zdecydować na szkołę zawodową ze względu na konieczność wyboru stosunkowo wąskiej specjalizacji w wieku lat 15. Jednocześnie wciąż pokutuje przeświadczenie, że zawód wybiera się na całe życie. Uczniowie powinni mieć świadomość, że elastyczność staje się wartością na rynku pracy. Konsekwencją tego jest zdanie sobie sprawy, że w trakcie swojej kariery zawodowej pracownik może stanąć przed koniecznością kilkakrotnej zmiany pracy i zawodu, co wiąże się z podnoszeniem swoich kwalifikacji. Zatem wskazana jest promocja KSK. (Ministerstwo Edukacji Narodowej)

Ważnym elementem jest budowa marki egzaminów zawodowych. W obecnej chwili pracodawcy niemal nie mają świadomości istnienia egzaminów zawodowych: nie wiedzą, w jaki sposób są przeprowadzane ani jakie umiejętności sprawdzają. Nie wiedzą również, że zostały dokonane zmiany w sposobie przeprowadzania egzaminów. Egzamin zawodowy będzie odgrywał znaczenie w sytuacji, gdy za jego pomocą będą sprawdzane faktycznie posiadane przez ucznia umiejętności, a jego zdanie będzie dla pracodawców sygnałem, że absolwent szkoły zawodowej ma podstawową wiedzę i umiejętności w danym zawodzie. Trudno obecnie zweryfikować efekty wprowadzonej reformy, wymaga to dalszych pogłębionych badań, choć utrzymanie zdawania egzaminów potwierdzających kwalifikacje w części praktycznej w sposób pisemny (nie wymagający praktycznego wykonania zadań sprawdzających daną kwalifikację) nie budzi optymizmu. (Ministerstwo Edukacji Narodowej)

Uczniom (choć i nauczycielom, i wychowawcom) brakuje wiedzy o ofercie edukacyjnej szkolnictwa zawodowego w województwie mazowieckim. Dlatego też należy szerzej promować takie narzędzia, jak Mazowiecka Mapa Szkolnictwa Zawodowego. Dlatego też należy zwrócić uwagę na promocję już istniejących treści. Można wykorzystać do tego pozycjonowanie czy usługę google adwords (np. wykorzystując hasła: „jak wybrać szkołę po gimnazjum”, „szkoły zawodowe na Mazowszu”). (Wojewódzki Urząd Pracy)

Z punktu widzenia pracodawców, absolwentów szkół zawodowych (ale również studiów wyższych) powinna cechować elastyczność. Zdobyte w szkole kompetencje powinny dawać podstawę do wykonywania prac na wielu stanowiskach, z wykorzystaniem różnorodnego sprzętu. Dlatego też kształcenie zawodowe nie powinno skupiać się wyłącznie na nauczaniu wykonywania poszczególnych prac/zadań, ale na zrozumieniu zasad działania (np. urządzenia), które są w pewien sposób uniwersalne. Dzięki temu absolwentowi szkoły zawodowej będzie łatwiej adaptować się do wykonywania nowych prac (np. nauki obsługi maszyn). (Nauczyciele, Dyrektorzy szkół zawodowych)

Oznacza to również, że szkoły zawodowe, obok dostarczania kwalifikacji, powinny skupić się na uniwersalnych pożądanym przez pracodawców kompetencjach, są to m.in. tzw. kompetencje miękkie,

np. praca w grupie, zdolności interpersonalne, ale też kompetencje osobiste, jak np. punktualność, uczciwość, które w szkołach zawodowych (choć należy zauważyć, że problem jest szerszy i nie dotyczy tylko szkół zawodowych) nie są kształcone na dostatecznym poziomie. (Nauczyciele, Dyrektorzy szkół zawodowych)

Szansy dla szkolnictwa zawodowego można upatrywać również w położeniu nacisku na kształcenie przedsiębiorczości. Szkoły zawodowe w dużej mierze mogą przygotowywać przedsiębiorców–rzemieślników do prowadzenia własnej działalności gospodarczej. (Organy prowadzące szkoły zawodowe)

Analizując wypowiedzi przedstawicieli szkół zawodowych, można dojść do wniosku, że brakuje strategicznego zarządzania kształceniem zawodowym z poziomu władz samorządowych (by np. unikać powielanie się zawodów w szkołach z terenu powiatu). W powiązaniu z analizą zawodów, w jakich kształcą szkoły na terenie powiatu, należy przeprowadzić analizę wyposażenia szkół, gdyż ma ono wpływ na jakość prowadzonego kształcenia. (Organy prowadzące szkoły zawodowe)

Jakość kształcenia zawodowego wiąże się ściśle z kompetencjami nauczycieli zawodowych. Dlatego też dyrektorzy szkół zawodowych powinni kierować swoich pracowników na szkolenia podwyższające ich kwalifikacje – w szczególności staże i wizyty studyjne u pracodawców. Jest to możliwe poprzez uczestniczenie nauczycieli w projektach realizowanych w ramach Działania 3.4 – Otwartość systemu edukacji w kontekście uczenia się przez całe życie w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki. (Dyrektorzy szkół zawodowych i ich organy prowadzące)

Kształcenie zawodowe nie może funkcjonować bez ścisłej współpracy ze środowiskiem przedsiębiorców. Z tego powodu na poziomie powiatowym powinna powstać platforma współpracy szkolnictwa zawodowego z pracodawcami. Podstawą może stać się powiatowa rada zatrudnienia, która w większym stopniu powinna uczestniczyć w strategicznym zarządzaniu edukacją zawodową na poziomie powiatu. Włączenie pracodawców w proces zarządzania strategicznego może zaowocować poczuciem współwłasności wypracowanych rozwiązań, a tym samym zwiększeniem zaangażowania w prowadzenie praktycznej nauki zawodu (np. przyjmowanie na praktyki, aktywny udział w realizowaniu programu praktyk). (Organy prowadzące szkoły zawodowe, pracodawcy)

Szkołom i ich organom prowadzącym brakuje informacji zwrotnej: czy ich absolwenci znajdują pracę, czy pracują w zawodzie, czy zdobyli potrzebne umiejętności. Dlatego też należy kontynuować badania losów absolwentów, czy to prowadzone przez Wojewódzki Urząd Pracy, czy też w zakresie własnym przez szkoły. Wyniki badań powinny być promowane wśród dyrektorów szkół zawodowych oraz ich organów prowadzących. (Wojewódzki Urząd Pracy)

Wyniki niniejszego badania nieśmiało, aczkolwiek dość wyraźnie wskazują, że dokonywanie przez uczniów dobrych wyborów wiąże się ściśle z dwoma elementami: szeroką wiedzą o możliwych alternatywach zawodowych i refleksyjnością. Nauczyciele mogą przysłużyć się do zwiększenia występowania obu elementów, a jak pokazują badania, w chwili obecnej robią to tylko nieliczni.

Szerzenie wiedzy o możliwych drogach edukacyjnych i zawodowych na dobrą sprawę powinno rozpocząć się już w przedszkolu, gdzie dzieci zapoznają się z zawodami. Tak więc to powinien być etap, gdzie wychowawcy przedszkolni przekazują dzieciom wiedzę o możliwych ścieżkach zawodowych. Nie dokonano diagnozy, czy i w jaki sposób jest to założenie realizowane, ponieważ nie było to przedmiotem niniejszego badania. Jednakże – sądząc po wypowiedziach uczniów, ich rodziców, samych nauczycieli czy aktorów rynku pracy – takie sytuacje zdarzają się incydentalnie, z pewnością nie są powszechną praktyką. Bazując na wypowiedziach uczestników badań jakościowych, można odnieść wrażenie, że szkoła jest miejscem, gdzie przekazuje się wiedzę, która zostanie następnie wykorzystana w testach rozwiązywanych na koniec poszczególnych etapów kształcenia. Znacznie mniejszą uwagę przywiązuje się do rozwijania różnorodnych umiejętności czy kompetencji społecznych. Niemal wszyscy podkreślają standaryzację i brak nauki samodzielnego niezależnego myślenia. Jedną z ważniejszych postulowanych

zmian są zmiany w systemie kształcenie nauczycieli. Niniejsze badanie sygnalizuje jedynie, że obecnie stosowanie metody i podejścia nauczycieli często ukierunkowane są na zdobycie przez uczniów wiedzy, a nie umiejętności. Wiedza ta – jak można sądzić z wypowiedzi uczniów – dotyczy wąsko rozumianego nauczanego przedmiotu. Analiza procesu kształcenia nauczycieli oraz rekrutacji osób do wykonywania tego zawodu powinna być przedmiotem pogłębionych studiów i analiz. Można rozważyć rekomendowanie grantów lub stypendiów badawczych dla naukowców w tym zakresie. Przeprowadzone analizy wraz z szeroką dyskusją nad sposobami kształcenia i pożądanymi efektami kształcenia powinny być podstawą do proponowanych zmian najpierw w programach nauczania na studiach pedagogicznych oraz kursach i studiach podyplomowych dla nauczycieli, następnie zaś podstawą do zmian sposobów nauczania w samej szkole. (Ministerstwo Edukacji Narodowej oraz Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego)

Podkreślić należy, że przedmiotem niniejszej analizy nie był ani program, ani zakres edukacji nauczycieli, jednakże sądząc po wypowiedziach uczniów i ich rodziców, przedstawicieli instytucji rynku pracy i pracodawców, nauczyciele mają niską wiedzę o rynku pracy, w związku z czym przekazują uczniom stereotypowe wyobrażenia. Jednocześnie można zauważyć braki w umiejętności wskazywania uczniom i wzmacniania ich mocnych stron, co może utrudniać dokonanie wyboru dotyczącego swojej przyszłości. Nauczyciele konkretnych przedmiotów mogą zainteresować uczniów, jakie prace i jakie zawody można wykonywać, gdy ma się predyspozycje powiązane z danym przedmiotem. Warto w tym miejscu przypomnieć historię, która pojawiła się w trakcie wywiadów o nauczycielce chemii, która swoim uczniom szeroko opowiedziała o różnorodnych zawodach (w tym zawodach przyszłości), które można wykonywać dzięki zgłębieniu tajników chemii i biologii. Co istotne, informacje przekazywane przez nauczycielkę były powiązane z aktualnymi trendami na rynku pracy. Można przypuszczać, choć nie jest to poparte twardymi dowodami, że postawa rzeczonej nauczycielki przyczyniła się do boomu na profil biologiczno-chemiczny w miejscowym liceum, gdzie z powodu olbrzymiego popytu na ten profil otworzono dodatkową klasę. Z pewnością natomiast postawa opisywanej nauczycielki przyczyniła się do wyboru profilu biologiczno-chemicznego przez jedną z uczennic, która ma zamiar w przyszłości zostać dietetyczką, choć rozważa również takie zawody, jak rehabilitantka czy masażystka. Dlatego też należy taką postawę promować wśród nauczycieli i dostarczać im wiedzy i narzędzi, by mogli swoich uczniów wspomóc w wyborze ich ścieżki edukacyjnej. (Mazowieckie Samorządowe Centrum Doskonalenia Nauczycieli)

Sądzimy, że przedmiotem dalszych pogłębionych badań powinna być trajektoria bycia nauczycielem oraz sposoby rekrutacji najpierw do wyboru studiów pedagogicznych, a następnie do wykonywania zawodu nauczyciela. Przywoływany często przez uczestników panelu ekspertów przykład fińskiego systemu edukacji pozwala na stawianie hipotezy, że selekcja (w tym autoselekcja) do zawodu nauczyciela może mieć znaczący wpływ na poziom i efekty kształcenia. (Wojewódzki Urząd Pracy, instytuty naukowe)

Szczególną rolę w pobudzaniu refleksyjności uczniów powinien odgrywać wychowawca – co jest wyraźnie widoczne na postulowanej ścieżce wyboru zawodu. Wychowawcy powinni otrzymać pakiet narzędzi, który pozwoli zrealizować opisywaną wyżej ścieżkę decyzyjną. Dlatego też rekomendujemy przygotowanie takiego narzędzia i dostarczenie go do wszystkich szkół województwa mazowieckiego. Program taki może zostać przygotowany przez podlegające samorządowi województwa Mazowieckie Samorządowe Centrum Doskonalenia Nauczycieli. Centrum może również do swojej oferty szkoleniowej wprowadzić szkolenie dla nauczycieli z tego zakresu. (Mazowieckie Samorządowe Centrum Doskonalenia Nauczycieli)

Warto również prowadzić akcję promocyjną skierowaną do nauczycieli gimnazjów, w której podkreśla się znaczenie wyboru, przed jakim stają uczniowie kończący gimnazjów. Badanie pokazuje, że



traktowanie uczniów jako osób prawie dorosłych, a więc świadomych swoich czynów, ponoszących ich konsekwencje, nie jest standardem. Można było odnieść wrażenie, że uczniowie bywają „infantylnizowani”: w opinii części nauczycieli jeszcze niezdolni do dokonywania świadomych wyborów. Dlatego też pojawiały się głosy od uczniów i nauczycieli, że doradzają oni uczniom wybór liceum, jako sposobu na odłożenie decyzji o przyszłości na później. Dlatego też rekomendujemy promowanie wyników badania, np. na konferencjach dla nauczycieli, poprzez dystrybucję materiałów/wyników badania opracowanych pod kątem nauczycieli gimnazjum np. w formie ulotki. (Wojewódzki Urząd Pracy)

Wychowawca powinien również dotrzeć z informacją do rodziców uczniów, którzy stoją przed jedną z najważniejszych decyzji. Rodzice – jak pokazują niniejsze badania – dość często zostawiają decyzje dziecku. I choć nie rekomendujemy, by rodzice podejmowali decyzje za swoje dzieci, to jednak zalecamy, by uczestniczyli w tym procesie jako strona doradcza i pobudzają do refleksji. Wychowawcy są osobami, które mogą rodzicom przypomnieć o wadze ich wsparcia w tej decyzji. Powinni do tego wykorzystać zebrania rodziców, które mogą być częściej organizowane w trzeciej klasie gimnazjum. Warto również, by wychowawcy choć raz w ciągu roku porozmawiali indywidualnie z rodzicami ucznia na temat jego predyspozycji. Rodzice mogą również uczestniczyć w rozmowach z doradcą zawodowym. Rolą wychowawcy jest również wskazanie rodzicom instytucji, w jakich uczeń może uzyskać wsparcie. (Wychowawcy klas, Dyrektorzy szkół)

Rolą szkoły powinno być natomiast zobowiązanie wychowawców do organizowania tego typu spotkań. Jednocześnie szkoła powinna zapewnić rodzicom możliwość skorzystania z doradztwa na temat wspierania dziecka w podejmowaniu decyzji edukacyjnych. W zakresie doradztwa powinno się znaleźć co najmniej: informacje o sposobach wspierania dziecka, informacje o obecnej sytuacji na rynku pracy oraz trendy i prognozy na przyszłość, informacje o możliwych ścieżkach edukacyjnych. (Dyrektorzy szkół)

Temat sposobów podejmowania decyzji wydaje się już dobrze rozpoznany – w przypadku uczniów szkół zawodowych. Tematem wartym pogłębienia (np. w badaniu jakościowym na mniejszą skalę) są motywacje licealistów i wskazanie na różnice między ich trajektorią wyboru, a uczniami szkół zawodowych. Jak dotychczas niewiele się mówi o trafności podejmowania decyzji przez uczniów. Dlatego też ciekawym i jednocześnie ważnym wątkiem jest sprawdzenie dopasowania predyspozycji uczniów do zawodu/profilu, w jakim obecnie się kształcą. Warto rozpatrzyć wykonanie badania polegającego na przeprowadzeniu testu predyspozycji zawodowych wśród uczniów różnych typów szkół i różnych zawodów, co pozwoli wskazać skalę rozbieżności pomiędzy ofertą edukacyjną a predyspozycjami uczniów. Najczęściej rozpatruje się niedopasowanie szkolnictwa w kontekście rynku pracy, ale warto również wskazać na rozbieżności w kontekście potrzeb uczniów, którzy są swoistymi klientami systemu nauczania. Badaniami warto również objąć system selekcji nauczycieli do zawodu, w tym w szczególności nauczycieli przedmiotów zawodowych. W przypadku nauki podejmowanej przez uczniów niepełnosprawnych warto rozważyć podjęcie badań w następujących tematach:

- Losy absolwentów szkół specjalnych – jaka część z nich podejmuje pracę w zakładach pracy chronionej, jaka znajduje się pod opieką ośrodków terapii zajęciowej dla dorosłych lub innych instytucji, a jaka pozostaje stale w domu pod opieką rodziców?
- Szkoły specjalne z perspektywy zatrudnionych tam nauczycieli i specjalistów – rodzice wyrażają się bardzo pozytywnie na ich temat, a w ich opinii szkoły specjalne w zasadzie nie mają wad, warte sprawdzenia byłoby, jak pracownicy oceniają poziom kształcenia w szkołach, jakość współpracy z rodzicami i warunki pracy.
- Ojcowie dzieci niepełnosprawnych umysłowo – jaka jest ich postawa wobec niepełnosprawnego potomstwa, jaki poziom wiedzy prezentują na temat kształcenia specjalnego; dzieci niepełnosprawne umysłowo w szkołach i klasach integracyjnych – czy znajdują potwierdzenie obawy uczniów szkół

specjalnych o braku akceptacji ze strony dzieci w pełni sprawnych i ich rodziców? Czy efekty kształcenia są równie zadowalające, jak w szkołach specjalnych? Jaka jest satysfakcja dzieci z nauki?

- Za ważny wynik badań należy uznać sposób, w jaki rodzice mówią o przyszłości swojego dziecka, wypowiedzi matek pozwalają stwierdzić, że nie widzą one miejsca dla swoich dzieci na rynku pracy. Warto, by przyszłe badania wskazały na przyczyny takiego stanu rzeczy: zarówno społeczno-psychologiczne, jaki i finansowe.
- Z pewnością należy też podtrzymywać wybraną metodologię badawczą – wywiady AG z rodzinami. Tylko uczniowie o lekkim stopniu niepełnosprawności byli w stanie brać czynny udział w wywiadach, a i w tych wypadkach rola matek w rozmowie była dominująca. (Ministerstwo Edukacji Narodowej, Wojewódzki Urząd Pracy, instytuty naukowe, Dyrektorzy szkół, Mazowieckie Samorządowe Centrum Doskonalenia Nauczycieli)

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców – adresaci wskazani w nawiasie przy poszczególnych rekomendacjach

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 304

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość; Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Badanie losów zawodowych absolwentów – raport końcowy

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

W świetle przeprowadzonych badań, a także analizy dostępnych danych i opracowań dotyczących sytuacji zawodowej absolwentów oraz specyfiki regionalnego rynku pracy niezbędne zmiany powinny dotyczyć czterech obszarów:

**1. Zapewnienie młodzieży większego dostępu do poradnictwa zawodowego, zanim przystąpi ona do procesu wyboru szkoły ponadgimnazjalnej i zawodu.**

Młodzież powinna mieć łatwiejszy dostęp do doradców zawodowych, osób, które pomogą jej na relatywnie wczesnym etapie życia, w wyborze ścieżki edukacyjnej, a później również zawodowej zgodnej z możliwościami, uzdolnieniami i zainteresowaniami. Rolą doradcy zawodowego powinno być również wskazanie młodemu czy wybierają zawód deficytowy, równoważny czy nadwyżkowy. Uczeń czy absolwent podejmując określoną decyzję edukacyjną i zawodową, powinien bowiem być świadom możliwych konsekwencji swoich wyborów. Tymczasem jak pokazują wyniki niniejszych badań oraz dostępne dane w temacie, wybory młodzieży są wielokrotnie przypadkowe i podyktowane lokalną ofertą edukacyjną, która nie zawsze odpowiada na zapotrzebowanie rynku pracy. Liczni badani absolwenci wybierając szkołę zawodową oczekiwali, iż samo skończenie takiej szkoły ułatwi im start zawodowy, w porównaniu do absolwentów szkół ogólnokształcących, gdyż będą mieli „zawód”, bez względu na to, czy rzeczywiście na zawód ten jest popyt wśród pracodawców. Nie ma co prawda przeszkód, aby np. wnuk podjął wykształcenie w zawodzie, w którym pracuje jego dziadek – skoro nawet przy nadwyżce takich kwalifikacji na rynku pracy, ma w danej profesji szanse na zatrudnienie i chce je podjąć. Ale z drugiej strony osoba wybierająca np. zawód technika mechanika (w grupie zawodów nadwyżkowych) musi być świadoma, że w przyszłości może mieć problem ze znalezieniem zatrudnienia w ogóle lub (wobec dużej konkurencji na rynku pracy) będzie wynagradzana na niesatysfakcjonującym poziomie. Spotkania z doradcami powinni odbywać zarówno uczniowie gimnazjów, jak i szkół ponadgimnazjalnych.

Szczególną uwagę należałoby poświęcić uczniom gimnazjów, którzy nie mają planów edukacyjnych, nie wiedzą, jaką wybrać szkołę i czym się kierować – jest bardzo prawdopodobne, że osoby te wybiorą zasadnicze szkoły zawodowe z przypadku lub nie mając innych szans. Z kolei uczniom szkół zawodowych należy pomóc w dalszym kształtowaniu ścieżki edukacyjnej i zawodowej – nawet jeśli dokonali przypadkowego wyboru, być może można go jeszcze zmienić lub „poprawić”. Dla realizacji opisanego celu powinna ulec intensyfikacji współpraca ośrodków edukacyjnych z publicznymi służbami zatrudnienia. Za wdrożenie działań związanych z doradztwem zawodowym powinni być odpowiedzialni, z jednej strony, dyrektorzy szkół oraz organy prowadzące szkoły (gimnazjalne i ponadgimnazjalne), którzy powinni zabiegać o zatrudnienie na stałe lub regularne wizyty w szkole doradcy zawodowego. Z drugiej zaś strony aktywnie powinny włączyć się tutaj powiatowe urzędy pracy, których doradcy jako posiadający najbardziej aktualną wiedzę na temat lokalnego rynku pracy, powinni prowadzić spotkania i zajęcia z uczniami.

### **2. Optymalizacja dopasowania oferty kształcenia szkół zawodowych do popytu na rynku pracy wraz ze zwiększaniem możliwości przekwalifikowania się.**

Należy w jak największym stopniu dostosowywać ofertę ponadgimnazjalnych szkół zawodowych w zakresie proponowanych kierunków i zawodów do aktualnego oraz prognozowanego popytu na rynku pracy, a także uczyć elastyczności zawodowej, przygotowywać do kształcenia ustawicznego oraz stwarzać możliwości łatwego przekwalifikowania się. Wyniki badań pokazały, iż absolwenci uzyskujący zatrudnienie w wyuczonym zawodzie należą do mniejszości (zwłaszcza wśród absolwentów techników). Młodzi ludzie, kończąc szkołę zawodową, napotykają liczne trudności w znalezieniu pracy, do których należy również brak popytu na dany zawód. Po kilku rocznikach absolwentów lokalny rynek zostaje nasycony specjalistami w danym zakresie i dla kolejnych osób brakuje miejsc pracy, przez co skazane są na podjęcie zatrudnienia w innym zawodzie lub przekwalifikowanie się. W przypadku zawodów na poziomie „techników” istotnym zagrożeniem dla powodzenia na rynku pracy jest także konkrowanie w zakresie danej specjalizacji z absolwentami studiów wyższych np. w zawodzie technik ekonomista, technik informatyk, technik hotelarstwa. Rynek pracy nie jest w stanie zagospodarować tego typu specjalistów, gdyż pracodawcy oczekują na takich stanowiskach wyższego wykształcenia. Jak pokazują dostępne dane na temat oferty szkolnictwa zawodowego, jest ona wypadkową wielu czynników, do których należy m.in. kierowanie się zainteresowaniem uczniów czy też dostępną bazą kadrowo dydaktyczną, co zwykle nie odzwierciedla sytuacji na rynku pracy. Ponadto możliwości szkół w zakresie oferty kształcenia są mało elastyczne i wprowadzenie nowego kierunku wiąże się z formalnymi i finansowymi obciążeniami, co w efekcie powoduje, iż kształcenie w danym zawodzie kontynuowane jest przez kilka kolejnych roczników, nasycając tym samym lokalny rynek. Podstawą do planowania oferty kierunków czy zawodów powinny być wyniki badań dotyczących regionalnego rynku pracy, dokumenty poświęcone branżom rozwojowym regionu i inne tego typu aktualne opracowania. W tym kontekście powinna istnieć ściślejsza współpraca pomiędzy ośrodkami kształcenia zawodowego oraz instytucjami rynku pracy.

### **3. Włączenie pracodawców w proces kształcenia zawodowego oraz aktywizacji zawodowej absolwentów.**

Istotne dla sytuacji zawodowej absolwentów jest również zaangażowanie pracodawców oraz ich zrzeczeń z jednej strony w optymalizację kształcenia zawodowego, z drugiej zaś w umożliwienie młodym osobom nabywania doświadczeń zawodowych.

W wyniku niedopasowania oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy należy dążyć do zwiększenia współpracy pomiędzy szkolnictwem a przedstawicielami pracodawców, by pozyskać wiedzę na temat

planowanych w zakładach pracy działaniach inwestycyjnych, rozwojowych oraz planach związanych ze zwiększaniem zatrudnienia.

Ponadto wyniki badań wśród absolwentów pokazały, iż kluczowym problemem, z jakim borykają się absolwenci mazowieckich szkół zawodowych na rynku pracy, jest brak doświadczenia zawodowego. Obecna sytuacja nie sprzyja młodym osobom w zakresie nabywania tych doświadczeń. Badania przeprowadzone wśród przedstawicieli mazowieckich szkół oraz pracodawców pokazują małe zaangażowanie tych drugich na etapie kształcenia zawodowego, co w efekcie powoduje trudności ze znalezieniem zakładów pracy chętnych do prowadzenia praktycznej nauki zawodu lub niską jakość kształcenia u pracodawcy (np. wykonywanie tylko czynności pomocniczych, nierealizowanie podstaw programowych, proceder „wykorzystywania” praktykantów lub młodocianych pracowników). W szczególnie trudnej sytuacji są uczniowie techników, którzy w zakładzie pracy w trakcie kształcenia spędzają zaledwie kilka tygodni, co uniemożliwia im zdobycie praktycznego doświadczenia, a także prowadzi do nadużyć w postaci fikcyjnych praktyk – uczniowie uzyskują potwierdzenie odbycia praktyk, mimo iż w rzeczywistości w nich nie uczestniczą lub nie wykonują żadnych czynności u pracodawcy. Brak możliwości zdobycia praktycznych umiejętności powoduje, iż młode osoby bezpośrednio po skończeniu szkoły, mimo posiadania tytułu zawodowego, nie są postrzegani przez pracodawców jako konkurencyjni kandydaci. Oczekuje się od nich nabycia doświadczenia w danym zawodzie, jednocześnie zamykając drogę ku temu poprzez brak otwartości i zaufania pracodawców do młodych osób.

#### **4. Prowadzenie efektywnych działań wspierających absolwentów na rynku pracy przez publiczne służby zatrudnienia.**

Publiczne służby zatrudnienia oraz pozostałe instytucje rynku pracy powinny prowadzić szeroko zakrojone, wielowymiarowe i skuteczne działania wspierające absolwentów na rynku pracy.

Wspieranie przez instytucje rynku pracy absolwentów jest koniecznością, w sytuacji wysokiego bezrobocia oraz bierności zawodowej w tej grupie. Szczególne miejsce powinny zajmować tutaj powiatowe urzędy pracy, które jak pokazały badania, są główną instytucją, w której absolwenci szukają pomocy. Osoby, które wkraczają do tychże urzędów, mają bardzo duże nadzieje, które kończą się dużym rozczarowaniem. W efekcie absolwenci zostają pozostawieni samym sobie na rynku pracy, nie posiadając doświadczenia zawodowego i zewnętrznego wsparcia. Dla mniej przedsiębiorczych i aktywnych osób zakończyć się to może biernością zawodową oraz długotrwałym bezrobociem. Należy zwrócić szczególną uwagę właśnie na tę grupę, która często nawet nie trafia do urzędów pracy, gdyż nie wie, jaką pomoc może tam uzyskać. Należy podkreślić, że absolwenci nie oczekują od instytucji rynku pracy nierealnych działań, ale skutecznego wywiązywania się z działań im przypisanych, gdyż w większości poza otrzymaniem ubezpieczenia zdrowotnego, nie uzyskują żadnego wymiernego wsparcia.

#### **5. Działania informacyjno-promocyjne w obszarach: promocji aktywności zawodowej, elastyczności i mobilności zawodowej wśród osób młodych oraz promocji zatrudniania absolwentów wśród pracodawców.**

Należy prowadzić szeroko zakrojone działania promujące aktywność zawodową osób młodych, a także elastyczność i mobilność zawodową. Działania te powinny dotyczyć z jednej strony samych uczniów i absolwentów szkół zawodowych, z drugiej zaś pracodawców.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców, w tym publiczne służby zatrudnienia

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 74

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość; Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Kształcenie ustawiczne w Województwie Mazowieckim

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Punktem wyjścia do stworzenia metody przewidywania zapotrzebowania na kwalifikacje powinno być stworzenie jednolitego systemu zbierania i gromadzenia danych o rynku pracy i systemach edukacyjnych. Duża część tych danych jest zbierana przez różne instytucje, ale powinny one być zintegrowane do jednej wspólnej bazy danych.
2. Analiza retrospektywna w dłuższym okresie pozwoliłaby na lepsze opisanie zjawisk zachodzących na rynku pracy. Uchwycenie trendu czy stosowanie bardziej rozbudowanych modeli ekonometrycznych nie jest tu możliwe, ponieważ zmiany z reguły nie wykazują takich prawidłowości. Jednakże, jeżeli przez kilka lat dany zawód utrzymuje się jako nadwyżkowy, to jest to już wystarczający sygnał dla systemu edukacyjnego. Tak więc należałoby odejść od dotychczas stosowanych wskaźników i zbudować nowe, uwzględniające większą liczbę czynników.
3. W ramach działań, które mogłyby poprawić efektywność i jakość pracy szkół, można zasugerować m.in.: śledzenie losów absolwentów, ocenianie kadry nauczycieli i jej doskonalenie, wprowadzanie elementów praktycznych do programów kształcenia przy udziale pracodawców, powiązanie poziomu finansowania (szkół publicznych) z efektami ich pracy.
4. Wydaje się, że tworzenie kolejnej instytucji nie jest celowe, jednak możliwe wydaje się rozszerzenie zakresu działania obserwatoriów rynku pracy o zagadnienia związane z edukacją. Instytucjonalizacja tych wieloaspektowych działań jest konieczna. Koordynacja i zbieranie wszystkich niezbędnych danych musi być przypisana do jednej instytucji. Można zaproponować rozszerzenie zakresu działalności obserwatoriów i określenie ich jako obserwatoria rynku pracy i kompetencji. Instytucja taka powinna prowadzić kompleksowe badania rynku pracy i sektora edukacyjnego oraz powinna mieć możliwość oddziaływania na szkoły, co do kierunków kształcenia, jakie są w nich realizowane.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 154

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość; Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Rola doradztwa zawodowego – raport końcowy

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

W każdej szkole powinien zostać stworzony na podstawie wytycznych odgórnych (MEN lub przynajmniej organu prowadzącego) szkolny program prowadzenia zajęć z zakresu doradztwa zawodowego jasno określający co najmniej zakres zajęć (w tym liczbę godzin i ich konkretne umiejscowienie w siatce

godzin lekcyjnych), odpowiedzialność konkretnych osób oraz zalecenia dotyczące współpracy z instytucjami zewnętrznymi.

Zakres doradztwa (w poszczególnych typach szkół oraz na wszystkich poziomach nauczania) powinien zostać bardziej szczegółowo określony w regulacjach prawnych lub wytycznych do nich (dokumencie roboczym). Ze względu jednak na brak takich kroków ze strony Ministerstwa Edukacji Narodowej ważne jest, aby takie działania zostały podjęte na poziomie każdego organu prowadzącego po uwzględnieniu lokalnych możliwości, dając szkołom jasne wskazówki, jak prowadzić doradztwo zawodowe i w jakim minimalnym zakresie. Możliwe jest wykorzystanie dobrych praktyk wskazanych w tym raporcie oraz raportach cząstkowych oraz doświadczenia i wiedzy instytucji zewnętrznych (poradni psychologiczno-pedagogicznych, OHP) i organizacji pozarządowych.

Jednym ze sposobów usystematyzowania działań w obszarze doradztwa zawodowego w szkole jest powołanie Szkolnego Ośrodka Kariery. Duże znaczenie dla upowszechnienia SzOK miałyby możliwość uzyskania dodatkowych środków zewnętrznych przez szkoły na ten cel, tak jak to miało miejsce w przeszłości. Władze regionu, na przykład dysponując środkami z EFS, mogłyby uwzględnić tego typu działania w przyszłym okresie programowym (w regionalnym programie operacyjnym).

Szkoły oraz współpracujące ze szkołą instytucje zewnętrzne powinny w większym zakresie zapewniać uczniom udział w zajęciach indywidualnych związanych z orientacją zawodową. Takie działania zwiększą użyteczność doradztwa poprzez profilowanie działań w odniesieniu do określonych indywidualnych potrzeb i oczekiwań. Jednocześnie pozwolą podnieść poziom wiedzy i świadomości uczniów, ale także rodziców na temat roli i znaczenia doradztwa edukacyjno-zawodowego.

Kierowanie przez szkoły i instytucje zewnętrzne zajęć doradczych do uczniów wszystkich klas gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych, a nie tylko do ostatnich klas.

Program doradztwa zawodowego w szkole powinien obowiązkowo obejmować spotkania z pracodawcami (przedstawicielami różnych zawodów), a nawet wizyty w zakładach pracy (dotyczy to w szczególności gimnazjów, choć nie tylko), spotkania z absolwentami danej szkoły, którzy uczą się w szkole ponadgimnazjalnej, studiują lub pracują, a także z osobami zajmującymi się doradztwem w instytucji zewnętrznej. Dzięki temu program zyska na atrakcyjności w opinii uczniów i wzbudzi w nich większe zainteresowanie tematyką wyboru ścieżki zawodowej.

Uwzględnienie w kolejnym okresie programowania na poziomie Mazowsza środków dla gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych w zakresie prowadzenia doradztwa zawodowego, w szczególności ukierunkowanych na usystematyzowanie tego obszaru (np. tworzenie szkolnych programów doradztwa i ich wdrażanie), podniesienie jakości działań i zwiększenie dostępności (tj. doradztwo dla uczniów wszystkich klas).

Należy wymagać, aby osoby prowadzące doradztwo zawodowe uzyskały odpowiednie przygotowanie formalne i posiadały odpowiednie kompetencje. Celowe jest także zapewnienie środków, np. z EFS w przyszłym okresie programowania, na podnoszenie i aktualizację kwalifikacji i umiejętności osób zajmujących się doradztwem zawodowym w szkołach.

Organizacja przez organy prowadzące cyklicznych spotkań doradców zawodowych (szkolnych i zewnętrznych doradców zawodowych, praktyków), które pozwolą na wzajemne poznanie się osób zajmujących się tą tematyką, wymianę doświadczeń i upowszechnianie dobrych praktyk.

Należy przybliżyć rodzicom znaczenie doradztwa zawodowego poprzez przedstawianie im wyników diagnoz umiejętności, predyspozycji i zainteresowań ich dzieci opracowywanych przez szkolnych doradców zawodowych. To pozwoli nie tylko na wzbogacenie wiedzy rodziców na temat możliwości i potencjału ich dzieci, ale bardziej zaangażuje rodziców w wybory dzieci oraz dostarczy wiedzy na temat doradztwa zawodowego prowadzonego w szkole.

Rozwiązaniem problemu powszechności, dostępności, ale i jakości doradztwa zawodowego w szkołach byłoby usystematyzowanie współpracy między instytucjami poprzez opracowywanie szkolnych programów doradztwa zawodowego, które byłyby odrębnym integralnym obszarem działania szkoły uwzględniającym podział zadań w tym obszarze między szkołę i inne lokalnie działające instytucje mające kompetencje w tym obszarze (OHP, poradnie, PUP, NGO). Dzięki takiemu podejściu do planowania działań doradczych w szkołach możliwe byłoby wykorzystanie potencjału istniejących instytucji i uzyskanie efektu synergii dzięki realizacji zaplanowanych, wzajemnie się uzupełniających działań. Jednak ze względu na braki kadrowe w OHP i poradniach psychologiczno-pedagogicznych, konieczne jest ich wzmocnienie pod tym względem. W szczególności dotyczy to poradni, które podobnie jak szkoły zawodowe, podlegają tym samym organom prowadzącym.

Wśród wskazanych w raporcie dobrych praktyk na szczególną uwagę, a przez to i upowszechnienie, zasługują:

1. Wszelkiego rodzaju imprezy typu targi edukacyjne, targi pracy, dni kariery czy dni biznesu, które są wydarzeniem w życiu szkoły (lub szkół danego powiatu lub subregionu), zwracają w atrakcyjny sposób uwagę uczniów (i rodziców) na problematykę wyboru zawodu i/lub ścieżki kariery, umożliwiają bezpośredni kontakt z osobami reprezentującymi różne zawody czy szkoły (ponadgimnazjalne lub wyższe).
2. Możliwości finansowania projektów ze środków zewnętrznych w obszarze doradztwa zawodowego w szkołach zawodowych, które będą lepiej przygotowywały uczniów do świadomych wyborów zawodowych i wejścia na rynek pracy, podniosą kompetencje nauczycieli w zakresie doradztwa zawodowego, przyczynią się do usystematyzowania działań doradczych w szkołach i podniosą ich jakość; jednak upowszechnienie tej dobrej praktyki wymaga uwzględnienia finansowania tego działań w przyszłym regionalnym programie operacyjnym.
3. Możliwości dofinansowania projektów ze środków zewnętrznych z zakresu doradztwa zawodowego w gimnazjach. W niewielu gimnazjach korzysta się z projektów celowych, tymczasem w związku z reformą szkolnictwa zawodowego moment wyboru ścieżki kształcenia i zawodu staje się coraz wcześniejszy powodując, iż szczególnego znaczenia nabiera doradztwo zawodowe w gimnazjach.
4. Uwzględnianie w szkolnych programach doradztwa zawodowego kontaktów z przedstawicielami różnych zawodów, z pracodawcami czy absolwentami szkół, którzy dokonali już wyborów zawodowych, poprzez spotkania w szkole, wycieczki do zakładów lub krótkie pobyty uczniów w miejscu pracy. Takie kontakty dostarczają uczniom realnej wiedzy na temat konkretnych zawodów, ale także organizacji pracy, wymagań i oczekiwań stawianych przez pracodawców.
5. Opracowywanie szkolnych programów doradztwa zawodowego dla poszczególnych poziomów nauczania, w celu rozłożenia w czasie zajęć z doradztwa zawodowego, podniesienia jakości i zapewnienia systematyczności zajęć.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 79

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość; Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Kształcenie modułowe jako nowa forma nauki zawodu – badanie jakościowe w subregionach

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

**Dla wdrażania kształcenia modułowego istotna jest współpraca i zaangażowanie wielu stron,** które powinny zostać włączone w większym lub mniejszym zakresie w ten proces. Na podstawie zrealizowanych badań określono zakres rekomendowanych zadań dla każdej ze zidentyfikowanych stron.

**Przedstawiciele organów zarządzających:** wydają pozwolenie na wprowadzenie kształcenia modułowego, a także są odpowiedzialni za wsparcie szkół w zakresie finansowym. Główne zadania przedstawicieli organów zarządzających to:

- zdobycie **dokładnej wiedzy i zrozumienie idei kształcenia modułowego**, by móc właściwie podejmować decyzje o możliwości prowadzenia takiego kształcenia przez podległą placówkę i jednocześnie zapewnić tej placówce odpowiednie wsparcie;
- **wspieranie dyrektorów szkół w procesie wdrażania kształcenia modułowego** – np. zapewnienie finansowania, wsparcie w pozyskaniu zewnętrznych funduszy, pomoc w nawiązaniu współpracy z pracodawcami;
- **promocja kształcenia modułowego w lokalnym środowisku** – np. promocja tej formy nauczania zawodu na lokalnych imprezach, spotkaniach, w lokalnej prasie, na portalach internetowych.

**Dyrektorzy:** od ich zaangażowania, inicjatywy i wiedzy zależy podjęcie decyzji o wdrożeniu kształcenia modułowego w placówce, a także prawidłowy przebieg tego procesu. Powinni oni się włączyć we współpracę ze wszystkimi zaangażowanymi grupami. Główne obszary działań dyrektorów to:

- **zdobycie i ugruntowanie wiedzy w tym obszarze**, by jak najlepiej przygotować placówkę do wdrożenia kształcenia modułowego;
- **pogłębiona analiza możliwości wprowadzenia kształcenia modułowego w placówce** – przeprowadzenie konsultacji z przedstawicielami organów zarządzających, radą pedagogiczną i pracodawcami w celu określenia możliwości organizacji procesu dydaktycznego (np. możliwości finansowania, posiadana infrastruktura i wyposażenie technologiczne, zasoby kadrowe, specyfika placówki) oraz dostępnego wsparcia (np. wsparcie finansowe, wsparcie w zakresie wyposażenia placówki);
- **inicjowanie i nadzorowanie procesu wdrożenia kształcenia modułowego** – zachęcanie stron zaangażowanych do pogłębiania i ugruntowywania wiedzy na temat tej formy nauki zawodu, nadzór nad przygotowaniem placówki do wprowadzenia zmian, monitorowanie przebiegu procesu dydaktycznego;
- **promocja kształcenia modułowego w lokalnym środowisku (szczególnie wśród nauczycieli, uczniów i ich rodziców)** – np. promocja tej formy nauczania zawodu na imprezach, spotkaniach, w których szkoła uczestniczy lub je organizuje, w lokalnej prasie, na portalach internetowych, w tym na stronie internetowej placówki;
- **kontrola jakości i efektywności kształcenia modułowego** – prowadzenie nadzoru wewnętrznego (ewaluacja wewnętrzna, kontrola i wspomaganie nauczycieli).

**Nauczyciele:** od ich zaangażowania i wiedzy zależy prawidłowy przebieg procesu wdrażania kształcenia modułowego i treści objętych programem nauczania. To ich postawa ma największy wpływ na



jakość i efektywność kształcenia w oparciu o modułowe programy. Przedstawiciele kadry pedagogicznej powinni podjąć następujące działania:

- **zdobycie i ugruntowanie wiedzy w zakresie koncepcji kształcenia modułowego i zasad jego wdrażania** – np. udział w dostępnych szkoleniach, warsztatach, korzystanie z publikacji i informacji poświęconych tej formie nauki zawodu;
- **pogłębiona analiza możliwości wprowadzenia kształcenia modułowego w placówce** – udział w konsultacjach z dyrektorami szkół oraz organami zarządzającymi i wspólne określenie możliwości dla wprowadzenia kształcenia modułowego w placówce uwzględniające: możliwości finansowania, posiadaną bazę infrastrukturalną i techno-dydaktyczną, zasoby kadrowe, specyfikę placówki i zawodu, w jakim planowane jest wdrożenie kształcenia modułowego;
- **aktywne włączenie się w proces organizacji procesu nauczania** – np. udział w przygotowaniu szkolnego programu nauczania, opracowaniu planu zajęć;
- **promocja kształcenia modułowego wśród uczniów i ich rodziców** – np. organizacja wspólnie z dyrekcją placówki spotkań informacyjno-promocyjnych dla kandydatów na uczniów i ich rodziców, a następnie organizacja spotkań informacyjnych dla osób rozpoczynających naukę w oparciu o modułowe programy nauczania. Należy się przy tym dokładnie upewnić, że przekazywane informacje zostały zrozumiane i przyswojone przez uczniów. Dobrym rozwiązaniem jest przygotowanie tzw. pakietów edukacyjnych dla uczniów, które powinny zawierać wszelkie istotne z punktu widzenia ucznia informacje dotyczące ścieżki kształcenia. Kształcenie modułowe należy przedstawiać jako przyjazne dla ucznia, kładąc nacisk na informowanie go, jakie umiejętności uzyska;
- **kontrola jakości i efektywności kształcenia modułowego** – np. bieżące zgłaszanie wszelkich uwag, trudności i problemów, cykliczna analiza wyników kształcenia uczniów, bieżąca ewaluacja programu nauczania pod kątem realizowanych treści oraz efektywności kształcenia.

**Pracodawcy:** grupa, która obecnie jest rzadko włączana w proces wdrażania kształcenia modułowego. Pracodawcy powinni się zaangażować w następujące obszary:

- **wsparcie szkół pod względem wyposażenia w sprzęt, pomoce i materiały dydaktyczne;**
- **konsultowanie szkolnego programu nauczania, przekazywanych treści kształcenia, a także oczekiwanych efektów nauczania;**
- **włączenie się w proces dydaktyczny** – udział przedstawicieli pracodawców w przekazywaniu wiedzy praktycznej, nie tylko w zakresie organizacji praktycznej nauki zawodu.

**Uczniowie i ich rodzice:** powinni przede wszystkim dokładnie zrozumieć ideę i przebieg kształcenia modułowego, ze szczególnym uwzględnieniem efektów, jakie to kształcenie powinno przynieść.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców – wymienionych przy poszczególnych rekomendacjach

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 131

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość; Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Kształcenie zawodowe pracowników młodocianych – badanie jakościowe w subregionach

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Na podstawie przeprowadzonego badania sformułowano następujące **rekomendacje pod adresem zasadniczych** szkół zawodowych w zakresie organizacji kształcenia teoretycznego pracowników młodocianych:

- Zdecydowanie **rekomenduje się kształcenie teoretyczne w systemie ciągłym** (przez cały czas trwania procesu edukacyjnego vs. system „kursowy”), w szkołach lub pod stałym nadzorem szkoły. Pozwoli to na stały kontakt uczniów z teoretycznymi zagadnieniami zawodowymi, co powinno wpłynąć na poziom motywacji oraz lepszą absorpcję umiejętności i wiedzy zarówno teoretycznej, jak również tej, zdobywanej w trakcie praktycznej nauki zawodu.
- **Rekomenduje się również opracowanie systemu współpracy szkół z pracodawcami** w zakresie dostosowywania treści nauczanych teoretycznie do realnych zadań realizowanych przez pracodawców. Umożliwi to optymalne wykorzystanie potencjału, jaki może zaoferować pracodawca.
- **Nauczanie teoretyczne powinno współgrać tematycznie z tym, co uczeń aktualnie przyswaja w trakcie praktycznej nauki zawodu.** Aby taka sytuacja była możliwa, konieczna jest stała współpraca szkoły z pracodawcą.
- **Rekomenduje się tworzenie Banków Dobrych Praktyk** promujących działania szkół szczególnie zaangażowanych w koordynację współpracy z pracodawcami.
- W ramach współpracy z pracodawcami powinien powstać **system aktualizacji wiedzy i umiejętności nauczycieli**, być może oparty na funkcjonującym wcześniej systemie zawodowych praktyk nauczycielskich po zmodyfikowaniu ich do obecnych warunków rynkowych.
- W zakresie organizacji praktycznego kształcenia pracowników młodocianych rekomenduje się **ZSZ kreowanie systemu pracy opiekunów opartego na ścisłej współpracy z pracodawcami w zakresie organizacji procesu dydaktycznego.** Współpraca ta powinna opierać się na negocjowaniu takiego sposobu realizacji praktycznej nauki zawodu, by uwzględniał on zarówno realia funkcjonowania pracodawcy, jak i wymogi procesu kształcenia. Tego typu wsparcie dla pracodawców oraz wykazanie wysokiego poziomu zaangażowania szkoły może znacząco wpłynąć na wzrost efektywności nauczania poprzez zwiększanie motywacji pozostałych uczestników procesu: pracodawców i samych uczniów.
- Dodatkowo szkoła powinna starać się zapewnić uczniowi możliwość zdobycia praktyki zawodowej w obszarach, w których tej praktyki nie jest w stanie (ze względu na ograniczenia własnego przedsiębiorstwa) zapewnić pracodawca. Nauka „uzupełniająca” powinna odbywać się w trakcie zajęć warsztatowych na terenie szkoły, przy wykorzystaniu zaplecza, jakim szkoła dysponuje. Jednak dla powodzenia tego typu działań konieczna jest tu płynna obustronna komunikacja między szkołą i pracodawcą.

Sformułowano następujące **rekomendacje pod adresem pracodawców zaangażowanych w praktyczne kształcenie zawodowe pracowników młodocianych** w zakresie organizacji tego rodzaju kształcenia:

- **Realizacja zadań dydaktycznych zgodnie z planem, równomiernie, przez cały okres nauki zawodu.** Unikanie kumulacji realizacji zadań dydaktycznych w okresie bezpośrednio poprzedzającym

egzamin. Pozwoli to na zwiększenie motywacji i zaangażowania uczniów i – co za tym idzie – efektywności kształcenia zawodowego, ale również efektywności pracy uczniów na rzecz przedsiębiorcy.

- **Aktywne uczestnictwo w relacji ze szkołą odnośnie do procesu kształcenia.** Wypracowywanie i uzgadnianie programu praktycznej nauki zawodu obejmującego kształcenie kwalifikacji i umiejętności wartościowych z punktu widzenia rynku pracy i jednocześnie realnego do przeprowadzenia z punktu widzenia warunków, jakie posiada przedsiębiorca.
- Połączenie **starań na rzecz podniesienia statusu i prestiżu kształcenia zawodowego** z wykorzystaniem udziału w systemie edukacji do autopromocji i restauracji prestiżu tytułu „mistrza” w swoim fachu (w przypadku zawodów rzemieślniczych niezbędnego do udziału w procesie edukacji) oraz przywrócenia wagi relacji mistrz-uczeń (wzrost znaczenia etosu jako elementu motywacji do uczestniczenia w procesie edukacji zawodowej młodzieży). Otoczenie patronatem oraz promocja szczególnie zdolnych uczniów – przyszłych mistrzów zawodu.
- **W pracy z uczniem wskazane jest zaznajomienie go z planowanym przebiegiem kształcenia wraz ze wskazaniem swego rodzaju „ścieżki rozwoju zawodowego”** oraz wykazaniem konieczności przejścia etapu prac „niewdzięcznych” i – na pierwszy rzut oka – niezwiązanych bezpośrednio z zawodem, ale niezbędnych do kompleksowego wyuczenia i przygotowania, a także do przejścia do zadań bardziej skomplikowanych. Pozwoli to na zwiększenie motywacji uczniów oraz zminimalizowanie ryzyka wystąpienia zniechęcenia i spadku zaangażowania w proces dydaktyczny i pracę na rzecz przedsiębiorstwa.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 132

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość; Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Współpraca pracodawców i organizacji pracodawców ze szkołami zawodowymi – badanie jakościowe w subregionach

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

W kontekście powyższych wniosków kluczowym dla przyszłości szkolnictwa zawodowego wydaje się pobudzenie lokalnej współpracy, zogniskowanej wokół szkół zawodowych z jednoczesnym wskazaniem lidera tej współpracy. Liderem tym w naturalny sposób powinna zostać szkoła – jako główny interesariusz, lub władza lokalna – jako ośrodek życia i ważny punkt decyzyjny w regionie. Ta kwestia powinna być rozstrzygana lokalnie, zależnie od lokalnych uwarunkowań. Wszystkie zmiany dotyczące kształcenia zawodowego powinny podlegać konsultacjom z udziałem wszystkich zaangażowanych stron. Przede wszystkim konsultowany powinien być program nauczania, ze szczególnym uwzględnieniem programu praktycznej nauki zawodu. Konsultacje programów nauczania, programów praktycznej nauki zawodu z przedsiębiorcami są bowiem kluczowe z jednej strony dla urealnienia tych programów – tak aby wreszcie skończyć z procederem uprawiania fikcji zarówno przez pracodawców, jak i szkoły (m.in. nie mające wiele wspólnego z rzeczywistością wypełnianie dzienniczków praktyk), z drugiej zaś dla rzeczywistego dopasowania katalogu kształconych umiejętności do potrzeb pracodawców, którzy są ostatecznym weryfikatorem skuteczności kształcenia zawodowego.

Dlatego też na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano następujące **rekomendacje pod adresem władz oświatowych**:

- Przeprowadzenie kampanii świadomościowej zmierzającej do pobudzenia w instytucjach rynku pracy, szkołach, pracodawcach podmiotowego postrzegania własnej roli w kontekście kształcenia zawodowego. Nakreślenie wizji współuczestnictwa w odpowiednim tworzeniu kształcenia zawodowego w kontekście wymagań i potrzeb lokalnych rynków pracy. Szczególnie silne zwrócenie uwagi na organizacje pracodawców, których potencjał w tej sferze wydaje się zupełnie niewykorzystany. Rozważenie wprowadzenia rozwiązań systemowych dotyczących współpracy, a w szczególności dotyczących roli, jaka powinna przypaść organizacjom pracodawców.
- Warto także rozważyć przeprowadzenie kampanii świadomościowej skierowanej do pracodawców i ich organizacji mającej na celu pobudzenie ich myślenia w kategoriach niematerialnych i niebezpośrednich zysków, jakie przedsiębiorca może wynieść, angażując się we współpracę ze szkołami dotyczącą praktycznej nauki zawodu. Wskazanie na takie korzyści, jak zapewnienie sobie kadry, rozwój tych umiejętności, które z punktu widzenia przedsiębiorcy są kluczowe, podmiotowość w kształtowaniu życia społecznego i działanie dla długofalowego rozwoju własnego biznesu.
- Warto także rozważyć jakąś formę rekompensaty finansowej pracodawcy za zaangażowanie w kształcenie zawodowe. Obecnie pracodawcy, nawet ci współpracujący ze szkołami, mają poczucie, że są wykorzystywani, że ponoszą tylko koszty, że cały ciężar praktycznej nauki zawodu jest przerzucony na ich barki. Możliwe są tu różne rozwiązania – np. zwrot kosztów wraz z rekompensatą za zaangażowanie w kształcenie zawodowe, ulgi podatkowe. Ważne jest, aby pracodawca miał świadomość, że nie jest wykorzystywany oraz że czas i energia, jaką poświęca jest wynagradzana. Taka sytuacja zobliguje go także do bardziej odpowiedzialnego i czynnego uczestnictwa w kształceniu zawodowym.
- Kolejną ważną konstatacją jest konieczność zmiany wizerunku nauki zawodu – zarówno wśród uczniów, jak i wśród kadry nauczycielskiej, a także wśród samych przedsiębiorców. Podstawą tej zmiany powinna stać się próba mentalnego włączenia nauki zawodu do obszaru szkoły, a pracodawców prowadzących praktyczną naukę zawodu objęcie statusem nauczyciela. Uczeń powinien mieć świadomość wagi praktycznej nauki zawodu – wiedzieć, że jego umiejętności w ostatecznym rachunku zadecydują o jego sukcesie na rynku pracy. Powinien mieć świadomość, że praktyczna nauka zawodu to także szkoła – tylko realizowana w innym miejscu, zajęcia mające taką samą wartość jak zajęcia teoretyczne odbywające się w szkole. Pracodawca powinien mieć ciągły kontakt ze szkołą i uczeń powinien być tego świadomy. Ta zmiana powinna być realizowana na wszystkich poziomach kształcenia – zarówno na poziomie systemowym, jak również na poziomie szkoły oraz pracodawcy – w indywidualnych rozmowach z uczniami.
- Dodatkowo ważne wydaje się rozważenie wprowadzenia większej liczby godzin zajęć praktycznych. W tym samym kontekście zmiany powinny dotyczyć także znacznego wydłużenia krótkich praktyk zawodowych, jakie uczniowie odbywają w zawodowych szkołach średnich. Jak pokazało badanie, praktyki zawodowe ze względu na ich krótki okres są jednym z najbardziej i najpowszechniej krytykowanych aspektów kształcenia zawodowego.

Dodatkowo **po stronie szkół i pracodawców leży**:

- Zadbanie o to, aby uczeń odbywał praktyczną naukę zawodu, ucząc się wielu różnych działań, na wielu różnych odcinkach, aby odbywał praktyki wielofunkcyjne, w miejsce wykonywania przez cały okres nauki zawodu tych samych czynności albo tego samego zestawu czynności. Pracodawca podejmując się realizowania praktycznej nauki zawodu, powinien komunikować szkole własne ograniczenia w tym zakresie, a szkoła decydując się na tę relację, powinna uzupełniać zajęcia praktyczne

uczniów poprzez naukę określonych treści w innych miejscach – u innych pracodawców, we własnych pracowniach, w Centrach Kształcenia Praktycznego.

- Przede wszystkim jednak szkoła powinna zwiększyć nadzór nad tym, co dzieje się na praktycznych zajęciach odbywanych u pracodawcy, i jasno komunikować przedsiębiorcy własne oczekiwania. Aby jednak móc wymagać, musi mieć do czynienia z przedsiębiorcą zmotywowanym, a program praktycznej nauki zawodu musi być realny, zaakceptowany przez pracodawcę.
- Zadbanie o zwiększenie motywacji uczniów, szczególnie w kontekście praktycznej nauki zawodu. Zmiana motywacji powinna zostać osiągnięta zarówno przez odpowiednie oddziaływanie pedagogiczne, jak też przez system zachęt – np.: wynagrodzenie za dobrze wykonaną pracę, wynagrodzenie wzrastające wraz ze wzrastającymi umiejętnościami i przydatnością dla pracodawcy uczącego zawodu, czy też oferowanie dla najlepszych praktyk w najbardziej ekskluzywnych miejscach u najbardziej popularnych pracodawców w branży.
- Zadbanie o wzrost kompetencji praktycznych wśród kadry nauczycielskiej, choćby poprzez oddelegowanie na szkolenie do firm, w których uczniowie mają praktyczną naukę zawodu, tak aby nauczyciel wiedział, czego i w jakich warunkach uczą się jego uczniowie, aby miał chociaż podstawowe umiejętności praktyczne.

Dodatkowo **szkoły powinny zwrócić uwagę na:**

- Zmianę podejścia do praktycznej nauki zawodu realizowanej u pracodawcy. Szkoły powinny odejść od traktowania jej jako ostateczności, a powinny zacząć doceniać potencjał, jaki posiada w kontekście wykształcenia umiejętności praktycznych ucznia i zwiększenia jego szans na rynku pracy.
- Wzrost aktywności w istniejących relacjach z przedsiębiorcami – częstszy, merytoryczny kontakt, partnerskie traktowanie, współdziałanie dla dobra ucznia. Merytoryczne włączenie się w proces praktycznej nauki zawodu odbywanej u pracodawcy.
- W istniejących relacjach z przedsiębiorcami zwiększenie aktywności w poszerzaniu palety współpracy, aktywność w bardziej wszechstronnym włączaniu przedsiębiorców w proces kształcenia zawodowego i pełniejszym wykorzystywaniu w tym aspekcie ich potencjału.
- Podejmowanie aktywności w celu pozyskania wśród przedsiębiorców nowych partnerów do współpracy.
- Zadbanie o to, aby w każdej szkole był specjalista zajmujący się koordynowaniem współpracy pomiędzy szkołami a pracodawcami. Specjalista przypisany tylko i wyłącznie do tego obszaru.
- Zadbanie o wzrost kompetencji praktycznych kadry nauczycielskiej. Bardzo dobrym pomysłem wydają się tutaj szkolenia u pracodawców, u których odbywają zajęcia praktyczne uczniowie szkoły.
- Zatrudnianie praktyków – ludzi mających stały kontakt z zawodem.
- Negocjowanie z pracodawcą programu praktycznej nauki zawodu.
- Ważne jest także negocjowanie z pracodawcami sposobu odbywania przez uczniów zajęć praktycznych (natężenie zajęć praktycznej nauki zawodu w czasie).

**Przedsiębiorcy powinni zwrócić uwagę na:**

- Poważne podejście do wymagań procesu dydaktycznego, uwzględniające nie tylko doraźne potrzeby firmy, ale przede wszystkim realizację zadań dydaktycznych.
- W pracy z uczniem wskazane jest zaznajomienie go z planowanym przebiegiem kształcenia wraz ze wskazaniem swego rodzaju „ścieżki rozwoju zawodowego” oraz wykazaniem konieczności przejścia etapu prac „niewdzięcznych” i – na pierwszy rzut oka – niezwiązanych bezpośrednio z zawodem, ale niezbędnych do kompleksowego wyuczenia i przygotowania, a także do przejścia do zadań bardziej skomplikowanych. Pozwoli to na zwiększenie motywacji uczniów oraz zminimalizowanie

ryzyka wystąpienia zniechęcenia i spadku zaangażowania w proces dydaktyczny i pracę na rzecz przedsiębiorstwa.

- Tworzenie swego rodzaju nacisku na szkołę, by ta nie cedowała na pracodawcę całkowicie kwestii związanych z organizacją oraz samym procesem dydaktycznym praktycznej nauki zawodu – jasne wyrażanie oczekiwań i potrzeb w tym zakresie.
- Oczekiwanie partnerskiego traktowania przez instytucje edukacyjne – uwzględniania specyfiki przedsiębiorstwa, negocjowania programu zajęć praktycznych, współpracy w zakresie planowania rotacji uczniów, a także natężenia zajęć praktycznych w czasie.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 133

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość; Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Młodzież wchodząca na rynek pracy – aspiracje – szanse  
– praktyka raport zbiorczy oraz raporty szczegółowe

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

**Rekomendujemy systemowe prowadzenie doradztwa zawodowego w szkołach gimnazjalnych**, w tym zatrudnianie w nich doradców zawodowych, jak i nawiązywanie współpracy w tym zakresie pomiędzy szkołami a instytucjami rynku pracy, takimi jak Powiatowe Urzędy Pracy i Ochotnicze Hufce Pracy.

Warto by doradztwo zawodowe nie ograniczało się do zajęć w formie grupowej i rozwiązywania testów predyspozycji. Do programu doradztwa powinny być włączone również **indywidualne konsultacje**, po to by uczniowie w atmosferze zaufania mogli porozmawiać o swoich wątpliwościach. W przypadku gdy szkoła nie zatrudnia własnego doradcy zawodowego, należy **propagować nawiązywanie współpracy z instytucjami**, które mogą poprowadzić zajęcia z doradztwa. Jedną z takich instytucji są OHP, prowadzące np. Mobilne Centra Informacji Zawodowej. Warto również wśród uczniów propagować strony internetowe, na których mogą zdobyć informacje na temat możliwych ścieżek kariery, zrobić test predyspozycji zawodowych. Jedną z takich stron jest na przykład: <http://www.ohpdlaszkoły.pl/>.

Jednak doradztwo zawodowe jest potrzebne nie tylko w szkołach gimnazjalnych. Badanie pokazało bowiem, że **większość uczniów** – czy to zasadniczych szkół zawodowych, czy techników – **chce kontynuować naukę**. Jak można sądzić po wypowiedziach w badaniu jakościowym, preferowanym modelem jest łączenie pracy zawodowej z zaocznym trybem kształcenia. Co ważne, młodzi ludzie zakładają przez to osiągnięcie lepszej sytuacji na rynku pracy. Patrząc jednak na wybory dokonywane przez absolwentów oraz kierunki studiów wskazywane przez uczniów ostatnich klas szkół zawodowych, można sądzić, że **mają oni małą wiedzę o możliwościach i kierunkach studiów oraz o tym, w jakich zawodach można znaleźć pracę**. Wynika z tego, że również na poziomie szkół ponadgimnazjalnych wiedza uczniów na temat możliwych zawodów i kierunków kształcenia jest ograniczona i że **zajęcia z doradztwa zawodowego mają również, w kontekście ich zamiarów dotyczących dalszego kształcenia, duże znaczenie na poziomie szkół zawodowych**. Ponadto powinny one mieć charakter poznawczy, dostarczając im nie tylko gotowych informacji, ale też źródeł, z których mogą skorzystać w przyszłości.

Warte propagowania przez szkoły są działania takie, jak zajęcia dotyczące rynku pracy połączone z doradztwem zawodowym czy organizacja dni otwartych przez szkoły zawodowe, ale również odwiedzanie gimnazjów przez przedstawicieli tychże szkół i prezentowanie swojej oferty. Tak więc badanie pokazuje, że wśród uczniów gimnazjów jest zapotrzebowanie na informacje na temat tego, czym jest szkoła zawodowa, co można po niej osiągnąć, jakie uprawnienia uzyskać. Przykładowo może to być informator w formie drukowanej lub też odpowiedni program komputerowy, z którego uczniowie mogliby skorzystać np. w trakcie godziny wychowawczej lub podczas konsultacji z doradcą zawodowym. Z dużym prawdopodobieństwem takie narzędzia już się znajdują w szkołach, warto zatem zachęcać nauczycieli, pedagogów szkolnych i doradców zawodowych do sięgania po nie.

Dodatkowo badanie pokazało, jak ważnym **kryterium doboru szkoły jest jej bliskość**, dlatego też wart podniesienia jest problem dojazdów do szkół. Władze lokalne i regionalne powinny dążyć do wyrównania szans w dostępie do odpowiedniego kształcenia wszystkim mieszkańcom, w tym poprzez **odpowiedni program stypendialny dla uczniów, finansowanie kosztów dojazdu**, a także dbanie o **połączenia komunikacyjne** umożliwiające dojazd młodzieży do szkół, zapewniając jej kształcenie w wybranym przez siebie zawodzie również w przypadku braku środków ze strony rodziców lub opiekunów.

Dbając o systemową realizację doradztwa zawodowego, warto również **promować ideę kształcenie ustawicznego i kształcenia przez całe życie**, jako **normalnej ścieżki zawodowej**, a nie tylko jako koniecznej modyfikacji związanej z błędnymi decyzjami w szkole gimnazjalnej.

Rekomendujemy wdrożenie działań mających na celu wyrównanie różnic pomiędzy mieszkańcami obszarów wiejskich i wielkomiejskich. Jednym z tych działań może być, oprócz postulowanego wyżej programu stypendialnego, **prowadzenie dodatkowych zajęć pozalekcyjnych rozwijających zainteresowania uczniów oraz wzmacniających ich kompetencje zawodowe**. Dlatego też władze regionalne powinny zachęcać organy prowadzące i dyrekcje szkół z obszarów wiejskich i z małych miast do aplikowania o środki w ramach Działania 9.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, a także stwarzać dla tej grupy wnioskodawców bardziej preferencyjne kryteria wyboru projektów.

Negatywny wizerunek uczniów szkół zawodowych przyczynia się z pewnością do tego, że do zasadniczych szkół zawodowych trafiają uczniowie w wyniku tzw. selekcji negatywnej. Dlatego też **rekomendujemy realizowanie działań budujących pozytywny wizerunek szkół zawodowych przy jednoczesnym podnoszeniu poziomu kształcenia w nich**, pokazujących zalety i korzyści płynące z posiadania tego typu wykształcenia. Wpłynąć to może na zwiększenie liczby uczniów, którzy podejmą naukę w tego typu szkole, jak również na trafność dokonywanych przez nich wyborów. Warto podkreślić, że w budowie pozytywnego wizerunku pomocne może być promowanie egzaminu zawodowego, który – jak mówią dyrektorzy szkół zawodowych – obecnie jest niedostrzegany ani przez opinię publiczną, ani przez pracodawców. Warto propagować również wśród pracodawców wizerunek ucznia szkoły zawodowej jako osoby z konkretnymi kompetencjami, które mogą być w pracy podwyższone. Jednocześnie szkoły powinny bardziej angażować pracodawców w prowadzone przez siebie kształcenie, nie tylko poprzez wysyłanie uczniów na praktyki, ale również poprzez **nawiązywanie współpracy z pracodawcami** w postaci organizowania wycieczek edukacyjnych do zakładów pracy czy zapraszania pracodawców na spotkania z uczniami, do prowadzenia niektórych zajęć czy konsultowania z nimi kierunków i programów kształcenia. Organy prowadzące szkoły z kolei powinny zachęcać i wspierać pracodawców w uzyskaniu uprawnień pedagogicznych umożliwiających prowadzenie zajęć praktycznych. Pozytywny wizerunek szkół zawodowych może być również budowany poprzez przykład pracodawców, którzy zatrudnili absolwentów techników i zasadniczych szkół zawodowych.

Rekomendujemy **budowę pozytywnego wizerunku praktyk** wśród uczniów poprzez uświadamianie korzyści płynących z praktyk. Jednocześnie szkoła powinna dołożyć wszelkich starań, by praktyki

rzeczywiście spełniały swoje funkcje, m.in. poprzez kontrolę odbywanych przez uczniów praktyk, ścisłą współpracę z pracodawcą (informowanie o obowiązkach ucznia, jak i czynnościach/zadaniach, które może wykonywać), ale także wyróżnianie pracodawców, u których praktyczna nauka zawodu przebiega w sposób wzorowy. Wyróżnienie powinno mieć charakter prestiżowy i powinno być nagłaśniane w lokalnych mediach.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 306

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość; Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Badanie pracodawców i pracowników

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Pracodawcy w zbyt małym stopniu wykorzystują szkolenia, zarówno jako instrument motywowania, jak i podnoszenia jakości kapitału ludzkiego w firmach. Pracodawcy, którzy korzystają ze szkoleń, najczęściej finansują je samodzielnie. Wydaje się, że pracodawcy nie wykorzystują związanej z tym szansy lub oceniają te szkolenia jako oferujące zbyt mało w stosunku do oczekiwań. Na podstawie niektórych wywiadów jakościowych można stwierdzić, że pewną barierą w udziale w szkoleniach są koszty i trudności organizacyjne związane z nieobecnością pracownika. Szczególnie pracodawcy i pracownicy z firm mikro zwracali uwagę na tę barierę. Zdaniem pracowników firm małych i mikro, bardzo przydałaby się oferta szkoleń w dni wolne od pracy. Pozwoliłoby to pracownikom na korzystanie ze szkoleń podnoszących szanse na rynku pracy niekoniecznie w związku z obecnie wykonywanym zajęciem, a raczej w związku z chęcią awansu lub zmiany obecnie wykonywanej pracy.

W wywiadach jakościowych podnoszono niekiedy, że oferta szkoleniowa, o której pracodawcy wiedzą, jest niesatysfakcjonująca; brakuje szkoleń specjalistycznych, „skrojonych na miarę”, dających praktyczne umiejętności. Często także instytucje szkoleniowe nie mają pełnej wiedzy w zakresie potrzeb szkoleniowych potencjalnych uczestników. Może to świadczyć o niedoskonałym przepływie informacji pomiędzy potencjalnymi usługodawcami i usługobiorcami. Dobrym pomysłem byłoby zbudowanie portalu internetowego, który mógłby być forum wymiany takiej wiedzy, platformą komunikacji pomiędzy przedsiębiorcami, instytucjami szkoleniowymi oraz indywidualnymi odbiorcami szkoleń lub rozwój już istniejących tego typu rozwiązań. Portal zawierałby także spis instytucji szkoleniowych – w jakimś zakresie czerpiąc dane z Rejestru Instytucji Szkoleniowych, ale oferując bardziej przyjazne i precyzyjne możliwości wyboru tematyki szkolenia. To, co mogłoby być bardzo cenne, to możliwość dokonania oceny jakości oferowanych szkoleń i udostępnienie ocen potencjalnym zainteresowanym. Ocena jakości prowadzonych szkoleń może ułatwić zarówno wybór właściwej oferty, jak i wspierać instytucje szkoleniowe w rozwoju coraz lepszej jakościowo i dopasowanej do potrzeb oferty szkoleniowej. Kluczową rolę w stworzeniu i zarządzaniu portalem powinna mieć strona trzecia (niezwiązana z instytucjami szkoleniowymi ani z odbiorcami usług).

Pracodawcy w niewielkim stopniu korzystają z oferty placówek kształcenia ustawicznego.

Ustalenia badania jakościowego sugerują, że oferta PKU często nie jest znana lub jest zbyt uniwersalna, za mało odpowiadająca branżowym oczekiwaniom.



Rekomendacja związana z udoskonaleniem przepływu informacji pomiędzy pracodawcami a instytucjami szkoleniowymi znajduje także tutaj pełne zastosowanie.

Istnieje niedopasowanie pomiędzy kierunkami kształcenia a potrzebami rynku pracy.

Powinna być kształtowana w ścisłej współpracy z przedsiębiorcami, przy aktywnym udziale instytucji rynku pracy jako strony organizującej ramy tej współpracy. Wojewódzki Urząd Pracy i podległe mu jednostki terenowe powinny gromadzić i upowszechniać rzetelną, pełną i aktualną wiedzę dotyczącą obecnego i prognozowanego popytu na określone zawody. Można to robić na wiele sposobów, najważniejsze wydają się następujące:

- Regularne opracowywanie przez WUP, we współpracy ze służbami statystycznymi oraz ekspertami rynku pracy informacji o mazowieckim rynku pracy i jego perspektywach, dedykowanej dla szkół zawodowych. Informacja taka powinna być jednym z istotnych elementów branych pod uwagę przy kształtowaniu oferty edukacyjnej tych instytucji.
- Stały monitoring ogłoszeń o pracę dotyczących lokalnych rynków pracy, w celu ustalenia trendów i tendencji popytowych.
- Stały, wystandaryzowany monitoring losów absolwentów szkół zawodowych. Upowszechnianie się Internetu powoduje, że koszty takiego monitoringu byłyby stosunkowo niewielkie. Wymagałoby to jednak rozwiązań organizacyjnych (po stronie szkół), by zawczasu gromadzić adresy e-mail uczniów ostatnich klas w sposób, który umożliwi ich wykorzystywanie w ww. celach (zgodnie z Ustawą o ochronie danych osobowych).
- Monitoring tworzonych i likwidowanych miejsc pracy, w oparciu o badanie pracujących oraz badania popytu na pracę, realizowany w ramach programu badań statystycznych.
- Inicjowanie i pomoc instytucjonalną we współpracy szkół zawodowych między sobą oraz wspólnie z pracodawcami w ramach organizacji praktyk zawodowych.
- Ponadto, w ramach elastycznego podejścia do kształcenia w szkołach zawodowych, warto promować klasy wielozawodowe.

Jeśli chodzi o – oczekiwaną przez wielu pracodawców – inicjatywę szkół zawodowych, to warto wspierać szkoły zawodowe w rozwoju ich relacji z otoczeniem gospodarczym. Szkoły potrzebują dyrektorów-menedżerów, których rolą byłoby nawiązywanie i rozwijanie współpracy z przedsiębiorcami i środowiskiem branżowym (cechy, izby rzemieślnicze, organizacje branżowe). Istnieje potrzeba większego zaangażowania pracodawców w organizację praktyk lub staży oraz pomocy w doposażeniu pracowni zawodowych – wymaga to jednak zaprezentowania takiej oferty, która przekonująco przedstawi pracodawcom korzyści płynące z takiej współpracy. Ważną rolę w nawiązywaniu współpracy przedsiębiorstw i szkół powinny też odgrywać instytucje rynku pracy, które przez swoje kontakty z przedsiębiorcami mogą ich zachęcać do takich inicjatyw. Jak pokazują dane badania, dziś ma to miejsce bardzo rzadko.

Pracodawcy nie są w pełni zadowoleni z kwalifikacji oraz kompetencji uczniów i absolwentów szkół zawodowych, zwłaszcza w obszarze najistotniejszych umiejętności miękkich i społecznych.

Procesy zachodzące w polskim systemie edukacji (większa dostępność i upowszechnianie się wykształcenia wyższego i ścieżek edukacyjnych prowadzących do jego uzyskania) łączą się z częściową deprecjacją szkolnictwa zawodowego. Ma miejsce zarówno odpływ uczniów, jak i – w pewnej mierze – działa proces selekcji negatywnej uczniów do tych szkół. Proces ten częściowo może ograniczyć szersza promocja szkolnictwa zawodowego, ukierunkowana na zmianę postaw młodzieży wobec kształcenia zawodowego. Działania realizowane przez Ministerstwo Edukacji Narodowej w ramach projektu „Szkoła zawodowa szkołą pozytywnego wyboru” powinny być dodatkowo wspierane na poziomie lokalnym. Należy zwrócić uwagę, iż przygotowanie zawodowe daje lepszą perspektywę na rynku pracy niż zbyt szybko zakończona edukacja ogólna.

Podnoszenie umiejętności specjalistycznych już po zakończeniu szkoły zawodowej w trybie kształcenia ustawicznego (poświadczane certyfikatami) wpłynęłoby dodatnio nie tylko na szanse zatrudnienia pracowników, lecz także na etos tych grup zawodowych, które aktualnie nie są postrzegane jako aspiracyjne.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 171

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość; Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Formy nauki zawodu – raport zbiorczy oraz raporty szczegółowe

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Należy prowadzić systematyczne pogłębione badania dotyczące diagnozy i prognoz sytuacji na lokalnych, subregionalnych i regionalnym rynkach pracy i przekazywać ich wyniki w dostępny sposób przedstawicielom systemu oświaty w trakcie spotkań, konferencji oraz w postaci broszur. Wyniki badań powinny być przekazywane w przystępny sposób, a badania prowadzone cyklicznie, co umożliwi zaobserwowanie trendów i prawidłowości.

Najbardziej powołaną instytucją do realizacji tej rekomendacji jest Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy. Prowadzenie badań oraz upowszechnianie ich wyników zależy od możliwości finansowych WUP. Ograniczenie finansowania ze strony Funduszu Pracy lub EFS może stanowić zagrożenie dla realizacji tego zadania w sposób regularny. Należy ponadto promować tworzenie powiatowych platform współpracy i wymiany wiedzy między organami prowadzącymi, szkołami, pracodawcami, urzędem pracy i OHP w celu bieżącego diagnozowania sytuacji na lokalnym rynku pracy i bardziej ugruntowanego podejmowania decyzji w sprawie kierunków kształcenia w lokalnych szkołach zawodowych.

Rekomendujemy podjęcie współpracy ponadlokalnej (subregionalnej), a nawet regionalnej (włączenie Urzędu Marszałkowskiego, WUP i wojewódzkiego kuratorium oświaty) w zakresie polityki edukacyjnej w celu stworzenia optymalnej siatki kształcenia zawodowego na terenie większym niż powiat, w tym na przykład łączenie sił i zasobów finansowych kilku powiatów w uruchamianiu potrzebnego, a kosztownego kierunku kształcenia w jednej, wybranej szkole, wraz z systemem stypendiów dla uczniów z innych powiatów umożliwiających im pobieranie kształcenia w wybranym zawodzie poza miejscem zamieszkania. W przypadku szczególnie kosztownych kierunków kształcenia, koordynacja powinna odbywać się na poziomie regionalnym.

Konieczne jest podjęcie decyzji o tym, iż modelową formą prowadzenia praktycznej nauki zawodu są zajęcia praktyczne i praktyki u pracodawców. Każdy uczeń zasadniczej szkoły zawodowej i technikum powinien odbywać zajęcia lub praktyki zawodowe u pracodawcy. Ponadto praktyki zawodowe uczniów techników powinny zostać wydłużone. Praktyczna nauka zawodu w szkolnych warsztatach i pracowniach lub CKP powinna mieć charakter uzupełniający – obejmować te zagadnienia, których realizacja u pracodawców jest niemożliwa.

Należy promować działania polegające na zapraszaniu pracodawców do prowadzenia zajęć lub spotkań z uczniami szkół zawodowych, organizacji wycieczek uczniów do zakładów pracy oraz dodatkowych zajęć praktycznych lub praktyk u pracodawców (dobrą praktyką jest wykorzystanie tzw. „godzin do dyspozycji dyrektora” na zwiększenie wymiaru praktycznej nauki zawodu u pracodawcy).

Należy zmienić sposób przeprowadzania egzaminów zawodowych poprzez „upracznienie” praktycznej części egzaminu zawodowego – wykonywanie konkretnych zadań przez ucznia, a nie opisywanie kolejnych czynności.

Istnieje konieczność włączenia systemu uzyskiwania uprawnień zawodowych do systemu oświaty. Kwestią tą należy zainteresować organy prowadzące oraz szkoły, które mają możliwość finansowania uzyskania uprawnień w ramach PO KL. Niezależnie kwestia ta powinna zostać uregulowana w sposób systemowy na poziomie MEN we współpracy z podmiotami odpowiedzialnymi za certyfikację uprawnień zawodowych.

Konieczne jest monitorowanie losów absolwentów. Organy prowadzące powinny zachęcać szkoły do systematycznego monitoringu losów swoich absolwentów i gromadzić dane na ten temat. Optymalnym rozwiązaniem byłoby, aby wysokość środków finansowych przekazywanych szkole była uzależniona od efektywności prowadzonego przez nią kształcenia.

Dyrektorzy szkół powinni brać pod uwagę niezbędne predyspozycje psychospołeczne w trakcie wyboru osób do pełnienia roli kierownika ds. kształcenia praktycznego.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 305

## 2.5. Przestrzeń publiczna

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Przestrzeń publiczna

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Ewaluacja postępów w realizacji Lokalnego Programu Rewitalizacji na lata 2005–2013

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd m.st. Warszawy, Biuro Polityki Lokalowej

**TEKST REKOMENDACJI:**

Biuro Polityki Lokalowej jako wdrażające LPR powinno na bieżąco śledzić prowadzone prace planistyczne pod tym kątem i w trakcie procedury uchwalania planów miejscowych zgłaszać wnioski spójne z LPR dla przekształcanych terenów.

Powinna zostać przeprowadzona dodatkowa analiza dotycząca dużych projektów inwestycyjnych realizowanych na obszarach rewitalizacyjnych poza programem rewitalizacji z oceną ich oddziaływania na otaczającą przestrzeń. Jej wyniki powinny być podstawą do oceny proporcji włączenia dużych projektów (flagowych – publicznych, publiczno-prywatnych czy prywatnych oraz okolicznych i – publicznych) w strukturę programu w kolejnym okresie programowania, jednak analiza powinna zostać sporządzona jako dokument wyjściowy przed końcem 2012 r.

Pewne założenia początkowe LPR warto poddać dyskusji:

- brak możliwości lokowania nowych obiektów,
- brak projektów flagowych (dużych projektów urbanistycznych) w strukturze LPR,
- możliwość wywierania wpływu na sytuację społeczną w dzielnicach przy pomocy projektów flagowych.

Integrowanie działań rewitalizacyjnych z innymi programami miejskimi i regionalnymi powinno być standardowo włączone do procedury sprawozdania z efektów rewitalizacji. Wymaga to współpracy koordynatora z wszystkimi wydziałami urzędu dzielnicy, które realizują działania w obszarach kryzysowych. W tym przypadku jedynym kryterium konieczności przekazywania informacji powinno być kryterium obszarowe, nie zaś jak dotychczas kryterium rodzaju prowadzonych działań.

W oparciu o informacje z lat 2005–2012 powinny być wskazane programy, które miały największe znaczenie wspierające rewitalizację i rozwój dotychczasowych obszarów kryzysowych. Na tej podstawie powinny zostać wskazane programy realnie powiązane z działaniami rewitalizacyjnymi. Działanie to jest niezbędne już w czasie aktualizacji programu na 2013 r. W celu uspoźnienia oddziaływania rozproszonych projektów inwestycyjnych wskazanych w DMR [dzielnicowych mikroprogramach rewitalizacji] grupujących projekty głównie o charakterze inwestycyjnym.

Brakuje informacji o planach finansowych w zakresie rewitalizacji – system monitorowania powinien generować tego typu informację, jakie środki powinny zostać zabezpieczone w budżetach dzielnic, konieczne jest także podejście do rewitalizacji w formule budżetu zadaniowego, aby wszystkie wydatki majątkowe i niemajątkowe powiązane z projektami rewitalizacyjnymi integrowane były w jednym zadaniu. Należy również dążyć do stosowania partnerstwa publiczno-prywatnego, szczególnie w trybie koncesji z przeniesieniem finansowania projektu na partnera prywatnego oraz wypracowaniem formuły wynagrodzenia, umożliwiającej brak dodatkowych opłat ze strony miasta. Już w tym okresie konieczna jest modyfikacja systemu raportowania finansowego.

Zestawienia wydatków powinny zostać uzupełnione o informacje o klasyfikacji budżetowej projektów.

Przy aktualizacji MDR należy zwrócić uwagę na uzupełnienie paragrafów budżetowych w zestawieniu wydatków dzielnicowych. Pozwoli to na przedmiotowo-podmiotową analizę wydatkowanych środków. Obecnie można jedynie powiedzieć, że dominowały finansowane z budżetu miasta wydatki inwestycyjne i remontowe. Mimo stosunkowo dużego zaangażowania środków unijnych nie widać tego ani w paragrafach dotyczących środków europejskich, ani w części przypisanej do budżetu Państwa, ani do wydatków niekwalifikowanych. Przy interdyscyplinarnym charakterze projektów rewitalizacyjnych istotne jest zwłaszcza zwrócenie uwagi na ten ostatni element – w jaki sposób skonstruowane (pod względem montażu) były projekty rewitalizacyjne i czy wydatki niekwalifikowane nie mogły być sfinansowane z innych źródeł niż budżet miasta. Przy obecnie dostępnych danych nie ma takiej możliwości.

Należy doprowadzić do zgodnego ze stanem faktycznym podawaniem w zestawieniach wydatków źródeł finansowania. Należy przeszkolić koordynatorów w zakresie przekazywania do BPL odpowiednich danych finansowych, wprowadzić czytelną procedurę przekazywania im danych przez wydziały zajmujące się budżetami poszczególnych dzielnic. Można również rozważyć podawanie wiążących danych na okres bazowy z rocznym opóźnieniem [w zestawieniu na kolejny rok]. Należy postulować, aby w DMR w ostatniej aktualizacji pozostały jedynie projekty posiadające zabezpieczenie finansowe w WPF. Ponieważ dzielnice pozostałych projektów nie potraktowały priorytetowo w swojej polityce finansowej, nie są one więc z punktu widzenia dzielnicy przeznaczone do realizacji. Dzięki zabiegowi odchudzenia DMR z projektów, które nie będą realizowane z powodu braku środków w WPF, możliwa będzie ocena polityki dzielnic w zakresie rewitalizacji. Istnieje możliwość, że niektóre z dzielnic uczestniczących obecnie w LPR będą musiały z LPR wypaść.

Przy silnym komercyjnym charakterze projektu należy rozważyć ubieganie się o kredyt na jego realizację, zwłaszcza w kontekście wprowadzanej w województwie mazowieckim Inicjatywy JESSICA.

Należy wypracować, bazując na doświadczeniach innych miast polskich, system zachęt dla beneficjentów zewnętrznych do włączania się w program rewitalizacji – prace nad nim powinny rozpocząć się jeszcze w obecnym okresie programowania. Powinien on obejmować ulgi i zwolnienia podatkowe,

czytelny system uzyskiwania innych form pomocy *de minimis* itp. Warto rozważyć zmianę konstrukcji i, wynikowo, nazwy programu na Miejski Program Rewitalizacji m.st. Warszawy. Jako przykład można podać rozwiązanie zastosowane w Poznaniu, gdzie funkcjonuje już trzecia edycja MPR. Jego osią jest wyznaczenie obszarów, których degradacji i izolacji przestrzennej należy przeciwdziałać zgodnie z interesem całego miasta, oraz tych, które mogą otrzymać wsparcie z zewnętrznych źródeł finansowania.

Mając ustalone procedury programowania i projektowania, w pierwszej kolejności należy określić w nowym programie zjawiska kryzysowe występujące w przestrzeni całego miasta wraz z lokalizacją przestrzenną, metody ożywienia tych obszarów, a następnie wskazać projekty, które będą prowadzić do ich aktywizacji.

Następnie powinien zostać określony docelowy efekt prowadzonych działań w skali ogólnomiejskiej (wizja rewitalizacji).

Wypracowanie programu ogólnomiejskiego w takim kształcie wymaga szerokiej współpracy Biura Polityki Lokalowej z innymi biurami Urzędu m.st. Warszawy, a także z koordynatorami dzielnicowymi i za ich pośrednictwem z urzędami dzielnic. Z założenia nowy LPR, zawierając zbliżony do obecnego szkielet koncepcyjny prowadzenia działań rewitalizacyjnych w mieście, powinien więc zawierać projekty ogólnomiejskie wypracowane wspólnie przez BPL z innymi interesariuszami publicznymi oraz poddane szerokim konsultacjom społecznym. Ma to pozwolić na wytworzenie niezidentyfikowanych w analizowanym okresie powiązań między działaniami rewitalizacyjnymi prowadzonymi w dzielnicach, umożliwić wykorzystanie efektu synergii i zwiększenie efektywności wykorzystywania środków przeznaczanych na rewitalizację poprzez rozszerzenie ich oddziaływania na obszar całego miasta.

W dalszym ciągu powinny w strukturze programu pozostać mikroprogramy z diagnozą problemów dzielnic i projektami ukierunkowanymi na poprawę sytuacji na wyznaczonych w dzielnicach obszarach. Projekty powinny być włączane do mikroprogramów nie tylko na podstawie wskaźników i w odniesieniu do celów, które dla działań rewitalizacyjnych zostały określone w dzielnicach. Przede wszystkim powinny odnosić się – a teraz tak nie jest – do potrzeb społeczności. Żeby uzyskać satysfakcjonujący poziom dostosowania programowanych działań do potrzeb konieczne są konsultacje społeczne, jednolite i prowadzone według jednego modelu dla wszystkich dzielnic, w porównywalny sposób. Należy także przeanalizować dobór wskaźników, aby poza działaniami zaplanowanymi o dłuższym horyzoncie czasowym, była możliwość względnie szybkiego reagowania na problemy społeczne na obszarze rewitalizacji.

Należy zadbać w kolejnym dokumencie o kompleksowe podejście do rewitalizacji. Punktem wyjścia powinna być ocena potencjałów [ogólne: miejsca, dziedzictwa, przyrodnicza, ale i poszczególnych obiektów bądź terenów istotnych historycznie bądź geograficznie dla miasta – przykład: Wisła]. Na podstawie oceny potencjałów można dopiero sformułować politykę miejską, oczywiście w powiązaniu z planami miejscowymi. Należy wzmocnić stosowanie wniosków do planów miejscowych jako instrumentu realizacji LPR.

Trzeba zdefiniować lokomotywy rewitalizacji w Warszawie. Konieczne jest uwzględnienie specyfiki dwóch typów obszarów: inaczej trzeba popatrzeć na obszary przemysłowe i ugory miejskie, a inaczej na obszary śródmiejskie.

Brak integracji zapisów Studium i LPR skłania do sugerowania przeprowadzenia pogłębionej analizy możliwości oddziaływania na przestrzeń wymagającą przekształceń wskazaną w Studium za pomocą instrumentów stosowanych w projektach rewitalizacyjnych. Konieczne jest w kolejnym okresie programowania nałożenie w fazie delimitacji obszarów zdegradowanych mapy obszarów wskazanych do rehabilitacji w Studium na mapy obszarów kryzysowych uzyskanych z analizy wskaźnikowej i wskazanie obszarów priorytetowo przeznaczonych do rehabilitacji.

Należy jednak zwrócić uwagę na ogólny kierunek myślenia o obiektach przemysłowych. Promuje się komercyjne działania w tkance miejskiej, jeśli mają przynosić efekty w postaci przekształceń obszarów przemysłowych, zgodne z założeniami Strategii. LPR powinien pełnić rolę dokumentu, który nie tylko integruje działania rewitalizacyjne prowadzone w mieście, ale również wskazuje kierunek zagospodarowania terenów wymagających przekształceń, zwłaszcza na obszarach, gdzie nie ma uchwalonych planów miejscowych. Dzięki temu można prowadzić spójną politykę, wykorzystując zapisy planistyczne do stymulacji rozwoju obszarów traktowanych jako przeznaczone do rewitalizacji. Należy też uwzględnić politykę transportową miasta w ocenie powiązań dokumentów strategicznych. Powinna to być realistyczna ocena wpływu poszczególnych dokumentów na możliwości realizacji LPR, a także zmian, jakie zajdą w obszarze w wyniku realizacji zapisanych w nich założeń. Można postulować prowadzenie analiz zbliżonych do opracowywanych w procesie legislacyjnym Oceny skutków regulacji, w tym wypadku o charakterze przestrzennym, społecznym, ekonomicznym i środowiskowym.

Należy wspierać integrację działań na obszarach kryzysowych niezależnie od umiejscowienia ich w MDR i przeprowadzić szkolenie koordynatorów i pracowników innych wydziałów dzielnic, aby wspomagali pracę koordynatorów poprzez udzielanie kompleksowych informacji o działaniach realizowanych w obszarach kryzysowych, niezależnie od wpisania tych działań do MDR. Poprzez integrację informacji dotyczących obszarów kryzysowych na poziomie dzielnic będzie możliwe spięcie działań prowadzonych w biurach Urzędu m.st. Warszawy i lepsze planowanie projektów flagowych i ogólnomiejskich oddziałujących na obszary kryzysowe. Projekty na obszarach kryzysowych związane z rewitalizacją obiektu zabytkowego, parku bądź modernizacją przestrzeni publicznej powinny być traktowane jako rewitalizacyjne nawet bez wpisu do MDR.

W pierwszej kolejności należy przeanalizować możliwość wypracowania projektów ogólnomiejskich w drodze integracji projektów rozpoczętych i niezakończonych w badanym okresie oraz wpisanych do mikroprogramów i nierealizowanych. Powinno się promować, zgodnie z sugestiami koordynatorów, projekty o wyraźnym charakterze rewitalizacyjnym – aktywizacja społeczna i/lub elementy pobudzania działań kulturalnych w połączeniu z działaniami remontowo-modernizacyjnymi. Pozwoli to w świadomości mieszkańców na wytworzenie innego obrazu rewitalizacji, niż pokutujący obecnie obraz remontów kamienic w centrum miasta.

Projekty ogólnomiejskie wskazane w programie powinny być realizowane przez zespoły zadaniowe, złożone z koordynatorów dzielnic, których będą dotyczyły prowadzone działania, oraz przedstawicieli biur, których działalność związana jest z danym typem działalności. Współpraca ta powinna rozpoczynać się już na etapie przygotowania projektu, ponieważ zarówno biura, jak i dzielnice powinny wskazać działania nienazywane rewitalizacją, które w naturalny sposób wiążą się z opracowywanymi projektami i powinny być koordynowane wspólnie lub chociaż konsultowane w celu lepszego oddziaływania na obszar. Istotnym elementem projektów ogólnomiejskich jest monitorowanie ich efektów i rzeczywistego wpływu prowadzonych działań na tkankę miejską i społeczność lokalną. Efekty te powinny być nie tylko monitorowane na bieżąco przez koordynatorów dzielnic jako osoby będące najbliższą realizowanych działań, ale i promowane przez wszystkie zaangażowane strony jako wspólne projekty rewitalizacyjne.

To samo dotyczy finansowania projektów ogólnomiejskich, środki przeznaczone w budżetach biur i dzielnic na sfinansowanie działań częściowych w ramach projektów ogólnomiejskich powinny być integrowane na zasadach projektowych. W związku ze zmianami w zakresie pozyskiwania środków unijnych na rewitalizację i przechodzeniem z dotacyjnej na zwrotną formę wsparcia projektów miejskich (Inicjatywa JESSICA), należy z góry przeanalizować możliwości generowania przez projekty dochodów oraz włączenia w ich realizację partnerów prywatnych (w trybie koncesji na roboty

budowlane lub usługi bądź w trybie PZP). Mając na uwadze ograniczenia w pozyskiwaniu środków zewnętrznych oraz ograniczenie budżetowe miasta, należy ustalić hierarchię projektów ogólniejszych określając, które z nich są dla miasta najistotniejsze. Wśród tych najbardziej priorytetowych należy z góry założyć konieczność realizacji niektórych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego z odpowiednim podziałem zadań i ryzyk, gwarantującym brak obciążeń dla miasta z tytułu realizacji projektu.

Aby partnerstwo społeczne wokół rewitalizacji mogło zaistnieć, potrzebny jest dialog społeczny – w tym celu należy wykorzystać formy konsultacji społecznych i działań aktywizacyjnych dotychczas wypracowane przez miasto w trakcie realizacji projektów społecznych (m.in. projektów norweskich). Partnerstwo to konieczność nie tylko w znaczeniu społecznego dialogu na rzecz rewitalizacji, ale i w odniesieniu do realizacji działań w formule partnerstwa publiczno-prywatnego. Analiza mikroprogramów i stopnia ich realizacji pokazuje, że dzielnice nie będą w stanie zrealizować dużej części projektów w zakładanym okresie. Jest to wyraźna wskazówka do tego, aby wyodrębnić zarówno wśród projektów ogólniejszych, jak i dzielnicowych projekty przeznaczone do realizacji w formule partnerstwa publiczno-prywatnego.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** m.in. Biuro Polityki Lokalowej Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 111

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Przestrzeń publiczna

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Analiza sfery zagospodarowania przestrzennego m.st. Warszawy dla potrzeb „Zintegrowanego Programu Rewitalizacji m.st. Warszawy na lata 2014–2020”

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd m.st. Warszawy

**TEKST REKOMENDACJI:**

W Śródmieściu za szansę rozwojową uznano „redukcję zdegradowanych obszarów mieszkaniowych”, a za obszary, których rewitalizacja może dostarczyć impulsów rozwojowych Dzielnicy, uznano obszar osiedla Muranów i rejon Fortu Traugutta i Legionów. Na Pradze Południe uznano, że: „szansą na rozwój Dzielnicy jest wsparcie działań realizowanych na Kamionku i Saskiej Kępie związanych zarówno z budową Stadionu Narodowego jak i rewitalizacją najbliższego otoczenia”. Na Ochocie za szansę rozwojową uznano: „Powstrzymanie degradacji społeczno-ekonomicznej oraz degradacji substancji architektonicznej i przestrzeni publicznej”. Na Bemowie uznano, że: „Prawidłowo zagospodarowane tereny Fortu Bema mogą stać się głównym centrum kulturalnym, sportowym i rekreacyjnym dla mieszkańców nie tylko Dzielnicy, ale również mieszkańców Stolicy”. Na Mokotowie za szansę rozwojową Dzielnicy wymagającą wsparcia uznano: „Zapoczątkowane przekształcenie Służewca z obszaru kryzysowego w nowoczesną, aktywną wizytówkę Dzielnicy”. Na Pradze Północ za szansę rozwojową Dzielnicy uznaje się: „Obiekty zabytkowe wymagające rewitalizacji”. W dzielnicy Wawer za szansę rozwoju Dzielnicy uznaje się: „Rewitalizację terenów wzdłuż Wisły oraz zachowanie naturalnego charakteru walorów przyrodniczych i krajobrazowych terenów otuliny Mazowieckiego Parku Krajobrazowego”. Na Woli za impuls rozwojowy dzielnicy uważa się zrewitalizowaną już ulicę Chłodną. W innych Dzielnicach na szansę, jaką stwarza rewitalizacja, nie kładziono już tak wyraźnego nacisku, skupiając się na innych czynnikach rozwoju. Autorzy ekspertyzy uważają, że omawiane w zakończeniu dane pochodzące z ankiety

Biura Polityki Lokalowej oraz ze sprawozdania z realizacji LUPR można traktować jako rekomendacje Dzielnic w zakresie ich działań na polu rewitalizacji.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd m.st. Warszawy

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 110

## 2.6. Realizacja polityk publicznych

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Ocena wykorzystania projektów realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego województwa mazowieckiego współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

### **Wniosek:**

Mazowieckie JST diagnozując potrzeby inwestycyjne, skupiają się głównie na podstawowej infrastrukturze. Autodiagnoza potrzeb w znikomym stopniu obejmuje działania związane z budowaniem kapitału społecznego, rozwojem gospodarczym czy edukacją. Jednocześnie niezależne diagnozy sytuacji na Mazowszu (np. te realizowane w ramach projektu Trendy rozwojowe Mazowsza) wskazują, że obszary te także wymagają znacznej poprawy.

### **Rekomendacja:**

Planując instrumenty wsparcia dla JST, władze samorządu województwa powinny w ograniczonym stopniu kierować się informacjami płynącymi z autodiagnozy potrzeb JST. Ze względu na wciąż niską jakość planowania strategicznego oraz pokutujący zwyczaj dostosowywania planów inwestycyjnych do cyklu wyborczego, działania, które nie przynoszą szybkiego i widocznego rezultatu, często bywają spychane na dalszy plan. Takie potrzeby, jak stymulowanie rozwoju gospodarczego (poprzez wspieranie przedsiębiorczości, przygotowywanie terenów inwestycyjnych), budowanie kapitału społecznego (poprzez integrowanie lokalnych społeczności w ramach działalności np. świetlic, domów kultury) czy podnoszenie jakości kształcenia (zarówno poprzez podnoszenie jakości infrastruktury oświatowej, jak i np. organizowanie dodatkowych zajęć dla uczniów) są bardzo istotne, szczególnie w dłuższej perspektywie (ich rezultaty nie będą widoczne od razu). Jednocześnie przeprowadzone badanie wskazuje, że pojawiające się nabory pozwalają wyrównać te dysproporcje inwestycyjne – JST starają się wykorzystać każdą szansę uzyskania dofinansowania, dlatego też chętnie sięgają po środki przeznaczone na realizację działań innych niż budowa podstawowej infrastruktury.

### **Sposób wdrożenia:**

Rekomendowane jest dalsze organizowanie naborów na zróżnicowane typy projektów, co stymuluje JST do podejmowania działań, na które być może nie zdecydowałyby się wcale, gdyby nie dostępne finansowanie zewnętrzne. Przede wszystkim dotyczy to tych typów działań, dla których zidentyfikowano



istotny wpływ na rozwój lokalny i regionalny, a które do tej pory były realizowane w ograniczonym stopniu:

- wspieranie lokalnej przedsiębiorczości, przyciąganie inwestorów zewnętrznych poprzez tworzenie stref aktywności gospodarczej;
- wspieranie transferu wiedzy z instytucji naukowych do praktyki gospodarczej;
- integracja i aktywizacja lokalnych społeczności (budowanie tożsamości lokalnej, przygotowanie miejsc spotkań mieszkańców, imprez dla mieszkańców, budowanie zaufania do władz lokalnych poprzez uruchamianie mechanizmów dialogu i konsultacji);
- podnoszenie jakości kształcenia (inwestycje w infrastrukturę oświatową oraz projekty miękkie);
- podnoszenie jakości rządzenia (również w wymiarze koordynacyjnym między różnymi JST).

W kolejnym cyklu programowania polityki spójności na Mazowszu należałoby przenieść ciężar kierunków rozwoju z infrastruktury podstawowej w stronę czynników sprzyjających pobudzaniu przedsiębiorczości i innowacyjnej gospodarki. Należałoby także w większym stopniu wykorzystać potencjał Warszawy w tym względzie, także w celu inicjowania dyfuzji procesów rozwoju do innych ośrodków miejskich położonych w województwie.

#### **Wniosek:**

Wiele mazowieckich JST nie używa lokalnych strategii rozwoju jako narzędzi zarządzania rozwojem. Innym problemem jest jakość samych dokumentów strategicznych, których przygotowanie bywa zlecane w całości na zewnątrz urzędu, w wyniku czego nie odpowiadają one specyfice danej JST. W efekcie plany inwestycyjne skupiają się na doraźnych potrzebach i inwestycjach, które dają widoczne efekty w stosunkowo krótkim czasie. Istotnym problemem jest niedostateczny nacisk kładziony przez JST na działania długofalowe. Jednocześnie znaczna część JST uważa, że wizja realizacji potrzeb inwestycyjnych i dobrej jakości dokumenty strategiczne ułatwiają w dużym stopniu przygotowanie projektów.

#### **Rekomendacja:**

Rekomenduje się podejmowanie działań ukierunkowanych na promowanie zarządzania strategicznego. Niezbędne jest podnoszenie świadomości i kształtowanie praktycznych umiejętności administracji samorządowej w tym zakresie. Warto także popularyzować informacje dotyczące strategii rozwoju województwa jako przydatnego dokumentu wyznaczającego cele, które wymagają realizacji działań wielokierunkowych.

Obecnie to właśnie oferta funduszy UE w znacznej mierze wymusza na JST realizację niektórych działań (np. związanych z podnoszeniem jakości rządzenia). Jednak pożądanym stanem jest sytuacja, w której JST planują działania wielotorowo nie w wyniku analizy oferty programów operacyjnych, ale w wyniku rzetelnej diagnozy potrzeb i w odpowiedzi na zdefiniowane cele rozwojowe.

#### **Sposób wdrożenia:**

Rekomenduje się realizację działań podnoszących świadomość wagi zarządzania strategicznego w mazowieckich JST. Ewentualne szkolenia powinny kłaść nacisk przede wszystkim na aspekt praktyczny:

- w jaki sposób przygotować diagnozę, w oparciu o którą formułuje się dokument strategiczny;
- w jaki sposób formułować cele strategiczne, aby obejmowały one wszystkie istotne aspekty rozwoju (w tym – w jaki sposób i w jakim zakresie w procesie formułowania strategii rozwojowej powinni brać udział interesariusze reprezentujący różne środowiska lokalne);
- w jaki sposób wykorzystywać lokalną strategię rozwoju jako narzędzie do planowania konkretnych działań i inwestycji.

Swoistą praktyczną szkołą strategicznego zarządzania rozwojem powinien być rozpoczęty niedawno proces aktualizacji strategii rozwoju województwa. Proces ten ma szansę stać się dobrą praktyką dla mazowieckich JST niższego szczebla; planowane konsultacje założeń aktualizowanej strategii powinny

w znacznym stopniu angażować mazowieckie gminy i powiaty. Udział w konsultacjach może stanowić dobrą wskazówkę dla władz lokalnych, w jaki sposób podobne działania powinny być prowadzone na ich terenie.

### **Wniosek:**

Wspomniane już krótkofalowe podejście wielu mazowieckich JST niesie ze sobą znaczne ryzyko niespełnienia kryterium trwałości inwestycji. Dopasowywanie procesu planowania działań inwestycyjnych do cyklu wyborczego powoduje znaczne obniżenie poczucia odpowiedzialności za utrzymanie infrastruktury w dłuższym okresie.

### **Rekomendacja:**

Rekomenduje się położenie większego nacisku na weryfikację możliwości utrzymania inwestycji w dłuższym okresie. W szczególności dotyczy to nowych obiektów, dla których konieczne jest zapewnienie odpowiedniej ilości użytkowników (np. obiekty sportowe, kulturalne). Po pierwsze – rekomenduje się wzmacnianie i popularyzowanie mechanizmów partnerstwa publiczno-prywatnego, które powinno wymusić bardziej realistyczne planowanie tego typu inwestycji. Po drugie, pożądane są też działania popularyzatorskie skierowane do mieszkańców Mazowsza, u których należy budować poczucie współodpowiedzialności za zapewnienie stałego popytu na usługi oferowane przez danego typu obiektu.

### **Sposób wdrożenia:**

Warto rozważyć możliwości angażowania środowiska biznesowego w inwestycje realizowane przez władze samorządowe. Z pewnością zaangażowanie inwestora prywatnego poprzedzone będzie rzetelną analizą możliwości utrzymania inwestycji w długim okresie. Formuła PPP będzie coraz bardziej zyskiwała na znaczeniu w kolejnej perspektywie finansowej, gdzie środki przeznaczane na dofinansowanie inwestycji będą coraz niższe. Dlatego już teraz warto ją popularyzować i budować standardy dla tego typu współpracy.

Ponadto rekomenduje się podnoszenie świadomości mieszkańców w tym obszarze – bowiem to właśnie oni ponoszą koszty utrzymania infrastruktury w dłuższym okresie. Tego typu działania wpisują się w założenia Priorytetu V PO KL, w obszarze budowania społeczeństwa obywatelskiego i promowania mechanizmów partycypacji społecznej w rządzeniu. Przeprowadzone badania wskazują, że to właśnie opinia i potrzeby mieszkańców stanowią kluczowy bodziec dla władz lokalnych do podejmowania inwestycji. Tak więc weryfikacja planów inwestycyjnych ze strony tychże mieszkańców powinna przyczynić się do lepszego i bardziej realistycznego planowania kolejnych projektów.

### **Wniosek:**

Z punktu widzenia oddziaływania projektów i wzmocnienia ich komplementarności dobrą praktyką są projekty „parasolowe”, realizowane przez samorząd województw i obejmujące JST z terenu całego województwa – BW i EA. Takie rozwiązanie pozwala scalić działania wielu JST, co przyczynia się do osiągnięcia synergii działań i ich szerszego oddziaływania.

### **Rekomendacja:**

Warto rozważyć możliwość zastosowania podobnego podejścia również w przypadku projektów innych, niż te dotyczące informatyzacji. Samorząd województwa mógłby pełnić rolę instytucji parasolowej dla innych inicjatyw, np. w obszarze turystyki i kultury – zarówno tych już zrealizowanych, jak i dopiero planowanych. Proponowane rozwiązanie nie przewiduje co prawda realizacji nowych projektów, które byłyby inicjowane przez samorząd województwa, ale stworzenie produktu w postaci portali tematycznych, które udostępniałyby kompleksowe informacje na temat inicjatyw poszczególnych gmin i powiatów, które są często podejmowane niezależnie od siebie, ale ze względu na pokrewną tematykę mogą stanowić element większego produktu.

**Sposób wdrożenia:**

Dla większej synergii działań i promocji realizowanych projektów rekomenduje się zebranie informacji o podobnych projektach realizowanych przez poszczególne JST z terenu województwa w jednym miejscu. Rolą samorządu województwa byłoby prowadzenie portali informacyjnych, które gromadziłyby informacje np. o ofercie turystyczno-kulturalnej (obiekty i imprezy organizowane przez władze województwa i władze lokalne), obejmującej zarówno te działania, które podejmowane są z wykorzystaniem funduszy UE i w ramach budżetów własnych. Integracja rozproszonych informacji i promowanie mniejszych produktów turystyczno-kulturalnych pod marką województwa umożliwiłyby dotarcie do większej grupy odbiorców. Osoby zainteresowane wydarzeniami w danej gminie/powiecie, jednocześnie miałyby możliwość zapoznania się z ofertą innych JST oraz ofertą samorządu województwa. Portal powinien umożliwiać zarówno wyszukiwanie według obszaru, jak i typu oferty (np. muzea, skanseny, imprezy plenerowe). Przygotowanie takiego repozytorium wiedzy o województwie wymaga oczywiście zaangażowania poszczególnych JST i dostarczania aktualnych informacji, kapitał zbudowany w ramach projektów BW i EA (zaangażowanie wszystkich JST, poczucie uczestnictwa w większym przedsięwzięciu) powinien ułatwić realizację tego zadania. Wartością dodaną takiego przedsięwzięcia byłby przepływ wiedzy między JST, co umożliwiłoby lepsze rozplanowanie i koordynację w czasie wielu wydarzeń organizowanych w bliskim sąsiedztwie.

Narzędziem, które może z powodzeniem zostać wykorzystane do stymulowania przepływu wiedzy pomiędzy JST, są działania informacyjno-promocyjne, do realizacji których zobowiązani są beneficjenci projektów współfinansowanych ze środków UE. Możliwym rozwiązaniem jest zmobilizowanie JST, aby działania informacyjno-promocyjne obejmowały również bezpośrednie przekazanie informacji o realizowanym projekcie do Samorządu Województwa oraz sąsiednich JST. Rozwiązanie to może być promowane poprzez kryteria wyboru projektów na etapie oceny wniosków bądź mieć charakter obligatoryjny poprzez odpowiednie zapisy w umowie z beneficjentem.

Ciekawym przykładem projektu o podobnej, „parasolowej” strukturze, jest przedsięwzięcie realizowane przez Flamandzkie Stowarzyszenie Samorządów Lokalnych (VVSG, Koepelorganisatie van de Vlaamse gemeentebesturen). Projekt obejmuje 15 samorządów lokalnych, dla których przygotowywane są standardy i założenia dla uruchomienia nowych usług oferowanych przez urząd, kierowanych do przedsiębiorców. Przedsięwzięcie tego typu zapewne nie zostałyby zainicjowane przez same pojedyncze gminy, a dzięki inicjatywie instytucji wyższego szczebla (VVSG) możliwe było wykorzystanie doświadczeń kilkunastu podmiotów, zebranie wiedzy o ich potrzebach i wypracowanie standardów, które mogą zostać szerzej upowszechnione. Ze względu na fakt, że jest to projekt z pogranicza tematyki dobrego rządzenia i wspierania rozwoju gospodarczego na szczeblu lokalnym, jest on szczególnie rekomendowany jako pomysł do rozważenia dla gmin mazowieckich. Te obszary są bowiem w niewielkim stopniu wspierane w ramach realizowanych projektów.

**Wniosek:**

Barierą dla realizacji projektów komplementarnych jest brak świadomości o inicjatywach realizowanych na terenie sąsiadujących JST oraz brak świadomości wspólnych potrzeb i celów.

**Rekomendacja:**

Konieczne jest poprawienie przepływu informacji między JST, zarówno o inwestycjach już realizowanych, jak i tych planowanych. Upowszechnianie informacji o potrzebach i planach poszczególnych JST powinno także przyczynić się do budowania lepszej świadomości zbieżności i podobieństw między gminami i powiatami, co powinno przełożyć się na większą skalę współpracy.

**Sposób wdrożenia:**

Punktem wyjścia dla uporządkowania informacji o projektach już istniejących mogą być opracowane w ramach niniejszego badania mapy prezentujące lokalizację inwestycji poszczególnych typów.

Dodatkowo, przygotowano również mapy prezentujące lokalizację gmin i powiatów o podobnych potrzebach inwestycyjnych.

JST zainteresowane realizacją podobnych inwestycji, zwłaszcza te położone w bezpośrednim sąsiedztwie, powinny być zachęcane do przeanalizowania możliwości połączenia sił. W zależności od typu inwestycji, może to być realizacja projektu wspólnego (inwestycja liniowa – każda JST realizuje odcinek na swoim terenie) bądź też projektów komplementarnych (np. obiekty turystyczne, sportowe, położone w bliskim sąsiedztwie, nie dublujące wzajemnie swojej oferty, ale oferujące produkty/usługi uzupełniające się). Na przykład warto zwrócić uwagę na koncentrację gmin, które deklarują potrzebę rozwoju turystyki (np. Konstancin-Jeziorna, Góra Kalwaria), sąsiadujących ze sobą gmin deklarujących pilną potrzebę inwestycji w przedszkola (np. Szydłowiec, Orońsko) czy infrastrukturę sportową (np. Kluczbork, Żuromin). Na obecnym etapie wdrażania programów operacyjnych możliwe jest jedynie zarekomendowanie wspierania porozumień między gminami w zakresie realizacji pokrewnych inwestycji. W przyszłym okresie rekomenduje się natomiast wykorzystanie doświadczeń województwa śląskiego i jego Programu Rozwoju Subregionów.

Dobłą praktyką w zakresie promowania przepływu wiedzy są także platformy współpracy, prowadzone przez Instytucję Zarządzającą programem rozwoju regionalnego Flandrii. Są to cykliczne spotkania warsztatowe, na które zapraszani są beneficjenci realizujący projekty o zbliżonym zakresie i tematyce (np. grupy poświęcone informatyzacji, technologiom czystej energii). Do udziału w warsztacie zapraszani są beneficjenci reprezentujący różne podmioty (nie tylko samorządy lokalne, ale też np. przedsiębiorcy, naukowcy), którzy mają okazję dowiedzieć się o innych realizowanych projektach w tym samym obszarze tematycznym, wymienić wiedzę, a być może także nawiązać kontakty, które w przyszłości zaowocują wspólnymi projektami. Doświadczenia z realizacji tego typu warsztatów wskazują, że uczestnicy preferują spotkania w małych grupach i zgłaszają także potrzebę zapraszania gości spoza regionu Flandrii, co umożliwiłoby im nawiązanie szerszej współpracy.

### **Wniosek:**

Planowanie działań rozwojowych JST z wykorzystaniem środków dostępnych w ramach programów współfinansowanych przez UE jest utrudnione. Czynnikiem utrudniającym są m.in.: niestabilność harmonogramów naboru projektów oraz przedłużający się proces rozstrzygania konkursów oraz zawierania umów z beneficjentami projektów wybranych do realizacji.

### **Rekomendacja:**

Proponowane jest udostępnienie wieloletniego harmonogramu naborów wniosków wraz z przewidywaną kwotą alokacji na poszczególne konkursy oraz upowszechnienie informacji o dostępności dokumentu wśród potencjalnych beneficjentów, w szczególności JST województwa mazowieckiego. Ponadto należy zadbać o odpowiednio wcześniejsze rozpowszechnienie informacji zapowiadającej rozpoczęcie naboru wniosków, a także zapewnienie odpowiedniej długości trwania naboru.

### **Sposób wdrożenia:**

Zalecane jest możliwie najszybsze opublikowanie w serwisie internetowym Instytucji Wdrażającej harmonogramu naboru wniosków obejmującego okres do końca bieżącej perspektywy. Natomiast w przyszłej perspektywie finansowej proponowane jest udostępnienie harmonogramu wniosków obejmującego cały okres programowania jeszcze przed rozpoczęciem pierwszych naborów. Na przykład taka praktyka jest stosowana przez IZ RPO woj. śląskiego (z zastrzeżeniem możliwych odstępstw od zaprezentowanego planu naborów). Informacja o planowanym naborze wniosków powinna być publikowana co najmniej 1 miesiąc przed otwarciem konkursu, a czas na składanie wniosków powinien wynosić nie mniej niż 2 miesiące.

**Wniosek:**

Ponadto zbyt późne ogłoszenie naboru jest jednym z głównych czynników wskazywanych przez JST jako utrudniające w znacznym stopniu przygotowanie projektów.

**Rekomendacja:**

Rekomendowane jest podjęcie działań mających na celu skrócenie czasu, jaki upływa od momentu zamknięcia naboru do ogłoszenia wyników, a następnie zawarcia umów z JST, których projekty zostały wybrane do otrzymania wsparcia ze środków UE.

**Sposób wdrożenia:**

Zalecane jest podjęcie działań mających na celu identyfikację przyczyn nadmiernego przedłużenia się etapu oceny wniosków i przygotowania umów z beneficjentami. W zależności od wyników badań przeprowadzonych w tym zakresie, podjęte działania mogą polegać m.in. na: usprawnieniu działalności IW pod kątem skrócenia czasu etapu formalnego oceny, zwiększeniu liczby asesorów dokonujących oceny merytorycznej, dostosowaniu harmonogramu naboru wniosków do możliwości organizacyjnych IW.

**Wniosek:**

Tryb konkursowy oraz kryteria wyboru projektów motywują JST do spojrzenia na planowane działania w szerszej perspektywie (w tym poza granice danej jednostki administracyjnej) i zaplanowania projektów o szerszym zakresie i zasięgu oraz o możliwie wysokiej jakości.

**Rekomendacja:**

Mając na uwadze wpływ, jaki kryteria oceny i wyboru wywierają na kształt projektów przygotowywanych przez wnioskodawców, konieczny jest dobór kryteriów oceny projektów tak, aby stymulowały one przygotowanie projektów wysokiej jakości i służyły rozwojowi jednostek je realizujących, a także jednostkom sąsiednim.

**Sposób wdrożenia:**

W przyszłej perspektywie finansowej, planując realizację regionalnego programu operacyjnego przy wsparciu ze środków UE, należy zwrócić uwagę na dobór kryteriów oceny projektów. W szczególności promowana powinna być wzajemna współpraca JST, a także współpraca JST z innymi podmiotami, a także oddziaływanie projektu na wyższym poziomie. Obszary, w których rozwiązania te są pożądane, to m.in. transport, ochrona środowiska, kultura i turystyka, działania mające na celu stymulowanie rozwoju gospodarczego JST.

**Wniosek:**

Ponadto JST zwracają uwagę na niestabilność kryteriów oceny projektów i ich zmiany ogłaszane na krótko przed rozpoczęciem naboru projektu. W sytuacji gdy projekt przygotowywany był jeszcze przed ogłoszeniem naboru, powoduje to konieczność wprowadzania zmian w dokumentacji aplikacyjnej, co stanowi utrudnienie na etapie ubiegania się o środki w ramach RPO WM.

**Rekomendacja:**

Duże inwestycje infrastrukturalne wymagają często dłuższego etapu przygotowawczego. Często JST przystępują do opracowania dokumentacji przedsięwzięcia po jego zatwierdzeniu w planie inwestycyjnym (dokumentach strategicznych), oczekując jednocześnie na ogłoszenie naboru wniosków w ramach działań, które umożliwiłyby jej współfinansowanie ze środków UE. Ważne jest zatem zapewnienie stabilności kryteriów oceny projektów.

**Sposób wdrożenia:**

Zapisy uszczegółowienia programu operacyjnego w zakresie kryteriów oceny i wyboru projektów powinny cechować się stabilnością. Z drugiej strony konieczność wprowadzenia zmian w kryteriach, umożliwiających wybór projektów przyczyniających się do osiągnięcia założonych celów czy też mających na

celu promowanie projektów bądź wnioskodawców o określonych charakterystykach, jest zrozumiała, szczególnie gdy wynika z obserwacji i doświadczeń z wcześniejszych naborów. Jednakże zalecane jest, aby zmiany były wprowadzane z odpowiednim wyprzedzeniem, tak aby umożliwić wnioskodawcom przygotowanie projektów wysokiej jakości.

### **Wniosek:**

Istotną barierą w przygotowaniu i realizacji projektów jest dla JST brak doświadczenia w aplikowaniu o wsparcie ze środków UE. Z drugiej strony, jednym z ważnych czynników ułatwiających przygotowanie wniosków o dofinansowanie są kwalifikacje kadr JST. Ponadto ponad połowa JST oceniła zasady kwalifikowania projektów jako niejasne, a prawie połowa – procedury aplikacyjne jako trudne. Podobnie, w opinii prawie jednej czwartej jednostek trudne procedury sprawozdawcze utrudniają realizację projektów w stopniu średnim. Jednocześnie JST zgłaszają potrzebę uczestnictwa w dalszych szkoleniach z zakresu przygotowywania dokumentacji na etapie aplikowania, a także realizacji projektu.

### **Rekomendacja:**

Jest to sytuacja, która może przerodzić się w błędne koło; jednostki o niższym doświadczeniu w ubieganiu się o wsparcie ze środków strukturalnych będą rzadziej odnosiły sukcesy w konkursach, co może zniechęcić je do podejmowania kolejnych prób, tym bardziej że każda próba wiąże się z koniecznością poniesienia kosztów. Wskutek tego JST nie będą nabywały doświadczenia i umiejętności pomocnych w przygotowaniu dokumentacji aplikacyjnej. JST często zlecają przygotowanie projektu podmiotom zewnętrznym, jednak te stosują często podejście „masowe”, nie uwzględniając specyfiki i potrzeb konkretnej JST. Wskazane są zatem dalsze działania zmierzające do podniesienia potencjału wewnętrznego JST do samodzielnego przygotowania i realizacji projektów.

### **Sposób wdrożenia:**

Rekomendowane jest dalsze wsparcie JST w podnoszeniu ich potencjału, w szczególności kompetencji kadr JST, do przygotowywania i obsługi administracyjno-finansowej projektów. Pożądaną formą wsparcia, podobnie jak to miało miejsce dotychczas, są szkolenia, jednak w zmienionej formule. Przede wszystkim wskazane jest odejście od teoretycznego podejścia na rzecz praktycznego, a szkolenia powinny mieć formę warsztatów prowadzonych w ograniczonej pod względem wielkości grupie. Ponadto należy zadbać, aby szkolenia odbywały się odpowiednio wcześniej niż planowane terminy naborów, tak aby JST miały możliwość wykorzystania zdobytej wiedzy w przygotowaniu dokumentacji aplikacyjnej. Przykładowe tematy warsztatów to przygotowanie wniosku aplikacyjnego, a także opracowanie wniosku o płatność. Wiele JST ocenia wypełnienie wniosku o płatność jako trudne, a konieczność korekt i związane z tym wydłużenie procesu weryfikacji wniosku o płatność, a tym samym również opóźnienie w przekazaniu płatności końcowej – jako dodatkowe obciążenie dla budżetu jednostek.

### **Wniosek:**

Wśród czynników utrudniających realizację projektów wyróżnić można grupę przeszkód dotyczących współpracy z IW wdrażającymi programy operacyjne, w szczególności IW RPO WM. JST wskazywały na niewystarczający poziom wsparcia zarówno na etapie ubiegania się o dotację, jak i realizacji projektu. Utrudnienia wiązały się przede wszystkim z utrudnionym kontaktem z IW, długim okresem oczekiwania na informację/decyzję, ograniczonymi możliwościami uzyskania wiążących decyzji, a także zmiennością opiekunów projektów, pociągającą za sobą zmienność wymagań. Ponadto jednostkom brakuje doradztwa merytorycznego, gdyż dotychczasowe wsparcie skupia się na kwestiach administracyjno-merytorycznych.

**Rekomendacja:**

Rekomendowana jest reorganizacja pracy IW RPO WM tak, aby możliwie najlepiej służyła ona wsparciu JST korzystających ze środków UE. W szczególności ważne jest przyjęcie podejścia „proklienckiego” i promowanie go wśród kadry. Podejście proklienckie rozumiane jest jako nastawienie na wsparcie wnioskodawców i beneficjentów, gdyż, po pierwsze, to od nich w dużej mierze zależy osiągnięcie celów założonych w Programie, a po drugie, wyższa jakość projektów oznacza lepsze wykorzystanie środków UE na zaspokojenie potrzeb rozwojowych.

Ponadto zalecane jest objęcie JST szerszym wsparciem w całym cyklu życia projektu, obejmującym przede wszystkim doradztwo merytoryczne zarówno na etapie przygotowania projektów, jak i ich realizacji. Istotna jest indywidualizacja tego wsparcia. Wsparcie merytoryczne na etapie przygotowania projektu miałooby na celu optymalizację zakresu projektu, tak aby przynosił on możliwie najwięcej korzyści jednostce wnioskującej, przy uwzględnieniu jej potrzeb, uwarunkowań i sytuacji finansowej, a także, w miarę możliwości, oddziaływał na otoczenie. Na etapie wdrożenia projektu byłyby to konsultacje dotyczące działań podejmowanych w projekcie w przypadku pojawiających się wątpliwości.

**Sposób wdrożenia:**

Przykładem instytucji otwartej na JST jako wnioskodawcę i beneficjenta jest IZ RPO WSL. Instytucja wspiera JST zarówno poprzez konsultacje telefoniczne, jak i osobiste. Każdy wnioskodawca, zgłaszający na etapie przygotowania projektów potrzebę omówienia wniosku, ma możliwość skorzystania z doradztwa pracowników IZ RPO WSL, których obowiązki obejmują weryfikację poprawności wniosków na etapie oceny formalnej. Instytucja deklaruje gotowość do przyjęcia przybyłych do siedziby interesantów, którzy wcześniej nie umawiali się na konkretny termin konsultacji, oczywiście pod warunkiem dostępności kompetentnych pracowników w danym momencie.

Dobłą praktyką w tym zakresie są punkty kontaktowe utworzone dla programów rozwoju regionalnego w Belgii (Flandrii) i Holandii. Taki punkt funkcjonuje w każdym subregionie (prowincji); dodatkowo, we Flandrii utworzono także odrębne punkty kontaktowe dla największych miast (Antwerpia i Gandawa). Punkty te oferują pomoc w bardzo szerokim zakresie:

- informacja dotycząca możliwości pozyskania funduszy;
- doradztwo na etapie aplikowania: wnioskodawca może skonsultować z pracownikiem punktu kontaktowego merytoryczną część wniosku; doświadczenia holenderskie wskazują, że dzięki zaangażowaniu punktów kontaktowych znacznie podnosi się jakość projektów lokalnych samorządów, które są w stanie samodzielnie jedynie zarysować ogólną koncepcję projektu. Punkty kontaktowe we Flandrii natomiast oferują także pośrednictwo w nawiązaniu kontaktów z potencjalnymi partnerami projektu;
- pomoc na etapie realizacji projektu: zadaniem punktów kontaktowych we Flandrii jest też utrzymywanie kontaktu z beneficjentem w trakcie realizacji projektu. Podczas gdy Instytucja Zarządzająca odpowiada za wszelkie kontakty formalne, rozliczenia wniosków o płatność, przyjmowanie i zatwierdzanie sprawozdań itp., punkt kontaktowy pełni funkcję doradcy dla beneficjentów i skupia się na merytorycznych aspektach realizacji projektu. Ze względu na stosunkowo mniejszą liczbę projektów możliwe jest przeprowadzanie 3 wizyt w cyklu realizacji projektu, poświęconych np. wyjaśnieniu obowiązków monitoringowych i sprawozdawczych czy sprawdzeniu postępów w realizacji projektu i wspólnemu opracowaniu ewentualnych działań zaradczych. Dzięki spotkaniom w trakcie realizacji projektów, pracownicy punktów kontaktowych rozpowszechniają też między beneficjentami informacje o innych, podobnych przedsięwzięciach, dzięki czemu możliwy jest przepływ wiedzy i promowana jest komplementarność działań. Punkty kontaktowe oferują ponadto pomoc beneficjentom w przygotowaniu sprawozdań z realizacji projektów, które składane są w formie elektronicznej, ponieważ wypełnienie formularzy on-line sprawia trudności wielu podmiotom realizującym projekty. Ponadto, ze względu na swoją wiedzę w zakresie merytoryki projektów,

pracownicy punktów kontaktowych pełnią rolę doradców dla Instytucji Zarządzającej w procesie oceny wniosków, choć nie mają oni możliwości podejmowania decyzji ani przyznawania punktacji.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 160

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Optymalizacja systemu wskaźników oraz kryteriów wyboru projektów w kontekście realizacji celów RPO Województwa Mazowieckiego 2007–2013

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Analiza bogatego materiału badawczego, w tym przede wszystkim wskaźników na poziomie projektów, wykazała wiele błędów metodycznych i brak spójności między wskaźnikami. Dlatego też autorzy krytycznie odnoszą się do niektórych wskaźników na poziomie KSI lub Core Indicators, przy jednoczesnym braku działań naprawczych w tej kwestii, tzn. następuje krytyka wskaźników (na które IZ nie ma wpływu), jednak nie rekomenduje się ich zmiany lub usunięcia. Takim przykładem są wskaźniki „liczby projektów”, które formalnie zalicza się do wskaźników produktu. W praktyce jednak wskaźniki te nie badają produktów, ponieważ nie odnoszą się do rzeczowych efektów działań w projektach, osiąganych bezpośrednio na skutek wydatkowania środków. Można z dużym przekonaniem powiedzieć, że wskaźniki te nie przekazują żadnych informacji o spodziewanych efektach projektów. Poza tym poziom ogólności (np. „liczba projektów z zakresu turystyki”, „liczba projektów z zakresu prewencji zagrożeń”) powoduje, że trudno też mówić o jakiegokolwiek trafności tych wskaźników w kontekście realizacji celów Priorytetów. Ich jedyną zaletą jest bardzo prosta możliwość zliczenia i sprawozdawania. Jednakże zliczanie wielu nieporównywalnych projektów ze sobą (np. przebudowy 20 km drogi wojewódzkiej i 1 km chodnika przy drodze gminnej) jest niepoprawne metodologiczne i budzi sprzeciw autorów. Ponieważ jednak wskaźniki tego typu stanowią podstawę budowy systemu wskaźników Core Komisji Europejskiej – jak można przypuszczać – nie jest możliwa ich zmiana, a tym bardziej ich usunięcie.

Głównym wynikiem badania są jednak wnioski i idące za nimi rekomendacje, służące poprawie systemu wskaźników w obszarach, na które wpływ bezpośredni ma IZ RPO WM. Wnioski i rekomendacje nie dotyczą wyłącznie systemu wskaźników – w trakcie analiz pojawiły się bowiem kwestie nieco wychodzące poza sam system wskaźników, mające jednakże bezpośredni wpływ na jego funkcjonowanie (np. podejście beneficjentów, wzór wniosku o dofinansowanie, generator wniosków). Najistotniejsze zadania, jakie należy wykonać w celu poprawy jakości systemu wskaźników RPO WM, są następujące:

- usprawnienie funkcjonowania systemu informatycznego,
- określenie definicji wskaźników w celu uniknięcia ich wieloznaczności,
- poprawę spójności wskaźników na różnych poziomach wdrażania.

### Rekomendacje horyzontalne

Należy wprowadzić w systemach lokalnych konieczność określania przez wnioskodawców zarówno wartości dla wskaźników KSI dotyczących produktu, jak i rezultatu. Odbywałoby się to w taki sposób, że po wyborze wskaźnika produktu z listy KSI pojawiałyby się automatycznie wskaźniki rezultatu KSI



odpowiadające podkategorią danym wskaźnikom produktu i wnioskodawca musiałby pojawiające się pola wypełnić (weryfikacja wypełnienia tego pola byłaby dokonywana podczas walidacji wniosku).

System wskaźników KSI powinien być gotowy przed rozpoczęciem prac nad poszczególnymi programami. Mając tak ogromny dorobek w kwestii wskaźników z obecnego okresu programowania (systemy wskaźników, badania ewaluacyjne), należy przygotować zestaw wskaźników pod potrzeby przygotowywania programów na lata 2014–2020, który byłby w miarę elastyczny oraz przez to niezmienny w trakcie całej perspektywy.

Projekt jako element działania powinien charakteryzować się głównie wskaźnikami produktu oraz zakładanymi wskaźnikami rezultatu. Wskaźniki rezultatu z poziomu projektu powinny być agregowane (po weryfikacji w sprawozdaniach końcowych po roku realizacji) dopiero na poziomie osi priorytetowej. Na poziomie Programu funkcjonowałyby jedynie wskaźniki oddziaływania i wskaźniki realizacji celu RPO.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 301

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Monitoring Rozwoju Strategii Województwa Mazowieckiego do 2020 roku

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

### **Realizacja Strategii**

Obecnie obowiązującym dokumentem strategicznym jest uchwalona przez Sejmik Województwa Mazowieckiego 29 maja 2006 r. Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2020 (aktualizacja). Przyjęte w niej cele oraz kierunki działań skonstruowane zostały przedmiotowo, co oznacza, że realizowane są nie tylko przez Samorząd Województwa, ale także przez wszystkie podmioty działające na obszarze województwa. Jednakże odpowiedzialność za realizację zapisów Strategii ponosi Samorząd Województwa, który ma możliwość podejmowania bezpośrednich działań realizacyjnych, stwarzania warunków do realizacji poszczególnych celów czy też podejmowania działań związanych z promocją inwestycyjną oraz umieszczeniem inwestycji ważnych z punktu widzenia rozwoju Mazowsza w krajowych programach (m.in. operacyjnych). Samorząd Województwa artykułował aktywnie również sprawy i problemy regionu w zakresie polityki regionalnej na forum samorządowym i rządowym, m.in. w zakresie podziału kompetencji w regionie pomiędzy administracją samorządową i rządową, zmian legislacyjnych na poziomie krajowym niezbędnych do usunięcia barier formalno-prawnych utrudniających realizację polityki regionalnej, kształtowania przyszłej europejskiej polityki spójności i związanego z tym podziału środków wsparcia. Realizacja Strategii wymaga działania i współpracy wszystkich jednostek organizacyjnych Samorządu Województwa. Za jej realizację lub nadzór odpowiedzialne są jednostki organizacyjne wymienione w tabeli w rozdziale piątym Strategii, przy czym za sprawy finansowe, umożliwiające realizację poszczególnych działań, odpowiada Departament Budżetu i Finansów oraz Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych, która powstała w wyniku zmian organizacyjnych UM. W początkowym etapie Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego była realizowana według scenariusza realistycznego Spójne Mazowsze, w którym przyjęto, iż zachodzące trendy

i procesy będą sprzyjały rozwojowi regionu. Jednak kryzys na światowych rynkach finansowych miał również wpływ na spowolnienie polskiej gospodarki. W roku 2009 zaczęły uwidaczniać się negatywne procesy w regionie, tj. spadek produkcji i dochodów przedsiębiorstw oraz wzrost bezrobocia. Rozwój Mazowsza zaczął nabierać cech przewidzianych w scenariuszu pesymistycznym, dotyczącym niekorzystnych trendów w gospodarce światowej. W związku z tym wzrosła aktywność władz województwa w działaniach zmierzających do łagodzenia skutków spowolnienia gospodarczego. Polegały one na stałym monitorowaniu sytuacji społeczno-gospodarczej oraz zjawisk zagrażających rozwojowi województwa, jak też zmian w realizacji niektórych zadań wynikających ze znacząco ograniczonego budżetu województwa. W roku 2009 znacznemu zmniejszeniu uległy wpływy z podatku CIT od przedsiębiorstw do budżetu województwa. W tym samym roku w województwie wdrożono program pomocy dla pracodawców tworzących nowe miejsca pracy poprzez refundację części kosztów wynagrodzeń, składek ZUS oraz wydatków na wyposażenie nowych miejsc pracy. Z dokonanej oceny realizacji poszczególnych celów strategicznych, celów pośrednich i kierunków działań wynika, iż Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego realizowana była prawidłowo i konsekwentnie. Z przeprowadzonej analizy wynika, iż wymiar priorytetowy nadano kierunkom działań, które w pełni realizowały cel nadrzędny. Stopień zaawansowania realizacji zadań Strategii przyczynia się do wykonania poszczególnych kierunków działań przyporządkowanych odpowiednim celom pośrednim, a następnie celom strategicznym. Przeprowadzony monitoring Strategii pozwolił przeanalizować zmiany dokonujące się we wszystkich sferach funkcjonowania województwa i zaobserwować efekty procesu wdrożeniowego.

Obecnie zakończono prace związane z przygotowaniem Oceny Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Mazowieckiego. Wnioski zawarte w tym dokumencie wskazują na potrzebę aktualizacji Planu. Przy uaktualnianiu Strategii należy uwzględnić wnioski z Oceny Planu szczególnie w zakresie wyznaczenia obszarów problemowych wraz z zasadami zagospodarowania przestrzennego, w tym obszaru metropolitalnego oraz ustaleń inwestycji celu publicznego o znaczeniu ponadlokalnym. W przypadku ewentualnej modyfikacji Strategii należałoby rozważyć w większym stopniu zaakcentowanie następujących zagadnień:

- Województwo mazowieckie utrzymuje i umacnia status regionu najwyżej rozwiniętego w Polsce. Procesy społeczno-gospodarcze w poszczególnych podregionach zachodzą jednak ze zróżnicowaną prędkością, dlatego należałoby wzmocnić wagę działań zmierzających do wzmocnienia bazy ekonomicznej ośrodków miejskich położonych poza Obszarem Metropolitalnym Warszawy.
- Obszar Metropolitalny Warszawy umacnia swoją pozycję jako wiodący ośrodek gospodarczy w Polsce. W celu zwiększenia zasięgu jego oddziaływania niezbędne jest przyspieszenie inwestycji wzmacniających i pogłębiających procesy dyfuzji impulsów rozwojowych płynących z metropolii warszawskiej.
- W niedostatecznym stopniu wykształcone są powiązania funkcjonalne pomiędzy poszczególnymi ośrodkami subregionalnymi. Brak sprawnych, bezpośrednich połączeń transportowych (kolejowych i drogowych) w coraz większym stopniu staje się barierą w ich rozwoju. W zaktualizowanej Strategii należy zatem wzmocnić znaczenie tych miejscowości, jako ośrodków węzłowych połączonych ze sobą, które powinny stać się regionalnymi centrami wzrostu.

Dodatkowo w nowelizowanej Strategii należy uwzględnić zmiany związane z podziałem na jednostki statystyczne NUTS. Klasyfikacja NUTS nie ma charakteru stałego. Częstotliwość zmian została określona w art. 5 ust. 4 rozporządzenia WE nr 1059/2003, który stanowi, że zmiany w klasyfikacji przyjmowane są w drugiej połowie roku kalendarzowego, nie częściej jednak niż raz na trzy lata. Ostatnia rewizja klasyfikacji nastąpiła w 2006 r. W jej następstwie zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów z dn. 14 listopada 2007 r. (Dz.U. Nr 214, poz. 1573) od 1 stycznia 2008 r. została wprowadzona zmiana w Nomenklaturze Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych, polegająca na zwiększeniu do 66

liczby podregionów (NTS 3). Wprowadzono wówczas nowy podział kraju na 66 jednostek statystycznych NUTS 3 (podregionów), obowiązujący od 1 stycznia 2008 r. Podregion warszawski został podzielony na podregiony warszawski wschodni i warszawski zachodni. Przeniesiono też powiat garwoliński z podregionu radomskiego do podregionu warszawskiego wschodniego. Nie uwzględniono przy tym innych postulatów województwa odnośnie podziału podregionu ciechanowsko-płockiego i ostrołęcko-siedleckiego. W związku z powyższym, niepodjęcie działań w tym momencie spowoduje przesunięcie dyskusji o kolejne lata. Tymczasem wydzielenie Warszawy jako osobnej jednostki statystycznej NUTS 2 umożliwiłoby bardziej adekwatne zobrazowanie sytuacji społeczno-gospodarczej województwa, którego duża część nadal potrzebuje pomocy typowej dla celu konwergencja. Znaczące zawyżanie statystyk przez stolicę województwa i kraju powoduje tworzenie błędnego wrażenia, jakoby całe województwo nie kwalifikowało się do celu pierwszego polityki regionalnej. W przypadku braku wprowadzenia postulowanych zmian, całe województwo prawdopodobnie zostanie wyłączone z celu 1. Konwergencja (w ramach polityki regionalnej) i włączone w cel 2. Konkurencyjność regionalna i zatrudnienie. Cel 2 jest przeznaczony dla regionów, które przekroczyły próg 75% średniego PKB UE, w którym obecnie już mieści się Mazowsze. Taka zmiana uniemożliwiłaby korzystanie z tak dużych, jak obecnie źródeł finansowych Unii (na cel pierwszy przeznaczonych jest 78%, a na cel drugi 18% środków), co utrudniłoby rozwój obszaru województwa położonego poza OMW. Pomimo niemożliwości określenia w tej chwili kształtu polityki regionalnej Unii w zaktualizowanej wersji strategii, konieczne jest dalsze wzmocnienie powiązań funkcjonalno-przestrzennych regionu, tak aby potencjalne zmiany nie wywołały tak bolesnych skutków w obszarach peryferyjnych regionu, w których wskaźniki rozwoju są zbliżone do wskaźników regionów ściany wschodniej (które z tego tytułu mogą liczyć na dodatkowe, preferencyjne źródła finansowania). Pozytywnym sygnałem jest fakt dostrzeżenia w KSRR problemu zawyżania statystyk województwa przez OMW oraz zapowiedzi w dokumentach unijnych o mechanizmach wsparcia przejściowego, mających złagodzić negatywne skutki wyłączenia regionów ze wsparcia w ramach celu 1.

### Rekomendacje końcowe

- Realizacja Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego przebiega w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia zewnętrznego, zarówno w przestrzeni krajowej, jak i międzynarodowej.
- Właściwie dokonano doboru celów o charakterze strategicznym i operacyjnym, jak też wyznaczono kierunki działań.
- Prowadzona polityka rozwojowa przy pomocy różnorodnych podmiotów przynosi wymierne rezultaty, w wyniku czego cały region ulega modernizacji. Potwierdza to potrzebę kontynuacji dotychczasowych działań.
- W związku ze zmianą systemu zarządzania rozwojem Polski, w tym kwestii planowania regionalnego, zachodzi potrzeba dostosowania Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do dokumentów krajowych – Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego. Obowiązek dostosowania zawartości dokumentów strategicznych na poziomie regionalnym do zawartości dokumentów strategicznych i planistycznych na poziomie krajowym nakłada Ustawa z 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju.
- Zapisy Strategii należy też dostawać do zmian przepisów prawnych w ustawodawstwie krajowym i unijnym oraz do dokumentów strategiczno-programowych, tj. Europa 2020.
- Zmiany kompetencyjne i organizacyjne poszczególnych jednostek samorządu dają podstawę do nowelizacji treści Strategii, zwłaszcza w warstwie realizacyjnej.
- Podczas aktualizacji Strategii należałoby zwrócić szczególną uwagę na te kierunki działań, w ramach których zrealizowano większość przedsięwzięć. Będą one bowiem wymagały modyfikacji i uzupełnienia o nowe treści.

- Przeprowadzona ocena procesu i postępu wdrażania zamierzeń strategicznych w pełni uprawnia do podjęcia modyfikacji obecnej Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego zgodnie z harmonogramem działań, przyjętym w Informacji w sprawie działań niezbędnych do podjęcia przez RM i inne podmioty publiczne zapewniających wdrażanie przyjętej przez RM w dniu 13 lipca 2010 r. Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010–2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 216

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Ocena działań informacyjno-promocyjnych i szkoleniowych podjętych w ramach RPO Województwa Mazowieckiego

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Organizowanie jeszcze większej liczby szkoleń, szczególnie dla potencjalnych wnioskodawców. Zróżnicowanie poziomu szkoleń oraz kryteriów doboru uczestników szkoleń poprzez badanie ich potrzeb szkoleniowych.

Opracowanie systemu organizacji szkoleń pozwalających na większą elastyczność (np. zwiększenie liczby trenerów, systemu umów ramowych dotyczące wynajmu sal szkoleniowych) oraz częstotliwość ich prowadzenia.

Ujednolicenie interpretacji zapisów dokumentów w celu jednolitej prezentacji informacji (te same informacje powinien przekazywać trener i opiekun projektu lub osoba udzielająca informacji w MJWPU).

Należy usprawnić system połączeń oraz przeszkolić osoby dyżurujące przy telefonie. Poza tym należy wprowadzić i stosować standardy obsługi telefonicznej.

Infolinia mogłaby odegrać ważną rolę szczególnie w przypadku mikro i małych przedsiębiorstw starających się o dofinansowanie, gdyż badanie wykazało, że one najrzadziej korzystają ze strony internetowej oraz nie mogą sobie pozwolić na korzystanie z usług firm konsultingowych przy wypełnianiu wniosku aplikacyjnego.

Programy edukacyjne mogłyby zostać wykorzystane z większą skutecznością, gdyby były emitowane w lepiej dobranych do adresatów działań mediach. Przy konstruowaniu programów oraz przygotowywaniu ich planów emisji warto korzystać z profesjonalnych usług, a jedynym kryterium ich wyboru nie powinna być cena, ale wartości merytoryczne.

Należy dopracować stronę edytorską publikacji (zachowując zasady wizualizacji) oraz zastosować różnorodne kanały dystrybucji. Poradniki powinny docierać przede wszystkim do potencjalnych wnioskodawców (są adresowane do grup odbiorców) – w miejscach, w których do adresatów mogą dotrzeć (np. urzędy skarbowe, banki, izby przemysłowo-handlowe).

Poza tym należy popracować nad treścią poradników, aby nie były tylko i wyłącznie przedrukiem SZOP.

Warto popracować nad jego formą udostępniania w Internecie – aby była bardziej przyjazną dla odbiorcy. W ten sposób można także zrealizować cel promocji dotyczący popularyzacji RPO WM na stronie www.

Należy zmienić sposób dystrybucji Biuletynu – określić dokładnie jego adresatów i dostosować do nich treść Biuletynu oraz sposób jego rozpowszechniania.

Profesjonalizacja obsługi klienta w punkcie kontaktowym. Rozpowszechnienie informacji o istnieniu punktów kontaktowych. Zadbanie o uspojnienie odpowiedzi udzielanych przez pracowników punktów kontaktowych. Stworzenie i przestrzeganie standardów obsługi klienta w punktach kontaktowych. Zwrócenie pracownikom uwagi, że jakość ich obsługi wpływa na kreowanie wizerunku oraz może wpływać na opinie dotyczące roli funduszy strukturalnych.

Należy dopracować formę dni otwartych (np. organizować je dla różnych grup odbiorców) oraz upowszechnić informacje o ich organizowaniu z wykorzystaniem kanałów komunikacyjnych odpowiednich do określonych grup odbiorców.

Reklama, ze względu na fakt, że nie może zawierać szczegółowych informacji merytorycznych, powinna pełnić rolę zachęcającą do skorzystania z RPO WM oraz promować dotychczasowe, najlepsze projekty zrealizowane w ramach Programu. W ten sposób będzie realizowany cel promowania RPO WM wśród mieszkańców Mazowsza (obecnie ten rodzaj promocji jest minimalny).

Należy także dobrać odpowiednie media, opierając się na wynikach oglądalności w kontekście grup docelowych kampanii. Warto skorzystać z profesjonalnych usług, aby zbudować optymalny zasięg kampanii w stosunku do kosztów.

Przed emisją reklamy w określonej stacji należy sprawdzić jej zasięg oraz dotarcie do potencjalnych odbiorców kampanii. Warto skorzystać z profesjonalnych usług, aby zbudować optymalny zasięg w stosunku do kosztów.

Aby zwiększyć ich rozpoznawalność, należy stosować bardziej intensywne kampanie poprzedzone analizą ich formy (badania przed publikacją i rozmieszczeniem).

Billboardy mogą stanowić formę wspomagającą budowania świadomości istnienia RPO WM.

Koordynacja działań ze względu na terminy ogłaszania konkursów. Adresowanie odpowiednich narzędzi promocji do określonych adresatów.

Dobór profesjonalnych wykonawców usług – warto powierzyć kompleksowo realizację kampanii promocyjnej wykonawcy wybranemu na podstawie oceny merytorycznej, a nie tylko ceny.

Należy także zadbać o przepływ informacji oraz o współpracę pomiędzy wydziałami odpowiedzialnymi bezpośrednio za wdrażanie Programu oraz wydziałami odpowiedzialnymi za działania informacyjne, promocyjne i szkolenia:

- wprowadzenie standardów obsługi klienta – wnioskodawcy, potencjalnego beneficjenta (powitanie, zaoferowanie pomocy, wykazanie zainteresowanie problemem poprzez uśmiech/przyjazny wyraz twarzy/zaangażowanie, zachęta do starania się o dofinansowanie w ramach RPO WM);
- doskonalenie poziomu merytorycznej wiedzy konsultantów na temat RPO WM i starania się o środki unijne;
- dostosowanie formy/języka komunikacji do poziomu wiedzy wnioskodawcy/potencjalnego beneficjenta;
- przeorganizowanie stanowiska konsultacyjnego tak, aby umożliwić poufność/dyskrecję rozmowy wnioskodawcy/potencjalnego beneficjenta z konsultantem oraz zapewnić komfort rozmowy przez możliwość zajęcia miejsca siedzącego przez konsultanta i wnioskodawcę/potencjalnego beneficjenta;
- poprawa dostępności materiałów informacyjnych zarówno w formie drukowanej, jak i elektronicznej, tak aby zaspokoić potrzeby informacyjne osób preferujących różne nośniki informacji;
- wprowadzenie standardów dotyczących wyglądu konsultanta, tj. stroju, dbałości o higienę i estetykę wyglądu;
- szkolenia dla osób obsługujących punkty konsultacyjne dotyczące powyższych problemów.

Należy przygotować, wprowadzić i przestrzegać zasad komunikacji wewnętrznej (np. spotkania wydziałów). Pomocny może być system elektronicznego obiegu dokumentów. Należy przeprowadzić szkolenia integracyjne dla pracowników, aby poznali siebie wzajemnie.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 245

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Strategiczne obszary żywicielskie w województwie mazowieckim

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Jednym z istotniejszych działań prowadzonych na poziomie regionu powinno być dążenie do zachowania jego zdolności żywicielskiej, zwłaszcza poprzez ochronę gruntów rolnych jako cennego środowiskowego czynnika produkcji. W tym kontekście istotne wydaje się skoordynowanie działań mających na celu ochronę tego nieodnawialnego dobra. Nasilające się w ostatnim okresie zjawisko „wypadania” gruntów o najlepszej przydatności dla rolnictwa z rolniczego użytkowania wymaga od samorządu województwa większego zaangażowania w kształtowanie ładu przestrzennego regionu, w tym racjonalnego przeznaczania gruntów rolnych na cele nierolnicze (w ramach kompetencji ustawowych). W obecnych zapisach Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Mazowieckiego kwestia ta jest potraktowana marginalnie – nie odnosi się bezpośrednio do tej bardzo istotnej sfery gospodarowania przestrzenią województwa. Dokumenty strategiczne samorządu województwa powinny jasno odzwierciedlać dążenie do minimalizowania strat w zasobie gruntów rolnych, m.in. poprzez zalecanie:

- ochrony strategicznych obszarów żywicielskich przed rozwojem funkcji zagrażających lub wchodzących w konflikt z funkcją produkcji żywności;
- przeznaczania pod inwestycje w pierwszej kolejności gruntów najniższych klas bonitacyjnych;
- ograniczania przeznaczania najlepszych gleb na cele związane *stricte* z uprawami dla produkcji energii odnawialnej.

Ponadto polityka samorządu województwa, w odniesieniu do strategicznych obszarów żywicielskich, powinna być ukierunkowana na:

- wzmacnianie czynników kulturowych, tj. wykształconych kierunków produkcji rolniczej oraz towarowości gospodarstw rolnych, w celu utrzymania wysokiego poziomu cech produkcji rolniczej tych obszarów;
- inicjowanie działań na rzecz rozwoju sieci współpracy (producent – dostawca – przetwórca) w celu rozwoju przemysłu rolno-spożywczego na tych obszarach (jako funkcji niekolidującej z funkcją produkcji żywności);
- wspieranie rozwoju rolnictwa, w szczególności elementów składających się na kulturę rolną i ekonomiczną, na terenach o wysokim, ale niewykorzystywanym w pełni potencjale przyrodniczym, w celu wzmocnienia konkurencyjności i towarowości rolnictwa regionu, a także zapobiegania degradacji i dewastacji gleb;
- zachowywanie funkcji towarzyszących produkcji żywności, m.in.: utrzymywania tradycyjnego krajobrazu rolniczego, zachowywania wolnych przestrzeni użytkowanych rolniczo (np. jako

dopełnienia zielonych pierścieni wokół aglomeracji), utrzymywania trwałych użytków zielonych dla przeciwdziałania skutkom zmian klimatycznych, co ma także znaczenie w kontekście unijnej polityki rolnej i klimatycznej.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 116

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Strategia Promocji Województwa Mazowieckiego

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Rekomendacja dotycząca rozwiązania kreatywnej akcji „startowej” promującej Mazowsze „Gdyby nie było Mazowsza”.

Rekomendacja dotycząca wykorzystania postaci Fryderyka Chopina jako stałego identyfikatora (symbolu) marki „Mazowsze/Mazovia”.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 290

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Komplementarność wsparcia w ramach komponentu regionalnego Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013 w województwie mazowieckim

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Zespół roboczy ds. komplementarności musi zacząć funkcjonować i spełniać swoją rolę. Rolą Zespołu powinna być cykliczna praca w zakresie corocznego programowania i wdrażania. W skład zespołu powinny wchodzić osoby mające w zakresie obowiązków przygotowywanie naborów, określanie ich zakresu i ramowych warunków – pracownicy IP PO KL(R), IZ RPO WM, PROW. Wskazany jest również udział pracownika Wydziału Koordynacji i Ewaluacji Programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej oraz Wydziału Programowania Rozwoju Regionalnego. Spotkania powinny służyć prezentowaniu planów poszczególnych instytucji na kolejny rok, tzn. planowanych naborów, zakresu wsparcia – projektów, których się spodziewamy, celów, które mają zostać osiągnięte, wstępnych przemyśleń odnośnie komplementarności, która może w związku z tym zaistnieć z innymi programami. Ostatecznym efektem powinny być ustalenia odnośnie do koniecznych do zastosowania w poszczególnych programach mechanizmów zapewniania komplementarności (m.in. kryteria wyboru projektów, wspólna akcja promocyjna, szkolenia ekspertów).

2. IP2 powinna przygotowywać raport o komplementarności, dokument, który prezentowałby informacje o komplementarności wśród projektów realizowanych w IP PO KL(R).
3. Warto rozważyć pomysł wprowadzenia w procedury wdrażania RPO WM dokumentów odpowiadających planom działania dla priorytetów w PO KL(R), tzw. rocznego planu działania RPO.
4. Wskazane jest przygotowanie materiału, publikacji informacyjnej na temat komplementarności. Dokument powinien pełnić funkcję swoistego uzupełnienia dla SzOP PO KL w części odpowiadającej komponentowi regionalnemu.
5. Zagadnienie komplementarności musi być wyeksponowanym elementem szkoleń dla ekspertów oceniających projekty.
6. Zasada komplementarności powinna być promowana w ramach działań informacyjnych kierowanych do beneficjentów, w szczególności takich jak szkolenia czy spotkania informacyjne.
7. Wskazane byłoby dołączanie informacji do instrukcji wypełniania wniosku o dofinansowanie projektu precyzującej, w których polach i w jakim formacie powinny być przedstawiane dane dotyczące komplementarności.
8. Stosowane kryterium strategiczne powinno być doprecyzowane co do rozumienia projektów, z którymi można wykazać komplementarność, sposobu pojmowania komplementarności, punktowania.
9. Proponuje się, wykorzystanie jako mechanizmu komplementarności dedykowanych konkursów – w oparciu o kryterium dostępu – prowadzących do koncentracji terytorialnej i/lub tematycznej na obszarach z pewnych powodów uznanych za priorytetowe. Konieczne oczywiście jest skoordynowane wsparcie innych programów (przede wszystkim RPO WM).
10. Proponuje się, by w przyszłej perspektywie finansowej UE wsparcie EFS zostało zregionalizowane na kształt obecnych RPO.
11. W przyszłej generacji programów (szczególnie jeżeli EFS pozostanie odrębne od EFRR) niezbędne będzie doprowadzenie do powstania listy wskaźników charakteryzujących, kwantyfikujących komplementarność.
12. Programując na potrzeby następnego okresu, trzeba na podstawie wcześniej ustalonych potencjalnych obszarów komplementarności koordynować harmonogramy naborów wniosków.
13. W przyszłości należy wdrożyć nabory i ocenę całych portfeli powiązanych projektów (projektów zintegrowanych) zamiast pojedynczych przedsięwzięć.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 218

---

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Ewaluacja rozwiązań antykryzysowych w komponentcie regionalnym PO KL województwa mazowieckiego na lata 2007–2013

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Wprowadzenie w województwie mazowieckim w ramach poddziałania 8.1.2 projektu o charakterze podobnym do projektu „szybkiego reagowania”, ukierunkowanego przede wszystkim na pomoc pracownikom (niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, nie zamkniętego na konkretne branże).



W ramach projektu powinno się stale monitorować sytuację na mazowieckim rynku pracy i reagować tam, gdzie taka pomoc jest konieczna. Sugerujemy nawiązanie w tym celu partnerstwa WUP lub UMWM (w zależności od zasobów kompetencyjnych) z inną instytucją/firmą wybraną w ramach procedury przetargowej i odpowiedzialną za projekt od strony merytorycznej.

2. Powinny zostać sporządzone szczegółowe wytyczne, co do poszczególnych rozwiązań, takich jak dodatki motywacyjne, relokacyjne, dodatki na podjęcie działalności gospodarczej oraz wsparcie pomostowe na poziomie IZ. Doprecyzowania wymaga pojęcie outplacementu, a co za tym idzie także pojęcie adaptacyjności i restrukturyzacji przedsiębiorstw. Stworzenie spójnej szczegółowej definicji, łącznie z ukierunkowaniem wsparcia i jego odbiorcami.
3. Jeśli takie rozwiązanie będzie możliwe w kolejnych latach programowania, rekomendujemy nie wprowadzanie dodatków relokacyjnych w poddziałaniu 6.1.1 głównie ze względu na charakter podejmowanych przez projektodawców działań, a także niechęć projektodawców do uwzględniania dodatku w ramach realizowanych projektów.
4. Należy wprowadzić dodatkowe kryterium pozwalające premiować te projekty szkoleniowe, które w największym stopniu odpowiadają na zapotrzebowanie w danym regionie (monitoring lokalnego rynku pracy), a także posiadają najlepszą merytorycznie i najbogatszą ofertę szkoleniową, oferujące wsparcie kompleksowe. Należy zagregować, uporządkować dotychczasowe, a także w miarę zapotrzebowania przeprowadzić dodatkowe badania i analizy pozwalające określić, jakie jest zapotrzebowanie w poszczególnych regionach (powiatach) województwa mazowieckiego oraz w jaki sposób będzie ono kształtowało się w przyszłości (prognoza).
5. W ramach projektów outplacementowych powinna zostać zachowana różnorodność form dotychczas wprowadzonego wsparcia, takich jak: szkolenia i poradnictwo zawodowe, poradnictwo psychologiczne, pomoc w zmianie miejsca pracy, pomoc w znalezieniu nowej pracy, wsparcie dla osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą, wsparcie pomostowe.
6. Rekomendujemy przyspieszenie procedury wyboru projektów, ale poza formułą „szybkiej ścieżki”, która może prowadzić do wyboru projektów gorszych merytorycznie.
7. Przed ukierunkowaniem wsparcia na dane obszary, sektory gospodarki (dotknięte w największym stopniu bezrobociem, czy zwolnieniami grupowymi) należy przeprowadzić analizę lokalnego rynku pracy oraz zbadać zapotrzebowanie ze strony potencjalnych uczestników projektu.
8. Wprowadzenie monitoringu zatrudnienia wśród uczestników projektu prowadzonego na poziomie IP, przez jednostki odpowiedzialne za wdrażanie komponentu regionalnego PO KL, celem lepszego wyboru i ukierunkowania wsparcia. Wytyczne co do takiego rozwiązania powinny być takie same dla wszystkich jednostek i być stworzone na poziomie systemowym.
9. Powinna wystąpić wymiana doświadczeń wśród jednostek odpowiedzialnych za wybór, ale również wdrażanie poszczególnych rozwiązań z Pakietu antykryzysowego (IZ/IP/IP 2). Proponujemy, aby wymiana informacji odbyła się w ramach grup roboczych.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 219

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Analiza województwa mazowieckiego pod względem możliwości aplikacyjnych podmiotów publicznych i prywatnych w ramach EFS z uwzględnieniem perspektywy 2007–2013 oraz 2014–2020

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Położenie nacisku (przede wszystkim poprzez działania promocyjno-informacyjne) na obszary działalności Powiatowych Urzędów Pracy, dla których środki unijne są konkurencyjnym źródłem finansowania:

- wspieranie wolontariatu jako etapu przygotowującego do podjęcia zatrudnienia m.in. poprzez zapewnianie wsparcia szkoleniowego i doradczego dla wolontariusza;
- wspieranie inicjatyw na rzecz podnoszenia mobilności geograficznej (regionalnej i międzyregionalnej) osób pozostających bez zatrudnienia (w tym zwłaszcza osób zamieszkujących na obszarach wiejskich);
- organizacja kampanii promocyjnych i akcji informacyjnych mających na celu zachęcenie pracodawców do zatrudnienia osób z grup znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy;
- szkolenia oraz specjalistyczne doradztwo dla kadr instytucji rynku pracy działających na terenie regionu (z wyłączeniem Publicznych Służb Zatrudnienia), powiązane ze specyfiką zadań realizowanych przez te instytucje na regionalnym rynku pracy;
- rozwój dialogu, partnerstwa publicznospołecznego i współpracy na rzecz rozwoju zasobów ludzkich na poziomie regionalnym i lokalnym;
- wsparcie dla osób zwalnianych, przewidzianych do zwolnienia lub zagrożonych zwolnieniem z pracy z przyczyn dotyczących zakładu pracy.

Dostosowanie oferty do Powiatowych Urzędów Pracy poprzez profilowanie tych typów operacji, dla których jest ograniczone wsparcie z innych źródeł finansowania, a które mogłyby być realizowane przez PUP.

Działania mające na celu promocję PO KL wśród partnerów społecznych (nie tylko poddziałania 8.1.3, ale również innych obszarów wsparcia, np. 6.2, 7.2.1). W celu zwiększenia aktywności partnerów społecznych w aplikowaniu o środki z EFS należy promować realizację projektów w partnerstwie z większymi i bardziej doświadczonymi podmiotami.

Skierowanie działań promocyjnych oraz informacyjnych w kierunku tych typów beneficjentów, których zakres działalności pokrywa się z obszarami wsparcia w ramach PO KL, a którzy jednocześnie mają możliwość dotarcia do określonych grup docelowych i osiągnięcia określonych wskaźników. Pomocnym narzędziem może być stworzenie bazy potencjalnych beneficjentów, do których adresowane będą informacje z zakresu możliwości aplikowania w konkursach, zawierającej dane kontaktowe do tychże podmiotów.

Promowanie partnerstw projektowych może przyczynić się do zwiększenia możliwości aplikowania określonych podmiotów w ramach PO KL oraz osiągnięcia określonych wskaźników (np. poprzez partnerstwa pomiędzy podmiotami posiadającymi doświadczenie w aplikowaniu z podmiotami, które takiego doświadczenia nie posiadają, a mają możliwość dotarcia do określonych grup docelowych, realizując projekty w ramach obszarów wsparcia PO KL).

Również rozszerzenie katalogu grup docelowych, które mogą być objęte wsparciem, może przyczynić się, że w ramach poszczególnych poddziałań/działań skierowanych do wszystkich podmiotów

ubiegać się będą jednostki, które do tej pory nie miały takiej możliwości, ze względu na brak możliwości dotarcia do grupy docelowej.

Upowszechnianie w jak największym stopniu dobrych praktyk i zachęcających przykładów skutecznego aplikowania o środki.

Przeprowadzanie szkoleń z zakresu skutecznego aplikowania o środki unijne. Skierowanie działań promocyjnych oraz informacyjnych w kierunku tych typów beneficjentów, których zakres działalności pokrywa się z obszarami wsparcia w ramach PO KL.

W celu zidentyfikowania przyczyny niskiego zainteresowania określonych podmiotów rekomenduje się przeprowadzenie badania mającego na celu wykazanie determinant powodujących niski stopień aplikacji, którego respondentami będą konkretne podmioty (np. Powiatowe Urzędy Pracy, związki zawodowe, związki pracodawców, spółdzielnie socjalne).

Środki unijne stanowią konkurencyjne źródło finansowania dla podmiotów działających w obszarze oświaty – szkół oraz placówek szkolno-wychowawczych. W związku z tym rekomendowane jest przeprowadzenie wnikliwej analizy wśród tych podmiotów mającej na celu wskazanie tych obszarów i inicjatyw, którymi byłyby najbardziej zainteresowane te podmioty w związku z wynikającymi potrzebami oraz przygotowanie oferty, która będzie uwzględniała najważniejsze obszary/zapotrzebowanie tych podmiotów.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 117

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Badanie ewaluacyjne w zakresie efektywności i skuteczności działań informacyjno-promocyjnych, prowadzonych w województwie mazowieckim przez instytucje zaangażowane we wdrażanie regionalnego komponentu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Regularne organizowanie spotkań RIGR (co najmniej raz na kwartał).

Zwiększenie czytelności i użyteczności strony www MJWPU zarówno w odniesieniu do potrzeb potencjalnych projektodawców i projektodawców, jak też mieszkańców województwa mazowieckiego jako potencjalnych uczestników projektów dofinansowanych z EFS w ramach PO KL oraz zainteresowanych przedstawicieli mediów.

Zwiększenie ilości informacji przekazywanych mieszkańcom województwa mazowieckiego za pośrednictwem preferowanych przez nich kanałów przekazu informacji: prasy i telewizji – wykorzystanie w większym stopniu telewizji jako narzędzia przekazu informacji skierowanej do opinii publicznej.

Zwiększenie liczby szkoleń dla potencjalnych projektodawców i projektodawców oraz wprowadzenie kryteriów w doborze uczestników szkoleń uwzględniających poziom ich wiedzy nt. PO KL, a także dywersyfikacja zakresu usług szkoleniowych poprzez wprowadzenie szkoleń na poziomie zaawansowanym.

Zadbanie o to, aby czas trwania szkoleń był adekwatny do zakresu poruszanych zagadnień oraz zsynchronizowany z harmonogramem ogłaszania konkursów.

Przeprowadzenie badania ewaluacyjnego dotyczącego oferty szkoleniowej przeznaczonej dla beneficjentów systemowych komponentu regionalnego PO KL.

Kontynuowanie prowadzonych do tej pory działań doradczo-szkoleniowych; istotne jest doprecyzowanie zakresu obowiązków po stronie IP2 i ROEFS, jeśli chodzi o prowadzone szkolenia celem zapewnienia ich komplementarności.

Poprawienie działania infolinii. Poprawienie możliwości uzyskiwania informacji drogą e-mailową, w tym kontaktu poprzez formularz kontaktowy Centralnego Punktu Kontaktowego (MJWPU).

Zwiększenie liczby publikacji dotyczących dobrych praktyk (wyodrębniających pozytywne aspekty działania PO KL ze szczególnym uwzględnieniem grup odbiorców działań).

Zacieśnienie współpracy z dziennikarzami mediów regionalnych i lokalnych poprzez zwiększenie liczby spotkań i aktualnych informacji przekazywanych dziennikarzom (np. organizację tzw. śniadań prasowych, podczas których dziennikarzom przekazywane byłyby rzetelne, aktualne, interesujące informacje dotyczące wdrażania komponentu regionalnego PO KL w województwie mazowieckim).

Przeprowadzenie badania ewaluacyjnego mającego na celu wskazanie grup potencjalnych projektodawców, które są najmniej aktywne w procesie pozyskiwania środków w ramach komponentu regionalnego PO KL, oraz zidentyfikowanie przyczyn takiego stanu rzeczy. Zwiększenie liczby, dostępności oraz skali rozprzestrzeniania drukowanych materiałów informacyjno-promocyjnych skierowanych zarówno do potencjalnych projektodawców, jak też do mieszkańców województwa mazowieckiego.

Jednym z możliwych kanałów dystrybucji materiałów skierowanych do mieszkańców województwa mazowieckiego może być dołączanie ich w formie dodatków do wybranych tytułów i numerów prasy regionalnej i lokalnej.

Kierowanie komunikatów przekazywanych poprzez różne media do poszczególnych grup wiekowych potencjalnych odbiorców.

Zweryfikowanie treści ulotek publikowanych przez WUP w Warszawie pod kątem stopnia ich zrozumiałości dla docelowego odbiorcy.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 248

---

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Identyfikacja barier realizacji projektów w ramach działań 1.6, 1.8, 4.2 Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2007–2013

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Analiza danych zebranych w badaniu pozwala sformułować szereg zaleceń dotyczących usprawnienia wdrażania działania 1.8 w celu zapewnienia osiągnięcia założonych celów, w tym pełnej absorpcji alokowanych środków:

1. W związku z niskim zainteresowaniem realizacją projektów w ramach działania 1.8 należałoby przed ogłoszeniem kolejnego konkursu przeprowadzić bezpośrednią akcję informacyjną wśród potencjalnych, kwalifikujących się do wsparcia beneficjentów. Kanałem dotarcia do potencjalnych wnioskodawców są instytucje przyjmujące opłaty środowiskowe.

2. W ramach akcji informacyjnej, czynnikiem zachęcającym do realizacji projektów powinno być pokazanie studium przypadku projektów, które uzyskały już dofinansowanie, a także pokazanie efektu ekonomicznego, jakie niesie za sobą realizacja tego typu projektów z udziałem unijnego wsparcia.
3. W celu ograniczenia dużej ilości wniosków, które nie spełniają wymogów oceny formalnej, proponuje się przygotowanie krótkiego przewodnika (lub weryfikację oraz udoskonalenie istniejącego), w którym w sposób schematyczny zostaną pokazane kwestie kwalifikowalności projektu oraz zasad systemu planowanej oceny wniosków.
4. W związku z dużymi problemami beneficjentów w wypełnieniu kryteriów pomocy publicznej, konieczne jest uczulenie beneficjentów na te kwestie i w razie potrzeby przeprowadzenie szkolenia w tym zakresie.
5. Wydaje się, że czynnikiem poprawiającym jakość złożonych wniosków może być poprawa przejrzystości strony internetowej oraz np. 2 tygodnie przed planowanym ogłoszeniem konkursu publikacja jego regulaminu.
6. Należy także rozważyć, czy nie jest możliwe stworzenie szansy na dofinansowanie inwestycji w zakresie szeroko pojętych technologii ochrony środowiska dla drobnych i średnich przedsiębiorców, którzy nie są przedsiębiorstwami wymagającymi pozwoleń zintegrowanych. Taki zabieg byłby możliwy poprzez rozszerzenie interpretacji uszczegółowienia RPO, tak by nie ograniczać potencjalnych przedsięwzięć tylko do typu inwestycji, który umożliwi dostosowanie się do wymogów Dyrektywy IPPC. Jak pokazał dotychczasowy nabór oraz niniejsze badanie, istnieje szeroka grupa przedsiębiorców, którzy z uwagi na skalę i kategorię prowadzonej działalności nie podlegają obowiązkowi pozwoleń zintegrowanych, lecz posiadają potencjał i potrzebę realizacji projektów inwestycyjnych, których jednym z efektów będzie ograniczenie oddziaływania na środowisko oraz zmniejszenie uciążliwości środowiska, a także stopnia korzystania z zasobów, substancji oraz energii.

W oparciu o zebrane dane można sformułować następujące rekomendacje dotyczące usprawnienia wdrażania działania 4.2 w celu zapewnienia osiągnięcia założonych celów, w tym pełnej absorpcji alokowanych środków:

1. Jak wynika z przeprowadzonego badania, problemem, jaki można zidentyfikować w ramach wdrażania działania 4.2 jest niska jakość dokumentacji przedstawionej przez beneficjentów, o czym świadczy duża liczba wniosków odrzuconych podczas oceny merytorycznej. Z problemem tym ściśle powiązana jest kwestia rozbieżności w ocenach dokonywanych przez różnych ekspertów w związku z przyjęciem podejścia formalistycznego lub holizmu interpretacyjnego. W związku z tym rekomenduje się, aby:
  - uczulić beneficjentów na znaczenie jakości przygotowanych wniosków,
  - opracować krótki poradnik dla wnioskodawców zawierający informację zarówno na temat wnioskowania, kwalifikowalności, jak i procesu stosowanej oceny (w tym umożliwiający beneficjentom dokonanie samooceny),
  - zorganizować spotkanie ekspertów przeprowadzających ocenę merytoryczną w celu ujednoczenia systemu oceny i interpretacji wszystkich kryteriów, a także udostępnić wnioskodawcom tego spotkania,
  - poprawić czytelności strony internetowej z punktu widzenia informacji potrzebnej beneficjentom,
  - do rozważenia pozostaje organizacja spotkań informacyjno-konsultacyjnych dla potencjalnych wnioskodawców, na którym przybliżona zostałaby praktyczna ścieżka oceny wniosku.
2. Kolejnym problemem, jaki zaobserwowano w trakcie wdrażania działania 4.2, jest zastosowana forma naboru z preselekcją. Wadą tego systemu jest opóźnienie w procesie oceny projektów

powodowane wydłużonym okresem dostarczania dokumentacji przez beneficjentów, promowanie beneficjentów mało przygotowanych oraz blokowanie środków. Jak pokazuje praktyka, projekty wybrane w pierwszym etapie, w późniejszych etapach oceny mogą ulegać zmianom zakresu, koncepcji oraz kosztów. Dlatego też wydaje się korzystniejsze stosowanie naboru bez preselekcji i sukcesywna ocena projektów, które zostały już praktycznie w pełni przeanalizowane, zweryfikowane oraz uzyskały przynajmniej część wymaganych pozwoleń.

3. Powinna zostać przeprowadzona promocja działania, lecz w tym zakresie najkorzystniej byłoby wykorzystać Departament Środowiska Urzędu Marszałkowskiego, lub też inne instytucje mające bezpośredni kontakt z potencjalnymi wnioskodawcami. Taka promocja powinna pokazać korzyści z realizacji projektów (w tym zmniejszenie opłat środowiskowych), a także uświadomić beneficjentów, że środki są dostępne, a proces oceny jest jawny i nic nie stoi na przeszkodzie, by wypełnić jego wymagania.
4. Ponadto, bardzo efektywną i wykorzystywaną metodą, np. w ramach wdrażania Programu LIFE + jest poprzedzenie naboru spotkaniem informacyjnym, w którym potencjalni wnioskodawcy informowani są o zarysie zasad konkursu, terminach i zakresie szkoleń. Takie spotkanie informacyjne jest także doskonałą okazją, by pokazać dobre praktyki przygotowania i realizacji projektów przez beneficjentów, którzy podpisali już umowy o dofinansowanie, realizują projekty, a nawet dokonali ich zamknięcia. Doświadczeni beneficjenci stanowią zachętę do realizacji projektów i stanowią żywy przykład tego, że jest możliwe sprawne i prawidłowe przygotowanie projektu, a także mogą udzielić wnioskodawcom bardzo cennych i praktycznych rad.
5. Należy także pamiętać podczas konstruowania dokumentów do naboru oraz podczas wyboru projektów do dofinansowania, iż zgodnie z hierarchią gospodarki odpadami, projekty powinny być realizowane w następującej kolejności:
  - a. zapobieganie powstawaniu odpadów oraz ograniczanie ich ilości oraz negatywnego oddziaływania odpadów na środowisko przy wytwarzaniu i użytkowaniu produktów i po zakończeniu ich użytkowania;
  - b. zapewnienie zgodnego z zasadami ochrony środowiska odzysku;
  - c. zapewnienie zgodnego z zasadami ochrony środowiska unieszkodliwiania odpadów.Projekty do dofinansowania powinny być więc wybierane z naciskiem na poszanowaniem wspomnianej hierarchii. Kwestia ta powinna zostać także poruszona na proponowanym spotkaniu konsultacyjnym ekspertów oceniających wnioski.

Analiza materiału badawczego prowadzi do sformułowania następujących wniosków wraz z odpowiadającymi im rekomendacjami.

1. Zagadnienie (regulacje) pomocy publicznej w odniesieniu do inicjatyw klastrowych budzi wiele wątpliwości po stronie potencjalnych beneficjentów; co więcej, waga tego zagadnienia jest szczególnie istotna dla prawidłowej konfiguracji zgłaszanych projektów/inicjatyw klastrowych – dotychczasowe działania informacyjne w tym względzie powinny zostać wzmocnione. Przydatne byłoby opublikowanie na stronie internetowej Instytucji Pośredniczącej II studiów przypadku (odnoszących się do konkretnych inicjatyw klastrowych), obrazujących różne przypadki konfiguracji projektu z uwagi na zagadnienie pomocy publicznej.
2. Potencjalni beneficjenci mają problemy z prawidłową klasyfikacją pewnych rodzajów kosztów osobowych, których współfinansowanie jest istotne dla sprawnej realizacji inicjatyw klastrowych znajdujących się w fazie załączkowej (*de facto* zagadnienie to jest istotne również dla inicjatyw w bardziej zaawansowanych fazach rozwoju). W związku z tym należy wyraźnie określić kwalifikowalność kosztów osobowych w inicjatywach klastrowych.

3. Beneficjenci wskazują na braki informacyjne, dotyczące działania 1.6. Kwestia ta wymaga reakcji w przypadku organizacji kolejnego konkursu o wsparcie. Prawdopodobnie braki te wynikają z nie dość precyzyjnego określania potencjalnych adresatów wsparcia w ramach działania 1.6 (potencjalni, jak i istniejący animatorzy klastrow). Wskazane jest podjęcie działań prowadzących do bardziej szczegółowej identyfikacji potencjalnych wnioskodawców. Można w tym celu oprzeć się na analizie skupisk przemysłowych występujących obecnie w województwie mazowieckim, z wykorzystaniem dostępnych analiz w tym zakresie lub też poprzez zlecenie odpowiedniego badania (uwzględniającego również propagowanie działania 1.6 RPO WM).
4. Potencjalni beneficjenci nie posiadają wystarczającej wiedzy w zakresie sporządzenia dokumentacji konkursowej (wnioski, załączniki – szczególnie biznesplan) z odpowiednim uwzględnieniem specyfiki współfinansowania inicjatyw klastrowych (w tym z uwzględnieniem fazy rozwojowej klastra). W przypadku organizacji kolejnego naboru wniosków w ramach działania 1.6 należy przygotować i zorganizować co najmniej jedno/dwa spotkania informacyjne. W ich programie powinna zostać uwzględniona część instruktażowa, dotycząca sporządzenia wniosku konkursowego i dokumentacji towarzyszącej (z położeniem nacisku na formę warsztatową).
5. Potencjalni beneficjenci zwracają uwagę na zbyt wygórowane kryteria oceny merytorycznej. Do problemu tego należy powrócić po zakończeniu oceny merytorycznej wniosków z drugiego naboru, dokonując analizy konsekwencji zastosowania aktualnego zestawu kryteriów merytorycznych. Ewentualne decyzje w sprawie ich modyfikacji uzależnione będą od wyników tej analizy.
6. Wskaźnik produktu dla działania 1.6 określony został na zbyt ambitnym poziomie. Konieczna jest jego weryfikacja (podjęcie decyzji w tej sprawie wskazane jest po otrzymaniu informacji, dotyczącej efektywności aplikowania o wsparcie w ramach drugiego naboru wniosków).

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Instytucje wdrażające działania 1.8, 4.2 i 1.6 RPO WM

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 159

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych; Gospodarka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Społeczne, polityczne i ekonomiczne stymulanty i destymulanty rozwoju Mazowsza

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. **Ukierunkowanie części potencjału badawczego i administracyjnego na stały monitoring aktywności społecznej mieszkańców Mazowsza.** Pozwoli to na rozpoznanie problemu i interwencje na obszarach, gdzie występują szczególnie niekorzystne tendencje. Badania porównawcze w skali ogólnopolskiej wskazują, że poziom kapitału społecznego na Mazowszu nie jest zbyt wysoki. Podkreśla się także jego silne zróżnicowanie jakościowe. W miastach, szczególnie w dużych, kapitał społeczny ma charakter pomostowy. Na obszarach wiejskich dominuje kapitał społeczny o charakterze wiążącym. Działania nakierowane na wzmocnienie kapitału społecznego (np. transfer dobrych przykładów) powinny być dostosowane do właściwości poszczególnych społeczności lokalnych.
2. **Promocja wskaźników społecznych (m.in. liczba organizacji społecznych, zaangażowanie w działalność społeczną, frekwencja wyborcza, siła i jakość więzi społecznych) w charakterystyce województwa, a w szczególności w Strategii rozwoju Mazowsza, jako alternatywnych dla**

**wartości produktu krajowego brutto.** Ta rekomendacja powinna być wdrożona już w najbliższym czasie w procesie przygotowania lub aktualizacji *Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2030 roku. Inteligentne Mazowsze.*

Warto uwzględnić wnioski z przeprowadzonych badań, skłaniające do jednoznacznych twierdzeń, że większość samorządów jest ukierunkowana na cele i działania społeczne, a nie gospodarcze. W tym celu należy wykorzystywać istniejące kanały informacyjne (prasa, lokalna telewizja, opracowania analityczne, portale internetowe), przedstawiając w nich osiągnięcia ze sfery społecznej jako równie istotne (obok gospodarczych) mierniki poziomu rozwoju. W stosowaniu różnorodnych wskaźników będzie konieczne uwzględnienie kwestii percepcji zjawisk (np. dotyczących konfliktów) oraz poczucia zadowolenia z życia.

### 3. Podjęcie działań w zakresie wspierania postaw obywatelskich mieszkańców Mazowsza.

Działania w zakresie tej rekomendacji powinny objąć sferę regulacyjną – podjęcie dyskusji nad funkcjonowaniem systemu wyborczego, ale przede wszystkim powinny koncentrować się na włączaniu społeczności lokalnych w procesy realizacyjne. Wzrost partycypacji społecznej będzie służył wspieraniu postaw obywatelskich. W tym procesie powinny być wykorzystywane – możliwie szeroko – nowoczesne technologie komunikacyjne (większe zaangażowanie ludzi młodych). Rekomendacja ta dotyczy przede wszystkim prowadzenia polityki informacyjnej i edukacyjnej w zakresie samorządu lokalnego, w tym o działaniach realizowanych przez gminę. W świetle wyników badań znaczna część mieszkańców nie wie, czym przedstawiciele władz wykonawczych i uchwałodawczych samorządów się zajmują oraz jakie realizują przedsięwzięcia. Tym samym, ich wpływ na jakość zarządzania w gminie jest ograniczony. Uzyskanie przez mieszkańców odpowiedniej wiedzy, uświadomienie roli, jaką mogą odgrywać jako obywatele, przełoży się na większą partycypację społeczną w zarządzaniu. Dzięki temu wzrośnie jakość mazowieckiej samorządności. Prowadzenie polityki informacyjnej i edukacyjnej w zakresie samorządu lokalnego, aby przyniosło widoczną zmianę w postawach oraz w wiedzy mieszkańców gmin, wymaga systematycznych działań w długim horyzoncie czasu. Szczególnie intensywne działania powinny zostać skierowane do dzieci i młodzieży, są to bowiem grupy wiekowe łatwiej przyswajające nowe idee. Działania kierowane do tej grupy odbiorców powinny być realizowane w znacznej mierze przez instytucje oświatowe, m.in. przez konkursy, gry strategiczne, uczestnictwo w obradach rady gminy, spotkaniach z przedstawicielami władz lokalnych czy specjalne programy nauczania. Wymaga to jednak od organizatorów odpowiednich zasobów finansowych i ludzkich. A to, szczególnie w gminach małych lub wiejskich, może stanowić problem. Inną formą kształtowania postaw młodych ludzi mogą być młodzieżowe rady gmin, których powołanie umożliwiała ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym.

### 4. Wspieranie współpracy sieciowej wewnątrz województwa, w każdym zakresie, obejmującej jednak zróżnicowane jednostki administracyjne i różnorodne podmioty.

Istotne jest promowanie różnych typów współpracy, jednak najważniejsze wydają się:

- włączenie w zarządzanie gminą różnych aktorów,
- wypracowanie modelowych sposobów nawiązywania współpracy sektorów publicznego i prywatnego,
- promowanie współpracy administracyjnej.

Rekomendacja o włączaniu w zarządzanie gminą różnych podmiotów wynika z tego, że wielu przedstawicieli władz gminnych wykazuje się dość centralistycznym podejściem do zarządzania, co jest szczególnie widoczne w przypadku relacji z pracownikami urzędu, ale także z innymi aktorami danej jednostki terytorialnej (zwłaszcza ze sfery gospodarczej). Uświadomienie czy też przekonanie do korzyści płynących z angażowania w zarządzanie gminą różnych podmiotów wpłynie na poprawę jakości samorządności przez dostosowanie prowadzonych polityk do potrzeb



społeczności lokalnej oraz przez zwiększenie ich efektywności. Ponadto przełoży się na większą akceptację przyjętych polityk, co ułatwi ich wdrażanie. Zwiększenie świadomości władz lokalnych czy też wręcz zmiana postaw w tym zakresie wymaga prowadzenia **działań edukacyjnych** wykorzystujących różnorodne formy oraz środki przekazu. Przy odpowiedniej intensywności interwencji należy dążyć do wykreowania mody na decentralizację w zarządzaniu i współpracę. W związku z tym ważną rolę będą pełniły m.in. działania typu warsztaty uczące pracy w grupie czy wizyty studyjne i prezentacje dobrych praktyk w zakresie współpracy z różnymi aktorami. Ponieważ modyfikacja postaw samorządowców wymaga czasu, nie należy spodziewać się wystąpienia zmian po realizacji pojedynczych działań. Środkiem prowadzącym do tego celu może być **wzmacnianie kwalifikacji pracowników urzędów, jak również lokalnych liderów poza samorządem**, szczególnie w gminach wiejskich, aby mogli być partnerami we współpracy z władzami. Konieczne wydaje się podjęcie kroków mających na celu rozwijanie postaw obywatelskich, poszerzenie wiedzy o samorządzie terytorialnym i zarządzaniu gminą oraz nabycie kompetencji interpersonalnych. Aktywizacja, a następnie merytoryczne przygotowanie różnych środowisk do zaangażowania się we współpracę na rzecz rozwoju lokalnego i zarządzania jednostką terytorialną wymaga w pierwszej kolejności **diagnozy tych środowisk**. Ponadto prowadzone działania powinny mieć na tyle atrakcyjną formę, aby przełamywać ogólną niechęć do poświęcenia czasu na pozornie niewiele dające inicjatywy i projekty o charakterze miękkim. W zakresie współpracy sektorów prywatnego i publicznego środkiem do celu jest **wypracowanie modelowych sposobów nawiązywania współpracy** oraz promowanie ich między samorządami. Modele te powinny być następnie dostosowane do uwarunkowań lokalnych przez zainteresowane strony. Niemniej jednak liczba nagromadzonych w tej sferze działania stereotypów i innych barier wymaga zaangażowania dużego potencjału wiedzy w stymulowanie tych relacji. W tym zakresie użyteczne byłoby przeprowadzenie badań benchmarkingowych w kraju i za granicą, ale zdiagnozowaliśmy również dobre przykłady na Mazowszu, m.in. rozwój grup producenckich w Grójcu i okolicach. Grupy powstałe przez współpracę z sektorem nauki i dostęp do zewnętrznego finansowania są ważnymi udziałowcami rynku w reprezentowanej branży oraz charakteryzują się względną stabilnością organizacyjną. Jest to przykład, który dobrze opisany może być rozpowszechniany wśród innych samorządów. Innym przykładem jest funkcjonowanie Ostrołęckiego Forum Gospodarczego, powstałego z inicjatywy radnych miasta i przedsiębiorców. Pełni ono funkcję ciała konsultacyjnego dla Rady Miasta, choć instytucjonalnie nie jest z nim związane. Dobra wola oraz dostrzeganie korzyści płynących ze współpracy po obu stronach spowodowały, że współpraca przetrwała przez 10 lat.

**Budowa systemu konsultacji decyzji publicznych** w regionie z wykorzystaniem nowoczesnych technologii komunikacyjnych może natomiast być sposobem na aktywizację współpracy administracyjnej przez wzrost zaufania i zmianę wizerunku współpracujących aktorów. System umożliwi rozwój świadomej współpracy. Współcześnie nowoczesne techniki komunikacji dają wiele narzędzi, dzięki którym budowa takiego systemu jest możliwa. Nie zmniejsza to jednak potrzeby aktywnego oddziaływania na postawy zaangażowanych aktorów, potencjalnych uczestników systemu. Wyzwaniem w realizacji tego zadania jest przełamanie braku komunikacji między władzami reprezentującymi obszary wiejskie a władzami reprezentującymi obszary miejskie. Z opublikowanych przez Komisję Europejską propozycji rozporządzeń regulujących politykę spójności po 2014 roku wynika, że wzmacnianie lub budowanie tego wymiaru powiązań funkcjonalnych i administracyjnych będzie jednym z kluczowych zagadnień. Wyzwaniem jest więc stworzenie systemu regionalnego bazującego na uwarunkowaniach wewnętrznych i wykorzystującego narzędzia oferowane przez politykę spójności. Istotne jest **rozpowszechnianie informacji na temat bieżącej aktywności**, gdyż jedną z barier współpracy administracyjnej jest brak informacji na temat działań podejmowanych przez

inne organizacje. Jego najważniejszą konsekwencją jest nieumiejętność definiowania wspólnych celów. Prowadzi to do nieefektywnego wykorzystania zasobów regionu, subregionów i powiatów, czego przykłady zidentyfikowaliśmy na różnych polach działania. Jednym z narzędzi opracowywania tego rodzaju schematów może być metodologia CLEAR. Stawia ona na: umiejętności niezbędne do uczestnictwa (*can do*), motywację do uczestnictwa związaną z więzami ze społecznością lokalną (*like to*), stworzenie warunków umożliwiających uczestnictwo (*enabled to*), zaproszenie przez władze do uczestnictwa (*asked to*), przekonanie społeczności, że ich uczestnictwo przyniosło jakieś efekty (*responsiveness*). Do realizacji tej rekomendacji władzom regionalnym powinna zostać przypisana nie tylko rola koordynatora, ale przede wszystkim rola inicjatora działań – co wynika ze zdiagnozowanego układu motywacji do współpracy oraz postrzegania korzyści i sposobu konstruowania zaufania. Drugim elementem strategii na rzecz współpracy administracyjnej w regionie powinna być aktywizacja największych miast. Największe miasta na Mazowszu prowadzą ograniczoną współpracę administracyjną ze swoim zapleczem. Jest to zjawisko wynikające z naturalnych barier i procesów, co nie zmienia faktu, że może mieć negatywne konsekwencje dla rozprzestrzeniania się czynników rozwojowych na obszary nieurbanizowane, a także może hamować rozwój ośrodków centralnych. W drugim etapie tego działania należy rozważyć promowanie wypracowanych metod współpracy w relacjach mniejszych miast i ich zapleczka. Ta rekomendacja również wiąże się z uwarunkowaniami wynikającymi z planowanych zmian w polityce spójności Unii Europejskiej – zwiększoną rolą miast i powiązań miasto–wieś.

Konsekwencją tego powinno być implementowanie rozwiązań proponowanych w ramach tej polityki z uwzględnieniem uwarunkowań wewnętrznych regionu. Rolą władzy regionalnej jest tu raczej rozpowszechnianie wiedzy o dobrych praktykach, ewentualne moderowanie nawiązywania partnerstw i ich rozwoju w początkowych jego stadiach, rozstrzyganie konfliktów, którym grozi eskalacja, niż bezpośrednie angażowanie się w funkcjonowanie organizacji. Funkcja ta może być realizowana przez stworzenie w ramach kontaktów międzynarodowych regionu narzędzi pozyskiwania i rozpowszechniania informacji na temat dobrych praktyk w zakresie współpracy administracyjnej. Kontakty międzynarodowe nie były przedmiotem zainteresowania w tym projekcie. Należy jednak przypuszczać, na podstawie innych badań, że nie jest to wystarczająco wykorzystywane narzędzie działania samorządu regionalnego i samorządów lokalnych. W tych badaniach zdiagnozowano natomiast deficyt wiedzy w zakresie potencjalnych pól współpracy między różnymi typami samorządów i korzyści płynących z tego typu relacji. Najlepszym sposobem upowszechnienia tego rodzaju wiedzy wydaje się nauka przez dobre przykłady. Sugerujemy poszukanie dobrych praktyk w krajach skandynawskich, gdzie współpraca administracyjna ma bardzo długą tradycję i doskonałe wyniki, oraz w Czechach, gdzie współpracę wymusza sposób decentralizowania zadań publicznych.

### **5. Przygotowanie kampanii promocyjno-informacyjnej na temat sukcesów i problemów Mazowsza, skierowanej do mieszkańców regionu.**

Tego typu kampania powinna wzbudzić większe zainteresowanie mieszkańców sprawami Mazowsza, przybliżyć działania władz lokalnych, ale również pozwolić na kontynuowanie działania na rzecz wytworzenia różnorodnych więzi społecznych w województwie. Dopiero pogłębiona analiza zmian zachowań, ocen oraz świadomości regionalnej powinny stać się początkiem budowania strategii wzmacniania więzi i „nowej” tożsamości całego regionu. Istotne jest włączenie młodych ludzi w ten proces (kampania musi odbywać się m.in. w Internecie i na portalach społecznościowych).

### **6. Upowszechnianie dobrych praktyk w zakresie pozyskiwania środków unijnych oraz objęcie programem mentorskim gmin najmniej aktywnych i najbardziej zagrożonych wykluczeniem finansowym.**

W kontekście wysokich dysproporcji w zakresie pozyskiwania środków unijnych w skali województwa oraz prognoz o rosnącym zróżnicowaniu w tym obszarze istotne wydaje się podjęcie działań służących poprawie sytuacji w gminach najmniej aktywnych. Rozpowszechnianie informacji na temat dobrych praktyk w tym zakresie, wskazywanie przykładów samorządów, które odniosły sukces, może stanowić czynnik stymulujący do działania jednostki dotychczas nieaktywne. W tym celu ciekawe wydaje się zastosowanie rozwiązania w postaci programu coachingowego czy „programu mentorskiego”, którym zostałyby objęte gminy najmniej aktywne. W roli mentorów mogłyby wystąpić samorządy z większym doświadczeniem. Istnieje jednak potrzeba stworzenia ram instytucjonalnych takiego programu na poziomie regionalnym. W praktyce może się bowiem okazać, że samorządy najbardziej aktywne nie będą chętne do dzielenia się swoimi doświadczeniami czy swoją wiedzą z potencjalnymi konkurentami (gminami na razie mniej aktywnymi i skutecznymi) w walce o te same środki finansowe. Natomiast samorządy najmniej aktywne z uwagi na swoją pasywną postawę, przejawiającą się często nie tylko na polu zdobywania środków unijnych, będą niechętne jakimkolwiek zmianom. Istotne z punktu widzenia powodzenia takiego przedsięwzięcia byłoby więc stworzenie systemu zachęt zarówno dla samorządów-mentorów, jak i samorządów-uczących się. Rozwiązaniem wartym rozważenia jest punktowanie aktywności samorządów w programie mentorskim przy ocenie wniosków o dofinansowanie ze środków unijnych (na poziomie regionalnym). Szczególnie, że z naszych badań wynika, iż w województwie znajduje się grupa gmin zasługujących na wyjątkowe zainteresowanie ze względu na to, że w tych gminach złej sytuacji finansowej budżetu towarzyszy niski, i z tendencją spadkową, wskaźnik rozwoju społeczno-gospodarczego.

#### **7. Promocja wysokiej jakości planowania i zarządzania strategicznego wśród przedstawicieli władz lokalnych.**

To działanie wymaga aktywności w zakresie:

- wzmocnienia kwalifikacji pracowników urzędów oraz lokalnych liderów (szkolenia, seminaria);
- promowania zarządzania strategicznego jako sposobu myślenia;
- zwiększenia wiedzy i umiejętności dotyczących zarządzania konfliktami (szkolenia). Brak zarządzania konfliktem stanowi jedno z najpoważniejszych zagrożeń dla rozwoju lokalnego i regionalnego;
- upowszechnienia wśród samorządów idei monitorowania zachodzących zjawisk społeczno-gospodarczych, w tym jakości świadczonych usług.

#### **8. Powiązanie dochodów samorządów z wartością opodatkowanych nieruchomości.**

Tego typu działania zwiększyłyby dochody samorządów lokalnych na skutek działań własnych. Często jest tak, że samorządy ponoszą koszty związane z rozwojem infrastruktury technicznej, w wyniku czego zwiększa się wartość terenów inwestycyjnych. Często największe zyski z tego tytułu mają deweloperzy, nie zaś samorząd.

#### **9. Wprowadzenie polityki zapobiegawczej i rozwiązującej spory lokalne i ponadlokalne.**

Zadanie to wymaga podjęcia działań w zakresie:

- podnoszenia świadomości władz lokalnych. Badanie wskazało, że zwykle postrzegają one konflikt jako zjawisko negatywne oraz że zwykle pozostawiają konflikty samym sobie. Niezwykle rzadko proszą o profesjonalną, zewnętrzną pomoc w ich rozwiązaniu. Przy polskim poziomie dyskursu publicznego oraz kapitału społecznego trudno oczekiwać, żeby skonfliktowana społeczność umiała sama szybko i konstruktywnie dojść do porozumienia. Rola władz lokalnych jest nie do przecenienia, gdyż to właśnie ten podmiot ma największe możliwości zapewnienia moderacji konfliktu (co wpisuje się w szerszą politykę stwarzania warunków rozwoju lokalnego), ciągłego monitorowania procesów konfliktogennych i samych konfliktów (szczególnie na obszarach miejskich i aglomeracyjnych);

- dbania o ład kompetencyjny między szczeblami samorządu oraz uporządkowania prawnego planowania przestrzennego. Warto również zadbać o wzmożone moderowanie konfliktów na poziomie ponadlokalnym.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 119

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych; Gospodarka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Warszawa i Obszar Metropolitalny Warszawy  
a rozwój Mazowsza

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Dokumenty samorządowe odnoszące się do rozwoju województwa, jak i samego miasta stołecznego, wymagają aktualizacji ze względu na fakt, iż powstały one często na podstawie wiedzy sprzed wejścia Polski do Unii Europejskiej, a niekiedy nawet sprzed przedostatniego spisu powszechnego w 2002 r. Szczególnie dokument Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego m.st. Warszawy (2006) wymaga aktualizacji, m.in. pod względem uzupełnienia o realistyczne prognozy demograficzne (oparte na rzeczywistej, a nie rejestrowanej liczbie ludności) i ekonomiczne oraz wynikający stąd popyt na różne rodzaje infrastruktury. Ma to pierwszorzędne znaczenie dla poszczególnych grup społecznych, zwłaszcza dla dzieci i młodzieży oraz powiększającej się populacji osób w starszym wieku. Natomiast mocną stroną obowiązującego studium są założenia urbanistyczne, które mogą jednak nie wytrzymać konfrontacji z rzeczywistością społeczno-ekonomiczną, zwłaszcza wobec niedostatków statystyki publicznej, słabo rejestrującej fundamentalne zdarzenia z punktu widzenia rozwoju stolicy i aglomeracji (liczba pracujących i miejsc pracy, dojazdy i inne powiązania funkcjonalne, a nawet wspomniana rzeczywista liczba ludności). Konieczne jest silniejsze powiązanie studium z otoczeniem, zwłaszcza ze strefą podmiejską stolicy.

Szczególne znaczenie ma rozwój funkcji metropolitalnych, związany ze wzrostem współpracy międzynarodowej i przyciąganiem inwestycji. Istotne w tym kontekście jest silniejsze włączenie Warszawy do europejskiego systemu miast, skutkujące korzyściami skali i współpracy na różnych szczeblach hierarchii oraz przyciąganiem inwestycji. Należy się też spodziewać rosnącego zainteresowania Warszawą jako ośrodkiem kulturalnym i turystycznym. Podniesienie rangi Warszawy w systemie miast europejskich (lub silniejsze dowiązanie do systemu miast Europy Zachodniej) będzie sprzyjało utrzymywaniu dystansu rozwojowego między Warszawą a pozostałą częścią kraju.

Niska przepustowość i ogólna wydolność systemów komunikacyjnych ogranicza promieniowanie bodźców rozwojowych na większe odległości, ale obecnie jest też paradoksalnym ograniczeniem dalszej niekontrolowanej ekstensywnej suburbanizacji i semiurbanizacji. Długotrwały czas przejazdu stał się powodem zagęszczenia zabudowy na terenach najbliższych granic administracyjnych Warszawy – co jest korzystną cechą, jakkolwiek jej przyczyny są dosyć absurdalne. Można z dużym prawdopodobieństwem sądzić, że gdyby systemy komunikacyjne były bardziej wydolne, skala *urban sprawl* byłaby znacznie większa. W żadnym razie nie można stąd wyciągać wniosku o niecelowości rozbudowy infrastruktury transportowej.

Pomimo wyraźnej tendencji utrwalania zacofania gospodarczo-cywilizacyjnego w dziedzinach uznawanych za szczególnie wzrostowe i tzw. prorozwojowe (R&D, gałęzie przemysłu wysokiej techniki), Polska, a zatem i jej stolica, znajdują się na korzystnej, choć powolnej ścieżce wzrostu gospodarczego. Brak silniejszych bodźców naukowo-technologicznych, kreatywnych (w sensie tzw. przemysłów kreatywnych) itp. nie przyczyni się to do skoku rozwojowego i dającego się odczuć w przewidywalnej przyszłości wyraźnego zmniejszenia dystansu w poziomie życia w stosunku do państw wysokorozwiniętych. Wówczas Obszar Metropolitalny Warszawy nie będzie też stymulatorem rozwoju społeczno-gospodarczego pod względem technologiczno-ekonomicznym, a jedynie pośrednikiem zagranicznych oraz ogólnie globalnych rozwiązań i osiągnięć.

Zmiany w strukturze biologicznej ludności będą wymagać przeobrażeń sieci ochrony zdrowia i opieki społecznej oraz dostosowania komunikacyjnego w celu polepszenia dostępności przestrzennej. Niewątpliwie, niezależnie od rozwoju sytuacji, konieczne jest bardziej skoordynowane i kompleksowe podejście do organizacji komunikacji publicznej, a zwłaszcza rozwoju systemów szynowych.

Inwestycje transportowe planowane w najbliższej dekadzie poprawią drożność układu sieci drogowej, ale nie zapewnią oczekiwanej przez mieszkańców skokowej zmiany jakości warunków przemieszczania się. Najpoważniejszym ograniczeniem są wysokie koszty rozbudowy sieci, które w przypadku tylko dróg kołowych mogą sięgać według ostrożnych szacunków nawet 30 mld zł (300 km długości, co najmniej przeciętnie 100 mln zł/km). Konieczna jest rozbudowa transportu szynowego, w tym przełamanie impasu w wykorzystaniu i rozszerzeniu oddziaływania kolei naziemnych. W związku ze starzeniem się społeczeństwa, a w konsekwencji zmianami popytu i motywacji podróży, konieczne będzie lepsze dopasowanie oferty transportu publicznego, zwłaszcza w postaci wydłużenia istniejącej sieci komunikacyjnej i zagęszczenia przystanków.

Sposobem na powstrzymanie ekspansji urbanizacyjnej na tereny bardziej odległe powinno być sprzyjanie dogęszczaniu zabudowy, w tym jednorodzinnej w dzielnicach zewnętrznych Warszawy (ze stołecznego studium uikzp wynika, że dopuszczalna chłonność zabudowy mieszkaniowej w granicach administracyjnych miasta, w przeliczeniu na liczbę ludności, wynosi ponad 3 mln. Innymi słowy, daje to możliwość wybudowania w granicach administracyjnych niemal „drugiej Warszawy”). Będzie to jednak utrudnione, ze względu na wysokie ceny rynkowe gruntów, hamujące naturalny popyt inwestycyjny. W tym kontekście przydatne byłoby też wykonanie rachunku utraconych korzyści z powodu odpływu udziału części samorządowej w podatkach od osób fizycznych i prawnych. W dogęszczaniu zabudowy konieczne jest zachowanie układów ekologiczno-przyrodniczych.

Na podstawie zgromadzonej wiedzy można prognozować trzy warianty rozwoju przestrzenno-społeczno-gospodarczego Obszaru Metropolitalnego Warszawy:

- a.** wariant stagnacyjny (podtrzymanie procesów polaryzacyjno-gospodarczych z tendencją do ich stopniowego wygaszania oraz podobnego do obserwowanego dotychczas tempa poprawy drożności komunikacyjnej w układzie miasto-strefa podmiejska),
- b.** koncentracyjny (intensyfikacja obecnych trendów w zakresie rozwoju przestrzennego wskutek pogłębiania się polaryzacji i/lub słabej rozbudowy systemów komunikacyjnych) oraz
- c.** dekoncentracyjny (umiarkowany przyrost miejsc pracy w centrum lub model dekoncentracyjny przy silnej rozbudowie systemów komunikacyjnych).

Wszystkie one skutkują odmiennymi zjawiskami i procesami w zakresie ekspansji przestrzennej, urbanizacji funkcjonalnej, przemieszczeń i procesów demograficznych oraz presji środowiskowej. W zależności od rozwoju sytuacji, konieczne będzie modyfikowanie polityki przestrzennej.

W każdym z przewidywanych wariantów rozwoju sytuacji społeczno-gospodarczej wskazywana jest silna lub bardzo silna rola centrum funkcjonalnego i tym samym koncentracja w nim miejsc pracy, pogarszająca i tak niezadowalające warunki komunikacyjne. W takiej sytuacji można proponować

ostrożną dekoncentrację funkcji miejskich wyższego rzędu, zwłaszcza w kierunku prawobrzeżnej Warszawy, co przyczyniłoby się nie tylko do rozłożenia miejsc pracy, ale aktywizacji tej części miasta oraz większych szans na realizację koncepcji rozwoju przestrzenno-gospodarczego opartego na linii Wisły. Ze względu na słabe obecnie zainteresowanie instytucji biznesowych takimi propozycjami, pożądane byłoby w pierwszej kolejności przeniesienie jakiejś części urzędów centralnych lub ułatwienia dla inwestowania komercyjnego, zwłaszcza w rejonie portu praskiego. Jednak to siedziby instytucji centralnych mogłyby być „przyczołkiem” i swego rodzaju magnesem, który zmieniłby postrzeganie tradycyjnie upośledzonej percepcyjnie i niedowartościowanej Pragi. Warunkiem efektywności zarządzania różnych struktur terytorialnych jest podejście funkcjonalne do planowania przestrzennego, polegające na sterowaniu rozwojem całej aglomeracji, a nie oderwanych od siebie podmiotów na różnych szczeblach hierarchii administracyjnej. Celem strategicznym mogłoby być stworzenie bytu prawnego-terytorialnego o części kompetencji wyraźnie nadrzędnych lub zastępczych wobec samorządów gminnych i powiatowych, jak też w części samodzielnego wobec województwa. Ogólnie zakres możliwych rozwiązań mieści się między powołaniem nowego województwa stołecznego, a prawnie zobligowanym (obowiązkowym) związkiem międzygminnym. Powołanie nowego województwa przyczyniłoby się do obniżenia wskaźników PKB *per capita* dla pozostałej części regionu znacznie poniżej 75% średniej unijnej.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 64

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych; Gospodarka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Wzorzec rozwoju Mazowsza

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

### **Wniosek 1**

Klasyfikacja jednostek statystycznych NUTS, mimo przyjmowanych założeń, obejmuje na tym samym poziomie dość odmienne jednostki z różnych krajów. Dlatego porównanie obszarów na jednym i tym samym poziomie NUTS jest utrudnione.

### **Rekomendacja**

Należy podjąć próbę wytypowania obszarów UE odpowiadających Mazowszu pod względem przede wszystkim ludnościowym i w drugiej kolejności powierzchniowym. Następnie konieczne jest sprawdzenie luk w bazach statystycznych (zob. wniosek 3). Warto rozważyć próbę „utworzenia” jednostek, które będą odpowiadały dodatkowym cechom Mazowsza, tj. stołeczność regionu, poziom zróżnicowania wewnętrznego.

### **Wniosek 2**

Porównania regionów na poziomie NUTS 2 prowadzi do zestawienia jednostek posiadających różnorodne funkcje administracyjne, a czasem wyłącznie funkcje statystyczne.

### **Rekomendacja**

Wniosek ten wzmacnia wydźwięk wniosku 1 i powinien skłaniać do analizy procesów w przestrzeni, w określonych układach terytorialnych. Funkcje administracyjne są ważne, jednak wiele procesów zachodzi „obok” polityki regionalnej, a to właśnie procesy powinny być podstawą analiz porównawczych,

w następnej kolejności – nie sama polityka, a stosowane na danym obszarze różnorodne instrumenty wsparcia rozwoju.

### **Wniosek 3**

Bazy statystyczne dostępne do porównań europejskich są pełne luk utrudniających pełne badania.

#### **Rekomendacja**

Z pewnością wraz z rozwojem monitoringu osiągnięcia celów Europa 2020 oraz monitoringu krajowych polityk rozwoju również bazy Eurostatu będą pełniejsze. Do tego czasu należy zachowywać minimalny poziom porównywalności danych, jednak kluczowe dla efektywnego wykorzystania benchmarkingu będą pogłębione analizy jakościowe (zob. wniosek 10).

### **Wniosek 4**

Pomiar różnic rozwojowych na podstawie danych z 2008 r. (dane jednostkowe) opisuje stan na koniec danego roku i nie pozwala wyciągać daleko idących wniosków odnośnie do zachodzących procesów.

#### **Rekomendacja**

Należy możliwie szybko i sukcesywnie budować bazę danych opierającą się na najświeższych informacjach statystycznych oraz uzupełnić dane historyczne (tam gdzie to możliwe) o dwa, trzy lata obejmujące okres przed kryzysem. Warto rozważyć pozyskiwanie danych z urzędów statystycznych poszczególnych krajów (pojawiają się szybciej niż w Eurostat), jednak należy podchodzić do nich z ostrożnością (mogą występować różnice metodyczne, ale one również pojawiają się w zestawieniach Eurostatu). Określenie ostatecznej i możliwie ograniczonej listy regionów referencyjnych mogłoby ukierunkować współpracę międzyinstytucjonalną samorządu województwa w celu pozyskiwania wiedzy o procesach rozwojowych w układach europejskich.

### **Wniosek 5**

Dziewięć obszarów tematycznych zastosowanych w badaniu opisuje w pełni złożoność uwarunkowań rozwoju społeczno-gospodarczego, jednak prowadzi do subiektywnego odczucia, iż jest ich zbyt dużo, tym bardziej że niektóre z nich są bardzo zbliżone tematycznie.

#### **Rekomendacja**

Należy rozważyć zasadność rozdzielania kapitału społecznego i kapitału intelektualnego oraz konkurencyjności i innowacyjności (szczególnie gdy właśnie innowacyjność ma stać się jednym z najważniejszych wymiarów konkurencyjności). Niemniej jednak zazębianie się zakresów obejmowanych przez poszczególne wskaźniki sprawia, że tworzenie wskaźnika syntetycznego należy uznać za niecelowe. Zarówno w wersji jednego wskaźnika dla określenia całościowej pozycji województwa mazowieckiego, jak i dla poszczególnych obszarów.

### **Wniosek 6**

Szczególnie trudny do porównań jest obszar „ochrona środowiska” ze względu na wyjątkowe braki w danych.

#### **Rekomendacja**

Należy rozważyć celowość pozyskiwania danych dotyczących tej kwestii, choć można liczyć się z poprawą sytuacji (głównie ze względu na konieczność monitorowania osiągnięcia przez poszczególne kraje członkowskie wskaźników Europa 2020).

### **Wniosek 7**

Porównywanie Mazowsza z regionami starej i nowej Unii Europejskiej uwidacznia różnice wynikające nie z obecnych uwarunkowań rozwoju, lecz z zaszłości, które są konsekwencją uwarunkowań historycznych.

### Rekomendacja

Tego typu różnice można wskazać w zakresie infrastruktury, przedsiębiorczości, innowacyjności. Należy zatem w ocenie pozycji Mazowsza uwzględniać ten fakt, jednocześnie koncentrując swoją uwagę na rozwiązaniach stosowanych w krajach wysoko rozwiniętych, jako możliwych do implementacji na Mazowszu (zob. wniosek 10).

### Wniosek 8

Część analizowanych zjawisk pozwala interpretować pozycję Mazowsza względem regionów referencyjnych przez pryzmat uwarunkowań kulturowych.

### Rekomendacja

Do tego obszaru należą wszystkie zagadnienia dotyczące kapitału społecznego. Poziom zaufania i aktywność społeczna (o których mowa jest jeszcze we wniosku 10) są traktowane ze szczególną uwagą w kontekście czynników rozwojowych. Zagadnienie to – mimo pewnych problemów z dostępnością danych – powinno być stałym punktem analiz porównawczych i, jeśli będzie to możliwe, z uwzględnieniem różnych typów aktywności społecznej i odmiennych kapitałów społecznych.

### Wniosek 9

Analizowane zjawiska znacząco różnią się od siebie ze względu na rozpiętość między najlepszymi i najgorszymi regionami, także gdy analizujemy średnią dla Polski i średnią dla EU27.

### Rekomendacja

Najbardziej interesujące i wymagające pogłębienia wiedzy są przypadki, w których występuje bardzo duże zróżnicowanie zjawisk (przykładowo: frekwencja wyborcza). Przypadek różnic w aktywności wyborczej świadczy o tym, że osiągnięcie znaczącej poprawy w określonym zakresie wymaga nie zmian w polityce regionu, lecz zmian systemowych na poziomie krajów (obywatelski obowiązek udziału w głosowaniu). Jednocześnie przypadek ten wskazuje, że Mazowsze nie powinno zawsze orientować się na lidera, uwzględniając właśnie znaczące różnice systemowe.

### Wniosek 10

Do zjawisk, które wskazują na bardzo duże różnice między Mazowszem a liderami z grupy referencyjnej, należą:

- poziom zaufania,
- aktywność społeczna,
- kształcenie ustawiczne,
- poziom rozwoju gospodarczego,
- udział przemysłu i w mniejszym stopniu usług w strukturze wartości dodanej brutto,
- poziom przedsiębiorczości,
- nakłady inwestycyjne firm,
- odsetek zatrudnionych w usługach,
- nakłady na B+R i aktywność patentowa,
- składowanie odpadów komunalnych i odzysk odpadów.

### Rekomendacja

Wszystkie wskazane we wniosku zmienne powinny stać się przedmiotem dodatkowych badań pogłębionych, których celem będzie odpowiedź na pytanie o przyczyny różnic i kierunek pożądaných zmian na Mazowszu. Dla zobrazowania konieczności takiego podejścia są prezentowane następujące przykłady:



- niski poziom zaufania na Mazowszu – jest on bardziej konsekwencją postaw Polaków, a nie szczególnie negatywnych zachowań mieszkańców województwa mazowieckiego. Polacy wypadają zazwyczaj na ostatnim lub przedostatnim miejscu w badaniach zaufania w UE. Zatem oczekiwanie szczególnych instrumentów wsparcia w omawianym zakresie na Mazowszu prawdopodobnie nie ma sensu;
- niska aktywność społeczna – ten wskaźnik z kolei odnosi się do zasobów endogenicznych i niestety nie uwzględnia złożoności zagadnienia kapitału społecznego. Jednak pogłębiona analiza sytuacji w regionach referencyjnych powinna dać odpowiedź na pytanie, czy i jakie instrumenty mogą być efektywne w działaniach na rzecz pobudzania aktywności społecznej;
- poziom przedsiębiorczości – pogłębienie wiedzy na ten temat w kontekście lidera w gronie regionów referencyjnych powinno prowadzić do uchwycenia mechanizmów i zależności między występowaniem dużych firm i funkcjonowaniem drobnej przedsiębiorczości. Analiza instrumentów wsparcia jednych i drugich musi uwzględniać kontekst uwarunkowań kulturowych oraz polityki przemysłowej państw.

### Wniosek 11

Analizowane zjawiska, które wykazują niewielkie zróżnicowanie, to:

- udział rolnictwa w tworzeniu wartości dodanej brutto oraz udział zatrudnionych w rolnictwie w ogólnej strukturze zatrudnienia,
- udział budownictwa w tworzeniu wartości dodanej brutto,
- stopa bezrobocia rejestrowanego,
- aktywność zawodowa mieszkańców,
- liczba studentów.

### Rekomendacja

Uwzględnienie wyników przeprowadzonego badania do weryfikacji zakresu benchmarkingu, szczególnie w kontekście liczby analizowanych zmiennych. Niskim poziomem zróżnicowania charakteryzują się zmienne określające:

- zjawiska ulegające sukcesywnej redukcji – przykładem jest zatrudnienie w rolnictwie. *De facto* udział pracujących w rolnictwie, jak i udział rolnictwa w tworzeniu wartości dodanej brutto powinny służyć ocenie efektywności sektora rolniczego, który to wskaźnik jest ważniejszy niż dwa wymienione wcześniej;
- zjawiska określane jako udział – dotyczy to np. aktywności zawodowej czy bezrobocia – wskaźniki te – przyjmując miary statystyczne, nie różnicują istotnie przestrzeni, zatem ich uwzględnienie w analizach można poddawać dyskusji. W tym przypadku zmiany są osiągnane przez niewielki wzrost lub spadek i mogą być wywołane bardzo różnorodnymi czynnikami.

Ostatni wskaźnik z omawianej grupy – liczba studentów na 10 tys. mieszkańców powinien znajdować się w gronie analizowanych. Mazowsze nie zajmuje tu pierwszego miejsca i posiada pewien dystans do nadrobienia. Ponadto istotnym czynnikiem warunkującym pozycję Mazowsza jest ogólnie wyższa wartość średniej krajowej względem średniej UE (trudno jest zatem mówić o szczególnej specjalizacji).

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 65

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych; Gospodarka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Ocena wpływu realizacji Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego 2007–2013 na rozwój Województwa Mazowieckiego

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Rekomendowane jest – na potrzeby pomiaru wpływu RPO WM na cele SRWM – opracowanie maczy nie tyle agregowalności poszczególnych wskaźników, ile maczy komplementarności rezultatów, osiągniętych w ramach RPO WM do celów Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego. Maczy ta powinna zostać opracowana w ramach analiz *ex-post* na podstawie analizy realnych efektów.
2. Rekomenduje się zbadanie możliwości kolejnej dezagregacji wskaźników programowych do wskaźników projektowych w celu wyczerpania wszystkich możliwości osiągnięcia zakładanych wartości docelowych wskaźników, których skuteczność realizacji została określona w raporcie jako wątpliwa. W przyszłym okresie programowania warto przeprowadzić już na etapie oceny *ex-ante* oraz oceny *on-going* symulację wysokości wskaźnika, określonej w projekcie w zależności od skali finansowej *vs.* w zależności od liczby projektów. Należy także zastanowić się nad koniecznością realizowania dobrze skwantyfikowanej oceny merytorycznej szczegółowej przez ekspertów zewnętrznych oraz nad modyfikacją struktury wniosku o dofinansowanie projektu „pod logikę oceny”. Ta ostatnia rekomendacja dotyczy jednak raczej przyszłej perspektywy finansowej.
3. Rekomenduje się wzmocnienie kadr RPO WM w zakresie specjalizacji w prawie finansowym i ustawie Pzp.
4. Rekomendowane jest więc wzmocnienie rozwiązań przyjętych w celu zarządzania wiedzą w organizacji. Przydatne może być prowadzenie ustrukturyzowanej „bazy wiedzy RPO WM” z wykorzystaniem Intranetu. Konieczne wydaje się też zorganizowanie procesu zarządzania informacją i wiedzą w instytucji.
5. Rekomenduje się pomoc doradcą dla najbardziej zagrożonych/ryzykownych projektów. Działalność monitorująca i doradcza powinna być szczególnie intensyfikowana wobec beneficjentów o znikomym doświadczeniu w realizacji dużych projektów infrastrukturalnych (np. w działaniu 1.1. Wzmocnienie sektora badawczo-rozwojowego największe ryzyko wiąże się z procedurami przetargowymi i ryzykiem finansowymi związanymi z wydatkowaniem środków i zabezpieczeniem finansowania pomostowego). Z kolei w Priorytecie V (działanie 5.2. Rewitalizacja miast) i VI (Wykorzystanie walorów naturalnych i kulturowych dla rozwoju turystyki i rekreacji) ryzyka realizacyjne dotyczyć mogą antycypowanych trudności z utrzymaniem inwestycji po zakończeniu działań projektowych bądź uzyskaniem finansowania pomostowego. Mniej doświadczonym beneficjentom działania 1.1 warto rekomendować wyodrębnianie struktur pomocniczych, niezaangażowanych w procedowanie bieżących prac urzędu i dedykowanie ich w pełni projektowi. W celu zminimalizowania ryzyka opóźnień w stosowaniu procedur przetargowych warto przekonywać i szkolić beneficjentów do wybierania takiej formuły realizowania zamówień publicznych, jak dialog konkurencyjny. Warto także rekomendować współpracę przy opracowywaniu dokumentacji przetargowej z zespołem doświadczonych ekspertów w branży (nie tylko specjalistów od ustawy Pzp). Ryzyko zmian kursów walut można minimalizować w procesie zarządzania projektem kluczowym poprzez przeprowadzenie jak najszybszych postępowań przetargowych od momentu podpisania umowy.

6. W przyszłym okresie programowania warto wziąć pod uwagę terytorializację interwencji poprzez np. wzmocnienie ośrodków subregionalnych nie tylko w ramach infrastruktury społecznej (jak obecnie w RPO WM), ale również w zakresie infrastruktury gospodarczej oraz dużych projektów rewitalizacyjnych w ramach Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych.
7. Rekomenduje się wprowadzenie w przyszłym okresie programowania włączenie do sprawozdawczości merytorycznej projektów informacji o zmianach na lokalnym/regionalnym/globalnym rynku (przedsiębiorcy) oraz monitorowanie oddziaływania interwencji JST. poprzez liczbę nowych inwestycji wynikających z projektu, liczbę nowych przedsiębiorstw obsługujących realizację i rezultaty projektu, itp. efekty dodatkowe.
8. Subregion radomski cechuje zbyt niski poziom partycypacji w środkach RPO WM, co pogłębia jego problemy rozwojowe oraz obniża wewnętrzną i zewnętrzną konkurencyjność. Należy rozważyć utworzenie specjalnego działania wspierającego ten subregion. Pozostałe środki powinny być dystrybuowane celowo tematycznie w zależności od przedstawionej w raporcie struktury dysproporcji rozwojowych.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 120

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych; Gospodarka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Ocena stopnia osiągnięcia celów Strategii Lizbońskiej i Strategii Europa 2020 poprzez realizację Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2007–2013

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Zgodnie z wnioskami wynikającymi z badań należy wprowadzić szereg rozwiązań, które zapewnią zgodność projektów ze strategiami UE oraz ich efektywną i skuteczną realizację:

1. Należy zobligować wnioskodawcę do opisanie, w jaki sposób projekt wpisuje się w cele strategii unijnych (SL, EU 2020) – w ramach wniosku o dofinansowanie, alternatywnie w części 4. (D) (z opisem zgodności projektu ze strategiami regionalnymi i lokalnymi) lub części 5. (E) (z opisem zgodności projektu z politykami horyzontalnymi).
2. Ze względu na to, że na ekspertów oceniających projekty powyższa rekomendacja nakłada obowiązek weryfikacji zgodności projektów ze strategiami UE (zatem posiadania pogłębionej wiedzy na ich temat), zalecane jest także, aby zapewnić ekspertom stosowne szkolenia w tym zakresie.
3. Należy zapewnić weryfikację zgodności projektów ze strategiami na poziomie wskaźników, formułując listę prolizbońskich wskaźników obligatoryjnych oraz obligując wnioskodawców do ich wykorzystywania.
4. Należy zapewnić rzetelność i racjonalność planowania projektów dofinansowanych z UE, aby ich realizacja przebiegała efektywnie. Do racjonalnego planowania już na etapie aplikowania o środki mogłoby zmotywować wnioskodawców większe przywiązywanie wagi do opisu i oceny ryzyk/zagrożeń.

### **Wniosek:**

Weryfikacja zgodności projektu ze strategiami UE, dokonywana we wniosku o dofinansowanie na podstawie oświadczenia o zgodności z politykami horyzontalnymi budzi wątpliwości, czy jest to mechanizm wystarczający do zapewnienia zgodności projektów realizowanych w ramach RPO WM ze strategiami UE.

### **Rekomendacja:**

Zapewnić skuteczną weryfikację zgodności projektu ze strategiami UE na podstawie wniosku o dofinansowanie.

### **Sposób wdrożenia:**

Należy zobligować wnioskodawcę do opisanie, w jaki sposób projekt wpisuje się w cele strategii unijnych (SL, EU 2020) – przy czym wnioskodawca powinien być zobowiązany do wpisania, z którym celem/którymi celami strategii koresponduje jego projekt, a także do opisanie, na czym polega spójność. Należy to zrobić w ramach wniosku o dofinansowanie, alternatywnie w części 4. (D) (z opisem zgodności projektu ze strategiami regionalnymi i lokalnymi) lub części 5. (E) (z opisem zgodności projektu z politykami horyzontalnymi). Element ten powinien być oceniany na poziomie oceny merytorycznej dokonywanej przez ekspertów.

### **Wniosek:**

W odniesieniu do rekomendacji sformułowanej powyżej wątpliwość budzi to, czy na etapie oceny merytorycznej wniosku o dofinansowanie zapewniona jest zgodności projektów realizowanych w ramach RPO WM ze strategiami UE.

### **Rekomendacja:**

Zapewnić skuteczną weryfikację zgodności projektu ze strategiami UE na etapie oceny wniosków o dofinansowanie.

### **Sposób wdrożenia:**

Należy zapewnić ekspertom oceniającym wnioski o dofinansowanie w ramach RPO WM (w odniesieniu do tzw. działań prolizbońskich) szkolenia w zakresie strategii unijnych (obecnie zasadne są już szkolenia z zakresu strategii Europa 2020).

### **Wniosek:**

Nie ma zapewnionej formalnej weryfikacji zgodności projektów ze strategiami UE na poziomie wskaźników.

### **Rekomendacja:**

Zapewnić skuteczną weryfikację zgodności projektu ze strategiami UE na poziomie wskaźników.

### **Sposób wdrożenia:**

Należy wyodrębnić w systemie wskaźników RPO WM wskaźniki spójne z celami SL i EU 2020 dla tzw. działań prolizbońskich, aby wnioskodawcy mogli korzystać z gotowych rozwiązań/propozycji wskaźników do wykorzystania w ich projektach.

### **Wniosek:**

Nie ma zapewnionej formalnej weryfikacji zgodności projektów ze strategiami UE na poziomie wskaźników.

### **Rekomendacja:**

Zapewnić skuteczną weryfikację zgodności projektu ze strategiami UE na poziomie wskaźników.

### **Sposób wdrożenia:**

W części 6. (F), oprócz wskazywania indywidualnie sformułowanych wskaźników należy nałożyć na wnioskodawcę obowiązek wyboru 1–2 wskaźników z listy obligatoryjnych (podobnie, jak ma to miejsce

w POIG). Rozwiązanie to będzie wymagało od IZ sformułowania takiego systemu wskaźników, w którym wydzielono by dla każdego działania wskaźniki rezultatu spójne z celami EU 2020 – aby wnioskodawcy wybierali z gotowej puli.

#### **Wniosek:**

Tylko 1/3 badanych wniosków o dofinansowanie projektów wykazuje, że wnioskodawcy posiadają pogłębią wiedzę o realizacji inwestycji, na które potrzebują dotacji z RPO WM.

Nie ma wyodrębnionego punktu we wniosku, który nakazywałby wnioskodawcy rzetelną analizę ryzyka i zaplanowanie działań zaradczych (czyli *de facto* zmusił wnioskodawcę do szczegółowego i rzetelnego przygotowania inwestycji).

#### **Rekomendacja:**

Należy skłonić wnioskodawców do dokonywania głębszych analiz odnośnie realizacji ich projektów już na etapie planowania inwestycji

#### **Sposób wdrożenia:**

Należy wdrożyć jeden z poniższych wariantów:

**Wariant I.** Wprowadzone zostaną zmiany we wniosku o dofinansowanie oraz w karcie oceny projektów:

1. We wniosku zostanie wyodrębniona osobna komórka – analiza zagrożeń – w części 3. (C) wniosku,
2. We wskazanej w punkcie 1 komórce każdy wnioskodawca zawrze i opíše:
  - a. zidentyfikowane czynniki zagrażające realizacji projektu (przykładowe ryzyka należy wskazać w instrukcji do wniosku, aby pokazać wnioskodawcy, w jaki sposób należy je formułować i identyfikować),
  - b. opíše, w stosunku do każdego czynnika odrębnie, analizę prawdopodobieństwa wystąpienia tego czynnika,
  - c. każdemu zidentyfikowanemu zagrożeniu wskaże działania/metody zaradcze.
3. W kartach oceny merytorycznej (część D. ocena wykonalności), w odniesieniu do oceniania opisu ryzyk/zagrożeń, wytyczne do oceny zostaną uszczegółowione w co najmniej następujący sposób:
  - a. W ramach oceny wykonalności projektu zostanie sformułowany punkt „Analiza ryzyk”, w którym ekspert oceni, czy uwzględniono różne rodzaje ryzyk (warto zarekomendować ekspertowi skonfrontowanie opisu z przykładami z instrukcji), czy przedstawiono wiarygodny plan reakcji na prawdopodobne sytuacje, które mogą wystąpić podczas realizacji projektu.

**Wariant II.** Wprowadzone zostaną zmiany w karcie oceny projektów i instrukcjach do wniosku:

1. W instrukcji do wniosków o dofinansowanie, w części 3 (C), przy opisie ogólnym projektu, w którym wnioskodawcy obecnie wpisują ryzyka, zostanie wskazane bardziej szczegółowo, jak należy je formułować (w tym wskazane zostaną przykłady zgodnie z zaleceniem z wariantu I).
2. W kartach oceny merytorycznej (część D. ocena wykonalności), w odniesieniu do oceniania opisu ryzyk/zagrożeń, wytyczne do oceny zostaną uszczegółowione w sposób opisany w wariantcie I w punkcie 3.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Instytucja Zarządzająca RPO WM/Instytucja Pośrednicząca II RPO WM

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 164

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych; Infrastruktura

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Ocena stopnia realizacji celu głównego Priorytetu II Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego 2007–2013

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Jeśli to możliwe, należy doprecyzować zapisy RPO WM (należy unikać zbyt ogólnych sformułowań, gdyż ich wartość informacyjna jest znikoma, a rozbiegają się one z prawdą).
2. Należy rozważyć wprowadzenie do RPO WM elementów standaryzujących i integrujących rozwiązania dofinansowywane w ramach projektów np. w formie dodatkowych wymagań w zakresie integracji z innymi systemami lub stosowanych standardów. Można również dofinansować odrębny projekt lub projekty integrujące (np. jako projekt kluczowy) i/lub monitorujące (np. w ramach pomocy technicznej).
3. Konieczna jest weryfikacja działań finansowanych w ramach Priorytetu II RPO WM w kontekście działań podejmowanych na szczeblu centralnym, w tym: budowy sieci szerokopasmowych i budowy Elektronicznej Platformy Usług Publicznych – e-PUAP.
4. Należy doprowadzić do zgodności wskaźników monitorujących realizację Priorytetu II RPO WM i Strategii e-Rozwoju WM.
5. Realizacja Strategii e-Rozwoju WM nie jest obecnie monitorowana. Praktycznie jedynym mechanizmem jej realizacji jest Priorytet II RPO WM, który obejmuje tylko część działań zawartych w Strategii. Należy co najmniej ustanowić osobę odpowiedzialną za realizację strategii („strażnika strategii” – np. w randze pełnomocnika Zarządu Województwa). Jej zadaniem powinno być monitorowanie realizacji Strategii, wskazywanie i animowanie inicjatyw mających realizować cele Strategii, wskazywanie i blokowanie inicjatyw sprzecznych ze Strategią oraz proponowanie zmian i aktualizacji Strategii. Strażnik powinien być wspierany przez wyznaczoną komórkę organizacyjną w Urzędzie Marszałkowskim WM.
6. Przeprowadzić przegląd projektów kluczowych:
  - a. Mazowiecka Sieć SI Mazowszanie – zgodność proponowanych e-usług z oferowanymi przez instytucje centralne; czy budowana sieć uwzględnia działania TP SA doprowadzenia Internetu do bibliotek wiejskich; jak planowane centralnie środki na rozwój RUM wpływają na rozwój e-usług medycznych w województwie;
  - b. Elektroniczna administracja – przeprowadzenie kwerendy aktualnych zastosowań i efektów w aspekcie uzyskanych środków na rozwój e-administracji z innych źródeł (głównie z MSWiA).
7. Należy doprowadzić do zgodności wskaźników monitorujących realizację Priorytetu II RPO WM i Strategii e-Rozwoju WM.
8. Należy prowadzić działania celu budowania świadomości w zakresie wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych wśród mieszkańców regionu, jak również wśród firm. Obecny stopień zainteresowania środkami finansowymi wspierającymi takie rozwiązania uznać należy za niewystarczający (zarówno ilościowo, jak i przestrzennie).
9. Należy prowadzić działania na rzecz lepszego wykorzystania środków strukturalnych (i innych środków zewnętrznych) przez podmioty zlokalizowane na terenie Mazowsza.

Najważniejsze (kluczowe) rekomendacje płynące z treści raportu to:

- Należy rozważyć wprowadzenie elementów standaryzujących i integrujących rozwiązania dofinansowywane w ramach projektów np. w formie dodatkowych wymagań w zakresie integracji z innymi systemami lub stosowanych standardów. Można również dofinansować odrębny projekt lub projekty integrujące (np. jako projekt kluczowy) i/lub monitorujące (np. w ramach pomocy technicznej).
- Należy rozważyć uzupełnienie Strategii e-Rozwoju WM o elementy związane z bezpieczeństwem, rozwojem społecznym, kulturą, polityką, nauką, ponownym wykorzystaniem informacji publicznej i współpracą międzynarodową.
- Konieczna jest weryfikacja celów Strategii e-Rozwoju WM i działań finansowanych w ramach Priorytetu II RPO WM w kontekście działań podejmowanych na szczeblu centralnym.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 221

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych; Infrastruktura

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Zagospodarowanie infrastrukturalne i kapitał fizyczny oraz policentryczność rozwoju Mazowsza

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Rozwój systemu osadnictwa Mazowsza w perspektywie 2030 r. zależy od czynników zewnętrznych (często niezależnych) i wewnętrznych. Wśród tych pierwszych są: globalna sytuacja gospodarcza, polityka UE i państwa, rozwój dużych aglomeracji i regionów sąsiedzkich. Natomiast do drugich należą: założenia strategii rozwoju, aktywność inwestycyjna przedsiębiorstw i mieszkańców, ruchy migracyjne itd. Trudno przewidzieć, które czynniki odegrają w nadchodzących latach najważniejszą rolę i jaka będzie światowa sytuacja ekonomiczna. Dlatego, jak już wspomniano, w rozważaniach na temat przyszłości systemu osadniczego Mazowsza można zaproponować kilka scenariuszy: bazowy (najbardziej prawdopodobny), optymistyczny i pesymistyczny.

Pierwszy zakłada rozwój Mazowsza oparty na ośrodku centralnym, dwóch największych ośrodkach subregionalnych (Radom i Płock) oraz na grupie ośrodków powiatowych w północnej i wschodniej części regionu. Scenariusz optymistyczny odpowiada obecnym zapisom Strategii Rozwoju Województwa i zakłada rozwój oparty na Warszawie i pięciu ośrodkach subregionalnych. Scenariusz pesymistyczny oznacza redukcję roli wszystkich ośrodków subregionalnych na rzecz Warszawy. Jest to scenariusz niewymagający znaczącej interwencji ze strony władz publicznych. Można stwierdzić, że odzwierciedla on procesy rynkowe, niezależnie od globalnej koniunktury ekonomicznej. Sytuacja makroekonomiczna determinuje natomiast skutki społeczne takiego scenariusza. W warunkach szybkiego wzrostu gospodarczego może on prowadzić do poprawy jakości życia, także w strefie peryferyjnej (słabiej zaludnionej, ale spełniającej z powodzeniem określone funkcje gospodarcze).

Jednocześnie długotrwały kryzys gospodarczy stwarza (w przypadku realizacji scenariusza pesymistycznego) realne zagrożenie m.in. koncentracji ubóstwa oraz segregacji społecznej w Warszawie. Biorąc pod uwagę te rozważania, należy przyjąć, że wykorzystywane w publikacji określenia scenariusz optymistyczny i pesymistyczny trzeba traktować umownie. Ich ładunek wartościujący odnosi się do

osiągania (lub nie) celów rozwoju policentrycznego, nie zaś do rozwoju społeczno-gospodarczego ogółem (ani tym bardziej do jakości życia mieszkańców Mazowsza).

Idea policentrycznego rozwoju regionu, opartego na ośrodku centralnym i pięciu ośrodkach subregionalnych, może wymagać weryfikacji. Szczególnie w północnej i północno-wschodniej części regionu alternatywą jest zaproponowanie innej struktury rozwoju osadnictwa. W rozwoju policentrycznym należy przede wszystkim „plastycznie” podchodzić do roli ośrodków subregionalnych. Znaczenie Radomia i Płocka jest większe niż trzech pozostałych ośrodków. W przypadku północnej i północno-wschodniej części Mazowsza trzeba uwzględnić większą rolę ośrodków powiatowych, które przejmą niektóre funkcje Ostrołęki i Ciechanowa. Granice administracyjne regionu nie powinny hamować rozwoju obszarów pogranicznych, tj. w rozwoju regionu należy uwzględniać i wzmacniać powiązania z ośrodkami regionów sąsiedzkich. W rozwoju regionu należy też wzmacniać znaczenie małych miast i miast powiatowych przez uzupełnianie funkcji lokalnych funkcjami wyższego rzędu (głównie w zakresie szkolnictwa, usług, kultury). Ich rozwój może spowolnić proces jednokierunkowego odpływu migracyjnego.

Tak zarysowane perspektywy rozwoju regionu odpowiadają scenariuszowi bazowemu (umiarkowanej policentryczności). Przekładają się one na rekomendacje związane z procesami inwestycyjnymi w infrastrukturze. Wskazanie szczególnej pozycji Płocka i Radomia jako ośrodków realnie równoważących dominację Warszawy oznacza priorytet dla powiązań transportowych stolicy z tymi miastami. W wymiarze konkretnym oznacza to:

- a) modernizację linii kolejowej Warszawa–Radom;
- b) pierwszeństwo dla ukończenia odcinków drogi ekspresowej S7 Warszawa–Grójec i Warszawa–Nowy Dwór Mazowiecki;
- c) dążenie do zmian w docelowej sieci autostrad i dróg ekspresowych tak, aby trasa S10 przebiegała wzdłuż Wisły, obsługując Płock, oraz aby jej standard został podniesiony (jako inwestycji poprowadzonej nowym śladem) do poziomu autostrady.

Odrębnym problemem pozostaje włączenie Płocka do krajowego systemu kolejowego (wskutek modernizacji linii tradycyjnej lub docelowo przez wsparcie idei budowy kolei wielkich prędkości Warszawa–Bydgoszcz). W odniesieniu do północnych i wschodnich obszarów województwa większe znaczenie będzie mieć rozbudowa sieci szczebla regionalnego. Priorytetami inwestycyjnymi w transporcie szynowym, poza inwestycjami szczebla krajowego, pozostają:

- a) usunięcie wąskiego gardła w postaci jednotorowego odcinka Otwock–Pilawa na linii Warszawa–Lublin;
- b) poprawa stanu infrastruktury oraz organizacji transportu kolejowego między Warszawą a Ostrołęką (notabene postulat ten w warstwie infrastrukturalnej może zostać niedługo zrealizowany dzięki inwestycjom Elektrowni Ostrołęka).

Wśród inwestycji drogowych na tym terenie kluczowa wydaje się budowa drogi wojewódzkiej Wyšków–Ostrołęka, a ponadto powstanie kilku obwodnic miast powiatowych oraz nowe mosty na Wiśle. Niezależnie od skali działań na rzecz deglomeracji potencjału społeczno-ekonomicznego (a tym samym realizacji scenariusza bazowego lub nawet optymistycznego) z całą pewnością utrzyma się dominacja Warszawy w regionie. W tej sytuacji konieczne jest usprawnienie powiązań stolicy z bezpośrednim zapleczem oraz kontrola procesów osadniczych na terenie OMW. Wskazane wydaje się sprzyjanie dążeniu do zabudowy, w tym jednorodzinnej w dzielnicach zewnętrznych Warszawy, co mogłoby osłabić presję inwestycyjną na tereny podmiejskie oraz poprawiałoby wskaźniki efektywności transportowo-osadniczej (ze stołecznego studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego (uikzp) wynika, że dopuszczalna chłonność zabudowy mieszkaniowej w granicach administracyjnych miasta wynosi obecnie ponad 3 mln mieszkańców).



Konieczne jest przyspieszenie prac planistycznych i urealnienie zawartości dokumentów (zwłaszcza studiów uikzp), silniejsze powiązanie studiów gminnych z planami miejscowymi oraz monitoring zmian przeznaczenia gruntów rolnych na cele nierolnicze. Celowe wydaje się ponadto wyznaczenie Zielonego Pierścienia Warszawy i jego silniejsze umocowanie prawne. Należy też wpływać na zmniejszenie rozproszenia zabudowy na obszarach wiejskich przez rozsądną politykę planowania przestrzennego. Należy zastanowić się nad priorytetami w zakresie rozwoju budownictwa mieszkaniowego na terenach atrakcyjnych przyrodniczo oraz zapewnić dostęp do tych terenów przez budowę ciągów komunikacyjnych uwzględniających wymagania płynące ze strony środowiska przyrodniczego. Rozważenia wymagają priorytety w zakresie zagospodarowania użytków rolnych charakteryzujących się wysokimi klasami bonitacyjnymi, a jednocześnie położonych w pobliżu takich miast, jak Warszawa lub Płock, gdzie jest duży nacisk ze strony rynku na odrolnienie tych areałów.

Bezwzględny priorytetem drogowym rejonu OMW jest budowa wlotowych odcinków autostrad i dróg ekspresowych (wraz z pełną obwodnicą Warszawy). Potencjalnie pożądanym kierunkiem inwestycyjnym jest budowa nowych autonomicznych podmiejskich linii kolejowych. Także połączenia InterCity obsługują zbyt mało ośrodków subregionalnych województwa. Infrastruktura lokalna (stacje) powinna przynajmniej dopuszczać taką obsługę (w sensie technicznym). Otwarcie lotniska w Modlinie poprawi dostępność do infrastruktury lotniczej w północnej części regionu.

W sferze gospodarczej należy, jak się wydaje, wzmocnić rolę Specjalnych Stref Ekonomicznych, w szczególności w podregionie radomskim, tak by zachęcić większą liczbę przedsiębiorców do lokalizacji działalności gospodarczej na obszarach peryferyjnych województwa. Wskazane są też działania zachęcające do lokalizacji przemysłów (szczególnie wysokiej techniki) w strefie podmiejskiej Warszawy (zwłaszcza Mińsk Mazowiecki, Nowy Dwór Mazowiecki – Modlin). Pozwoliłoby to na dekoncentrację miejsc pracy w obrębie OMW, przy jednoczesnym zachowaniu korzyści aglomeracji.

Wyniki przeprowadzonych badań oraz wymienione konkretne działania, pozwalają dodatkowo na sformułowanie kilku rekomendacji o ogólniejszym charakterze, dotyczących przede wszystkim potrzebnych zmian prawno-instytucjonalnych. Są to:

- Potrzeba ustawowych zmian w polityce zagospodarowania przestrzennego, wymuszająca intensyfikację prac planistycznych (pokrycie planami miejscowymi), przede wszystkim na terenie OMW, stref podmiejskich ośrodków subregionalnych oraz w strefach konfliktu między funkcją mieszkaniową a funkcją ochrony środowiska.
- Potrzeba ustawowego obowiązku współpracy jednostek samorządowych w obrębie OMW, a także w obszarach funkcjonalnych niektórych ośrodków subregionalnych (Płock, Radom). Przedmiotem obowiązkowej współpracy powinna być przede wszystkim koordynacja polityki transportowej, organizacji transportu publicznego, ochrona korytarzy ekologicznych oraz gospodarka odpadami.
- Potrzeba zmian legislacyjnych przenoszących na inwestorów całość kosztów doprowadzania infrastruktury technicznej w przypadku realizacji inwestycji poza strefą zabudowy zwartej.
- Potrzeba zmian w sposobie wykorzystywania środków zewnętrznych (przede wszystkim pochodzących z Unii Europejskiej), tak aby zapewnić ich większą koncentrację na najważniejszych inwestycjach infrastrukturalnych.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 121

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych; Gospodarka; społeczeństwo

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Trendy rozwojowe Mazowsza. Diagnoza

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Dla dalszego rozwoju województwa wskazane jest:

**1. Wzmacnianie funkcji zewnętrznych Obszaru Metropolitalnego Warszawy**, rozumianych jako wysoko wyspecjalizowane funkcje egzogeniczne o zasięgu ponad krajowym obejmujące: decyzyjność w sferze europejskiej gospodarki, kulturę światową, globalną komunikację, outsourcing naukowy. Metropolitalność OMW powinna docelowo przekładać się na odpowiedzialność za rozwój całego regionu. Oznacza to, że wraz ze wzmacnianiem globalnej pozycji Warszawy, wzmacniane są pozostałe obszary województwa. Przeprowadzone w ramach projektu Trendy rozwojowe Mazowsza analizy, zaprezentowane w syntetyczny sposób w tym dokumencie, uwidaczniają znaczenie obszaru metropolitalnego Warszawy (OMW) dla rozwoju województwa mazowieckiego. Nie jest zaskoczeniem, że wskazują one na dualizm rozwoju Mazowsza – z niezwykle dynamicznym OMW, skupiającym najważniejsze funkcje społeczne i gospodarcze, oraz pozostałymi obszarami województwa, które należą do jednych z najbiedniejszych nie tylko w Polsce, ale i w Europie. Obszar Metropolitalny Warszawy zdecydowanie wyróżnia się w regionie poziomem i tempem rozwoju, dostępnością usług i jakością życia. Korzysta na tym całe województwo, bo dzięki globalnym powiązaniom Warszawa kreuje miejsca pracy i dochody, nie tylko dla własnych mieszkańców, ale też dla bliższego i dalszego otoczenia. Stolica stanowi „koło zamachowe” dla regionalnej gospodarki. Jednak największe korzyści z potencjału stolicy odnosi jego najbliższe otoczenie – obszar metropolitalny. Ponadto Warszawa, posiadająca w stosunku do całego regionu przewagę konkurencyjną w postaci rynku pracy (duża liczba miejsc pracy i wyższe od średniej krajowej wynagrodzenia), przyciąga ludzi z całego Mazowsza oraz z innych zakątków Polski. Kosztem obszarów pozametropolitalnych następuje koncentracja przestrzenna osób najbardziej aktywnych i przedsiębiorczych. Duży rynek i wysokie nasycenie instytucjami otoczenia biznesu sprzyja rozwojowi gospodarczemu stolicy i najbliższej położonych terenów. Kontrast między uwarunkowaniami rozwoju gospodarczego OMW i obszarów pozametropolitalnych Mazowsza stawia te ostatnie w zdecydowanie niekorzystnej sytuacji. Warto jednak odczarować mazowiecki dualizm, tzn. nie postrzegać go jako zagrożenie, ale jako normalne uwarunkowanie, które można i powinno się wykorzystać jako czynnik rozwojowy. Tym bardziej że dualizm taki jest sam w sobie czymś naturalnym. Jedne miejsca rozwijają się szybciej, inne – wolniej, w zależności od uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych danego obszaru.

Poza tym, mimo dużej atrakcyjności, Warszawa i jej obszar metropolitalny również borykają się z wieloma barierami rozwojowymi. Przykładem mogą tu być niedostatecznie rozwijająca się infrastruktura w stosunku do tempa rozwoju stolicy i przyrostu liczby jej mieszkańców. Koszty zaniechań inwestycyjnych ponoszą i mieszkańcy, i funkcjonujące w Warszawie podmioty prywatne oraz publiczne. Brak wsparcia dla stolicy może być przyczyną jej dysfunkcjonalności. Kryzys w Warszawie przełoży się na kryzys w regionie – głównie przez zmniejszenie się liczby miejsc pracy, ale również przez utrudniony dostęp do wielu specjalistycznych usług. Jednocześnie jest tu zauważalny pewien paradoks, ponieważ odwrotna sytuacja, tj. boom rozwojowy Warszawy i jej obszaru metropolitalnego niekoniecznie przełoży się na porównywalny rozkwit reszty mazowieckiego regionu. Mimo to nie należy traktować stolicy i jej obszaru metropolitalnego jako zagrożenia dla reszty województwa, Warszawa jest bowiem dla Mazowsza i Polski bramą do globalizacji i międzynarodowej współpracy.

Celem władz regionalnych, we współpracy z samorządami lokalnymi i rządem, powinno być wypełnienie tej pustki w Europie i stworzenie wspólnymi siłami odpowiedniego klimatu oraz warunków pozwalających wzmocnić funkcje metropolitalne OMW, tworząc z Warszawy miasto będące:

- międzynarodowym graczem w powiązaniach gospodarczych i naukowych,
- bramą do światowych innowacji, informacji oraz inwestycji,
- symbolem Mazowsza i Polski, jako regionu oraz kraju, które są dynamiczne i różnorodne w swojej historii i kulturze,
- symbolem współpracy, jej historia wskazuje bowiem, że Polacy razem mogą wiele osiągnąć włącznie z odbudowaniem swojej stolicy z gruzów po II wojnie światowej.

Innymi słowy Warszawa wraz ze swoim obszarem metropolitalnym powinna stać się **mazowiecką i polską marką** znaną w całej Europie i na świecie. Dla województwa mazowieckiego jest to kwestia kluczowa. Tym bardziej że Mazowsze nie jest regionem wyspecjalizowanym w branżach gwarantujących długotrwały i przyszłościowy rozwój. Pewną specjalizację można dostrzec w sektorze usług, ale dotyczy to przede wszystkim Warszawy. Nie należy jednak ograniczać się do wybranych sektorów gospodarki, bo siła Warszawy leży w jej gospodarczej i społecznej różnorodności. Tu krzyżują się różne funkcje, idee, pomysły, tu przyjeżdżają najbardziej kreatywne jednostki. Dlatego zadaniem władz regionalnych jest ciągły monitoring procesów rozwojowych, identyfikacja i wsparcie potencjalnych regionalnych przewag konkurencyjnych (np. dobrze rokujących firm czy badań naukowych) oraz koordynacja współpracy między sektorami nauki, przedsiębiorczości, usług i organizacji pozarządowych. Celem tego jest wytworzenie regionalnych marek, ale o zasięgu co najmniej europejskim. Dlatego istotne jest wzmacnianie funkcji zewnętrznych OMW, rozumianych jako funkcje egzogeniczne o zasięgu ponad krajowym, obejmujących m.in.: aktywny udział w europejskim życiu gospodarczym, kulturalnym, naukowym. Stąd też wybór wzmacniania Warszawy i jej otoczenia jako strategicznego filaru polityki rozwoju województwa mazowieckiego. Metropolitalność Warszawy docelowo powinna przekładać się na odpowiedzialność za rozwój całego regionu. Korzystanie z wyspecjalizowanych funkcji stolicy powinno przekładać się na zyski szersze niż tylko oddziałujące na najbliższe otoczenie Warszawy oraz wspierać potencjał mniejszych ośrodków miejskich i obszarów peryferyjnych Mazowsza. Największym wyzwaniem, jakie stoi przed władzami regionalnymi, będzie przełożenie rozwoju OMW na rozwój obszarów pozametropolitalnych. Z tego powodu równie ważne będzie wzmacnianie dwóch pozostałych filarów rozwoju Mazowsza, tj. regionalnej tożsamości oraz szeroko rozumianej mobilności. W szczególności ta ostatnia ma silne znaczenie dla zapewnienia odpowiedniej jakości życia mieszkańcom regionu. Bo Mazowsze nie jest i nie musi być wszędzie takie samo. Jego mieszkańcy mogą zaś mieć, w zależności od wieku czy aspiracji, różne potrzeby. Młodzi mogą preferować mieszkanie w dużym, dynamicznym mieście. Starsi zaś – na wsi. Istotne jest zapewnienie im takiego samego dostępu do podstawowych usług, a więc wzmocnienie mobilności mieszkańców województwa.

**2. Zwiększenie mobilności mieszkańców Mazowsza.** Pojęcie mobilności należy traktować bardzo szeroko. Dotyczy ona:

- mobilności zawodowej (kompetencyjnej),
- mobilności przestrzennej,
- mobilności gospodarczej (bardzo szybka reakcja produkcji na popyt, elastyczność podaży i rynku),
- mobilności obywatelskiej.

Drugim filarem rozwoju województwa mazowieckiego powinno być zwiększenie mobilności mieszkańców regionu. Mobilność ta rozumiana jest szeroko, jako dostosowywanie się do zmian zachodzących w regionie. Umiejętność sprawnej adaptacji do zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych będzie miała bezpośredni wpływ na przyszłe ścieżki rozwoju województwa.

### **Mobilność zawodowa**

Posiadane przez mieszkańców Mazowsza wykształcenie jest fundamentem dalszego rozwoju gospodarki województwa mazowieckiego. Młodzież, podejmując decyzję o ścieżce swojego kształcenia, dokonując w kolejności wyboru uczelni, kierunku studiów i specjalizacji, częściowo może przesądzać o rozwoju poszczególnych sektorów regionalnej, a często również krajowej, gospodarki. W sytuacji bardzo szybko postępujących obecnie zmian na rynkach usług i produkcji oraz dynamicznie rozwijających się technologii ciągłym zmianom podlegają również potrzeby i wymagania rynku pracy. Wybory dokonywane przez młodzież oraz doświadczonych specjalistów podlegają więc ciągłej weryfikacji. Wymagają od mieszkańców Mazowsza stałego rozwijania posiadanych umiejętności oraz większej elastyczności zawodowej. Procesy te swobodnie zachodzą w Warszawie oraz w jej obszarze metropolitalnym, napotykają jednak na przeszkody w obszarach peryferyjnych regionu.

Charakter rynku pracy wymusza potrzebę ciągłego rozwijania umiejętności i kompetencji umożliwiających znalezienie pracy. Prowadzi to do upowszechniania procesów kształcenia się przez całe życie oraz większego wykorzystywania elastycznych form zatrudnienia. Województwo mazowieckie znajduje się co prawda na pierwszym miejscu pod względem liczby osób w wieku 25–64 lata uczestniczących w kształceniu i szkoleniu w kraju, wciąż odbiega jednak od średniej dla Unii Europejskiej (w 2010 r. odpowiednio 7,7% i 9,1%). Poza rozmijaniem się umiejętności posiadanych przez pracowników z wymaganiami pracodawców zróżnicowanie jest również zauważane w przestrzennym rozkładzie popytu na pracę. Ponad połowa z dostępnych w regionie miejsc pracy przypada na stolicę województwa. Przewyższa ona znacząco liczbę osób aktywnych zawodowo w Warszawie. W konsekwencji jest to miejsce o najniższym poziomie bezrobocia, jednocześnie zasysające pracowników z pozostałych obszarów województwa. Drugim miastem, w którym zachodzi taka sytuacja, jest Płock. Obecność dużego rynku pracy w sąsiedztwie sprzyja równoważeniu sytuacji w województwie. Radom, który takiej siły nie posiada, nie jest w stanie zapewnić miejsc pracy dla mieszkańców z sąsiadujących z nim powiatów. W konsekwencji tego charakteryzują się one najwyższą stopą bezrobocia.

Władze województwa mazowieckiego powinny więc promować wśród przedsiębiorców (np. za pośrednictwem wojewódzkiego urzędu pracy) korzyści z upowszechniania elastycznych form zatrudnienia, takich jak: telepraca, elastyczne godziny pracy, leasing pracowniczy, job sharing, praca zadaniowa oraz elastyczne formy stosunku pracy. Kolejnym działaniem powinna być regularna organizacja szkoleń rozwijających umiejętności zawodowe mieszkańców regionu oraz ułatwiających im przekwalifikowanie się, a także wspieranie mieszkańców w zakładaniu własnej działalności gospodarczej.

### **Mobilność przestrzenna**

Trudności w znalezieniu pracy w wyuczonych zawodach oraz w miejscu zamieszkania wymuszają coraz częstsze podróże mieszkańców Mazowsza bądź powszechniejsze korzystanie ze wspomnianych elastycznych form zatrudnienia. Sieć infrastruktury drogowej, kolejowej oraz telekomunikacyjnej powinna zapewniać sprawny, komfortowy i optymalny kosztowo przepływ osób, towarów i informacji. Wymaga ona jednak licznych inwestycji na terenie Mazowsza. Mazowiecka sieć komunikacyjna cechuje się widoczną jednokierunkowością powiązań ośrodków subregionalnych z Warszawą. Charakterystyczny dla regionu jest również brak połączeń komunikacyjnych między ośrodkami subregionalnymi uniemożliwiający swobodne przemieszczanie się ludności. Władze regionalne oraz lokalne różnych szczebli powinny dążyć więc do ciągłego zwiększania dostępności transportowej poszczególnych części regionu, umożliwiającej przenoszenie impulsów rozwojowych z Warszawy na pozostałe obszary województwa.

W pierwszej kolejności poprawie powinna ulec dostępność do największego rynku pracy i specjalistycznych usług w regionie. Udrożnienia wymagają drogi wylotowe z Warszawy, konieczne jest

budowanie poszczególnych odcinków obwodnicy miasta, upowszechniać powinno się także zastosowanie rozwiązań intermodalnych (np. systemy *park & ride*). Region wymaga także inwestycji mających na celu zwiększenie dostępności kolejowej, szczególnie w rejonie Ostrołęki i Płocka. Te dwa miasta są aktualnie zlokalizowane poza siecią szybszych połączeń kolejowych oraz planowanych autostrad i dróg szybkiego ruchu. Takie inwestycje są jednak konieczne, aby umożliwić dalszy wzrost tych ośrodków, a jednocześnie wesprzeć policentryczny rozwój całego regionu.

Poprawa dostępności komunikacyjnej, a w konsekwencji **mobilności mieszkańców Mazowsza**, m.in. przez udrożnienie szlaków komunikacyjnych z obszarów peryferyjnych do centrum regionu, pozwoli na zachowanie na tych terenach podstawowych usług. Wyprowadzka do Warszawy nie będzie wówczas jedynym rozwiązaniem dla osób dobrze wykształconych i ambitnych zawodowo. Zwiększenie dostępności komunikacyjnej obszarów regionu wpłynie również na lokalizację przedsiębiorstw, poprawi dostępność surowców i rynków zbytu. Dobrze rozwinięta infrastruktura informatyczna, stanowiąca nieodzowny element prowadzenia działalności proeksportowej pozwoli na powszechniejsze zakładanie przedsiębiorstw na obszarach oddalonych od rdzenia regionu.

### Mobilność gospodarcza

Opisane działania przełożą się więc także na **poprawę mobilności gospodarczej regionu**. Rozumiana jest ona tutaj przede wszystkim jako elastyczność i innowacyjność w działalności gospodarczej i w przedsiębiorczości. Jest ona konieczna dla utrzymania konkurencyjności gospodarki w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu międzynarodowym. Województwo mazowieckie charakteryzuje się dużym potencjałem współpracy między sferą nauki i biznesu ze względu na dużą siłę konkurencyjną regionalnego biznesu oraz liczbę i pozycję uczelni wyższych i instytutów naukowo-badawczych. Potencjał ten nie jest jednak wykorzystywany i nie przekłada się na innowacyjność mazowieckich przedsiębiorstw, które pozyskują innowacje najczęściej na bazie wewnętrznego potencjału przedsiębiorstw albo przez zakup gotowych rozwiązań, głównie zagranicznych. Innowacyjność gospodarki jest jednak kluczowa, aby zapewnić jej dostosowanie do ciągłych zmian w otoczeniu i ewoluujących potrzeb rynku. Nowe rozwiązania i technologie, również IT, dają taką możliwość, co więcej często rodzą sposobność do kolejnych inwestycji i wzrostu konkurencyjności.

Cechą mobilności gospodarczej jest umiejętność funkcjonowania w sieci powiązań. Dotyczy to zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego. Aby instytucje publiczne mogły się zrozumieć i efektywnie współpracować z biznesem, powinny wykorzystywać podobne standardy funkcjonowania. Oznacza to, że sektor publiczny, podobnie jak biznes i jednostki naukowe, musi nadążać za zmieniającymi się uwarunkowaniami otoczenia i wykorzystywać nowoczesne metody, technologie i narzędzia zarządzania. Zadaniem władz regionalnych powinno być wspieranie zarówno biznesu, samorządów lokalnych, jak i instytucji naukowych w kształtowaniu umiejętności wzajemnej współpracy oraz w dostosowaniu ich do ewoluujących wymagań otoczenia.

Mobilność gospodarcza na Mazowszu powinna być rozwijana przez wzmacnianie regionalnej, rodzimej przedsiębiorczości umożliwiające szybkie reagowanie na dynamiczne zmiany na rynkach. Będzie to realizowane m.in. przez wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań. Przykładami takich innowacyjnych usług może być telemedycyna, której upowszechnianie zwiększy dostęp mieszkańców do opieki zdrowotnej i ograniczy jej koszty, a dodatkowo rozwinię i utrwali umiejętności korzystania z nowoczesnych technologii w społeczeństwie. Niemniej jednak kluczowe wydaje się stymulowanie współpracy mazowieckich przedsiębiorców, naukowców, władz publicznych oraz organizacji pozarządowych. W szczególności władze regionalne powinny wzmocnić swoje działania związane z promocją gospodarczą województwa, a w szczególności rodzimych firm na rynku europejskim i światowym.

### Mobilność obywatelska

Upowszechnienie korzystania z teleusług wśród mieszkańców Mazowsza będzie świadczyło o rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Nowoczesne społeczeństwo powinny także charakteryzować postawy obywatelskie, świadczące o chęci współdziałania na rzecz swojego lokalnego środowiska. Zwiększanie mobilności obywatelskiej będzie polegało na kształtowaniu aktywnych, prospołecznych postaw wśród mieszkańców Mazowsza, którzy dzięki swojej kreatywności, tolerancji, elastyczności, wzajemnej współpracy i otwartości będą czuli się współodpowiedzialni za rozwój regionu. Poczucie współodpowiedzialności jest silnie związane z poziomem kapitału społecznego województwa. Ten jest zaś w województwie mocno zróżnicowany – mieszkańcy Warszawy angażują się w formalne struktury pozarządowe, osoby z terenów wiejskich opierają się w swoich działaniach raczej na relacjach nieformalnych. Obserwowany jest niski poziom zaufania społecznego do instytucji życia publicznego, a szczególnie do samorządu terytorialnego oraz organizacji pozarządowych. Podobnie niskie zaufanie w stosunku do nieznanymi osobom mieszkających w sąsiedztwie jest widoczne głównie w miastach średniej wielkości. Te zachowania skutecznie utrudniają budowanie spójności społecznej regionu.

Jednym z rozwiązań wartych wdrożenia i pobudzających aktywność obywatelską jest upowszechnienie budżetów partycypacyjnych w miastach i gminach Mazowsza. Takie docenienie mieszkańców województwa będzie prowadzić do jego większego zaangażowania, budowania poczucia odpowiedzialności za rozwój regionu, a jednocześnie pozwoli na wzrost zaufania do władz publicznych, poprawi także spójność społeczną regionu. Z kolei przykładem postaw obywatelskich w biznesie jest jego społeczna odpowiedzialność (CSR), polegająca na zaangażowaniu prywatnych podmiotów w działalność na rzecz ochrony środowiska, lokalnych społeczności, promocja etyki w zarządzaniu itp. Nie tylko duże międzynarodowe korporacje, ale też małe rodzinne przedsiębiorstwa mogą pozytywnie oddziaływać na lokalne otoczenie i dawać przykład obywatelskich postaw. Władze regionu mogą przyczynić się do zwiększenia mobilności obywatelskiej przez aktywne poparcie dla takich przedsiębiorstw i ich inicjatyw.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 68

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych; Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Ewaluacja stopnia osiągnięcia wskaźników Priorytetu IX PO KL Działania 9.2. Podniesienie jakości i atrakcyjności szkolnictwa zawodowego

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

- Konieczne jest docieranie z informacją, promowanie dobrych praktyk wśród szkół, które nie aplikują, organizowanie szkoleń z zakresu pisanie wniosków, organizowanie szkoleń dla dyrektorów z zakresu możliwości aplikowania i realizowania projektów. (Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego jako IP PO KL/MJWPU)
- Konieczna jest aktywizacja organów prowadzących szkoły, tak aby w szerszym niż dotychczas stopniu udzieliły wsparcia w przygotowaniu i realizacji projektów prowadzonym przez siebie szkołom i placówkom. (Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego jako IP PO KL/MJWPU)

- Należy wskazywać potencjalnym wnioskodawcom najlepsze narzędzia/metody/aktywności do wykorzystania w projekcie, tak aby najbardziej efektywnie wpływać na jakość kształcenia. (Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego jako IP PO KL/MJWPU)
- Należy wskazać wnioskodawcom możliwe rozwiązania „uelastyczniające” projekty, np. udział w projekcie więcej niż jednej szkoły, podawanie ogólnej liczby uczniów bez podziału na typ szkoły/zawód, częściowo otwartą rekrutację. Konieczne jest także zwrócenie większej uwagi wnioskodawców na właściwą diagnozę potrzeb i zainteresowania uczniów np. poprzez realizację badań na etapie przygotowywania wniosku. (Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego jako IP PO KL/MJWPU)
- Należy uzupełnić listę wskaźników do działania 9.2 PO KL o wskaźnik produktu np. liczbę dodatkowych godzin zajęć zrealizowanych w ramach projektu. (IZ PO KL)
- Należy rozważyć, czy obecne zapisy nie utrudniają tego typu placówkom dostępu do środków w ramach PO KL. Jeśli takie utrudnienie zostanie stwierdzone, to konieczne będą zmiany zapisów SzOP PO KL lub podstawy wyliczania wskaźników odwołujących się liczby szkół w województwie. (IZ PO KL)

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców – adresaci wskazani w nawiasie przy poszczególnych rekomendacjach

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 165

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych; Rynek pracy i przedsiębiorczość

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Efektywność działań aktywizacyjnych rynku pracy odnoszących się do wspierania samozatrudnienia i przedsiębiorczości w ramach FP i PO KL na Mazowszu poprzez przyznanie środków finansowych na rozpoczęcie działalności gospodarczej

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

W kontekście wspierania przedsiębiorczości kobiet należy kontynuować i rozwijać wsparcie w obszarze łączenia życia zawodowego z życiem prywatnym (np. wsparcie w opiece nad zależnymi członkami rodziny, szkolenia dot. zarządzania czasem). Tego rodzaju wsparcie może być udzielane zarówno w ramach projektów zakładających przyznanie środków finansowych na rozwój działalności gospodarczej, jak i poza nimi. Rekomendacja jest więc skierowana zarówno do projektodawców, jak i do Instytucji Zarządzającej i Instytucji Pośredniczących PO KL. Powinna zostać również uwzględniona przy programowaniu wsparcia przedsiębiorczości w przyszłym okresie programowania.

### **Ocena efektywności działań aktywizacyjnych przygotowujących do podjęcia działalności gospodarczej**

Ogólny obraz osiągniętych efektów jest pozytywny. Niemniej wyniki sugerują, że może występować znaczny efekt jałowej straty (*deadweight*), polegający na przyznawaniu dotacji osobom, które byłyby w stanie rozpocząć działalność gospodarczą również bez niej (np. pozyskując pożyczkę), co oznacza,

że dotacje nie generują w ich przypadku istotnych efektów. Wskazuje to na potrzebę poświęcenia dodatkowej uwagi etapowi selekcji osób, którym zostaje przyznana dotacja.

Wyniki badania pokazują, że zawierane w formularzach rekrutacyjnych projektów systemowych pytanie, czy kandydat założy działalność gospodarczą z własnych środków, w sytuacji gdy nie otrzyma środków finansowych w ramach projektu, jest nieskuteczne z punktu widzenia zapewnienia większej dodatkowości wsparcia, a ponadto może motywować uczestników do udzielania nieprawdziwej odpowiedzi.

W przypadku osób, które łączą prowadzenie działalności gospodarczej z pracą na etat, rzeczywiste efekty przyznania dotacji budzą pewne wątpliwości. Prawdopodobnie ograniczają się one do zwiększenia dochodów i tak zatrudnionej osoby. Ponadto zachodzi podejrzenie, że osoby, które pracowały w momencie przystąpienia do projektu, byłyby w stanie pozyskać środki finansowe niezbędne do założenia firmy również bez pomocy w postaci bezzwrotnej dotacji. Dlatego wątpliwa jest zasadność wspierania środkami bezzwrotnymi osób, które są zatrudnione i planują to zatrudnienie utrzymać.

Rekomendujemy zastosowanie przy doborze uczestników projektów realizowanych przez WUP oraz przy wyborze uczestników, którzy otrzymują dotacje, kryteriów preferujących tych uczestników, którzy mają mniejsze szanse na pozyskanie finansowania zwrotnego (np. pożyczki), bądź też całkowite rozdzielenie grup, które mogą korzystać z obu rodzajów wsparcia. Zalecamy rezygnację z zawarcia w formularzu rekrutacyjnym pytania, czy kandydat założy działalność gospodarczą z własnych środków, w sytuacji gdy nie otrzyma środków finansowych w ramach projektu. Warto natomiast w formularzach rekrutacyjnych zebrać informacje, które są brane pod uwagę przez pożyczkodawców przy ocenie wniosków o pożyczkę (np. źródła dochodów, możliwości zabezpieczenia pożyczki, ewentualne wcześniejsze doświadczenia biznesowe).

Nie zalecamy kierowania wsparcia dotacyjnego do osób, które pracują na etat i zachodzi podejrzenie, że pozostaną zatrudnione również po zarejestrowaniu działalności albo że posiadają wystarczające zasoby, aby pozyskać finansowanie z innych źródeł.

Rekomendacja może zostać wdrożona przez odpowiednie zaprojektowanie kryteriów doboru uczestników projektów i odbiorców dotacji oraz formularza rekrutacyjnego. Na przykład formularz rekrutacyjny może zawierać pytanie o stałe źródła dochodów, a procedura doboru może preferować osoby o niskich stałych dochodach.

### **Ocena skuteczności i przydatności wsparcia szkoleniowo-doradczego w trakcie prowadzenia działalności**

Patrząc całościowo, przydatność i skuteczność zapewnionego wsparcia szkoleniowo-doradczego należy ocenić wysoko. Niemniej jednak jakość szkoleń i doradztwa jest zróżnicowana, a ważną rolę w jej zapewnieniu odgrywa przebieg postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, w ramach którego wybierany jest podmiot świadczący usługi szkoleniowe i/lub doradcze. Rekomendujemy utrzymanie w tym i następnym okresie standardowo świadczonego wsparcia szkoleniowo-doradczego w kształcie zbliżonym do obecnego. Rekomendacja ta skierowana jest przede wszystkim do Instytucji Zarządzającej.

W przypadku beneficjentów, którzy wykonawcę usług szkoleniowych i doradczych wybierają w trybie zamówień publicznych, zalecamy takie formułowanie kryteriów wyboru wykonawcy, aby w miarę możliwości zapewnić odpowiednią jakość tych usług. Środkiem do tego może być przyznanie niezbyt wysokiej wagi kryterium ceny oraz istotnej wagi kryteriom związanym z zapewnieniem jakości usługi (np. opis treści szkolenia/doradztwa). Zdajemy sobie sprawę, że już obecnie beneficjenci stosują kryteria inne niż cenowe – co uważamy za właściwy kierunek.



### **Analiza wytycznych, dokumentacji oraz sposobu oceny formularzy rekrutacyjnych i wniosków o dotację**

W dokumentach projektowych, zwłaszcza w regulaminach rekrutacji i regulaminach ubiegania się o środki finansowe, należałoby stosować język zrozumiały dla potencjalnych uczestników projektu. Jest to istotny czynnik zapobiegania wykluczeniu społecznemu. Język regulaminów, konieczność opracowania biznesplanu, połączone z podejściem projektodawców, że równe traktowanie oznacza nieingerowanie, może sprawiać, że dochodzi do autoeliminacji osób z niższymi kompetencjami językowymi. Poprawa dostępności dokumentacji projektowej możliwa będzie dzięki opracowaniu prostej nawigacji w serwisie informacyjnym dotyczącym projektu oraz zamieszczaniu na stronach beneficjentów wszystkich dokumentów koniecznych do ubiegania się o wsparcie.

Niewątpliwie bez wsparcia szkoleniowo-doradczego, będącego integralnym elementem projektów realizowanych w ramach działania 6.2 i poddziałania 8.1.2 PO KL, osoby o słabszych kompetencjach mogłyby mieć problemy z wypełnieniem formularzy biznesplanów i zrozumieniem ich zapisów. Dlatego szczególnie istotne jest, aby w ramach podstawowego wsparcia szkoleniowo-doradczego wyposażano uczestników w praktyczną wiedzę i umiejętności związane z przygotowaniem biznesplanów. Odbywać się to powinno w sposób dostosowany do wiedzy, umiejętności i kompetencji uczestników. Rekomendujemy projektodawcom (w szczególności beneficjentowi systemowemu) zastosowanie w dokumentacji projektowej, w miarę możliwości, mniej biurokratycznego języka, ułatwiającego zrozumienie przekazywanych informacji przez osoby o słabszych kompetencjach językowych. Dobrym narzędziem sprawdzenia, czy opracowane materiały informacyjne zostały opracowane dostatecznie jasno i zrozumiale może być zastosowanie tzw. indeksu mglistości Gunninga. To popularne i proste narzędzie, łatwe do zastosowania przez osoby nieposiadające szczególnych kompetencji językoznawczych.

Rekomendujemy Wojewódzkiemu Urzędowi Pracy opracowanie wspólnego dla urzędu warszawskiego i filii schematu zamieszczania informacji i dokumentacji projektowej (dla projektów zakończonych i obecnie realizowanych), np. poprzez podzielenie podstron projektów na tematyczne sekcje.

Rekomendujemy projektodawcom, aby we wsparciu szkoleniowo-doradczym kładli duży nacisk na praktyczną wiedzę i umiejętności związane z opracowaniem biznesplanu. Wsparcie to powinno być dopasowane do zastanego poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji uczestników. Dlatego celowe może być dokonanie podziału szkoleń dla uczestników na poziom podstawowy i zaawansowany, zastosowanie interaktywnych metod przekazywania wiedzy albo elementy wzmacniające miękkie kompetencje uczestników projektu.

### **Analiza i ocena przebiegu ścieżki projektowej**

Wsparcie w postaci środków finansowych na rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej jest na tyle atrakcyjne, że potencjalni uczestnicy mogą w celu jego otrzymania podejmować działania mające znamiona manipulacji kryteriami dostępu. W przypadku ograniczenia go wyłącznie do osób zarejestrowanych jako bezrobotne, może to motywować potencjalnych uczestników do rejestrowania się w charakterze osób bezrobotnych w urzędach pracy (nawet w przypadku innego stanu faktycznego). Istnieją pewne niesprawności w systemie komunikacji i informacji dla uczestników projektów. Łączenie w jednej grupie osób pracujących i bezrobotnych może nie być efektywne, ponieważ potrzeby i preferencje tych grup co do organizacji i treści szkolenia są inne.

Obserwacje i wnioski pozwalają na sformułowanie szeregu szczegółowych zaleceń dla projektodawców. Ustalając kryteria udziału w projektach oferujących środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej, należy mieć na uwadze, że wywierają one efekty motywujące do pewnych działań. Dlatego kryteria te powinny być projektowane tak, aby były w miarę możliwości odporne na manipulację i nie wywoływały niepożądanych „efektów ubocznych”.

Należy rozważyć zawarcie w formularzu rekrutacyjnym (lub w odrębnej ankiecie dla uczestników) pytań o zainteresowanie udziałem w szkoleniu, wcześniejsze prowadzenie działalności gospodarczej oraz prowadzenie jej przez rodziców. Pozwoliłoby to wyróżnić osoby, które mają doświadczenie związane z prowadzeniem działalności gospodarczej i nie muszą brać udziału w szkoleniu np. pod warunkiem zdania testów, a dodatkowo stanowiłoby element weryfikacji motywacji stojącej za chęcią udziału w projekcie.

Większą uwagę warto poświęcić weryfikacji wystawianych zaświadczeń o zagrożeniu utratą pracy, by przeciwdziałać wystawianiu fikcyjnych zaświadczeń, np. gdy to rodzice oświadczają, że mają zamiar zwolnić zatrudnionego przez siebie dorosłego syna lub córkę.

W trakcie realizacji projektów należy położyć większy nacisk na przekazanie uczestnikom wskázówek dotyczących tego, od których osób mogą pozyskiwać informacje związane z realizacją projektu, oraz na przygotowanie tych osób do udzielania uczestnikom potrzebnych informacji. Ważne jest umożliwienie kontaktu internetowego i telefonicznego oraz szybkie odpowiadanie przedstawicieli beneficjenta na e-maile lub pisma.

Opinie uczestników i beneficjentów sugerują, że warto w procesie wsparcia przewidzieć więcej czasu na indywidualne konsultacje, doradztwo i coaching, nawet kosztem ilości godzin przeznaczonych na szkolenia. Sprawi to, że wsparcie będzie bardziej zindywidualizowane. Pożądane są indywidualne konsultacje do wyboru z różnymi specjalistami np. z doradcą zawodowym, psychologiem, prawnikiem, księgową, innym praktykującym biznesmenem z danej branży.

Nie jest zalecane łączenie w jednej grupie szkoleniowej osób bezrobotnych i osób pracujących.

### **Ocena adekwatności trybu wyboru projektów: konkursowego lub systemowego**

Konkursowy tryb nie jest odpowiedni do realizacji projektów outplacementowych, wymagających często „ad hoc” działań interwencyjnych. Pewnym rozwiązaniem jest realizacja długotrwałego projektu systemowego, ponieważ pozwala to uniknąć opóźnień związanych z procedurą wyboru projektu. Natomiast skierowanie w nim wsparcia również do osób bezrobotnych sprawia, że interwencja ta niczym nie różni się od działań podejmowanych w Priorytecie VI. Tryb systemowy wydaje się lepszym sposobem wdrażania projektów outplacementowych. Wsparcie powinno być świadczone „ad hoc” konkretnym zakładom planującym zwolnienia grupowe (projekty zamknięte), przy czym kluczowe jest uniknięcie opóźnień w procesie rozpatrywania wniosku o dofinansowanie i realizacji projektu. Rekomendacja jest skierowana do Instytucji Zarządzającej oraz Instytucji Pośredniczących. W zakresie opóźnień – również do projektodawców.

### **Ocena wpływu stosowanych w dokumentacji konkursowej kryteriów strategicznych na intensywność wsparcia**

Formułowane w działaniu 6.2 kryteria strategiczne okazały się w pewnej mierze skuteczne w ukierunkowaniu wsparcia na mieszkańców wskazanych powiatów, kobiety i prawdopodobnie osoby odchodzące z rolnictwa. Nie sprawiły jednak, że wsparcie dotacyjne trafia w szczególności dużej mierze do osób w wieku 45 lat lub więcej ani długotrwanie bezrobotnych. Wręcz przeciwnie, grupy te w porównaniu z ogółem charakteryzuje mniejsza intensywność przyznawania dotacji.

Przypadki rozszerzenia obszaru realizacji projektu tylko w niewielkim stopniu osłabiły wpływ wskazania wybranych powiatów w kryteriach strategicznych. Należy jednak takie sytuacje ograniczać do minimum, ponieważ podważają zasadność zastosowania tego typu kryteriów strategicznych. Ponieważ dotychczasowe próby ukierunkowania wsparcia w działaniu 6.2 na osoby w wieku 45 lat lub więcej oraz na osoby długotrwanie bezrobotne okazały się nieskuteczne, rekomendujemy realizację nowych projektów skierowanych wyłącznie do tych kategorii osób. Aby uniknąć dotowania przedsięwzięć

biznesowych o małych szansach powodzenia, nie należy jednak nadawać tym projektom zbyt dużego rozmiaru ani przyznawać dotacji automatycznie (bez weryfikacji pomysłów biznesowych) wszystkim uczestnikom projektu. Rekomendacja skierowana jest do Instytucji Pośredniczącej i potencjalnych projektodawców. Przy ocenie wniosków o dofinansowanie rekomendujemy bardziej dokładną weryfikację, czy realne są założenia dotyczące geograficznego zasięgu realizacji projektu – czyli czy na danym obszarze nie będzie problemu z rekrutacją założonej liczby uczestników. W momencie gdy takie problemy jednak wystąpią już na etapie realizacji projektu, zgoda na rozszerzenie geograficznego zasięgu projektu powinna być udzielana jedynie w dobrze uzasadnionych przypadkach i na zasadzie wyjątku – nie powinna stać się regułą. Rekomendacja skierowana jest do Instytucji Pośredniczącej II Stopnia.

#### **Analiza dostępności i wykorzystania innych źródeł finansowania działalności gospodarczej**

Zbliżający się nowy okres programowania, w którym rola instrumentów inżynierii finansowej znacznie wzrośnie, będzie poważnym wyzwaniem dla instytucji zaangażowanych w proces wspierania rozwoju działalności gospodarczej, biorąc pod uwagę upowszechnianie informacji o dostępnym wsparciu i tworzenie pakietów, składających się z różnych form pomocy.

Warto sprawdzić, czy w polskich warunkach innowacyjne instrumenty wsparcia przedsiębiorczości, takie jak inkubatory typu *couveuse*, opierające się na zapewnieniu doradztwa i sprzyjającego otoczenia dla rozwoju firmy w pierwszym okresie jej istnienia, są efektywnym instrumentem wspierania przedsiębiorczości.

Rekomendujemy informowanie o dostępnej już obecnie ofercie finansowania zwrotnego dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą (oraz przedsiębiorców o krótkim okresie działalności, np. do 2 lat) za pośrednictwem zarówno WUP, jak i realizatorów projektów konkursowych, oferujących zarówno wsparcie zwrotne, jak i bezzwrotne. Chodzi o to, aby personel zaangażowany w realizację projektów był w stanie kompetentnie informować osoby rozpoczynające działalność gospodarczą o dodatkowej (dostępnej poza projektem) ofercie finansowania zwrotnego dla takich podmiotów (większość banków jest bowiem bardzo ostrożnie nastawiona do udzielania kredytów osobom o krótkim okresie prowadzenia działalności gospodarczej). Dodatkowo sugerujemy uruchomienie w ramach rozpoczynającej się w województwie mazowieckim inicjatywy JEREMIE poręczenia portfelowego dla zainteresowanych banków i funduszy pożyczkowych, skierowanego wyłącznie do osób prowadzących działalność nie dłużej niż od 12–18 miesięcy. Tego typu produkt pozwoli na znacznie łatwiejszy dostęp do finansowania dłużnego. Wsparcie o charakterze dłużnym (w postaci pożyczek i kredytów) będzie interesujące i atrakcyjne tylko dla ograniczonej grupy osób; warto jednak, aby dla takich osób było stosunkowo łatwo dostępne. Rekomendujemy, aby WUP w Warszawie, a także inni projektodawcy w działaniu 6.2 zapewnili uczestnikom własnych projektów dostęp do usług informacyjnych i doradczych dla firm w ramach usług świadczonych przez ośrodki Krajowego Systemu Usług (KSU), kiedy otworzy się taka możliwość w wyniku ustaleń między MRR a PARP (usługi PK KSU są współfinansowane ze środków EFS). Na obecnym etapie trudno podać szczegółowy sposób wdrożenia tej rekomendacji, ponieważ nieznanne są zasady korzystania przez uczestników z usług KSU oraz ewentualna rola projektodawcy w ich zapewnieniu. Rekomendujemy opracowanie przez WUP w Warszawie pilotażowego projektu, w ramach którego zostanie założony inkubator typu *couveuse*.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców, głównie Instytucje wdrażające działanie 6.2 i poddziałanie 8.1.2 PO KL

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 128

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych; Rynek pracy i przedsiębiorczość

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Analiza wniosków złożonych w ramach dwóch konkursów do Działania 1.5 „Rozwój przedsiębiorczości” Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego 2007–2013

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Analiza dwóch konkursów przeprowadzonych w działaniu 1.5. Rozwój przedsiębiorczości Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego wskazuje, że konkursy te cieszyły się bardzo dużym zainteresowaniem przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim przedsiębiorstw mikro i małych. Przedsiębiorstwa te poszukują możliwości sfinansowania projektów inwestycyjnych, które prowadzić mają do zwiększenia w istotny sposób ich konkurencyjności. Dodatkowym aspektem jest możliwość zwiększenia przez przedsiębiorstwa regionalne poziomu innowacyjności, choć podkreślić należy, że jest to przede wszystkim innowacyjność na poziomie bezpośredniego otoczenia firm, o oddziaływaniu powiatowym.
2. Analiza konkursów wskazuje, że wprowadzone w nich preferencje dla firm mikro i małych, a także preferencje związane z premiowaniem przedsiębiorstw, które planują zrealizować projekty inwestycyjne na terenach o wyższym niż średnia dla Mazowsza poziomie bezrobocia, przynosi efekty – firmy te są lekko nadreprezentowane wśród beneficjentów działania 1.5. Warto w związku z tym utrzymać te preferencje w kolejnych (ewentualnych) konkursach do działania 1.5 oraz w przyszłej perspektywie finansowej 2014–2020.
3. Jednak mimo tych preferencji największa liczba projektów w obu konkursach została zgłoszona z obszaru warszawskiego, w tym szczególnie z miasta stołecznego Warszawy oraz powiatu warszawskiego zachodniego. Taki rozkład terytorialny realizowanych projektów wynika przede wszystkim z potencjału poszczególnych subregionów województwa mazowieckiego. Warto jednak w tym kontekście zwrócić uwagę na fakt, że może mieć tutaj zastosowanie polaryzacyjno-dyfuzyjny model rozwoju, szczegółowo opisany w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego na lata 2010–2020. Wymaga to podjęcia kroków mających na celu zapewnienie jak największego oddziaływania obszaru stołecznego na pozostałe obszary województwa.
4. Duże znaczenie na wybór projektów do dofinansowania ma kryterium miejsc pracy, jakie zostało wprowadzone do działania 1.5 – za tworzenie nowych miejsc pracy przedsiębiorstwa mogą uzyskać maksymalnie do 10 punktów (na 50 możliwych). Dla uzyskania tej maksymalnej liczby punktów firmy mikro muszą utworzyć 4 miejsca pracy, przedsiębiorstwa małe – 10 miejsc pracy, firmy średnie 15, a firmy duże 20 miejsc pracy. W ramach obu konkursów przedsiębiorstwa zadeklarowały utworzenie bardzo dużej liczby miejsc pracy (odpowiednio 3116 i 4170,5) – znacząco większej, niż zakładany wskaźnik dla tego działania, określony w Uszczegółowieniu Priorytetów RPO WM (utworzenie do 2013 r. 1000 miejsc pracy). Ponieważ na etapie składania wniosków o dofinansowanie jest to tylko deklaracja ze strony przedsiębiorcy, wydaje się, że w niektórych przypadkach deklaracje te mogły być składane nieco pochopnie. Dodatkowo należy wziąć pod uwagę fakt, że wpływ na realizację deklaracji utworzenia miejsc pracy, złożone przez przedsiębiorców, których projekty otrzymały wsparcie w konkursie z 2008 r., może mieć także kryzys gospodarczy lat 2008–2009. Dlatego też niezbędne będzie monitorowanie realizacji przez przedsiębiorców deklaracji utworzenia miejsc pracy, a także opracowanie zasad umożliwiających pod pewnymi warunkami odstąpienie od konieczności utworzenia części z tych miejsc pracy.

5. Jednocześnie występuje problem z tworzeniem miejsc pracy dla kobiet. Przedsiębiorcy dużo mniej chętnie deklarują tworzenie takich miejsc pracy. Wielu z nich w ogóle nie zaznacza podziału na miejsca pracy dla kobiet i mężczyzn. Nie wiąże się to raczej z dodatkowymi trudnościami w tworzeniu miejsc pracy dla kobiet – wydaje się, że jednym z najważniejszych powodów może być niewiedza ze strony przedsiębiorców, że takie działanie jest pożądane. Wskazane byłoby uruchomienie specjalnych działań informacyjno-promocyjnych wobec przedsiębiorstw, które otrzymują wsparcie, mających na celu zachęcanie ich do tworzenia miejsc pracy dla kobiet.
6. W zasadzie wszystkie przedsiębiorstwa składające wnioski w obu konkursach będą realizować projekty wprowadzające innowacje, lecz będą to przede wszystkim innowacje o poziomie oddziaływającym na najbliższe otoczenie firm. Biorąc pod uwagę potrzeby firm, a także zasięg oddziaływania przeważającej liczby firm, wydaje się, że jest to rezultat, jakiego należało się spodziewać i który powinien odnieść pożądany efekt w postaci zwiększenia konkurencyjności i możliwości rozwoju tych firm. Oczywiście konieczne jest także stwarzanie preferencji dla firm wprowadzających innowacje na poziomie wyższym (regionalnym lub krajowym), lecz należy mieć świadomość, że większość takich firm składała projekty do Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, gdzie można było uzyskać wyższe dofinansowanie. Jednak w kolejnej perspektywie finansowej większość wsparcia dla przedsiębiorstw powinna być udzielana na poziomie regionalnym. W związku z tym konieczne będzie utworzenie instrumentów wsparcia dla firm wysoce innowacyjnych, poszukujących szczególnych możliwości rozwoju. Jednocześnie należy wziąć pod uwagę fakt, że zgodnie z zaleceniami Komisji Europejskiej z Piątego Raportu Kohezyjnego oraz zaleceniami Ministerstwa Rozwoju Regionalnego w przyszłej perspektywie finansowej coraz częściej wykorzystywaną formą wsparcia przedsiębiorstw powinny być instrumenty zwrotne, takie jak pożyczki, poręczenia czy fundusze podwyższonego ryzyka. To oznacza, że wsparcie bezpośrednie będzie mogło być wykorzystywane stosunkowo rzadko, głównie wobec przedsiębiorstw, których dalszy rozwój będzie mógł przynieść największą wartość dodaną dla województwa mazowieckiego (zastosowane będzie mogło być podejście sektorowe lub horyzontalne).
7. Bardzo istotnym wnioskiem wpływającym z niniejszej ekspertyzy jest fakt, że przedsiębiorstwa – nawet mikro – w coraz większym stopniu korzystają z kredytu bankowego w celu sfinansowania obligatoryjnego wkładu własnego. Jednocześnie jednak postrzegają one konieczność zapewnienia wkładu własnego jako dość istotne ograniczenie, utrudniające korzystanie z funduszy strukturalnych. Wskazuje to, że sytuacja finansowa większości przedsiębiorstw ciągle nie jest najlepsza, a wygospodarowanie środków na cele rozwojowe jest dość trudne. Warto w tym kontekście podejmować dalsze wysiłki w celu rozszerzania działalności funduszy pożyczkowych i poręczeniowych jako istotnych źródeł finansowania działalności przedsiębiorstw – szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że tylko około 10% przedsiębiorstw w Polsce korzysta z ich usług. Niezbędne są działania informacyjne i promocyjne wobec przedsiębiorstw, wskazujące fundusze pożyczkowe i poręczeniowe jako alternatywne źródło finansowania rozwoju firm. Jest to istotne także z uwagi na fakt, że środki na bezpośrednie wsparcie przedsiębiorstw w województwie mazowieckim są już prawie wyczerpane, a w kolejnej perspektywie finansowej nacisk kładziony będzie na wykorzystanie przede wszystkim instrumentów zwrotnych.
8. Wyniki ankiety przeprowadzonej wśród przedsiębiorców – beneficjentów konkursu z 2008 r. wskazują, że czerpią oni informacje o możliwościach uzyskania wsparcia przede wszystkim ze stron internetowych Mazowieckiej Jednostki Wdrażania Projektów Unijnych oraz ze szkoleń, prowadzonych przez instytucje publiczne. Znacznie mniejszą wagę przywiązują oni do informacji uzyskiwanych od firm doradczych i szkoleniowych. Nakłada to dużą odpowiedzialność na MJWPU, która powinna w jak największym stopniu zapewniać rzetelną i aktualną informację zarówno za pomocą

swoich stron internetowych, jak i szkoleń organizowanych dla przedsiębiorców. Dodatkowym elementem w zakresie rzetelnej i szerokiej informacji powinna być możliwość bezpośredniego kontaktu z urzędnikami – np. za pomocą Internetu. Ten sposób komunikacji często wskazywany był przez przedsiębiorców jako wymagający poprawy.

9. Przedsiębiorcy biorący udział w badaniu ankietowym jako istotny punkt, mogący mieć wpływ na ułatwienie ubiegania się o fundusze strukturalne, wskazują uproszczenie procedur. Poza tym w ich opinii pożądanymi byłyby ujednoczenie i zobiektywizowanie przepisów i procedur oceny wniosków, a także wprowadzenie możliwości dokonywania poprawek we wnioskach na etapie ich oceny. Wydaje się więc wskazane dokonanie przeglądu stosowanych procedur i wprowadzenie postulowanych zmian. Natomiast na etapie realizacji projektów jako istotny czynnik ułatwiający korzystanie z funduszy strukturalnych przedsiębiorcy wskazywali wprowadzenie możliwości dokonywania modyfikacji w realizowanych projektach. Warto także w tym przypadku dokonać analizy procedur realizacji projektów i wprowadzić nie tylko w/w zmianę, ale także innych ułatwień – jak np. łatwiejszego, roboczego kontaktu beneficjentów z pracownikami MJWPU czy krótszego terminu rozpatrywania wniosków przedsiębiorców o modyfikacje.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego/Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 222

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych; Rynek pracy i przedsiębiorczość; Innowacje i B+R; Gospodarka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Analiza wsparcia udzielonego przedsiębiorcom w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego 2007–2013 w latach 2007–2011

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Struktura wnioskodawców pokazuje, że większą aktywnością aplikacyjną wykazują się podmioty z terenów (subregionów) postrzeganych w perspektywie województwa jako silne gospodarczo. Chociaż w wyniku podejmowanych dotychczas działań IZ, służących zmniejszeniu omawianej dysproporcji, doszło do zrównania ilościowego udziału w gronie beneficjentów podmiotów z poszczególnych subregionów województwa, to jednak w ogólnym ujęciu nie można potwierdzić istotnego jakościowego oddziaływania RPO WM na zmniejszenie polaryzacji rozwojowej województwa.

**Stan oczekiwany:**

W wyniku realizacji przez przedsiębiorców projektów w ramach RPO WM poprawie ulegają warunki rozwoju gospodarczego subregionów postrzeganych dotychczas jako słabo rozwinięte gospodarczo w perspektywie województwa, w wyniku czego zmniejszają się różnice rozwojowe między subregionami.

**Rekomendacja:**

Wprowadzenie zróżnicowanego poziomu dofinansowania projektów w układzie terytorialnym jako dodatkowego czynnika, motywującego do aplikowania przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie subregionów postrzeganych dotychczas jako słabo rozwinięte gospodarczo w perspektywie województwa.

**Wniosek:**

Wyniki badania potwierdzają istotny wpływ projektów realizowanych dzięki bezzwrotnej pomocy w ramach RPO WM na wzrost konkurencyjności indywidualnych przedsiębiorstw będących beneficjentami Programu. Potwierdzeniem dla skuteczności wykorzystania otrzymanych środków jest lista mocnych stron programu (analiza SWOT). Można zatem uznać bezzwrotną pomoc oferowaną w ramach RPO WM za skuteczne narzędzie wsparcia przedsiębiorców.

**Rekomendacja:**

Utrzymanie bezzwrotnego charakteru pomocy w ramach wsparcia dla przedsiębiorstw w kolejnym okresie dofinansowania RPO WM.

**Wniosek:**

W oparciu o wyniki badania i opinie beneficjentów można uznać obecny poziom dofinansowania za odpowiedni.

Nie stwierdzono w badaniu przypadków projektów, w których poziom przyznanego dofinansowania stanowiłby barierę dla jego realizacji w zaplanowanej formie lub skali. Także beneficjenci nie aplikujący o wsparcie w ramach RPO WM nie wskazywali kwestii poziomu dofinansowania jako bariery decydującej o ich dotychczasowej bierności w aplikowaniu.

**Rekomendacja:**

Przyjęcie w kolejnym okresie finansowania porównywalnych do obowiązujących w latach 2007–2013 założeń dotyczących poziomu dofinansowania projektów realizowanych przez przedsiębiorców w ramach RPO WM.

**Wniosek:**

W oparciu o uzyskane wyniki badań należy przyjąć, że obowiązujący dotychczas katalog kosztów kwalifikowanych jest optymalny dla realizacji projektów w ramach RPO WM. Katalog kosztów kwalifikowanych nie stanowił dla badanych istotnego kryterium mogącego warunkować podjęcie próby aplikowania o środki w ramach RPO WM lub mogącego ograniczać skuteczność realizacji projektów.

**Rekomendacja:**

Przyjęcie w kolejnym okresie finansowania porównywalnych do obowiązujących w latach 2007–2013 założeń dotyczących katalogu wydatków kwalifikowanych w odniesieniu do projektów realizowanych przez przedsiębiorców w ramach RPO WM.

**Wniosek:**

Wyniki badania pozwalają stwierdzić, że nie ma potrzeby rozbudowy RPO WM o nowe obszary wsparcia. Badani beneficjenci nie wskazali bowiem nowych obszarów, o które ich zdaniem warto rozbudować Program (odnotowane wskazania nie wykraczały poza obecny katalog projektów lub miały charakter jednostkowy). W opinii przedstawicieli IZ, biorących udział w badaniu, wskazany jest odwrotny kierunek założeń – Program powinien być mniejszy i skoncentrować się na określonych kluczowych obszarach.

**Rekomendacja:**

Przyjęcie w kolejnym okresie finansowania nie wykraczających poza obowiązujące w latach 2007–2013 założeń dotyczących katalogu obszarów wsparcia w odniesieniu do projektów realizowanych przez przedsiębiorców w ramach RPO WM.

**Wniosek:**

Jak wynika z analizy eksperckiej, a także analizy dokumentów strategicznych województwa, jak i wyciecznych unijnych dotyczących nowego modelu społecznej gospodarki rynkowej, w kolejnych latach

dla rozwoju gospodarczego Województwa Mazowieckiego oraz podniesienia jego konkurencyjności szczególnie istotne znaczenie odgrywać będą inwestycje w obszarze działalności badawczo-rozwojowej. Do obszarów priorytetowych z punktu widzenia strategii rozwoju województwa i kraju należą także inwestycje wynikające z celów gospodarki niskoemisyjnej – który to obszar pośrednio uzależniony jest od rozwoju obszaru pierwszego, tj. zapewnienia odpowiednich nakładów na badania i rozwój czy szerszego wykorzystywania technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych. Nawiązując do analizy eksperckiej, należy stwierdzić, że w celu zmniejszenia polaryzacji rozwojowej województwa należy głównie położyć nacisk na tworzenie warunków do rozwoju gospodarczego w subregionach postrzeganych dotychczas jako słabo rozwinięte gospodarczo w perspektywie województwa – poprzez rozwijanie rynków zbytu, zwiększanie mobilności zawodowej mieszkańców (przede wszystkim przez inwestycje w rozwój infrastruktury drogowej).

### **Stan oczekiwany:**

RPO WM pozostaje głównym instrumentem realizacji polityki rozwoju województwa w latach 2014–2020. W wyniku realizacji przez przedsiębiorców projektów w ramach RPO WM poprawie ulegają warunki rozwoju gospodarczego słabszych dotychczas subregionów, co przyczynia się do zmniejszenia dotychczasowych różnic rozwojowych między regionami.

### **Rekomendacja:**

W odniesieniu do kolejnego okresu finansowania zaleca się kontynuowanie wsparcia ze szczególną koncentracją na obszarach:

- Wzmocnienie sektora badawczo-rozwojowego;
- Budowa sieci współpracy nauka–gospodarka;
- Technologie komunikacyjne i informacyjne dla MŚP – szczególnie dostęp do szerokopasmowego Internetu;
- Środowisko, zapobieganie zagrożeniom i energetyka – projekty zgodne z celami gospodarki niskoemisyjnej;
- Regionalny system transportowy – poprawa standardu i jakości regionalnej sieci drogowej, poprawę dostępności i jakości usług w zakresie regionalnego transportu publicznego;
- Przygotowanie terenów pod działalność gospodarczą.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego (IZ RPO WM)

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 123

---

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych; Społeczeństwo

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Ocena wsparcia kierowanego do osób niepełnosprawnych w ramach komponentu regionalnego PO KL w województwie mazowieckim

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Skuteczna aktywizacja wymaga rzetelnego rozpoznania barier i problemów charakterystycznych dla osób z poszczególnymi rodzajami i stopnia niepełnosprawności.
  - a. Różnice implikują konieczność zastosowania bardziej zindywidualizowanego wsparcia, uwzględniającego charakterystyki tych osób, tj. rodzaj i stopień niepełnosprawności, ograniczenia



- poznawcze wynikające z niepełnosprawności, a indywidualne rozpoznanie sytuacji konkretnej osoby powinno mieć zasadniczy wpływ na dobór instrumentów wsparcia.
- b.** Niepełnosprawność powinna być definiowana zgodnie z Konwencją ONZ o prawach ON oraz z dokumentami UE jako zjawiska ewoluujące, wynikające z interakcji pomiędzy osobą a otoczeniem, a nie z samej tylko dysfunkcji, a tym bardziej z faktu orzeczenia dysfunkcji.
  - c.** Dla osób ze szczególnymi i bardziej skomplikowanymi rodzajami niepełnosprawności, np. sensoryczną narządów wzroku lub słuchu, postuluje się organizację projektów dedykowanych tym osobom w sposób celowy.
  - d.** W systemie realizacji projektów finansowanych z EFS należy zagwarantować mechanizmy umożliwiające objęcie wsparciem różnych grup ON.
  - e.** Środki przeznaczane w projektach na aktywizację zawodową i społeczną ON powinny być zależne od rodzaju wsparcia i czasu jego trwania, zindywidualizowane w kontekście rodzaju niepełnosprawności oraz konieczności zabezpieczenia dostępu do działań.
- 2.** Realizacja działań związanych z aktywizacją zawodową w ramach aktywnej integracji powinna zostać powierzona instytucjom zajmującym się rynkiem pracy, gdyż osiągają one korzystniejsze efekty.
    - a.** Projekty realizowane w ramach osi priorytetowych zorientowanych na osoby zagrożone wykluczeniem i wykluczone społecznie (w tym także ON) oraz związanych z ubóstwem powinny się koncentrować przede wszystkim na integracji społecznej i zdrowotnej, a dopiero w dalszej części zajmować się integracją zawodową. Budowanie motywacji i potrzeby zmian powinno w tych projektach mieć kluczowe znaczenie.
  - 3.** Konieczne jest promowanie szerszego wykorzystania instrumentów, takich jak trening kompetencji społecznych/trening umiejętności społecznych, wsparcie trenera pracy czy wsparcie psychologiczne.
    - a.** Konieczne jest zwiększenie skuteczności takich instrumentów, jak: kluby integracji społecznej, centra integracji społecznej, staże i praktyki zawodowe oraz zastosowanie na szerszą skalę instrumentów, które pozwolą na zdobywanie wiedzy praktycznej i doświadczenia zawodowego, tj. subsydiowanego zatrudnienia i dotacji na funkcjonowanie przedsiębiorstw w tym także społecznych.
  - 4.** Należy rozwijać i upowszechniać narzędzia i metody pracy z rodzinami, w tym szczególnie z rodzinami i opiekunami dzieci oraz ON, przy czym należy brać pod uwagę uwarunkowania rodzinne uczestników projektów przy planowaniu wsparcia, np. dotyczące wpływu podjęcia zatrudnienia na sytuację socjalno-finansową rodziny (doradztwo społeczno-prawne, psychologiczne także dla rodziców, małżonków, opiekunów itp.).
  - 5.** Istotne jest zatem uruchomienie środków finansowych, dzięki którym podmioty zamierzające zatrudniać osoby niepełnosprawne (i pod takim warunkiem) będą miały możliwość skorzystania z instrumentów finansowych wspierających tego typu inwestycje (np. zwolnienia podatkowe, zwolnienia w zakresie składek na ubezpieczenie społeczne, preferencyjne pożyczki, dotacje na likwidację barier w miejscu pracy).
    - a.** Należy upowszechniać metody czasowego wsparcia ON związane z przełamywaniem barier komunikacyjnych, architektonicznych i innych możliwych do ograniczenia dzięki usługom asystenta ON (w tym informacje o możliwościach i sieć punktów dostępu).
  - 6.** Należy podejmować względem ON takie działania i instrumenty niwelujące negatywne skutki stereotypowego myślenia o ON tak w społeczeństwie, jak i wśród pracodawców. W ten sposób będzie możliwe niwelowanie uprzedzeń w stosunku do ON, jakie pojawiają się ze strony pełnosprawnej części społeczeństwa.

- a. Warto podjąć działania zmierzające do modyfikacji obecnego w mediach wizerunku ON oraz urealnić obraz pracownika z orzeczoną stopniem niepełnosprawności.
- 7. Należy opracować i realizować systemowe i trwałe działania o charakterze informacyjnym np. dotyczący zawodów/stanowisk pracy, które mogą być z powodzeniem wykonywane przez osoby z różnymi rodzajami i stopniami niepełnosprawności.
  - a. Należy uruchomić i propagować zestandaryzowane usługi doradcze w zakresie przygotowania zakładu pracy i pracodawcy do zatrudnienia pracowników niepełnosprawnych.
  - b. Należy umożliwić w schematach finansowania wsparcie ON (w tym merytoryczne) przed i po podjęciu pracy. Należy umożliwić udział w projektach pracującym ON.
- 8. Szkolenia powinny być realizowane w dwóch obligatoryjnych blokach: teoretycznym i praktycznym na bazie (o ile to możliwe) konkretnego zakładu pracy. Szkolenie zawodowe powinno być obligatoryjnie powiązane z formami stażowymi (lub subsydiowanym zatrudnieniem).
  - a. Realizacja wsparcia powinna opierać się na ściśle określonej ścieżce integracji/rozwoju zawodowego opartej o minimalne standardy opracowania i realizacji ścieżki; przy czym powinna ona być wynikiem diagnozy deficytów i potencjałów (talentów) oraz weryfikowana pod kątem osiągnięcia celów nakreślonych w początkowej fazie pracy z ON.
- 9. Standardem spełnianym przez instytucje uczestniczące w projektach EFS powinno być zaplecze techniczne projektodawców (biuro projektu) i miejsc organizacji szkoleń przyjazne ON z różnymi rodzajami niepełnosprawności.
  - a. W projektach ogólnodostępnych należy przewidzieć możliwość finansowania tzw. „racjonalnych usprawnień”, czyli m.in. specyficznych usług dostosowawczych, nieprzewidywanych z góry w budżecie danego projektu, lecz uruchamianych wraz z pojawieniem się niepełnosprawnego/-ej uczestnika/-czki projektu.
  - b. Kadra trenerska szkoląca na kursach integracyjnych (dla ON i osób pełnosprawnych), a także kierowanych wyłącznie do ON powinna zostać przeszkolona w zakresie metodyki pracy z ON. To samo dotyczy personelu projektu wchodzącego w relacje z uczestnikami (np. rekruterzy). Warto też wprowadzać możliwości i zachętę do tego typu szkoleń powszechnie – do wszystkich beneficjentów, także tych potencjalnych.
  - c. Obligatoryjne szkolenie ekspertów oceniających projekty w kontekście dostępności projektów dla ON oraz doboru wsparcia.
  - d. Wydzielenie puli środków, np. na zasadzie odrębnego „priorytetu inwestycyjnego” w I osi priorytetowej, na działania związane ze stworzeniem efektywnych modeli wsparcia ON.
- 10. Potrzebne jest doszkolenie doradców zawodowych, trenerów pracy z zakresu pracy z ON. Następnie należy wprowadzić obowiązek dla wszystkich projektodawców realizujących projekty PO KL, aby wykazywali doświadczenie danej firmy szkoleniowej w pracy z ON. Może się to przyczynić do tego, że instrumenty wsparcia będą zróżnicowane i dostosowane do poszczególnych typów niepełnosprawności uczestników projektów.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców  
– instytucje/podmioty/osoby wspierające osoby niepełnosprawne

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 69

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych; Społeczeństwo

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Badanie zdolności absorpcyjnych publicznych instytucji pomocy i integracji społecznej – beneficjentów systemowych – w ramach Priorytetu VII Promocja integracji społecznej PO KL

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

- Wsparcie szkoleniowe i doradcze dla osób, które zarządzają zespołami projektowymi w zakresie motywowania współpracowników i podwładnych.
- Wprowadzenie lub modyfikacja systemu motywacji pracowników zaangażowanych w realizację projektów.
- Wprowadzenie zasady dodatkowego wynagrodzenia dla pracowników zaangażowanych w realizację projektów.
- Rozważenie możliwości obniżenia wysokości wkładu własnego w przypadku małych ośrodków.
- Umożliwienie zatrudnienia dodatkowej osoby od momentu aplikowania o środki.
- Umożliwienie kwalifikowalności kosztów zatrudnienia dodatkowego pracownika od momentu ogłoszenia naboru wniosków systemowych w danej rundzie aplikacyjnej.
- Umożliwienie delegowania pracownika tylko do zadań związanych z realizacją projektu.
- Umożliwienie kwalifikowalności kosztów wynajmu/adaptacji dodatkowych pomieszczeń od momentu ogłoszenia naboru wniosków systemowych w danej rundzie aplikacyjnej.
- Przekazywanie środków finansowych maksymalnie wcześniej jak to jest możliwe.
- Umożliwienie zaliczkowej wypłaty pewnej części środków koniecznych do uruchomienia projektu zgodnie z harmonogramem.
- Ograniczenie nanoszenia koniecznych zmian do momentów przejściowych, między zakończeniem jednej rundy aplikacyjnej a ogłoszeniem naboru do następnej.
- Opracowanie jasnej procedury opisującej kontakty między beneficjentem a IP2 na różnych etapach realizacji projektu.
- Uruchomienie newslettera dla beneficjentów z informacjami o zmianach w dokumentacji, interpretacjami zapisów sprawiających trudności w realizacji projektów itd.
- Gromadzenie i upowszechnianie interpretacji dokumentów, które budzą wątpliwości beneficjentów.
- Przygotowanie osób odpowiedzialnych za rekrutację beneficjentów ostatecznych do skutecznej pracy z grupą docelową (warsztaty, case study, wizyty studyjne).
- Umożliwienie wymiany doświadczeń i dobrych praktyk pomiędzy ośrodkami pomocy i integracji społecznej w zakresie skutecznej rekrutacji i pozyskiwania beneficjentów ostatecznych.
- Rozważenie możliwości rozszerzenia grupy docelowej (np. o młodzież poniżej 15. roku życia) w celu ograniczenia „wrodzonej bezradności”.
- Umożliwienie opiekunom projektów wymiany dobrych praktyk.
- Ograniczenie rotacji na funkcji opiekuna projektu, z uwzględnieniem dotychczasowych doświadczeń beneficjenta w tym zakresie.
- Standaryzacja pracy opiekunów oraz opracowanie i wdrożenie systemu weryfikacji jakości pracy opiekunów.
- Umożliwienie wszystkim osobom zaangażowanym w przygotowywanie i realizację projektów udziału w szkoleniu na każdym etapie realizacji projektu (w różnorodnych formach).

- Aktualizacja lub opracowanie przez MCPS (przy współpracy z IP2) standardów szkoleń Beneficjentów systemowych.
- Przygotowanie i uruchomienie szkoleń e-learningowych dedykowanych określonym grupom odbiorców.
- Umożliwienie asesorom odbycia szkolenia, case study, warsztatów, wizyt studyjnych itd. związanych ze specyfiką pracy socjalnej.
- Zlecenie zadań związanych z oceną projektów osobom z wystarczającą wiedzą/doświadczeniem w zakresie specyfiki pracy socjalnej.
- Zwiększenie liczby asesorów tak, by na jedną osobę przypadało mniej wniosków do oceny.
- Rozważenie możliwości ograniczenia liczby dokonywania poprawek na etapie oceny wniosków.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 223

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych; Społeczeństwo

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Ocena wartości docelowych wybranych wskaźników w ramach PO KL 2007–2013 w województwie mazowieckim

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

- Kontynuacja działań polegających na dokonywaniu przesunięć alokacji pomiędzy poszczególnymi działaniami i poddziałaniami. Dodatkowo środki powinny być wykorzystywane możliwie efektywnie – oznacza to konieczność zorientowania interwencji stricte na projekty przyczyniające się do realizacji wskaźników, w możliwie najwyższym i najbardziej efektywnym stopniu.
- Wzmocnienie roli IP jako regionalnego lidera wspierającego realizację PO KL, w tym pozostałe instytucje zaangażowane we wdrażanie Programu w regionie.
- Kontynuacja realizacji działań wspierających wdrażanie Programu, w tym z wykorzystaniem środków Pomocy Technicznej, które umożliwiają uruchamianie działań diagnostycznych, a także informacyjno-promocyjnych, mających na celu usprawnienie procesu wdrażania Programu.
- Szersze zaangażowanie interesariuszy wewnętrznych, w szczególności IP2 w proces tworzenia PD, umożliwiające wykorzystanie ich doświadczeń z wdrażania Programu.
- Zróżnicowane stosowanie kryteriów dostępu i strategicznych w zależności od stopnia zainteresowania wnioskodawców i uczestników danym typem wsparcia.
- Uruchomienie projektów systemowych w formule „parasolowej” z określonym liderem, inicjującym pożądane działania i aktywizującym inne podmioty, a także przejmującym znaczną część obsługi organizacyjno-administracyjnej projektu. Dotyczy to tych działań, w których pomimo podejmowanych prób zachęcających wnioskodawców do wsparcia, podaży projektów pozostaje na niezadowalającym poziomie.
- W przyszłym okresie programowania wyposażenie ekspertów oceniających wnioski w narzędzia wspierające proces oceny wniosków o dofinansowanie realizacji projektu w obszarze cele i wskaźniki w odniesieniu do oceny realności wartości wskaźników zaproponowanych przez Beneficjenta we wniosku.

- Dbałość o poprawne i precyzyjne formułowanie wskaźników oraz ich spójność z obowiązującymi w danym obszarze regulacjami prawnymi. Zapewnienie spójności wsparcia dedykowanego danej grupie adresatów, zarówno w ramach PO KL, jak i z zewnętrznymi instrumentami.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 126

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych; Społeczeństwo

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Społeczno-demograficzne uwarunkowania rozwoju Mazowsza

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

### **Sytuacja demograficzno-osadnicza**

1. Skala i natężenie obserwowanych, a zwłaszcza obiektywnie spodziewanych w najbliższych dwóch dekadach problemów ludnościowych i społecznych skłania do uznania obecnego stanu na obszarach peryferyjnych jako kryzysu demograficznego. Niezależnie od oceny tego stanu, konieczne jest pilne przygotowanie programu aktywizacji tych obszarów i łagodzenia skutków depopulacji, która w części gmin jest nie do uniknięcia. W związku ze zmniejszaniem się bazy ludnościowej i ekonomicznej, w części samorządów niższego szczebla (zwłaszcza gminnego, ale też powiatowego) w perspektywie najbliższych dwóch dekad niewykluczona jest dyskusja nad reorganizacją terytorialno-administracyjną, wiążącą się z łączeniem przyległych jednostek w celu zapewnienia odpowiedniego potencjału do pełnienia funkcji usługowo-publicznych.
2. Niezbędne są działania służące aktywizacji obszarów peryferyjnych przez poprawę usług i wspieranie lokalnej infrastruktury edukacyjno-kulturalnej. Przy tym konieczna jest rozsądna i racjonalna polityka lokalizacyjna tego typu, służąca lokalnej koncentracji osadniczej sprzyjającej większej efektywności i ponoszeniu tych samych lub nawet mniejszych nakładów przy lepszej obsłudze mieszkańców. Prawdopodobnie nie do uniknięcia będą niepopularne i trudne decyzje związane z wyborem i selekcją najlepszych miejsc do lokalizacji określonych usług, kosztem ich likwidacji w ośrodkach o zbyt małym popycie. Będzie to wymagało poprawy obsługi komunikacyjnej.
3. Spodziewane niekorzystne procesy demograficzne, w tym zwłaszcza nasilające się biologiczne starzenie się populacji, skłania do podjęcia z wyprzedzeniem działań osłonowych, przede wszystkim w zakresie przygotowania instytucjonalno-infrastrukturalnego zaplecza ochrony zdrowia i opieki społecznej, nakierowanych na potrzeby osób starszych. Niezbędna jest poprawa dostępności placówek tego typu, również przez lepszą organizację i wspieranie transportu.
4. Konieczne jest tworzenie zachęt do pozostania w miejscach dotychczasowego zamieszkania, szczególnie dla osób mogących być lokalnymi liderami rozwoju i autochtoniczną elitą. Należy także wspierać związki emigrantów z rodzinnymi stronami – jest to jeden z największych kapitałów, który trwale i organicznie mógłby aktywizować podupadające odpływowe regiony, np. przez rozwój funkcji lotniskowych. W tym kontekście bardzo ważne jest też wspieranie więzi międzypokoleniowych, co z punktu widzenia zapewnienia opieki nad osobami w podeszłym wieku i ogólnie ich godziwej starości jest nie do przecenienia.

5. Trwałe i efektywne ograniczenie negatywnego oddziaływania zjawisk związanych z drugim przejściem demograficznym, a zwłaszcza spadkiem dzietności, może mieć miejsce, jak się wydaje, w przypadku uruchomienia realnego programu ogólnokrajowej polityki prorodzinnej, podobnie jak wskazują sukcesy na tym polu w krajach zachodnich. Niezależnie od tego konieczne jest wsparcie polityki prorodzinnej w zakresie, jaki jest możliwy w ramach kompetencji samorządów różnego szczebla (np. karty rodzinne, przedszkola, żłobki). Konieczne jest też sprzyjanie tzw. klimatowi prorodzinemu w kulturze codziennej za pośrednictwem dostępnych mediów i przez podejmowanie różnego rodzaju przedsięwzięć.

### Edukacja

1. Zmieniające się uwarunkowania sprawiają, że niezbędne jest wprowadzenie mechanizmów, które będą dopasowywać organizację szkół podstawowych do zmieniających się warunków demograficznych, w tym spodziewanej depopulacji regionów peryferyjnych, z równoległym wzrostem dostępności do wiedzy przez rozwój sieci teleinformatycznych. Zapewne nieuniknione zamykanie szkół różnego szczebla będzie niekorzystne z punktu widzenia życia kulturalno-oświatowego zwłaszcza najmniejszych miejscowości i będzie wymagało działań osłonowych w sensie zachowania bazy usługowej, np. przekształcania części tych obiektów w świetlice, przedszkola rodzinne. Zachowanie tej podstawowej bazy kulturalnej w regionach peryferyjnych może być jednym ze sposobów na ograniczanie drenażu migracyjnego.
2. W celu zatrzymywania najlepiej wykształconych i najaktywniejszych mieszkańców na obszarach wiejskich niezbędne są działania dwojakiego rodzaju. Po pierwsze, konieczne są inwestycje w miejsca pracy w ośrodkach subregionalnych i lokalnych, w tym powiatowych. Po drugie, wskazana jest poprawa dostępności przestrzennej, umożliwiająca łatwiejszy dostęp młodzieży z tych terenów do usług edukacyjnych i kulturalnych, w tym najlepszych uczelni akademickich zlokalizowanych w Warszawie, bez konieczności trwałej zmiany miejsca zamieszkania. Należy prowadzić politykę prodojazdową, ale skoncentrowaną nie tylko na atrakcyjnym rynku pracy Warszawy, ale także na większej liczbie ośrodków zwłaszcza szczebla subregionalnego.
3. Poważnym problemem jest zagrożenie rozwoju funkcji pozarolniczych na terenach o ekstensywnym rozwoju rolnictwa, co wynika zarówno z niskiego poziomu wykształcenia mieszkańców i ich starzenia się, jak i ogólnie niskiej gęstości zaludnienia, z powodów popytowych nie sprzyjającej lokalizacji usług i drobnego przemysłu. Wydaje się, że ze względu na specyfikę tych terenów, bardziej uzasadnione jest wspieranie tradycyjnych funkcji rolniczych, w tym produkcji tzw. zdrowej żywności, jak i pewna aktywizacja tych obszarów przez ułatwienia dla rozwoju funkcji drugich domów.
4. Należy dołożyć wszelkich starań, aby oferowane kierunki kształcenia (szczebel ponadgimnazjalny i wyższy) były jak najbardziej zbliżone do zapotrzebowania rynków pracy. Należy powołać regionalny zespół zajmujący się dokładną analizą przyszłych trendów w gospodarce i na rynku pracy – w kontekście poszukiwanych zawodów i specjalności (analogicznie do działających na szczeblu krajowym). Poza stałym monitorowaniem losów absolwentów (wyznacznik słabych i mocnych stron edukowania), należy obserwować zachowania przedsiębiorców, zwłaszcza w branżach generujących duże dochody i będących potencjalnymi dźwigniami rozwoju.
5. Konieczne jest zwiększenie dostępności do szkoleń i kursów. Jest to znaczący element kształcenia, umożliwiający zdobywanie dodatkowych umiejętności czy informacji, które są istotne z perspektywy funkcjonowania na rynku pracy. Służą one bowiem najczęściej waloryzacji zasobów wiedzy i umiejętności osób posiadających już pewien poziom wykształcenia i praktykę zawodową. W związku z coraz powszechniejszą informatyzacją warto rozpatrzyć, czy nie stymulować tego typu działań za pomocą sieci internetowej.

### Rynek pracy

1. Główne wyzwania dla mazowieckiego rynku pracy to niedopasowanie strukturalne zasobów pracy i popytu na nią oraz niedopasowanie przestrzenne miejsc pracy i miejsc zamieszkania, przy silnie zróżnicowanym potencjale endogenicznym kapitału ludzkiego oraz pogarszającej się strukturze wieku.
2. Ograniczenie niedopasowania strukturalnego jest możliwe na drodze przemian w sektorze edukacji przez szkolenia i wsparcie przedsiębiorczości. Działania w tym zakresie muszą być jednak zróżnicowane regionalnie. W szczególności że celowa jest, jak się wydaje, inna polityka na terenie OMW oraz w strefie zewnętrznej województwa, gdzie przykładą się znaczną wagę do kształtowania kultury przedsiębiorczości. Odmiennych rozwiązań mogą także potrzebować niektóre ośrodki subregionalne, oparte zwłaszcza na silnym rozwoju dosyć wąskich branż przemysłowych (np. Płock), wymagające poszerzenia spektrum działalności, oraz ośrodki powiatowe. W obrębie OMW oraz w kilku innych ośrodkach, gdzie sytuacja na rynku pracy jest relatywnie dobra, najważniejszym elementem są działania aktywizacyjne lub wspomagające zdobywanie nowych kwalifikacji i zmianę zawodu. Stosowanie tych samych mechanizmów na terenach peryferyjnych może okazać się nieefektywne z uwagi na ogólnie niski popyt na pracę wykwalifikowaną. Ich skutki będą prawdopodobnie pozytywne w wymiarze wspierania drobnej przedsiębiorczości i motywowania do większej indywidualnej aktywności.
3. Niedopasowanie przestrzenne może być niwelowane przez migrację ludności (ale jest to niekorzystne dla obszarów zasilających) lub migrację miejsc pracy do strefy peryferyjnej (korzystne, ale trudne w praktycznej realizacji). Trzecią możliwością jest prowadzenie polityki prodojazdowej, przy jednoczesnej ochronie miejsc pracy już znajdujących się w strefie zewnętrznej województwa, zwłaszcza w ośrodkach subregionalnych i powiatowych (najbardziej narażonych na efekty „wysysania”) oraz przy jednoczesnym wsparciu dla deglomeracji miejsc pracy w obrębie Obszaru Metropolitalnego Warszawy. Celem takiej dekoncentracji (do strefy zewnętrznej, ale nie poza OMW) jest skrócenie dojazdów do pracy (w wymiarze czasowym i ekonomicznym) przy jednoczesnym zachowaniu korzyści aglomeracji.
4. Potencjalnymi miejscami koncentracji miejsc pracy, wpisującymi się w koncepcję deglomeracji, która mogłaby być wspierana z poziomu regionalnego, są obszary położone w ciągach nowoczesnej infrastruktury drogowej i kolejowej lub w sąsiedztwie portów lotniczych. Obecnie miastami takimi, jak się wydaje, są: Nowy Dwór Mazowiecki, Radzymin, Żyrardów, Mszczonów i Grójec. Potencjalnie podobną rolę mogłyby pełnić również: Mińsk Mazowiecki, Pułtusk, Wyszków i Sochaczew, a także położone poza granicami województwa Skierniewice.
5. Polityka prodojazdowa musi uwzględniać specyfikę poszczególnych kierunków. Musi także brać pod uwagę minimalizację kosztów środowiskowych. Transport indywidualny i zbiorowy muszą być traktowane jako komplementarne. Najpilniejsze wydaje się rozszerzenie izochrony 60-minutowej w kierunkach północnym, wschodnim i częściowo południowym. Elementem kluczowym pozostaje jednak powiązanie układu drogowego z systemem transportu szynowego stolicy (SKM/WKD) przez system parkingów *park and ride* oraz rozwój podmiejskich linii kolejowych (w sensie technicznym, taborowym oraz instytucjonalnym).
6. Poszerzenie się strefy dojazdów do pracy nie powinno stanowić alternatywę dla rozwoju rynków pracy poza OMW. Rozwój ten z całą pewnością należy wspierać. Nie można go jednak przeceniać. Ewentualne wsparcie dla rynków pracy w strefie zewnętrznej województwa powinno być selektywne (zapewniające koncentrację i efektywność ewentualnie inwestowanych środków). Chodzi przy tym o selektywność przestrzenną (wybór ośrodków o określonej lokalizacji), branżową (wspieranie ośrodków o dużym udziale branż nowoczesnych i kreatywnych) oraz wynikającą ze specyfiki rynku

pracy (w tym m.in. z obecnej struktury bezrobotnych, struktury demograficznej, zasobów kapitału ludzkiego) i z planów rozwoju infrastruktury transportowej.

7. W powyższym kontekście bardzo ważnym kierunkiem działania jest tworzenie nowych miejsc pracy w słabszych ekonomicznie ośrodkach subregionalnych (poza lepiej rozwiniętym pod tym względem Płockiem są to: Ciechanów, Ostrołęka, Siedlce i Radom). Wymaga to jednak wsparcia funkcji egzogenicznych tych miast, m.in. przez lokalizację i wspieranie funkcji publicznych, zwłaszcza usług wyższego rzędu.
8. W związku z trendami ludnościowymi, wynikającymi z cykliczności wyżów i niżów demograficznych, konieczne jest zdyskontowanie nadchodzącego przyrostu osób w wieku produkcyjnym niemobilnym poprzez starania o podniesienie realnego przeciętnego wieku przechodzenia na emeryturę (dodatkowo nakłada się tu problem nie zawsze uzasadnionego wysokiego odsetka rent) oraz aktywizację zawodową osób w starszym wieku. W skali kraju, przy znacznie gorszej spodziewanej w najbliższych dekadach sytuacji i obciążeniu demograficznym, ustawowe podniesienie wieku emerytalnego wydaje się nieuniknione, o ile nie zostanie znacznie zwiększony przeciętny poziom aktywności zawodowej (o około 15–20 punktów proc.), nie poprawi się sytuacja demograficzno-zawodowa wskutek imigracji zagranicznej lub radykalnie nie wzrośnie poziom dzietności. Wydłużenie wieku przechodzenia na emeryturę wiąże się jednak z takimi kwestiami, jak nieakceptowalny społecznie bardzo krótki na tle innych krajów europejskich okres pobierania świadczenia (przy obecnych ceszurach wiekowych 60 i 65 lat jest on jednym z niższych w krajach UE z powodu znacznie krótszej przeciętnej długości życia w Polsce) oraz negatywnymi skutkami dla polityki prorodzinnej (m.in. pomoc babć i dziadków w wychowaniu wnuków).

### Wykluczenie społeczne

1. Analiza dotychczasowych trendów zmian w zakresie zróżnicowań społeczno-przestrzennych w różnych skalach – od mikro (np. wewnątrzmijskiej) aż po skalę regionalną (wewnątrzwojewódzką) pokazuje wzrost rozwarstwienia społecznego w wymiarze przestrzennym. Skala istniejących dysproporcji rozwojowych już obecnie stanowi znaczącą barierę dla poprawnego rozwoju peryferyjnych regionów Mazowsza. Zasadne byłoby skierowanie dodatkowych środków przeznaczonych na rozwój infrastruktury (głównie transportowej, ale nie tylko) do peryferyjnych obszarów Mazowsza, co poprawiłoby dostępność przestrzenną do rynków pracy i usług. Ważny jest monitoring zmian poziomu dostępności przestrzennej usług społecznych, gdyż powstające inwestycje infrastrukturalne powinny hamować, a nie stymulować narastanie dysproporcji rozwojowych na Mazowszu. Należy także przeorientować zasady redystrybucji dochodów, aby dostępne środki w większej części trafiały do najbardziej zaniedbanych regionów.
2. Należy stworzyć zintegrowany i skoordynowany system przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu, który byłby oparty na współpracy szerokiego frontu aktorów lokalnych, regionalnych, krajowych, a nawet międzynarodowych (duże korporacje międzynarodowe) wywodzących się z sektorów: państwowego, prywatnego oraz organizacji pozarządowych. W założeniach tego systemu należy uwzględnić silne zróżnicowanie przestrzenne, co umożliwiłoby dostosowanie do niego równie zróżnicowanych strategii uwzględniających lokalną specyfikę. Szczególnie ważne jest tutaj znaczenie podmiotów lokalnych, pozwalających na dopasowanie działań i środków do lokalnych uwarunkowań.
3. Polityka społeczna powinna zostać ukierunkowana proaktywnie w taki sposób, aby w pierwszej kolejności wspomagać osoby podejmujące wysiłek przeciwdziałania własnemu wykluczeniu. W przeciwnym wypadku istnieje zagrożenie poszerzenia grupy osób uzależnionych od pomocy społecznej.



4. Istotnym zagadnieniem z punktu widzenia przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu jest ograniczanie bezrobocia i spadku aktywności zawodowej w grupie osób znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy. Konieczne jest zatem zapewnienie jak największej liczby miejsc pracy osobom niepełnosprawnym oraz prowadzenie zakrojonych na szeroką skalę działań aktywizujących zawodowo takie osoby. Podobnie należy wprowadzić ułatwienia pozostania na rynku pracy osobom w wieku przedemerytalnym (także w związku ze spodziewanym starzeniem się ludności), jak również ułatwienia wejścia na rynek pracy młodzieży, w tym absolwentom. Powinny temu służyć zmiany w systemie oświaty, aby dostosować go do zmieniających się potrzeb rynku pracy, a także prowadzenie stażów pracy w zawodach faktycznie poszukiwanych na rynku pracy.

### Polityka rozwoju a zróżnicowania funkcjonalne gmin

Zgodnie z celami postawionymi jeszcze w fazie przygotowawczej projektu, polityka regionalna i problematyka rozwoju w jej praktycznym aspekcie powinna uwzględniać zróżnicowanie funkcjonalne obszarów podlegających poszczególnym działaniom administracyjnym, społecznym i gospodarczym. Wyniki analiz zdecydowanie potwierdziły taki sposób podejścia i formułowania celów aplikacyjnych. Trendy rozwojowe są bowiem niejednokrotnie specyficzne lub oryginalne dla poszczególnych typów gmin. Powoduje to, że polityka regionalna i społeczno-gospodarcza, a nawet planowanie przestrzenne powinno być precyzyjnie projektowane lub co najmniej modyfikowane ze względu na cechy chorologiczne i dynamiczne tych obszarów. Równocześnie klastry funkcjonalne pozwalają dokładniej monitorować zachodzące procesy w czasie i przestrzeni oraz w odniesieniu do ludzkich potrzeb.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 125

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych; Społeczeństwo

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Przemiany społeczno-demograficzne województwa mazowieckiego w latach 1990–2030

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Zmiany w strukturze biologicznej, w tym wieku ludności, będą wymagać przeobrażeń sieci ochrony zdrowia i opieki społecznej oraz dostosowania komunikacyjnego w celu polepszenia dostępności przestrzennej. Niewątpliwie, niezależnie od rozwoju sytuacji, konieczne jest bardziej skoordynowane i kompleksowe podejście do organizacji komunikacji publicznej, a zwłaszcza rozwoju systemów szynowych w aglomeracji warszawskiej oraz transportu publicznego na obszarach peryferyjnych.

Problem niskiej stopy urodzeń wynika z efektów opisywanych w teorii drugiego przejścia demograficznego, związanych ze zmianami obyczajowo-kulturowymi, jak też typowych kwestii ekonomiczno-materialnych, związanych z trudnościami młodych osób na rynku pracy i ogólnie niestabilną ich sytuacją zawodowo-mieszkaniową. W sumie skutkuje to zmniejszoną skłonnością do zawierania małżeństw lub związków o takim charakterze, a w jeszcze istotniejszym stopniu do posiadania potomstwa. Trwałe i efektywne ograniczenie negatywnego oddziaływania zjawisk związanych z drugim przejściem demograficznym, jak się wydaje, może odnieść skutek jedynie w przypadku uruchomienia realnego programu ogólnokrajowej polityki prorodzinnej, podobnie jak wskazują sukcesy w tej dziedzinie w krajach

zachodnich. Potrzebna jest też aktywna polityka samorządowa, w postaci np. ułatwień dla rodzin posiadających więcej dzieci (realizowana tylko przez nieliczne samorzady). Konieczne jest też sprzyjanie tzw. klimatowi prorodzinnemu w kulturze codziennej, za pośrednictwem mediów i przez inicjację różnego rodzaju przedsięwzięć o społeczno-publicznym charakterze.

Badania wykazały przydatność niektórych nowych narzędzi do analizy zjawisk demograficznych i społecznych. Obecnie wskazane wydaje się zainicjowanie prac, których efektem mogłoby być ustalenie rzeczywistej liczby mieszkańców i ich przemieszczeń. Jest to bardzo istotny problem, który w wielu przypadkach uniemożliwia prawidłową ocenę skali i mechanizmów procesów społeczno-gospodarczych oraz szacowanie popytu na infrastrukturę społeczną. Lepsza rejestracja statystyczna ludności rezydentnej poprawiłaby też z pewnością wiarygodność prognoz demograficznych.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** nie sprecyzowano

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 20

## 2.7. Rynek pracy i przedsiębiorczość

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość; Kultura, edukacja, turystyka; Społeczeństwo

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Charakterystyka badań z zakresu rynku pracy prowadzonych w systemie statystyki publicznej w latach 2004–2009

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

W opracowaniu przedstawiono charakterystykę badań statystyki publicznej odnoszących się do rynku pracy w jego wąskim i szerokim rozumieniu. Każde z badań zostało szczegółowo opisane w zakresie przedmiotu badania, sposobu zbierania i metod analizy danych oraz zakresu informacji, które są dostępne lub możliwe do uzyskania na bazie gromadzonych materiałów. Starano się, by opis każdego z badań miał ściśle aplikacyjny charakter, to znaczy wskazywano na te cechy i te elementy badania, które mogą być przydatne w analizie sytuacji na regionalnym rynku pracy, podkreślano bariery w ich zastosowaniu, pokazywano luki i deficyty informacji, dodawano pomysły rozszerzenia lub uzupełnienia badania itp. Poniżej zestawiono, w ramach podsumowania, najważniejsze wnioski z przeprowadzonych analiz. Pozwoliły one przede wszystkim stworzyć **zestaw wskaźników**, które mogą być przydatne w monitorowaniu sytuacji na regionalnym i lokalnych rynkach pracy. Do wskaźników tych należy zaliczyć:

- wskaźnik zatrudnienia;
- współczynnik aktywności zawodowej;
- stopa bezrobocia;
- stopa bezrobocia długookresowego;
- struktura pracujących według cech pracodawcy (tj. sektor własności, sekcja PKD, wielkość firmy) oraz formy zatrudnienia (statusu i rodzaju umowy o pracę);
- struktura pracujących w nietypowych warunkach (na zmiany, w domu, wieczorami, w weekendy, w nocy);

- struktura pracujących według wykonywanego zawodu;
- przeciętny czas pracy i charakterystyka rozkładu czasu pracy;
- staż pracy ogółem i staż pracy u obecnego/ostatniego pracodawcy, w tym udział osób, które rozpoczęły pracę w ciągu ostatniego kwartału;
- przeciętny czas pozostawania w bezrobociu;
- charakterystyka rozkładu i przeciętna płaca progowa;
- struktura bezrobotnych według metod poszukiwania pracy;
- struktura biernych według przyczyn zaprzestania aktywności zawodowej;
- liczba i podstawowa charakterystyka migrantów zarejestrowanych w kartotece ZG;
- struktura gospodarstw domowych na terenie województwa według głównych źródeł dochodów;
- liczba pracujących według stanu na koniec okresu oraz przeciętne zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw;
- liczba pracujących według sekcji i działów gospodarki narodowej, statusu zatrudnienia, sektorów i form własności oraz wielkości przedsiębiorstwa;
- przyjęcia do pracy pracowników pełnozatrudnionych według źródeł rekrutacji, sekcji i sektorów własności, w tym absolwenci według ukończonego rodzaju szkoły;
- zwolnienia z pracy pracowników pełnozatrudnionych według przyczyn oraz sekcji i sektorów własności;
- współczynnik przyjęć (zwolnień), czyli relacja między liczbą przyjętych (zwolnionych) pracowników a ogółem pracowników;
- przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto ogółem i bez wypłat z zysku w sektorze przedsiębiorstw;
- dynamika przeciętnych miesięcznych wynagrodzeń brutto;
- relacja przeciętnych miesięcznych wynagrodzeń brutto w sferze budżetowej do sektora przedsiębiorstw;
- przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto ogółem i bez wypłat z zysku według sekcji gospodarki narodowej i sektora własności;
- przeciętny czas pracy według sekcji i płci;
- stopa bezrobocia rejestrowanego;
- liczba i struktura bezrobotnych, w tym udział nieposiadających prawa do zasiłku;
- liczba i struktura bezrobotnych będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy;
- struktura napływu bezrobotnych według przyczyn i udział nowozarejestrowanych bezrobotnych w liczbie zarejestrowanych ogółem;
- stopa napływu bezrobotnych – udział osób nowozarejestrowanych w cywilnej ludności aktywnej zawodowo;
- struktura odpływu bezrobotnych według przyczyn, w tym podjęcia pracy i ich udział w liczbie zarejestrowanych ogółem (stopa odpływu);
- liczba ofert pracy przypadająca na jednego bezrobotnego;
- struktura bezrobotnych według poziomu wykształcenia i grup zawodowych;
- udział bezrobotnych zwolnionych z przyczyn związanych z zakładem pracy w ogólnej liczbie bezrobotnych;
- przeciętny czas poszukiwania pracy przez bezrobotnych;
- udział bezrobotnych długotrwałych i stopa bezrobocia długotrwałego;
- przeciętny czas pobierania zasiłku dla bezrobotnych;
- liczba wolnych miejsc pracy według sekcji, sektora własności, wielkości firmy i zawodów;
- wskaźnik wykorzystania wolnych miejsc pracy według sekcji, sektora własności, wielkości firmy i zawodów;

- relacja między liczbą osób pracujących w „szarej strefie” a liczbą osób pracujących ogółem;
- przyczyny podejmowania pracy nierejestrowanej;
- przeciętny dochód uzyskany z pracy nierejestrowanej i udział tego dochodu w dochodach ogółem respondenta;
- częstotliwość i rodzaj prac wykonywanych w formie nierejestrowanej;
- struktura i charakterystyka gospodarstw, korzystających z usług osób wykonujących pracę nierejestrowaną;
- przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto;
- przeciętne godzinowe wynagrodzenie brutto;
- mediana i inne miary pozycyjne wynagrodzeń miesięcznych i godzinowych brutto, w tym miesięczne wynagrodzenia w najwyższych i najniższych grupach decylowych;
- miary zróżnicowania wysokości płac, także w dolnej i górnej części rozkładu płac (np. relacja między pierwszym a dziewiątym decylem, między medianą a pierwszym decylem, między dziewiątym a piątym decylem);
- relacja między wysokością przeciętną a medianą wynagrodzeń miesięcznych i godzinowych brutto;
- struktura wynagrodzeń (udział wynagrodzenia zasadniczego oraz znaczenie innych składników);
- rozkład pracowników według krotności przeciętnego wynagrodzenia brutto;
- udział pracowników zarabiających na poziomie minimalnego wynagrodzenia;
- przeciętny czas pracy w godzinach nominalnych i nadliczbowych, struktura czasu pracy;
- przeciętny miesięczny koszt pracy na 1 zatrudnionego;
- koszt pracy na 1 godzinę opłaconą;
- koszt pracy na 1 godzinę przepracowaną;
- indeks kosztów zatrudnienia;
- udział kosztów pozapłacowych w kosztach pracy ogółem.

Powyższe parametry, w miarę możliwości, należy rozpatrywać w rozbiciu na podstawowe cechy demograficzno-społeczne pracowników, takie jak: płeć, wiek, poziom wykształcenia, staż pracy, wykonywany zawód, niepełnosprawność, miejsce zamieszkania. Spośród czynników kontekstowych proponujemy natomiast wykorzystanie następujących wskaźników:

- liczba migracji wewnętrznych (pomiędzy województwem mazowieckim a resztą kraju oraz pomiędzy poszczególnymi powiatami w obrębie województwa mazowieckiego) na pobyt stały według kierunków (miasto/wieś) oraz płci, wieku i wykształcenia;
- liczba osób zameldowanych na pobyt czasowy ponad 3 miesiące (na terenie województwa mazowieckiego oraz poszczególnych powiatów wchodzących w jego skład) według płci, wieku i wykształcenia oraz według miejsca stałego zameldowania;
- liczba wydanych cudzoziemcom zezwoleń na pracę w RP według obywatelstwa cudzoziemców;
- liczba migracji zagranicznych (imigracji i emigracji) na pobyt stały według płci i wieku;
- liczba migracji zagranicznych (imigracji i emigracji) na pobyt czasowy powyżej 3 miesięcy według płci, wieku, poziomu wykształcenia;
- liczba ludności (faktycznej i stałej) według płci i wieku (w tym według ekonomicznych grup wieku) według faktycznego i stałego miejsca zamieszkania (na terenie województwa mazowieckiego oraz poszczególnych powiatów wchodzących w jego skład);
- liczba i struktura imigrantów i emigrantów na pobyt czasowy ponad 3 miesiące według cech demograficznych (w tym według płci i ekonomicznych grup wieku) oraz krajów emigracji i imigracji (dla województwa mazowieckiego oraz poszczególnych powiatów wchodzących w jego skład);

- wielkość zasobów imigracyjnych według kraju pochodzenia (dla województwa mazowieckiego oraz poszczególnych powiatów wchodzących w jego skład);
- średnie miesięczne przychody (pieniężne i niepieniężne) członków gospodarstw domowych według płci, wieku, wykształcenia, stanu na rynku pracy i województw;
- średnie miesięczne przychody (pieniężne i niepieniężne) na 1 osobę w gospodarstwie domowym według płci, wieku, wykształcenia i stanu na rynku pracy głowy gospodarstwa domowego oraz według województw;
- liczba szkół według typów i organów prowadzących;
- liczba uczniów, słuchaczy i absolwentów (według wieku i płci, typów szkół, klas i oddziałów, profili kształcenia ogólnozawodowego oraz zawodów w szkolnictwie zawodowym);
- liczba uczniów odbywających praktyczną naukę zawodu w formie zajęć praktycznych i praktyk zawodowych;
- liczba uczniów uczestniczących w nauczaniu języków obcych;
- liczba stanowisk w pracowniach do prowadzenia praktycznej nauki zawodu;
- liczba komputerów w szkole, w tym z dostępem do Internetu, liczba komputerów przeznaczonych dla uczniów, w tym z dostępem do Internetu (w tym szerokopasmowym);
- liczba dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego według płci, wieku;
- liczba szkół wyższych według typów szkół i zamiejscowych jednostek organizacyjnych;
- liczba studentów i absolwentów według szkół, płci, roku urodzenia oraz form studiów (studia stacjonarne, niestacjonarne), poziomu studiów (studia pierwszego stopnia, jednolite magisterskie, studia drugiego stopnia), kierunków studiów;
- udział absolwentów szkół wyższych w ogólnej liczbie absolwentów;
- współczynnik skolaryzacji (brutto i netto);
- liczba przedsiębiorstw, które zapewniły lub nie ustawiczne kształcenie zawodowe według wielkości przedsiębiorstw (10–49, 50–250, ponad 250 pracowników) i rodzaju prowadzonej działalności;
- koszty kursów (ogółem, w przeliczeniu na 1 h kursu, w przeliczeniu na 1 pracownika) według wielkości przedsiębiorstw i rodzaju prowadzonej działalności;
- liczba uczestników kursów i szkoleń według płci, wieku, wielkości przedsiębiorstw i rodzaju prowadzonej działalności;
- wskaźnik dostępności kursów i szkoleń według płci, wieku, wielkości przedsiębiorstw i rodzaju prowadzonej działalności;
- czas uczestnictwa w kursach według płci, wieku, wielkości przedsiębiorstw i rodzaju prowadzonej działalności;
- udział poszczególnych dziedzin tematycznych oraz realizatorów w ogólnym czasie kursów według wielkości przedsiębiorstw i rodzaju prowadzonej działalności;
- osoby w wieku 25–64 lata według uczestnictwa w kształceniu formalnym, pozaformalnym i nieformalnym oraz płci, wieku, poziomu i dziedziny ukończonego wykształcenia i miejsca zamieszkania;
- osoby w wieku 25–64 lata kształcące się w systemie formalnym według liczby i rodzaju działań i dziedziny kontynuowanego kształcenia;
- osoby w wieku 25–64 lata kształcące się w systemie pozaformalnym według liczby szkoleń, dziedziny kontynuowanego kształcenia, przyczyn doksztalcenia, rodzaju instytucji prowadzących szkolenie, miejsca odbywania się szkolenia, oceny stopnia wykorzystania nabytych umiejętności, statusu na rynku pracy, poziomu ukończonego wykształcenia, płci i miejsca zamieszkania;
- przeciętne roczne dochody do dyspozycji netto na 1 osobę w gospodarstwach domowych według grup społeczno-ekonomicznych, klasy miejscowości i liczby osób;

- przeciętne roczne ekwiwalentne dochody do dyspozycji netto w gospodarstwach domowych według grup społeczno-ekonomicznych, klasy miejscowości i liczby osób;
- osoby w wieku 16 lat i więcej według samooceny stanu zdrowia, występowania długotrwałych problemów zdrowotnych, ograniczenia sprawności oraz rezygnacji z wizyt u lekarzy;
- wskaźnik zagrożenia ubóstwem według płci, wieku i stanu na rynku pracy;
- liczba żłobków i oddziałów żłobkowych;
- liczba miejsc w żłobkach i oddziałach żłobkowych (ogółem i na 1000 dzieci do lat 3 w miastach);
- liczba dzieci przebywających w żłobkach i oddziałach żłobkowych według płci i wieku;
- liczba dzieci przebywających w żłobkach i oddziałach żłobkowych na 1000 dzieci do lat 3;
- liczba osobodni pobytu dzieci w żłobkach i oddziałach żłobkowych w ciągu roku;
- przeciętny pobyt dziecka w żłobku lub oddziale żłobkowym (w dniach).

Proponujemy również wykorzystanie prognozy liczby ludności według płci i wieku (w tym według ekonomicznych grup wieku) dla województwa mazowieckiego. Pozwoli to na prognozowanie (w przybliżeniu) wielkości i struktury podaży pracy w województwie mazowieckim. Analiza badań statystyki publicznej pozwala na zarekomendowanie ciekawych metod i narzędzi badawczych. Z technicznego punktu widzenia można polecić wykorzystanie rozwiązań przyjętych w poszczególnych badaniach w zakresie metod doboru próby i uogólniania wyników badania, budowy ankiet (podział na obszary tematyczne czy też moduły, zastosowanie filtra bazującego na uzyskanych odpowiedziach), zagadnień poruszanych w kwestionariuszach, konstrukcji pytań, kafeterii odpowiedzi czy wreszcie tematyki i sposobu organizacji badań modułowych na przykładzie BAEL. W raporcie wskazano również obszary deficytów informacji oraz luki badawcze w odniesieniu do każdego z badań. Na tej bazie stworzono natomiast rekomendacje dotyczące obszarów potencjalnych badań. Najważniejsze z nich to:

- wpływ świadczeń społecznych i innych pozapłatowych źródeł utrzymania na aktywność ekonomiczną ludności;
- migracje zarobkowe w województwie mazowieckim;
- niedopasowanie kwalifikacyjne na regionalnym rynku pracy oraz monitorowanie zapotrzebowania przedsiębiorców na różne kwalifikacje;
- sytuacja absolwentów na rynku pracy, ich ścieżki kariery;
- popyt na pracę na obszarach wiejskich i miejskich w województwie;
- nietypowe formy zatrudnienia, alterpraca;
- efektywność instrumentów rynku pracy;
- długotrwałe bezrobocie;
- analiza długości czasu pobierania zasiłku dla bezrobotnych i w szerszym wymiarze zbadanie wpływu wysokości i długości pobierania zasiłku na aktywność zawodową i czas pozostawia w rejestrach urzędów pracy;
- płace i zatrudnienie w mikroprzedsiębiorstwach;
- zróżnicowanie płac i możliwości zawodowych między płciami w województwie mazowieckim;
- płace a nietypowe formy zatrudnienia;
- rola minimalnego wynagrodzenia na mazowieckim rynku pracy;
- poziom ubóstwa wśród najniższej zarabiających;
- rola dojazdów do pracy w równoważeniu sytuacji na rynku pracy w województwie mazowieckim.

Przedstawiona w raporcie charakterystyka badań statystyki publicznej pozwala na wysunięcie kilku ogólnych wniosków.

Po pierwsze, dane GUS mają ograniczoną przydatność z punktu widzenia analiz regionalnych i lokalnych. Najwartościowsza analiza rynku pracy powinna zostać przeprowadzona na poziomie NUTS 4, czyli na poziomie powiatów. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż województwa w nowym podziale administracyjnym to duże jednostki, ogromnie zróżnicowane wewnętrznie. Poza tym, na chwilę obecną kompetencje w zakresie polityki rynku pracy leżą głównie w gestii samorządów lokalnych (powiatowe urzędy pracy), podobnie jest z pewnymi narzędziami wyrównywania różnic rozwojowych. Powiat wydaje się więc najbardziej naturalną jednostką, która powinna być brana pod uwagę i w zasadzie można założyć, że jednostka ta najbardziej odpowiada definicjom lokalnego rynku pracy. Argumenty te są szczególnie istotne z punktu widzenia heterogenicznego województwa mazowieckiego. W statystyce publicznej zaledwie garstka danych publikowana jest w przekroju województw, a jedyną możliwością ich analizy jest zasadniczo porównanie sytuacji między województwami i ewentualnie z przeciętnym wynikiem całego kraju. Z perspektywy Mazowsza metoda ta będzie zwykle miała niewielkie walory poznawcze, gdyż – jak wiadomo – miasto stołeczne Warszawa „ciągnie” w górę rezultaty całego województwa, które przez to często plasuje się na czele wszelkich rankingów, osiągając ponadprzeciętnie dobre wyniki.

Po drugie, dostępność danych gromadzonych przez GUS jest ograniczona. Oczywiście wiele informacji jest publikowanych na stronie internetowej GUS, a część, choć nie jest publikowana bezpośrednio w Internecie czy w postaci opracowań książkowych, może zostać udostępniona bezpłatnie na indywidualne zamówienie. W przypadku najistotniejszych danych jednostkowych (np. BAEL, struktura wynagrodzeń) brakuje już jednak jasnych reguł ich udostępniania i na dobrą sprawę GUS prowadzi dyskrejonalną politykę w tym zakresie. Uzyskanie dostępu do takich danych, jak pokazują doświadczenia wielu instytucji, jest często kłopotliwe i na dodatek kosztowne. W tym kontekście nawiązanie współpracy z Urzędem Statystycznym w Warszawie może być bardzo przydatne. Zaowocuje to łatwiejszym dostępem do danych już zebranych przez urząd, a być może pozwoli także na lepsze zaprojektowanie przyszłych badań w celu ich większego dopasowania do potrzeb regionalnych instytucji rynku pracy. W ramach ewentualnej współpracy warto między innymi poszukać narzędzi i metod, które pozwolą zapewnić reprezentatywność różnych danych na odpowiednim poziomie dezagregacji terytorialnej. Należy się w szczególności zastanowić, czy zwiększenie próby w przypadku niektórych badań prowadzonych przez urzędy statystyczne (np. BAEL) nie będzie tańszym rozwiązaniem niż inicjowanie niezależnych dodatkowych badań opartych o podobną metodologię. W tym duchu warto również rozważyć możliwość uzupełnienia danych statystyki publicznej o informacje, jakie są gromadzone w ramach danych administracyjnych, nie tylko w systemie urzędów rynku pracy, lecz także przez inne instytucje, takie jak Zakład Ubezpieczeń Społecznych i Kasę Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, Centralną i Okręgowe Komisje Egzaminacyjne czy system ewidencji podatników. Warto wreszcie dodać, że oprócz różnych opracowań tematycznych omówionych szczegółowo w raporcie, wiele danych zdezagregowanych do poziomu województw, a czasami i powiatów, udostępniana jest w wydawnictwach zbiorczych, z których w szczególności warto wymienić roczniki statystyczne i biuletyny statystyczne, publikowane zarówno przez GUS, jak i przez Urząd Statystyczny w Warszawie, a także takie pozycje, jak *Powiaty w Polsce*, *Regiony Polski*, *Rocznik statystyczny pracy czy Rynek pracy w województwie mazowieckim*. Mnóstwo informacji jest także dostępnych w Banku Danych Regionalnych, który umożliwia łatwe generowanie szeregów czasowych w wybranych, dowolnych podziałach terytorialnych kraju.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 256

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość; Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Podstawa do strategii rozwoju województwa mazowieckiego w obszarze szkolnictwa zawodowego i kształcenia ustawicznego

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

### **Rekomendacje – wytyczne do strategii rozwoju systemu kształcenia ustawicznego na Mazowszu**

Na podstawie przeprowadzonych badań można wysnuć szereg rekomendacji, które mogą przyczynić się do poprawy sytuacji kształcenia ustawicznego na Mazowszu. Mogą one także stanowić przyczynek do szerszej dyskusji.

Po pierwsze, należy podjąć działania zmierzające do opracowania definicji kształcenia ustawicznego zbieżnej z dokumentami strategicznymi organizacji międzynarodowych, w tym OECD i UE. Warto zastanowić się nad tym, czy nie jest wskazane wycofanie się z powszechnego użycia pojęcia „kształcenie ustawiczne” na rzecz pojęcia „uczenie się przez całe życie”. Wydaje się, że to drugie ma bardziej pozytywny oddźwięk w oczach opinii publicznej.

Po drugie, należy zastanowić się nad procesem ujednoczenia programów nauczania w formach pozaszkolnych. Może to przyczynić się do zwiększenia jakości procesu rozwoju kompetencji w danym obszarze kształcenia. Program danego szkolenia mógłby mieć pewne minimum programowe, które gwarantowałoby zdobycie odpowiedniej wiedzy i umiejętności podstawowych dla danego zagadnienia. Pozostała część programu miałaby charakter dowolny – takie uelastycznienie pozwoliłoby na dostosowanie się do potrzeb lokalnego rynku pracy. Programy te, co ważne, powinny mieć nowoczesne treści, tak aby nadążać za zmianami zachodzącymi w biznesie.

Po trzecie, aby rozwinąć zakres kształcenia ustawicznego, konieczne wydaje się uelastycznienie programów nauczania w formach szkolnych. Obecnie każda zmiana podstawy programowej, wynikająca np. z rozwoju wiedzy w danym obszarze, jest procesem długotrwałym, wymaga przejścia skomplikowanej drogi prawnej (co wynika z faktu, że podstawy programowe są załącznikami do rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej). Ograniczenia prawne i instytucjonalne jednostek kształcenia ustawicznego sprawiają, że nie ma możliwości kształcenia w odpowiedzi na potrzeby rynku regionalnego (jednolity program nauczania dotyczący każdego z przedmiotów/zawodów). Elastyczne programy nauczania powiązane z lokalnymi rynkami pracy są stosowane w niektórych krajach Unii Europejskiej, np. w Wielkiej Brytanii i w Niemczech, co może stanowić wzór do naśladowania. Długotrwałość postępowań administracyjnych przy uruchamianiu nowych kierunków sprawia, że działania ośrodków kształcenia ustawicznego, które starają się reagować na potrzeby pracodawców, okazują się spóźnione.

Po czwarte, należy opracować takie same standardy jakości programów rozwoju kompetencji, zarówno dla placówek publicznych, jak i niepublicznych, a następnie egzekwować te wymogi. Szczególną uwagę należy poświęcić zwiększeniu kontroli nad niepublicznymi placówkami kształcenia ustawicznego.

Piątą rekomendacją stanowi kwestia wsparcia inwestycyjnego i wyposażenie placówek kształcenia ustawicznego w potrzebny sprzęt techniczny. W badaniach zleconych przez MORP zwrócono też uwagę na ograniczone możliwości doskonalenia samych nauczycieli zawodu, co również wpływa na jakość kształcenia ustawicznego.

Po szóste, podkreślano konieczność stworzenia bardziej wiarygodnego, przejrzystego, aktualnego i pełniejszego systemu informacji o potrzebach rynku pracy – tak w skali kraju, jak i regionu czy rynku



lokalnego. Szczególnie ważne wydaje się tutaj opracowanie mechanizmów gromadzenia i prezentacji danych o zapotrzebowaniu wśród pracodawców na odpowiednie kompetencje – stanowić to może ważne wyzwanie dla Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy. Taki system informacji powinien też zawierać dane o bieżącej ofercie kształcenia ustawicznego. System ten powinien być promowany zarówno wśród osób młodych, jak i starszych – ich udział w doskonaleniu w placówkach kształcenia ustawicznego powinien rosnąć, jeżeli placówki kształcenia ustawicznego mają być rentowne (kwestia zmian struktury demograficznej).

Kolejną kwestią jest zwiększenie roli doradców zawodowych na etapie podejmowania decyzji o zmianie lub podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Chodzi tu zarówno o szkolnych doradców zawodowych, jak i tych działających w różnych instytucjach rynku pracy. Podkreślano też konieczność większego zindywidualizowania prowadzonych usług doradczych. Podniesienie standardów pracy wykonywanej przez doradców zawodowych sprawi, iż zainteresowani sami będą starali się uzyskać od nich poradę (bez konieczności specjalnego nagłaśniania roli doradców i prowadzenia dodatkowych akcji promocyjnych, jak obecnie często ma to miejsce).

Ósma wytyczna odnosi się do konieczności stworzenia przez państwo systemu zachęt dla pracodawców, którzy kierują pracowników na szkolenia lub praktyki (np. w formie ulg lub bonifikat), gdyż w obecnych uwarunkowaniach gospodarczych niewielu pracodawców (zwłaszcza z sektora MŚP) pozwala kształcić się pracownikowi w godzinach pracy (lub jest gotowych finansować szkolenia pracownice). Co więcej, obecne regulacje kodeksu pracy sprawiły, iż z uwagi na konieczność przydzielania urlopów pracownikom rozwijającym swoje kompetencje w wybranych formach, pracodawcy nieformalnie udzielają zgody na doskonalenie pracowników, jednak nie są zainteresowani sformalizowaniem tego procesu.

Dziwiątą, wartą podkreślenia kwestią, jest trudność związana z pozyskiwaniem środków finansowych z programów operacyjnych na kształcenie ustawiczne. Decydenci w skali kraju, czy też województwa powinni rozważyć uproszczenie procedur w tym zakresie (w ramach obecnego okresu programowania strukturalnego UE lub w nowej perspektywie finansowej, tj. po 2013 r.). Ważna jest także możliwość skrócenia czasu rozpatrywania wniosków o dofinansowanie w obszarze kształcenia ustawicznego – długi czas ich rozpatrywania powoduje, że oferta konkursowa staje się po kilku bądź kilkunastu miesiącach nieaktualna i niedostosowana do potrzeb pracodawców.

Podsumowując, warto zwrócić uwagę na niezbyt wysoki odsetek uczestników kształcenia ustawicznego w skali zarówno regionu, jak i całego kraju. Należy mieć nadzieję, iż realizacja powyższych wytycznych (mogących stanowić fundament do opracowania strategii rozwoju kształcenia ustawicznego na Mazowszu) może poprawić sytuację w omawianym temacie. Dużą rolę mają tu także do odegrania nauczyciele na wcześniejszych etapach edukacyjnych (już od poziomu szkoły podstawowej). Bez wyrobienia nawyków uczenia się przez całe życie wśród dzieci i młodzieży, kształcenie ustawiczne nie będzie spełniało swojej roli. Podkreślić więc należy potrzebę przygotowania i zachęcania dzieci i młodzieży do nauki przez całe życie oraz kształtowania kompetencji określanej jako nastawienie na rozwój.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 135

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość; Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Analiza badań prowadzonych na poziomie powiatów województwa mazowieckiego oraz bazy danych systemu POMOST

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

**Badanie nr 1. Warsztaty lokalnego ożywienia gospodarczego w powiecie żuromińskim.** Wydaje się, że badanie przeprowadzone w powiecie żuromińskim pokazuje, że należy zastanowić się nad rozszerzeniem potencjalnych narzędzi badawczych mogących być wykorzystywanych przez mazowieckie obserwatorium rynku pracy o metody ściśle jakościowe, w tym te powiązane z badaniami typu *action reaserch*. Zachęcają one bowiem uczestników badania do aktywnej partycypacji w funkcjonowaniu lokalnej społeczności, jak też pozwalają uzyskać pogłębione spojrzenie na kwestie związane z funkcjonowaniem lokalnych rynków pracy. Jednakże realizacja tego typu badań wymaga zawsze skrupulatnego przygotowania.

**Badanie nr 2. Badanie treści modułowych ogłoszeń rekrutacyjnych. Zapotrzebowanie pracodawców na zawody i kwalifikacje.** Badanie ogłoszeń prasowych zrealizowane na potrzeby urzędu pracy m.st. Warszawy powinno stanowić punkt odniesienia dla wszelkich tego typu badań mających być w przyszłości realizowanych przez mazowieckie obserwatorium rynku pracy. Badanie to jest przeprowadzone w sposób przemyślany i systematyczny. Realizatorzy badania byli świadomi konsekwencji podejmowanych przez siebie wyborów metodologicznych i dawali temu wyraz w stworzonym przez siebie raporcie. Z tych też powodów badanie to może stanowić wzorzec dla innych badań analizujących treść ogłoszeń o pracę zamieszczanych w prasie i internecie.

**Badanie nr 3. Badanie przedsiębiorców i podmiotów gospodarczych. Badanie osób poszukujących pracy.**

W omawianym raporcie warta uwagi jest jego trzecia część. Mimo swojej niedużej objętości wydaje się wskazywać kierunek, w jakim powinny podążać analizy rynku pracy opierające się na danych zastanych. Należy w oparciu o już istniejące dane i wskaźniki tworzyć nowe wskaźniki, które w lepszy i w bardziej twórczy sposób uwypuklą kwestie będące w obrębie zainteresowania badaczy.

**Badanie nr 4. Kompleksowa i prognostyczna informacja o warszawskim rynku pracy**

Badania przeprowadzone na zlecenie urzędu pracy m.st. Warszawy wydają się godne uwagi mazowieckiego obserwatorium rynku pracy z dwóch względów. Przede wszystkim pokazują słuszność przeprowadzania równoległych badań zarówno opinii pracodawców, jak i bezrobotnych na temat sytuacji na lokalnym rynku pracy. Pozwala to na zdiagnozowanie stopnia, w jakim oczekiwania pracodawców są poprawnie odczytywane przez osoby poszukujące pracy, jak też sprawdzenia na ile te oczekiwania mają realne pokrycie w kompetencjach, szczególnie społecznych, posiadanych przez osoby bezrobotne. Można w tym miejscu zarekomendować mazowieckiemu obserwatorium rynku pracy stworzenie wskaźników statystycznych, które by w sposób syntetyczny obrazowały zgodność zapatrywań na uwarunkowania rynku pracy zarówno ze strony pracodawców, jak i potencjalnych pracobiorców. Badania zlecone przez urząd pracy m.st. Warszawy stanowią również ważny punkt odniesienia dla wszystkich badań mających na celu diagnozowanie lokalnych rynków pracy. Zarówno część badań poświęcona opiniom pracodawców, jak i część poświęcona opiniom bezrobotnych jest starannie przemyślana, zawiera omówienie wielu istotnych pytań, sama zaś analiza zebranych danych jest drobiazgową i wielowątkową.

**Badanie nr 9. Subiektywne bariery edukacyjne. Badanie czynników blokujących „inwestycje edukacyjne” bezrobotnych.** Omawiane badanie cechuje znaczna oryginalność. Warto zachęcić osoby związane z mazowieckim obserwatorium rynku pracy do zastanowienia się nad podjęciem badań, których celem byłoby nie tylko poznawanie obiektywnych uwarunkowań kształtujących mazowiecki rynek pracy i które nie tylko diagnozowałyby postawy oraz opinie głównych aktorów tego rynku, ale które zajęłyby się również uzyskaniem pogłębionego opisu motywacji kierujących działaniem tychże aktorów. Takie badania mogłyby prowadzić do zwiększenia efektywności wykorzystania wszelkich miękkich instrumentów rynku pracy.

**Badanie nr 10. Badanie ankietowe osób bezrobotnych zarejestrowanych w pup radom i jego filiach.** Badania przeprowadzone przez powiatowy urząd pracy w Radomiu można uznać za badania ze wszech miar wzorcowe odnośnie do badań postaw i opinii osób bezrobotnych. Realizacja badania była przemyślana, a samo badanie dobrze przeprowadzone. Należy również wspomnieć, że badaniem zostało objętych ponad 1000 osób. Z problemów, jakie napotkali realizatorzy badania, należy wyciągnąć wniosek, że należy bardzo uważnie kontrolować realizację zaplanowanej próby, gdyż – po pierwsze – poszczególne grupy bezrobotnych różnią się znacznie stopniem skłonności do uczestniczenia w tego typu badaniach, po drugie zaś deklarowane przez nich kompetencje w znaczący stopniu różnią się od tych, jakie są opisane w rejestrach urzędu pracy.

Badania te pokazują także, jakie ogromne przeszkody natrafiają kobiety ze znalezieniem pracy szczególnie, jeżeli porównamy ich sytuację z sytuacją mężczyzn. Mimo posiadania wyższych kwalifikacji od mężczyzn oraz deklarowania niższych oczekiwań płacowych ich możliwości znalezienia pracy są o wiele mniejsze niż możliwości mężczyzn. Jest to obszar badawczy, który na pewno powinien znaleźć się w obrębie zainteresowania mazowieckiego obserwatorium rynku pracy. Omawiane badanie oprócz wszystkich swoich niewątpliwych zalet posiada też dwa rodzaje deficytów charakterystycznych zresztą dla większości omawianych w tym raporcie badań. Przede wszystkim w posiadanych przez nas materiałach za mało jest informacji na temat sposobu realizacji próby. Po drugie, wykorzystywane w analizach danych techniki statystyczne są zbyt skromne. Nie wykorzystują całego potencjału zebranego materiału. Dlatego też bardzo ważnym postulatem skierowanym do powstającego mazowieckiego obserwatorium rynku pracy jest konieczność działań nakierowanych na podnoszenie kompetencji analityczno-badawczych osób pracujących w powiatowych urzędach pracy. Pozwoli to na dokonywanie jeszcze lepszych od dotychczasowych analiz rynku pracy, jak też podniesie kompetencje analityczne wszystkich osób nie tylko realizujących badania, ale będących ich odbiorcami.

**Badanie nr 12. Badanie opinii pracodawców i bezrobotnych o stażach, przygotowaniu zawodowym, pracach interwencyjnych i robotach publicznych.** Omawiane badania poruszają bardzo istotną problematykę, jaką są instrumenty rynku pracy. Zawarte w raporcie analizy oraz wykorzystane w badaniach narzędzia mogą stanowić punkt wyjścia do refleksji na temat przeprowadzenia przez mazowieckie obserwatorium rynku pracy pogłębionych badań poświęconych temu zagadnieniu.

**Badanie nr 13. Doradztwo zawodowe, wychowanie do aktywnego udziału w życiu gospodarczym i realizacja zajęć edukacyjnych: podstawy przedsiębiorczości.** Mazowieckie kuratorium oświaty przeprowadza wiele badań odnoszących się pośrednio do kwestii związanych z rynkiem pracy. Na podstawie omawianych wyżej badań, jak też innych badań zawartych w raporcie, należy stwierdzić, że dość istotną kwestią w funkcjonowaniu systemu edukacyjnego staje się jego kompatybilność z wymogami gospodarki rynkowej. Należy zatem zalecić ścisłą współpracę mazowieckiego obserwatorium rynku pracy z kuratorium w celu pozyskiwania informacji uzyskanych w badaniach realizowanych przez samo kuratorium, jak też w celu przeprowadzania wspólnych analiz dotyczących relacji pomiędzy systemem edukacyjnym a rynkiem pracy. Taka współpraca pozwoli na uchwycenie uwarunkowań funkcjonowania instytucji edukacyjnych oraz na poznanie realnych możliwości kształtowania przez te

instytucje kompetencji i postaw uczniów związanych z ich przyszłą karierą zawodową. Taka kooperacja pozwoliłaby też na ułatwiony dostęp do bardzo ważnej dla realizowanych w przyszłości badań grupy respondentów, jakimi są uczniowie i nauczyciele mazowieckich szkół.

**Podsumowanie.** Można zatem – w oparciu o analizę badań zebranych przez autorów raportu – przedstawić dwie podstawowe rekomendacje dla powstającego mazowieckiego obserwatorium rynku pracy:

1. Potrzebę dążenia do rozszerzania przedmiotu prowadzonych badań poza obszar badania opinii pracodawców i bezrobotnych. Można to uczynić, prowadząc badania sondażowe innych grup społecznych np. uczniów (patrz badanie nr 13) lub prowadząc badania odnoszące się do innego obszaru badawczego i wykorzystujące zupełnie inne techniki badawcze np. badanie treści ogłoszeń o pracę (patrz badanie nr 2);
2. Potrzebę dążenia do podnoszenia kompetencji z zakresu metodologii badań społecznych pracowników urzędów pracy.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 257

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość; Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Analiza badań realizowanych przez ośrodki inne niż akademickie dotyczących mazowieckiego rynku pracy

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Warto byłoby powtórzyć część badań dla rynku z uwagi na to, że w ostatnich kilkunastu latach rozwój funkcji metropolitalnych był szybki, a tempo to związane było przede wszystkim z potrzebami wynikającymi z wdrażania nowych mechanizmów gospodarczych, politycznych i instytucjonalnych, konieczności odrabiania dystansu do poziomu osiągniętego w krajach wyżej rozwiniętych oraz wzrastających dochodów mieszkańców miasta. Rozwój ten korzystnie wpływał na popytową stronę stołecznego rynku pracy, stwarzając warunki do tworzenia miejsc pracy. Badanie takie mogłoby pokazać, jak wygląda sytuacja ekonomiczna i społeczna Warszawy na tle innych stolic europejskich.

Poszerzenie danych powinno odnosić się do następujących obszarów:

- przeprowadzenie szczegółowego rozpoznania kwalifikacji zawodowych i cech osobowościowych (dominującej cechy lub kwalifikacji), wymaganych przez pracodawców dla poszczególnych stanowisk pracy, zawodów, które najczęściej są przez nich poszukiwane na lokalnym rynku pracy; tego rodzaju badanie powinno uwzględniać strukturę według płci i wieku, bowiem oczekiwania przedstawicieli strony popytowej warszawskiego rynku pracy mogą być pod tym względem zróżnicowane; efektem tego rodzaju postępowania mogłoby być opracowanie sylwetki osoby poszukującej pracy na wybranych stanowiskach pracy lub w zawodach;
- przeprowadzenie adekwatnego do potrzeb Powiatowego Urzędu Pracy, znacznie szerszego badania, dotyczącego przyczyn problemów, z jakimi spotykają się pracodawcy w procesach rekrutacji; w badaniu pilotażowym mieliśmy bowiem do czynienia z wyłączną oceną posiadanych przez potencjalnych pracowników kwalifikacji i cech osobowościowych; problemy te mogą jednak obejmować

znacznie szersze spektrum czynników, na które pracodawcy nie byli w stanie wskazać w ankiecie telefonicznej.

Zastosowane metody i techniki w badaniu łomżyńskiego rynku pracy pozwoliły stworzyć bazę wyjściową do sformułowania długookresowych wniosków dotyczących możliwości i zagrożeń dla rozwoju sytuacji na rynku pracy w mieście Łomża oraz powiecie łomżyńskim. Przeprowadzone badania stały się podstawowym źródłem wiedzy o sytuacji na lokalnym rynku pracy powiatu łomżyńskiego i są rekomendowane jako wzorcowe do badania powiatowych rynków pracy z uwzględnieniem popytowej i podażowej strony rynku pracy, zatrudnienia i bezrobocia, tendencji rozwojowych i prognoz. Ważnym elementem rynku pracy są Urzędy Pracy. Ocena ich działalności, oferty zarówno przez pracodawców, jak i potencjalnych pracobiorców może pokazać na ważne kierunki działań tych instytucji. Urzędy pracy mogą dostarczać bardzo cennych danych pod warunkiem cyklicznego ich zbierania w sposób standaryzowany.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** publiczne służby zatrudnienia

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 258

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość; Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Analiza badań dotyczących mazowieckiego rynku pracy prowadzonych przez ośrodki akademickie

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Z analizy badań wynika, że dalsze inicjatywy badawcze powinny zmierzać w kierunku podejmowania problematyki związanej z nowymi lub w niewystarczający sposób zdiagnozowanymi dotychczas wyzwaniami rynku pracy. Rekomendowane obszary problematyki badawczej to:

**W zakresie problematyki wysoko wykwalifikowanych cudzoziemskich pracowników:**

Badanie motywacji pracowników wysoko wykwalifikowanych przybywających do Polski, czynników przyciągających i odpychających (tzw. *push and pull factors*) oraz czynników, które decydują o ich pozostaniu i kontynuowaniu kariery zawodowej w Polsce/na Mazowszu.

**W zakresie problematyki badań potencjału innowacyjnego:**

Stosunek przedsiębiorców do zarządzania zmianą oraz stosowanymi przez nich narzędziami. Zagadnienie innowacyjności przedsiębiorstw, stosowania nowoczesnych technologii, tworzenia patentów wdrożyć przeanalizować również w innych częściach województwa mazowieckiego. Współpraca między przedsiębiorstwami a placówkami naukowymi. Regionalny rynek pracy wobec migracji zarobkowych w Unii Europejskiej (na przykładzie województwa mazowieckiego). Wpływ migracji na lokalny rynek pracy oraz czynniki, które obecnie warunkują emigrację, zwłaszcza wśród pracowników wysoko wykwalifikowanych.

**W zakresie problematyki perspektyw rozwoju kształcenia ustawicznego na rynku pracy:**

Oferta kursów i szkoleń proponowana zarówno przez firmy prywatne, jak i instytucje publiczne, tak aby dostosować ją do potrzeb pracowników i oczekiwań pracodawców oraz by zbędnie nie powielać niektórych tematów.

**W zakresie problematyki badania absolwentów na rynku pracy:**

Losy absolwentów studiów podyplomowych

### **W zakresie problematyki instrumentów rynku pracy stosowanych wobec grup szczególnie zagrożonych wykluczeniem społecznym:**

Badania dotyczące stopnia usamodzielniania podopiecznych pomocy społecznej na skutek prowadzonej pracy socjalnej w zakresie aktywizacji zawodowej i oceny rezultatów usamodzielniania w skali lokalnej (na czym polega praca socjalna oraz jaka jest jej skuteczność). Badania czynników ograniczających przestrzenne zróżnicowanie bezrobocia w skali lokalnej jako podstawowego wymiaru polskiego rynku pracy i przyczyn stabilności zróżnicowania (badanie przyczyn subiektywnych i obiektywnych małej ruchliwości siły roboczej) prowadzącej do nierównowagi na lokalnych rynkach pracy. Wymagania edukacyjne pracodawców w rozwiniętych regionach kraju (np. warszawskiego rynku pracy) jako determinanta ruchliwości przestrzennej bezrobotnych z obszarów o wysokim bezrobociu, zacofanych ekonomicznie w celach aktywności zawodowej. Znaczenie potencjału ekonomicznego sektora usług w zakresie tworzenia nowych miejsc pracy i wiążące się z tym wymagania edukacyjne wobec bezrobotnych z obszarów słabszych ekonomicznie. Perspektywy rozwoju współpracy i budowy partnerstw lokalnych w powiecie ciechanowskim. Analiza strategii bezrobotnych z powiatu ciechanowskiego w zakresie radzenia sobie z bezrobociem oraz z identyfikacją form i skali korzystania ze wsparcia różnych typów środowisk: rola szkoły, parafii, ośrodków pomocy społecznej (opinie bezrobotnych). Współpraca instytucji rynku pracy w zakresie potrzeb szkoleniowych na ciechanowskim rynku pracy. Badanie przyczyn niskiego stopnia realizacji staży asystenckich i zawodowych pomimo relatywnie dużych możliwości finansowania tego instrumentu w powiecie ciechanowskim.

### **W zakresie problematyki pomocy społecznej wobec osób bezrobotnych w skali lokalnej:**

Inicjatywy własne gminy w obszarze rozwiązywania problemów rynku pracy – stymulanty i bariery aktywności na przykładzie województwa mazowieckiego. Przyczyny słabej inicjatywy ośrodków pomocy społecznej w zakresie podejmowania pracy socjalnej z bezrobotnymi. Realizacja ustawy o pomocy społecznej w tym zakresie na przykładzie województwa mazowieckiego. Zatrudnianie bezrobotnych świadczeniobiorców pomocy społecznej na stanowiskach opiekunek domowych jako a wyzwania demograficzne w wybranych gminach województwa mazowieckiego. Rola kadr profesjonalnych (w tym pracowników socjalnych) w diagnozowaniu potrzeb społeczności lokalnej w zakresie pomocy w aktywizacji zawodowej.

### **W zakresie problematyki polityki społecznej w gminie w zakresie kwestii związanych z rynkiem pracy:**

Badanie potrzeb szkoleniowych i w zakresie przekwalifikowania w wymiarze lokalnym z uwagi na niski odsetek bezrobotnych uczestniczących w kursach przekwalifikujących w trzech badanych gminach. Cykliczne badania lokalnej polityki społecznej wobec osób bezrobotnych na terenie wybranych gmin.

### **W zakresie problematyki osób bezrobotnych w środowiskach lokalnych:**

Badanie zależności między opiniami na temat skutków ekonomicznych i pozaekonomicznych utraconej pracy na przykładzie miast zlokalizowanych w województwie mazowieckim a wpływem aktywności związków zawodowych w tych miastach. Migracje zarobkowe a miejsce zamieszkania bezrobotnych i wynikające z tego szanse na rynku pracy – analiza porównawcza bezrobotnych z dużego, średniego i małego miasta. Badanie aktywności urzędów pracy w pozyskiwaniu środków na szkolenia dla bezrobotnych, z uwagi na fakt, że tylko 1/3 badanych w Warszawie bezrobotnych nieuczestniczących w kursach przekwalifikujących chciałaby w nich uczestniczyć. Badanie przyczyn dużej niechęci bezrobotnych z Warszawy nieuczestniczących w kursach do zmiany kwalifikacji i korzystania z kursów przekwalifikujących. Badanie form poszukiwania pracy przez bezrobotnych w skali woj. mazowieckiego – przyczyny dominacji tradycyjnych metod poszukiwania pracy typu przeglądanie ogłoszeń, zróżnicowania przestrzenne w woj. mazowieckim. Badanie przyczyn zróżnicowań postaw wobec

bezrobotnych – zależności między wielkością miasta (duże, małe, średnie) a postawami wobec bezrobotnych na przykładzie województwa mazowieckiego. Z tytułowego badania wynikał bowiem wniosek, że w dużych miastach (np. w Warszawie) bezrobotni nieco słabiej odczuwają obojętność otoczenia w stosunku do badanych miast średnich z terenu całej Polski. Badanie czynników wpływających na ocenę skuteczności działań zapobiegających bezrobociu prowadzonych przez urzędy pracy na przykładzie województwa mazowieckiego (np. znaczenie oczekiwań ankietowanych, niezaradność indywidualna).

**W zakresie problematyki bezrobocia w powiecie pruszkowskim:**

Adekwatność oferty szkoleń dostarczanych przez urzędy pracy wobec zawodów, na których istnieje zapotrzebowanie na lokalnych rynkach pracy w woj. mazowieckim.

**W zakresie problematyki społecznych aspektów bezrobocia w okręgu restrukturyzowanym:**

Badanie rynku pracy w innych miejscowościach województwa mazowieckiego, które doświadczyły restrukturyzacji w wyniku transformacji ustrojowej lub cechują się występowaniem schyłkowych gałęzi gospodarki wraz z próbą porównania skali i skutków przemian oraz strategii dostosowawczych. Interesującym tematem badawczym dla Obserwatorium mogłoby być również badanie bezrobocia jako czynnika zróżnicowania społecznego w wybranych gminach/powiatach obszarów restrukturyzowanych, jako czynnika o kluczowym znaczeniu dla pozostałych sfer życia jednostki.

**W zakresie problematyki lokalnych rynków pracy w Polsce (przed i po wejściu do Unii Europejskiej):**

Przedsięwzięcia ograniczające bezrobocie w powiatach mińskim i żyrardowskim

**W zakresie problematyki roli gminy w aktywizacji zawodowej i integracji społecznej osób niepełnosprawnych:**

Badanie problemu wypalenia zawodowego wśród osób niepełnosprawnych w woj. mazowieckim.

**W zakresie problematyki bezrobocia jako czynnika obniżającego kapitał ludzki w województwie mazowieckim:**

Analiza regionalnych programów finansowanych z funduszy europejskich na rzecz podnoszenia kapitału ludzkiego na lokalnych rynkach pracy województwa mazowieckiego. Rola monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych w rozwoju edukacji bezrobotnych na mazowieckim rynku pracy. Analiza programów finansowanych z funduszy europejskich w zakresie szkolnictwa wyższego wzmacniających powiązanie programów dydaktycznych uczelni z potrzebami lokalnego – mazowieckiego – rynku pracy. Programy monitoringu absolwentów realizowane przez uczelnie wyższe w województwie mazowieckim. Rola uczelni wyższych w tworzeniu i wdrażaniu modeli kształcenia ustawicznego (znaczenie uniwersytetów otwartych w edukacji ustawicznej społeczności Mazowsza).

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 259

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość; Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Zapotrzebowanie na kwalifikacje i kompetencje zawodowe na mazowieckim rynku pracy

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

### TEKST REKOMENDACJI:

W kontekście przewidywanego silnego wzrostu popytu na pracowników przy pracach prostych należy zachęcić Powiatowe Urzędy Pracy do intensyfikacji działań aktywizacyjnych skierowanych do osób z tej grupy zawodów oraz do bardziej aktywnych działań w zakresie pośrednictwa pracy (np. ściślejsza współpraca z pracodawcami). W związku z brakiem wymaganego doświadczenia zawodowego u potencjalnych pracowników należy utrzymać i wdrożyć kolejne działania dające szerszy dostęp do możliwości zdobycia doświadczenia – programów praktyk zawodowych i staży. Można także rozważyć szerszą współpracę z pracodawcami, aby zachęcić ich do przyjmowania osób z mniejszym doświadczeniem (np. w zamian za dofinansowanie, ulgi czy dopłaty do szkolenia). Tego typu inicjatywy powinny być jednak obwarowane pewnym warunkami – zarówno po stronie pracodawcy (aby zabezpieczyć pracownika przed zwolnieniem tuż po odbyciu stażu), jak i po stronie pracownika (aby zabezpieczyć pracodawcę przed odpływem świeżo wyszkolonych pracowników).

W kontekście zbyt małej liczby kandydatów posiadających oczekiwane przez pracodawców dyplomy czy certyfikaty należy zachęcić pracowników do uzyskiwania dokumentów potwierdzających kwalifikacje formalne i uprawnienia. Najłatwiejsze jest dotarcie z tego typu zachętami do młodzieży szkół zawodowych, ale takie działania należałoby wdrożyć także w stosunku do osób, które już zakończyły edukację.

Można rozważyć wprowadzenie wymogu kończenia szkoleń wewnętrznymi lub zewnętrznymi egzaminami i uzyskiwaniem certyfikatów lub dyplomów.

Można także rozważyć współpracę ze stowarzyszeniami pracodawców i pracowników, np. cechami, izbami rzemieślniczymi w celu uruchomienia spójnego systemu certyfikacji. W związku z niechęcią kandydatów do zaakceptowania warunków oferowanych przez firmy oraz niską motywacją do pracy należałoby podjąć wielotorowe działania.

Po pierwsze, należy przyrzeć się faktycznym warunkom zatrudnienia oferowanym przez pracodawców – na ile oferta ta pozwala na zaspokojenie potrzeb pracowników i ich rodzin, na ile może sygnalizować wykorzystywanie trudnej sytuacji kandydatów do pracy. Informacje o warunkach zatrudnienia, wymaganiach i wynagrodzeniu w poszczególnych sektorach czy branżach powinny zostać upowszechnione, aby potencjalni pracownicy byli świadomi, czego mogą oczekiwać, a na jakie warunki nie powinni się godzić.

Po drugie, należy rozważyć podjęcie działań zmierzających do podniesienia motywacji potencjalnych pracowników – być może właściwa byłaby tu kampania informacyjna lub mniej standardowe działania wzmacniające etos pracy (np. działania edukacyjne, public relations).

Po trzecie, należałoby doprowadzić do konfrontacji perspektyw pracodawcy i pracownika, aby wskazać potencjalne punkty porozumienia i kwestie kluczowe dla każdej ze stron. Ponieważ wrażenie, jakie robi pracownik, zależy w dużym stopniu od cech charakteru, nie tylko od kwalifikacji czy doświadczenia, należałoby poświęcić tej sferze więcej uwagi w przypadku osób, którym udzielane jest wsparcie aktywizacyjne czy pomoc w zatrudnieniu. Chodzi zarówno o kwestie wzmocnienia motywacji i zaangażowania, jak i o kwestie umiejętności autoprezentacji, samoświadomości swoich atutów etc. Wobec niechęci badanych firm do inwestowania w szkolenia pracowników należy szczególną wagę przyłożyć do przygotowania potencjalnych pracowników – zarówno na etapie edukacji, jak i w ramach systemu



kształcenia ustawicznego. Można także rozważyć współpracę z pracodawcami w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników w postaci szkoleń wewnętrznych lub mentoringu.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 77

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość; Kultura, edukacja, turystyka

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Badanie potrzeb informacyjnych

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Analiza wyników przeprowadzonego badania pozwoliła na sformułowanie następującej, generalnej obserwacji dotyczącej potrzeb informacyjnych mazowieckich instytucji. Badani mają świadomość wielości źródeł informacji, jednak fakt ten budzi poczucie chaosu i niepewności. Odpowiedzialne podejście do obowiązków zawodowych wymaga weryfikacji wiarygodności źródeł, co jest nie tylko czasochłonne, lecz również bywa frustrujące dla przedstawicieli badanych instytucji. Sytuacja idealnego dostępu do informacji charakteryzuje się uporządkowaniem, czytelną strukturą, praktycznymi sposobami na wyszukiwanie potrzebnych danych.

Idealny zestaw informacji powinien być dostępny na platformie internetowej Wydziału Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy WUP w Warszawie. Jednak obecny podział – według projektów realizowanych przez Wydział Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy WUP w Warszawie – może być skomplikowany, zwłaszcza dla osób, które po raz pierwszy zetkną się z nazwami projektów. Taki podział może zniechęcać do dalszych poszukiwań, gdyż użytkownik nie znając projektów, nie wie, na ile dane zawarte w opracowaniu są adekwatne do jego potrzeb. Nie potrafi również wybrać projektu, który będzie zawierał informacje, których w danym momencie poszukuje. Dla sprawnego i komfortowego użytkowania platformy ważne jest nadanie odpowiedniej struktury zamieszczonym tam informacjom. Poszukiwane informacje powinny zostać podzielone na kategorie tematyczne, a w ich obrębie na bardziej szczegółowe podkategorie. Kolejnym kryterium wyszukiwania informacji powinno być kryterium geograficzne: informacje powinny być dostępne w podziale na powiaty. Każda informacja powinna być odpowiednio opisana za pomocą określonego zestawu „tagów” (słów kluczowych). Jest to rozwiązanie lepsze niż jednoznaczna klasyfikacja, która – w momencie wyszukiwania – ogranicza rezultaty jedynie do jednego, określonego kontekstu.

Ważne jest też opatrywanie raportów/zestawień czytelnymi tytułami (lub podtytułami). Przeciętny użytkownik przegląda informacje, sugerując się tytułem opracowania – tytuł powinien nieść w sobie trafną informację co do zawartości.

Dane powinny – wszędzie gdzie to możliwe – odnosić się do wszystkich powiatów województwa mazowieckiego. Instytucje częstokroć opracowują dane w formie zestawień porównawczych (pomiędzy powiatami, podregionami) i dane powinny im to umożliwiać. Dla każdego powiatu powinien być zamieszczony kompletny zestaw informacji. Należy unikać sytuacji, w której dla konkretnego powiatu brak informacji, które są dostępne dla innych powiatów. Użytkownik powinien mieć poczucie, że korzysta z informacji kompletnych, wyczerpujących. Warto rozważenia jest wprowadzenie „redakcji merytorycznej” ze strony Wydziału Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy WUP w Warszawie. Każda informacja dostępna na platformie opatrywana byłaby skalowaną notą o tym, na ile jest

kompletna i godna, by ją traktować jako wyczerpujące źródło danych na dany temat. Znacząco zwiększałoby to komfort użytkowników, którzy wiedzieliby, czy i na ile konieczne jest poszukiwanie informacji w dalszych źródłach. Przygotowane informacje powinny, oprócz danych statystycznych, zawierać pogłębione analizy. Analizy i raporty powinny być napisane w sposób zwięzły, przedstawiać przede wszystkim główne wnioski i założenia, gdyż użytkownik może nie mieć czasu, by zapoznać się z całym materiałem badawczym. Analizy powinny mieć formę prezentacji z naciskiem na wykorzystanie elementów graficznych, takich jak zestawienia, wykresy. Na podstawie zamieszczonych danych instytucje przygotowują własne dokumenty. Z tego względu niezbędne jest, by dostępne dane mogły być w łatwy sposób wyeksportowane np. w postaci gotowego wykresu czy zestawienia. Materiały muszą być spójne wizualnie, dzięki czemu przygotowanie własnego dokumentu przez użytkownika będzie zdecydowanie mniej skomplikowane i czasochłonne. W przypadku badań powtarzalnych czy danych publikowanych cyklicznie, użytkownik powinien mieć możliwość obejrzenia zestawień w ujęciu dynamicznym.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 26

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Badanie treści modułowych ogłoszeń rekrutacyjnych.

Zapotrzebowanie pracodawców na zawody i kwalifikacje

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Pracy m.st. Warszawy

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Przedstawiony w raporcie katalog najczęściej poszukiwanych grup stanowisk powinien stać się punktem wyjścia do analizy faktycznych (a nie tylko deklarowanych w ogłoszeniu) kompetencji wymaganych na poszczególnych stanowiskach.  
**Sposób osiągnięcia** – Badanie wśród pracodawców mające na celu ustalenie rzeczywistego zapotrzebowania na kwalifikacje (wywiady z pracodawcami i pracownikami działów personalnych, analiza dokumentów).
2. Poszukujący pracy powinni mieć dobrą orientację w ciągle rozwijających się internetowych zasobach ofert pracy i umieć aktywnie i skutecznie z nich korzystać.  
**Sposób osiągnięcia** – Instytucje i organizacje nastawione na pomoc osobom poszukującym pracy powinny w swojej ofercie szkoleniowo-doradczej kłaść nacisk na edukację i trening w zakresie aktywnego i skutecznego wykorzystywania Internetu jako źródła ofert pracy; zwiększanie kompetencji uczniów w zakresie wykorzystywania Internetu w poszukiwaniu zatrudnienia powinno także znaleźć się w ofercie edukacyjnej szkół ponadgimnazjalnych.
3. Osoby, które są uczestnikami warszawskiego rynku pracy i szukają zatrudnienia albo które dopiero wejdą na ten rynek, posiadają odpowiednią informację na temat popytu pracodawców na zawody i kwalifikacje oraz mają możliwość nabywać wiedzę i kwalifikacje, które pozwolą im sprostać wymaganiom rynku i znaleźć atrakcyjne zatrudnienie.  
**Sposób osiągnięcia** – Informacja nt. najbardziej poszukiwanych stanowisk na warszawskim rynku pracy i związanych z nimi wymagań adresowana do: a) osób poszukujących pracy oraz do tych, którzy wejdą na rynek pracy w niedalekiej przyszłości; b) placówek edukacyjnych i szkoleniowych, tak aby mogły one dostosować swoją ofertę edukacyjną do sytuacji na rynku pracy.

4. Mieszkańcy powiatów sąsiadujących z Warszawą powinni mieć świadomość, że rozszerzając poszukiwanie zatrudnienia z lokalnego rynku pracy na rynek warszawski, przeciętnie dziesięciokrotnie zwiększają swoją szansę na znalezienie pracy.

**Sposób osiągnięcia** – Instytucje i organizacje nastawione na pomoc osobom poszukującym pracy, zamieszkałym na terenie powiatów sąsiadujących z Warszawą, powinny informować swoich klientów o korzyściach wynikających z rozszerzenia obszaru poszukiwania pracy na terenie Warszawy.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 278

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Kompleksowa i prognostyczna informacja o warszawskim rynku pracy

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Pracy m.st. Warszawy

**TEKST REKOMENDACJI:**

#### **Postawy wobec pracy i kompetencje społeczne**

W przypadku wielu badanych pomoc w zmianie ich sytuacji zawodowej powinna polegać na działaniach terapeutycznych mających na celu przewartościowanie znaczenia pracy – dostrzeżenie w niej nie tylko źródła środków materialnych, ale przede wszystkim szansy na realizację swojego potencjału i zbudowanie swojej tożsamości społecznej.

Należy zaproponować odpowiednie wsparcie psychologiczne w postaci warsztatów i zajęć terapeutycznych mających na celu przepracowanie obecnych dysfunkcyjnych przekonań na temat własnej osoby i wypracowanie zachowań ułatwiających funkcjonowanie na rynku pracy. Zmiana postaw wobec pracy i przewartościowanie jej znaczenia wydają się koniecznym wstępem do podstawowych działań, które wydają się niezbędne w zastanej sytuacji. Badanie pozwoliło bowiem na dość dokładne określenie, jakiego rodzaju kompetencje mają szansę okazać się atrakcyjne dla warszawskich pracodawców. Niezbędne jest więc wyposażenie, o ile jest to możliwe, osób poszukujących pracy w odpowiednie kwalifikacje zawodowe, które pozwolą im funkcjonować w poszukiwanych zawodach.

#### **Wykształcenie**

W przypadku osób aktualnie funkcjonujących na rynku pracy nierealne jest zapewne oczekiwanie diametralnej zmiany w ich kwalifikacjach, niemożliwe jest bowiem wyposażenie ich w najbardziej poszukiwane tytuły magistrów pozwalające na wykonywanie wysoko wyspecjalizowanych zawodów. Zapewnienie odpowiedniej liczby osób z wykształceniem wyższym jest więc zadaniem na przyszłość – obecnie kończąca szkoły średnie młodzież należy zachęcać do kontynuacji nauki na wyższym poziomie i uświadamiać jej znaczenie edukacji dla ich przyszłej sytuacji na rynku pracy. Szczególnie promować należy uczelnie ekonomiczne i politechniczne, a także pedagogiczne – oprócz nauczycieli coraz częściej poszukiwani są wychowawcy i opiekunowie w instytucjach opieki społecznej i zdrowotnej. Wyraźnie widać, iż zmniejsza się znaczenie humanistyki i rozwoju ogólnego, któremu dawniej służyły studia wyższe. Znacznie trafniejszym wyborem są studia, które przygotowują do pełnienia zawodów inżynierskich czy ekonomicznych i pozwalają na podjęcie pracy od razu po studiach bez konieczności podejmowania dodatkowych szkoleń zawodowych. Na pewno istnieje potrzeba szerokiego kształcenia specjalistów na poziomie wyższym w takich

dziedzinach, jak kierunki inżynierskie, medyczne czy lingwistyczne. W przypadku osób dorosłych możliwe jest natomiast organizowanie specjalistycznych kursów zawodowych wyposażających w wąskie kwalifikacje i uprawnienia zawodowe, np. w obszarze prac budowlanych czy obsługi maszyn. Zapotrzebowanie na robotników wykwalifikowanych reprezentujących najrozmaitsze zawody jest bowiem bardzo wysokie. Rysuje się więc dość szerokie pole manewru w przypadku doszkalania pracowników mających piastować stanowiska pracowników wykwalifikowanych. Warto zwrócić szczególną uwagę na szkolnictwo średnie i dostosowanie go do potrzeb rynku pracy. Chodzi tu zwłaszcza o szkoły kształcące techników w różnego rodzaju dziedzinach. Wiele z nich zostało w ostatnim czasie zlikwidowanych lub przekształconych. Zapotrzebowanie na robotników wykwalifikowanych wskazuje natomiast, że osoby z wykształceniem średnim, ale kierunkowym, a nie ogólnym, są szczególnie poszukiwane na rynku pracy. Nie jest w ich przypadku wymagane wykształcenie wyższe, ale zaawansowane umiejętności praktyczne. Konieczne jest dofinansowanie szkół technicznych i wyposażenie ich w odpowiedni sprzęt umożliwiający zdobywanie praktycznych umiejętności (na ich brak u kandydatów wyraźnie wskazywali badani pracodawcy).

### **Doświadczenie**

Wydaje się, iż pierwsze doświadczenia zawodowe młodzi ludzie powinni mieć już w szkołach średnich (jeśli mają one charakter zawodowy) lub w trakcie studiów. Ważne jest, aby osoby z nimi pracujące, a więc nauczyciele i wykładowcy, zwracali uwagę uczniów i studentów na konieczność podejmowania aktywności dodatkowych, które mogą później służyć jako argument w rozmowach z pracodawcą. Konieczne jest także zapewnienie młodym ludziom możliwości zdobywania doświadczeń. Z wypowiedzi pracodawców wynika, iż dość dobrze oceniają oni program staży absolwenckich prowadzonych przez warszawski urząd pracy. Warto rozwijać tego rodzaju projekty – przynoszą one korzyści zarówno pracodawcom (brak konieczności ponoszenia kosztów zatrudniania pracownika, możliwość wyszkolenia i wdrożenia go w kulturę swojej organizacji), jak i poszukującym pracy. Być może warto jednak uelastycznić i uprościć ich zasady, aby więcej młodych ludzi chciało i mogło z nich korzystać. Urzędy pracy powinny zaangażować w udział w programach staży możliwie dużą liczbę firm, także prywatnych. Konieczne jest również efektywne docieranie do młodzieży z informacją o stażach, np. poprzez akcje promocyjne na uczelniach. Kształcenie praktyczne powinno również być udziałem szkół, które kształcą w konkretnych zawodach. Szkoły techniczne i zawodowe powinny zapewnić uczniom odpowiedni sprzęt do nauki zawodu i odpowiednią liczbę godzin praktycznych. Oczywiście wymaga to znacznych nakładów finansowych, ale wydaje się nieuniknione, aby kształcić przyszłych absolwentów na poziomie pozwalającym im podjęcie pracy po zakończeniu nauki. Jeśli szkoły nie są w stanie zrealizować tego postulatu, to warto nawiązać współpracę z przedsiębiorstwami, które tworzą miejsca pracy w danym zawodzie. Warto zaproponować im korzyści (ich forma powinna stać się przedmiotem rozważań i ustaleń na poziomie ustawodawczym i ministerialnym) w zamian za możliwość prowadzenia zajęć praktycznych w firmach. Uczniowie mogliby stanowić dodatkową pomoc dla pracowników, w zamian zdobywając cenne doświadczenie. Warto też zachęcać do korzystania z programów skierowanych do osób dorosłych i mających na celu zapewnienie także im możliwości zdobywania praktyki w zawodzie.

### **Popyt i podaż na kwalifikacje i zawody**

Przy omawianiu potrzeb kadrowych pracodawców, nie należy koncentrować się dosłownie na wymienianych przez pracodawców zawodach z uwagi na niereprezentatywność próby dla poszczególnych branż. Warszawski rynek pracy okazuje się na tyle chłonny, że potrzebuje pracowników o niemal każdym rodzaju kwalifikacji. W perspektywie 2015 r. i rozwoju rynku pracy w nadchodzących latach nie jest więc najważniejszą kwestią, w jakim zawodzie będzie kształcona dana osoba, ponieważ potrzeby są bardzo szerokie. Jak pokazały badania, ważne jest to, aby była ona kształcona w nowoczesny sposób

(z uwzględnieniem elementu praktycznego i postępu technologicznego) i w ściśle zdefiniowanej, raczej wąsko wyspecjalizowanej dziedzinie. Kwestia tego, ilu konkretnie przedstawiciele poszczególnych zawodów należy wykształcić i przygotować do podjęcia pracy w perspektywie 2015 r., nie mogła być jednak ostatecznie rozstrzygnięta w omawianym badaniu. Nie pozwalała na to założona liczebność próby pracodawców (1000 osób). Aby otrzymać takie dane, należy przeprowadzić badanie na co najmniej kilkutyśięcnej próbie firm, zapewniając liczebność próby w obrębie każdej branży gospodarki na poziomie gwarantującym reprezentatywność badania. Ponadto podział na branże powinien być znacznie bardziej szczegółowy niż kategorie wyróżnione w Polskiej lub Europejskiej Klasyfikacji Działalności.

### Sytuacja zawodowa osób starszych

Niezwykle niepokojące są wnioski dotyczące sytuacji zawodowej osób w wieku po 45. r.ż. Można zaryzykować stwierdzenie, iż rynek pracy dokonuje stopniowego wykluczania pracowników w tym wieku poprzez likwidację zajmowanych przez nich stanowisk (na skutek zmian rozwojowych w firmach – implementacji nowych technologii, przebranżawiania, etc.). Znalezienie nowego zatrudnienia jest natomiast niezwykle trudne ze względu na niechęć pracodawców do zatrudniania osób starszych. Walka z przekonaniami żywionymi przez pracodawców na temat osób starszych jest niezwykle trudna, wymaga bowiem spowodowania zmian w myśleniu o starzeniu się w ogóle i w myśleniu o związanych z tym procesem konsekwencjach. Formułowane bowiem w trakcie badania przez pracodawców przekonania wynikają z obecnego w naszym społeczeństwie sposobu postrzegania starości i osób starszych. Oddziaływanie na pracodawców w tym zakresie wykracza więc poza możliwości urzędu pracy czy innych instytucji i wymaga zmian kulturowych, które być może staną się koniecznością, biorąc pod uwagę procesy demograficzne w Europie i w Polsce, a więc postępujące starzenie się społeczeństwa.

### Oczekiwania pracodawców

Fakt, że pracodawcy swoje wymagania (przez niektórych oceniane jako wysokie) ciągle podtrzymują, może oznaczać, że pracownicy je spełniający są im rzeczywiście niezbędni do prowadzenia działalności lub że nadal są na rynku pracy kandydaci, którzy te potrzeby zaspokajają. Spowodowanie, aby firmy obniżyły swoje oczekiwania, wydaje się więc mało prawdopodobne. Można natomiast podejmować działania mające na celu poprawę kwalifikacji osób poszukujących pracy, jako że przynajmniej niektórzy z nich zgłaszają się do urzędów pracy i tam można proponować im rozmaite działania w postaci np. szkoleń. W przypadku przedstawicieli przedsiębiorstw, którzy nie mają obowiązku współpracy z odpowiednimi instytucjami zajmującymi się rynkiem pracy, nie ma możliwości oddziaływań bezpośrednich. Możliwe jest jedynie prowadzenie kampanii prozatrudnieniowych, które miałyby mieć na celu zmianę myślenia przedsiębiorców. Kampanie takie mogłyby dotyczyć zmiany sposobu postrzegania osób starszych jako pracowników (np. podkreślanie ich doświadczenia i zaangażowania) czy nakłaniania do zatrudniania młodych ludzi pragnących nauczyć się zawodu. Dokładny kształt takich kampanii musiałby być przedmiotem prac agencji reklamowych i PR-owych specjalizujących się w budowaniu tego rodzaju komunikatów społecznych. Aby dotrzeć do rzeszy przedsiębiorstw, należałoby prowadzić szeroko zakrojone kampanie w mediach z wykorzystaniem outdooru, telewizji, prasy (ogólnopolskiej i branżowej) i Internetu, a także radia. Kampanie takie wymagają oczywiście ogromnych nakładów finansowych, a ich skuteczność jest obecnie trudna do przewidzenia.

### Działanie instytucji państwowych

Odpowiednie zmotywowanie osób poszukujących pracy będzie należało do instytucji państwowych zajmujących się problemem braku pracy wśród osób w wieku produkcyjnym – a więc warszawskiego urzędu pracy. Ważne jest szczególnie dotarcie z podejmowanymi działaniami do potrzebujących wsparcia osób.

Konieczne więc są odpowiednie działania marketingowe mające na celu zmianę negatywnego wizerunku i pozycjonowanie urzędu pracy jako nowoczesnej i skutecznej instytucji zajmującej się profesjonalnym doradztwem zawodowym. Niewątpliwie takie postrzeganie urzędu skłoni więcej osób poszukujących pracy do zgłoszenia się po poradę. Poza działaniami marketingowymi konieczna jest jednak również faktyczna przebudowa charakteru urzędu – jeśli jest to konieczne, to nawet na poziomie ustawodawczym. Współczesny rynek pracy wymaga, aby odpowiedni urząd miał charakter profesjonalnej agencji HR-owej. Konieczny jest odpowiedni dobór urzędników (lub przeszkolenie obecnych), aby nie pełnili roli urzędników, ale doradców zawodowych. Ważne jest stosowanie nowoczesnych narzędzi HR-owych jak modele kompetencyjne, diagnoza preferencji zawodowych, potencjału intelektualnego i osobowościowego poszukujących pracy oraz ich kompetencji i budowa na tej podstawie planów szkoleniowych. Biorąc pod uwagę stan psychiczny osób pozostających bez pracy, konieczne jest również, aby urzędy pracy były w stanie zapewnić im odpowiednią pomoc psychologiczną. Można to czynić we współpracy z wyspecjalizowanymi instytucjami, np. poradniami psychologicznymi, które mogą wspierać urząd pracy w tym obszarze. Niewątpliwie jednak należy połączyć działania czysto doradcze i HR-owe z pracą nad postawami i emocjami pozostających bez zatrudnienia. Zadaniem psychologów jest również praca nad postrzeganiem pracy i nadawanego jej znaczenia, które decyduje o tym, jak wiele wysiłku jednostka jest w stanie podjąć w celu otrzymania i, co ważniejsze, odpowiedzialnego wykonywania pracy.

### Podsumowanie

Podsumowując, na podstawie przeprowadzonego badania można najogólniej stwierdzić, iż pomoc osobom poszukującym pracy powinna przebiegać dwutorowo.

W pierwszej kolejności konieczna jest praca nad przewartościowaniem ich postaw zawodowych i wizerunku samych siebie jako pracowników. Zaobserwowano bowiem, iż praca nie jest dla wielu badanych wartością istotną w życiu, zasługującą „poświęcenia” rozumianego jako wysiłek i czas włożony w merytoryczne przygotowanie się do niej (a więc edukacja), a następnie jako ponoszenie różnego rodzaju niewygód związanych z jej wykonywaniem (jak np. mało komfortowy dojazd). Równoległe należy zadbać o wyposażenie poszukujących pracy w kwalifikacje zawodowe przynajmniej na poziomie kursów lub szkoleń, które umożliwią im zaproponowanie pracodawcy określonej umiejętności w postaci np. prawa jazdy kategorii powyżej C lub uprawnień niezbędnych do wykonywania określonego zawodu.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** nie sprecyzowano

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 249

---

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Środki przyznawane jednorazowo na podjęcie działalności gospodarczej w latach: 2009–2010

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Pracy m.st. Warszawy

**TEKST REKOMENDACJI:**

### Pożyczki zamiast dotacji

Przedstawiony w raporcie obraz losów osób i firm, które powstały przy zaangażowaniu środków publicznych, sygnalizuje, iż należy poddać głębszej analizie racjonalność i efektywność stosowanej obecnie formy bezzwrotnych dotacji przyznawanych jednorazowo bezrobotnym na podjęcie działalności

gospodarczej. Wydaje się, że należałoby rozważyć wprowadzenie alternatywnej formy wsparcia np. w postaci preferencyjnych kredytów czy też pożyczek, których koszty obsługi i oprocentowania pokrywane byłyby ze środków publicznych, tak aby osoba otrzymująca pożyczkę spłacała tylko jej faktyczną kwotę.

Bezzwrotna forma dotacji w wysokości 600% przeciętnego wynagrodzenia jest z pewnością atrakcyjna dla przyszłych przedsiębiorców, ale z punktu widzenia wydatków publicznych wydaje się to kosztownym instrumentem. Dodatkowe zachęty, jakie stworzone zostały dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą w postaci np. obniżonej składki ZUS, to również koszt ponoszony ze środków publicznych.

Wyniki badania pokazują, iż powstałe z „dotacji” firmy nie gromadzą kapitału na inwestycje. Prawdopodobnie przyczyną tego zjawiska jest osiąganie przez nie minimalnych zysków lub strat. Można przypuszczać, że wypracowane zyski, w przeważającej większości pokrywają podstawowe koszty prowadzenia działalności gospodarczej. Być może przez to firmy, które powstały dzięki wsparciu urzędu pracy, nie rozwijają się i nie tworzą nowych miejsc pracy.

Zainwestowane pieniądze z Funduszu Pracy lub Europejskiego Funduszu Społecznego są konsumowane przez beneficjentów w postaci zakupów wysokiej klasy narzędzi pracy, oprogramowania i wyposażenia firmy, jednak nie przynosi im to w krótkim okresie oczekiwanych zysków, a dla części z nich prowadzenie działalności wiąże się ze stratą. Postawa przedsiębiorczości, chęć realizacji celów zawodowych, poczucie satysfakcji z „pracy na swoim” są wtórne dla respondentów.

W przypadku bezzwrotnej dotacji cele rozwojowe i potencjalne rozważania dotyczące źródeł ich finansowania kierują beneficjentów znów w stronę kolejnych subsydiów publicznych. Podejmowanie rozważań co do finansowania ścieżek rozwoju firmy z wykorzystaniem pożyczek/kredytów bankowych w zasadzie nie jest brane pod uwagę.

Działalność gospodarcza to zawsze przedsięwzięcie obarczone ryzykiem, na pewno wymagające dużej odwagi i determinacji.

Otrzymanie preferencyjnej pożyczki, a następnie jej spłata będzie motywować przyszłych beneficjentów do uzyskania stabilnej pozycji biznesowej, wypracowywania większych zysków, a co za tym idzie, utworzenia trwałego miejsca pracy i generowania większych wpływów z podatków. Będzie to również związane z lepszym przygotowywaniem się do prowadzenia własnego biznesu i głębszej analizy planowanego przedsięwzięcia. Oczekiwane zyski to również w perspektywie tworzenie nowych miejsc pracy. Ponadto zwrot pożyczki zasili z powrotem budżet państwa.

Jak się wydaje, osoby zainteresowane otrzymaniem oprocentowanej pożyczki już z założenia będą bardziej zmotywowane do długofalowego działania na rynku. Czynniki czasowy pozwalający na „miękkie” zaprzestanie prowadzenia firmy, w tym przypadku zostanie skutecznie wyeliminowany. Istnieje też prawdopodobieństwo, iż osoba, która zdecyduje się na wzięcie pożyczki, wykaże się dużo większą determinacją, elastycznością, przedsiębiorczością oraz dbałością o rozwój firmy, na którą zaciągnęła zobowiązanie finansowe w postaci zwrotnej pożyczki, niż osoba, która otrzymała bezzwrotną pomoc finansową.

Na koniec należy dodać, że Komisja Europejska zaleca, aby w kolejnym okresie programowania w latach 2014–2020 państwa członkowskie Unii Europejskiej odeszły od systemu bezzwrotnych dotacji na rzecz preferencyjnych pożyczek. Założenie takie pozwoli, aby unijne środki pozostawały w ciągłym obiegu. Obecnie środki wypłacane na dotacje nie wracają do budżetu unijnego, ponieważ są bezzwrotne.

Warto więc rozważyć, czy również środki FP nie powinny powrócić do formuły sprzed 2004 roku, kiedy instrument w postaci pożyczek funkcjonował (art. 18 ust. 1 pkt. 2) w ustawie o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu (Dz.U. z 2003 r. nr 58, poz. 514).

**ADRESAT REKOMENDACJI:** nie sprecyzowano

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 70

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Badanie opinii pracodawców i osób bezrobotnych o stażach, przygotowaniu zawodowym, pracach interwencyjnych i robotach publicznych

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Pracy m.st. Warszawy

**TEKST REKOMENDACJI:**

**Stan pożądaný:** wyrobienie postawy aktywnej społecznie u osoby bezrobotnej.

Szkolenia motywujące, psychologiczne, podnoszące samoocenę pracownika, co prawdopodobnie przyczyni się do zbudowania postawy aktywnej osób bezrobotnych.

**Stan pożądaný:** ułatwienie aplikowania osobom bezrobotnym.

Maksymalne uproszczenie procedur aplikacyjnych dla osób bezrobotnych, dobrym rozwiązaniem jest przydzielenie tutora, przewodnika osoby powracającej na rynek pracy.

**Stan pożądaný:** zwiększenie liczby zainteresowanych poprzez popularyzację narzędzia.

Głównym źródłem pozyskiwanych informacji był Urząd Pracy, ponieważ nie każda osoba długotrwale wykluczona z rynku pracy potrafi i chce na początku nawiązywać kontakt z taką instytucją, sugeruje się szerszą kampanię społeczną poprzez łatwo i ogólnodostępne media, podkreślającą pozytywne aspekty takiej współpracy oraz co ważne w tej grupie badanych, łatwość procedur aplikacyjnych.

**Stan pożądaný:** odpowiadanie na zapotrzebowanie pracodawców. Wzrost jakości usług.

Bardziej dokładne przyglądanie się deklarowanym kwalifikacjom osób bezrobotnych.

Proponuje się organizowanie dla osób bezrobotnych nieodpłatnych szkoleń odpowiadających profilem wymaganiom pracodawcy w celu zwiększenia kwalifikacji.

**Stan pożądaný:** zagwarantowanie bezrobotnym odpowiednich warunków pracy określonych przepisami.

Obowiązkowe szkolenia dla pracodawców z zakresu praw i obowiązków osób zatrudnianych w ramach prac subsydiowanych.

**Stan pożądaný:** zwiększenie liczby zainteresowanych narzędziem poprzez wyrobienie postaw prospołecznych, zwiększenie prestiżu osób pomagających bezrobotnym, w środowisku biznesowym.

Rekomenduje się przeprowadzenie profesjonalnej kampanii społecznej zwiększającej prestiż firm/instytucji wykorzystujących w swojej polityce personalnej instrumenty aktywizacji osób bezrobotnych. Za kampanią skutkującą wzrostem poparcia dla danego zjawiska musi iść szereg akcji społecznych i konkursów, do których zaleca się włączenie aktywnie środowiska biznesowe oraz cieszące się autorytetem, instytucje trzeciego sektora. Zwiększenie prestiżu firm może odbyć się na drodze rywalizacji odwołującej się hasłami do popularnych i uznanych „rywalizacji” w świecie biznesu, np. konkurs „Pracodawca roku” mógłby odnosić się w formie i samym brzmieniu do akcji „dobroczynca roku”, który dzięki instytucjom, jakie skupia, cieszy się dużym powodzeniem i jest „dobrze odbierany” przez ludzi świata biznesu. Stan docelowy zakłada wyrobienie „mody” na zatrudnianie osób pozostających długotrwale bez pracy jako czynnika stanowiącego między innymi o konkurencyjności firmy. Niezbędna jest także zmiana wizerunku osoby bezrobotnej starającej się o zatrudnienie, podkreślenie cech pozytywnych, takich jak zaangażowanie, lojalność, chęć doskonalenia zawodowego.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** nie sprecyzowano

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 277



**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Efektywność działań aktywizacyjnych rynku pracy odnoszących się do wspierania samozatrudnienia i przedsiębiorczości w ramach FP i PO KL na Mazowszu poprzez przyznanie środków finansowych na rozpoczęcie działalności gospodarczej

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

W kontekście wspierania przedsiębiorczości kobiet należy kontynuować i rozwijać wsparcie w obszarze łączenia życia zawodowego z życiem prywatnym (np. wsparcie w opiece nad zależnymi członkami rodziny, szkolenia dot. zarządzania czasem). Tego rodzaju wsparcie może być udzielane zarówno w ramach projektów zakładających przyznanie środków finansowych na rozwój działalności gospodarczej, jak i poza nimi. Rekomendacja jest więc skierowana zarówno do projektodawców, jak i do Instytucji Zarządzającej i Instytucji Pośredniczących PO KL. Powinna zostać również uwzględniona przy programowaniu wsparcia przedsiębiorczości w przyszłym okresie programowania. Rekomendujemy zastosowanie przy doborze uczestników projektów realizowanych przez WUP oraz przy wyborze uczestników, którzy otrzymują dotacje, kryteriów preferujących tych uczestników, którzy mają mniejsze szanse na pozyskanie finansowania zwrotnego (np. pożyczki), bądź też całkowite rozdzielenie grup, które mogą korzystać z obu rodzajów wsparcia. Zalecamy rezygnację z zawarcia w formularzu rekrutacyjnym pytania, czy kandydat założy działalność gospodarczą z własnych środków w sytuacji, gdy nie otrzyma środków finansowych w ramach projektu. Warto natomiast w formularzach rekrutacyjnych zebrać informacje, które są brane pod uwagę przez pożyczkodawców przy ocenie wniosków o pożyczkę (np. źródła dochodów, możliwości zabezpieczenia pożyczki, ewentualne wcześniejsze doświadczenia biznesowe).

Nie zalecamy kierowania wsparcia dotacyjnego do osób, które pracują na etat i zachodzi podejrzenie, że pozostaną zatrudnione również po zarejestrowaniu działalności albo że posiadają wystarczające zasoby, aby pozyskać finansowanie z innych źródeł.

Rekomendacja może zostać wdrożona przez odpowiednie zaprojektowanie kryteriów doboru uczestników projektów i odbiorców dotacji oraz formularza rekrutacyjnego. Przykładowo, formularz rekrutacyjny może zawierać pytanie o stałe źródła dochodów, a procedura doboru może preferować osoby o niskich stałych dochodach.

Rekomendujemy utrzymanie w tym i następnym okresie standardowo świadczonego wsparcia szkoleniowo-doradczego w kształcie zbliżonym do obecnego. Rekomendacja ta skierowana jest przede wszystkim do Instytucji Zarządzającej.

W przypadku beneficjentów, którzy wykonawcę usług szkoleniowych i doradczych wybierają w trybie zamówień publicznych, zalecamy takie formułowanie kryteriów wyboru wykonawcy, aby w miarę możliwości zapewnić odpowiednią jakość tych usług. Środkiem do tego może być przyznanie niezbyt wysokiej wagi kryterium ceny oraz istotnej wagi kryteriom związanym z zapewnieniem jakości usługi (np. opis treści szkolenia/doradztwa). Zdajemy sobie sprawę, że już obecnie beneficjenci stosują kryteria inne niż cenowe – co uważamy za właściwy kierunek.

Rekomendujemy projektodawcom (w szczególności beneficjentowi systemowemu) zastosowanie w dokumentacji projektowej, w miarę możliwości, mniej biurokratycznego języka, ułatwiającego zrozumienie przekazywanych informacji przez osoby o słabszych kompetencjach językowych. Dobrym

narzędziem sprawdzenia, czy opracowane materiały informacyjne zostały opracowane dostatecznie jasno i zrozumiale, może być zastosowanie tzw. indeksu mglistości Gunninga. To popularne i proste narzędzie, łatwe do zastosowania przez osoby nieposiadające szczególnych kompetencji językoznawczych.

Rekomendujemy Wojewódzkiemu Urzędowi Pracy opracowanie wspólnego dla urzędu warszawskiego i filii schematu zamieszczania informacji i dokumentacji projektowej (dla projektów zakończonych i obecnie realizowanych), np. poprzez podzielenie podstron projektów na tematyczne sekcje.

Rekomendujemy projektodawcom, aby we wsparciu szkoleniowo-doradczym kładli duży nacisk na praktyczną wiedzę i umiejętności związane z opracowaniem biznesplanu. Wsparcie to powinno być dopasowane do zastanego poziomu wiedzy, umiejętności i kompetencji uczestników. Dlatego celowe może być dokonanie podziału szkoleń dla uczestników na poziom podstawowy i zaawansowany, zastosowanie interaktywnych metod przekazywania wiedzy albo elementy wzmacniające miękkie kompetencje uczestników projektu.

Obserwacje i wnioski pozwalają na sformułowanie szczegółowych zaleceń dla projektodawców.

Ustalając kryteria udziału w projektach oferujących środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej, należy mieć na uwadze, że wywierają one efekty motywujące do pewnych działań. Dlatego kryteria te powinny być projektowane tak, aby były w miarę możliwości odporne na manipulację i nie wywoływały niepożądanych „efektów ubocznych”.

Należy rozważyć zawarcie w formularzu rekrutacyjnym (lub w odrębnej ankiecie dla uczestników) pytań o zainteresowanie udziałem w szkoleniu, wcześniejsze prowadzenie działalności gospodarczej oraz prowadzenie jej przez rodziców. Pozwoliłoby to wyróżnić osoby, które mają doświadczenie związane z prowadzeniem działalności gospodarczej i nie muszą brać udziału w szkoleniu, np. pod warunkiem zdania testów, a dodatkowo stanowiłoby element weryfikacji motywacji stojącej za chęcią udziału w projekcie.

Większą uwagę warto poświęcić weryfikacji wystawianych zaświadczeń o zagrożeniu utratą pracy, by przeciwdziałać wystawianiu fikcyjnych zaświadczeń, np. gdy to rodzice oświadczają, że mają zamiar zwolnić zatrudnionego przez siebie dorosłego syna lub córkę.

W trakcie realizacji projektów należy położyć większy nacisk na przekazanie uczestnikom wskazówek dotyczących tego, od których osób mogą pozyskiwać informacje związane z realizacją projektu oraz przygotowanie tych osób do udzielania uczestnikom potrzebnych informacji. Ważne jest umożliwienie kontaktu internetowego i telefonicznego oraz szybkie odpowiadanie przedstawicieli beneficjenta na e-maile lub pisma.

Opinie uczestników i beneficjentów sugerują, że warto w procesie wsparcia przewidzieć więcej czasu na indywidualne konsultacje, doradztwo i coaching, nawet kosztem ilości godzin przeznaczonych na szkolenia. Sprawi to, że wsparcie będzie bardziej zindywidualizowane. Pożądane są konsultacje indywidualne do wyboru z różnymi specjalistami, np. z doradcą zawodowym, psychologiem, prawnikiem, księgową, innym praktykującym biznesmenem z danej branży.

Nie jest zalecane łączenie w jednej grupie szkoleniowej osób bezrobotnych i osób pracujących.

Tryb systemowy wydaje się lepszym sposobem wdrażania projektów outplacementowych. Wsparcie powinno być świadczone „ad hoc” konkretnym zakładom planującym zwolnienia grupowe (projekty zamknięte), przy czym kluczowe jest uniknięcie opóźnień w procesie rozpatrywania wniosku o dofinansowanie i realizacji projektu. Rekomendacja jest skierowana do Instytucji Zarządzającej oraz Instytucji Pośredniczących. W zakresie opóźnień – również do projektodawców.

Ponieważ dotychczasowe próby ukierunkowania wsparcia w działaniu 6.2 na osoby w wieku 45 lat lub więcej oraz na osoby długotrwale bezrobotne okazały się nieskuteczne, rekomendujemy realizację nowych projektów skierowanych wyłącznie do tych kategorii osób. Aby uniknąć dotowania

przedsięwzięć biznesowych o małych szansach powodzenia, nie należy jednak nadawać tym projektom zbyt dużego rozmiaru ani przyznawać dotacji automatycznie (bez weryfikacji pomysłów biznesowych) wszystkim uczestnikom projektu. Rekomendacja skierowana jest do Instytucji Pośredniczącej i potencjalnych projektodawców.

Przy ocenie wniosków o dofinansowanie rekomendujemy bardziej dokładną weryfikację, czy realne są założenia dotyczące geograficznego zasięgu realizacji projektu – czyli czy na danym obszarze nie będzie problemu z rekrutacją założonej liczby uczestników. W momencie gdy takie problemy jednak wystąpią już na etapie realizacji projektu, zgoda na rozszerzenie geograficznego zasięgu projektu powinna być udzielana jedynie w dobrze uzasadnionych przypadkach i na zasadzie wyjątku – nie powinna stać się regułą. Rekomendacja skierowana jest do Instytucji Pośredniczącej II Stopnia.

Rekomendujemy informowanie o dostępnej już obecnie ofercie finansowania zwrotnego dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą (oraz przedsiębiorców o krótkim okresie działalności, np. do 2 lat) za pośrednictwem zarówno WUP, jak i realizatorów projektów konkursowych, oferujących zarówno wsparcie zwrotne, jak i bezzwrotne. Chodzi o to, aby personel zaangażowany w realizację projektów był w stanie kompetentnie informować osoby rozpoczynające działalność gospodarczą o dodatkowej (dostępnej poza projektem) ofercie finansowania zwrotnego dla takich podmiotów (większość banków jest bowiem bardzo ostrożnie nastawiona do udzielania kredytów osobom o krótkim okresie prowadzenia działalności gospodarczej). Dodatkowo sugerujemy uruchomienie w ramach rozpoczynającej się w województwie mazowieckim Inicjatywy JEREMIE poręczenia portfelowego dla zainteresowanych banków i funduszy pożyczkowych, skierowanego wyłącznie do osób prowadzących działalność nie dłużej niż od 12–18 miesięcy. Tego typu produkt pozwoli na znacznie łatwiejszy dostęp do finansowania dłużnego. Wsparcie o charakterze dłużnym (w postaci pożyczek i kredytów) będzie interesujące i atrakcyjne tylko dla ograniczonej grupy osób; warto jednak, aby dla takich osób było stosunkowo łatwo dostępne.

Rekomendujemy, aby WUP w Warszawie, a także inni projektodawcy w działaniu 6.2 zapewнили uczestnikom własnych projektów dostęp do usług informacyjnych i doradczych dla firm w ramach usług świadczonych przez ośrodki Krajowego Systemu Usług (KSU), kiedy otworzy się taka możliwość w wyniku ustaleń między MRR a PARP (usługi PK KSU są współfinansowane ze środków EFS). Na obecnym etapie trudno podać szczegółowy sposób wdrożenia tej rekomendacji, ponieważ nieznane są zasady korzystania przez uczestników z usług KSU oraz ewentualna rola projektodawcy w ich zapewnieniu.

Rekomendujemy opracowanie przez WUP w Warszawie pilotażowego projektu, w ramach którego zostanie założony inkubator typu *couveuse*.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 128

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Ranking powiatów województwa mazowieckiego.  
Taksonomiczna analiza danych o sytuacji na rynku pracy  
w powiatach województwa mazowieckiego

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Z analizy rankingu i klasyfikacji wynika, że sytuacja wielu powiatów uległa w stosunku do 2011 roku pogorszeniu. Pomoc powinna być adresowana do znacznej liczby powiatów, tak aby zahamować spłaszczanie struktury powiatów ze względu na poziom zmiennej syntetycznej, dążący do grupy o najgorszej sytuacji na rynku pracy. Najgorsza ogólna sytuacja wystąpiła w powiatach: makowskim, radomskim, szydłowieckim, przysuskim, i zwoleniskim. Wskazane powiaty zajmują ostatnie miejsca rankingu, wymieniając się jedynie pozycjami w kolejnym roku. W kierunku tych powiatów powinna zostać skierowana pomoc.

W obszarze rozwoju potencjału gospodarczego szczególnych środków pomocowych wymagają powiaty: gostyniński, szydłowiecki, mławski, radomski i żuromiński. Powiaty te z roku na rok zajmują ostatnie miejsca w rankingu pod względem potencjału gospodarczego. Obszar walki z bezrobociem wymaga wsparcia powiatów w kolejności, według najgorszej sytuacji, mierzonej pozycją powiatu w rankingu. Pomoc powinna zostać skierowana do powiatów: makowskiego, przysuskiego, szydłowieckiego i radomskiego. Pomoc powinna polegać na wsparciu procesów aktywizacji osób długotrwale bezrobotnych. Poprzez wsparcie potencjału gospodarczego powiatów zahamować można także znaczny napływ osób do bezrobocia.

Institucje wspierające rynek pracy powinny rozwijać współpracę z powiatowymi urzędami pracy. PSZ powinny także wspierać powiatowe urzędy w aktywnym poszukiwaniu ofert pracy, nie tylko z terenu powiatu. Pomoc w pierwszej kolejności dotyczyć powinna powiatu wołomińskiego, ale również legionowskiego, radomskiego, ostrołęckiego i grodziskiego, które według rankingu coraz gorzej radzą sobie w aktywnym poszukiwaniu ofert. Wymienione powiaty zajmują ostatnie miejsca rankingu.

Powiatowe urzędy pracy powinny otrzymywać wsparcie od innych instytucji, szczególnie wsparcie eksperckie, gdzie WUP może pełnić funkcję wzmacniającą informacyjnie i badawczo powiatowe urzędy pracy. Współpraca powinna prowadzić do zwiększenia trafności adresowania ofert szkoleniowych, stażowych, zgodnie z potrzebami rynku pracy i potencjałem osoby korzystającej ze wsparcia. W pierwszej kolejności instrumenty takie powinny trafić do powiatów: makowskiego, przysuskiego, obu powiatów radomskich i żyrardowskiego. Powiaty te zajmują ostatnie miejsca rankingu opracowanego dla tego obszaru.

Wsparcie dla powiatów dotkniętych największym regresem sytuacji na rynku pracy. W analizie dynamiki zmian wartości wskaźnika syntetycznego zidentyfikowane zostały powiaty o największych stratach poniesionych w tym kontekście. Do powiatów takich należą: gostyniński, piaseczyński, mławski, radomski, sokołowski i grodziski.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców – instytucje rynku pracy

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 73

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Trendy zmian w poziomie i strukturze zatrudnienia w województwie mazowieckim w latach 1999–2008

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Najważniejszym wnioskiem wynikającym z niniejszej analizy jest **konieczność lepszego wykorzystania potencjału pracy nauki i zaplecza B+R do rozwoju nowoczesnej bazy produkcyjnej w województwie.**

Powinno to być główną ideą i priorytetem strategii województwa na najbliższe 25 lat, będzie to bowiem decydować o przyszłości województwa i jego pozycji w kraju i Europie. Rozwój w tym kierunku może i powinien stworzyć nowe impulsy dla procesów rozwoju w regionie.

Największe szanse przed województwem stwarza pięć obszarów działalności, które wyznaczają konieczne priorytety w rozwoju województwa. Powinny być im podporządkowane wszystkie inne kierunki działalności.

1. **Wprowadzenie województwa mazowieckiego w erę cywilizacji informacyjnej** i uzyskanie wiodącej roli w kraju w tym procesie. Kluczowe znaczenie z tego punktu widzenia ma przyspieszenie rozwoju nauki, edukacji i przemysłów wysokiej techniki. Prowadzi to w sposób naturalny do zwiększenia zasobu kapitału społecznego regionu i roli „pracowników wiedzy” jako głównych kreatorów procesów innowacyjnych we wszystkich dziedzinach.
2. **Zbudowanie nowoczesnej bazy produkcyjnej w regionie.** Kluczowe znaczenie z tego punktu widzenia ma uzyskanie przez województwo wiodącej roli w rozwoju przemysłów opartych na wykorzystaniu najbardziej nowoczesnych technologii, a zwłaszcza biotechnologii i nanotechnologii oraz awangardowych technologii informacyjnych.
3. **Zbudowanie na terenie województwa nowych i nowoczesnych ogniw infrastruktury komunikacyjnej o znaczeniu europejskim,** aby zwiększyć jego rolę w układzie europejskiej infrastruktury transportowej. Uzyskanie przełomu w tej dziedzinie może stworzyć szanse przejścia większej niż dotychczas części ruchu turystycznego w kierunku wschód-zachód, którego rola w przyszłości będzie rosła. Kluczowe znaczenie z tego punktu widzenia ma budowa sieci autostrad przebiegających przez teren województwa oraz szybkich połączeń kolejowych z najważniejszymi stolicami UE oraz naszymi miastami wojewódzkimi.
4. **Przekształcenie województwa w obszar szczególnej innowacyjności.** Wymaga to stworzenia warunków do napływu na teren regionu najlepiej wykształconych kadr zarówno z kraju, jak i z zagranicy. Warunkiem tego jest przekształcenie Warszawy i regionu w miejsce szczególnie sprzyjające osiedlaniu się i oferujące najlepsze warunki życia i pracy zarówno dla już zamieszkałej, jak i napływającej ludności z kraju i z zagranicy. Kluczowe znaczenie z punktu widzenia pobudzenia innowacyjności ma uzyskanie przez województwo wiodącej roli w kształceniu pracowników o specjalnościach z dziedziny nauk przyrodniczych i technologicznych, a równocześnie rozwój współpracy sektora publicznego na zasadzie PPP (czyli *public private partnership*) oraz z organizacjami pozarządowymi.
5. **Przejęcie w największym możliwym stopniu funkcji europejskich przez lokalizację na terenie województwa instytucji i działalności prowadzonej w imieniu organów UE.** Kluczowe znaczenie z tego punktu widzenia miałyby podjęcie określonych funkcji w walce z ociepleniem klimatu oraz ochroną naturalnego środowiska przyrodniczego. Wykorzystanie szans w tych pięciu dziedzinach

powinno być realizowane w taki sposób, aby zapewnić zmniejszenie rozpiętości pomiędzy Warszawą a słabiej rozwiniętymi obszarami województwa oraz pobudzić zwiększenie ich aktywności. Najpilniejszym zadaniem jest jak najszybsze – najpóźniej w ciągu 5–10 lat – osiągnięcie przez nie średniego poziomu rozwoju w kraju. W tym świetle ważnego znaczenia nabiera dokonanie przeglądu obecnie obowiązującej strategii rozwoju województwa w celu sprawdzenia, czy w dostatecznym stopniu uwzględnia ona wykorzystanie szans w tych pięciu dziedzinach i czy potrzeby ich rozwoju są w niej należycie zabezpieczone. Może to wymagać korekt i zmian wynikających z doświadczeń minionego dziesięciolecia 1999–2009 oraz z rozpoznanych przez naukę nowych wyzwań cywilizacyjnych. Aby zrealizować te zadania, należy rozważyć wiele spraw i problemów pod kątem dokonania istotnych zmian w metodach działania oraz w instytucjach oddziaływających na proces rozwoju regionu. To zaś jest już domeną działań aplikacyjnych, które są przedstawione w następnym punkcie.

W ramach wniosków aplikacyjnych kluczowe znaczenie ma uruchomienie zespołu działań zapewniających realizację przyjętej strategii. W świetle poprzednio sformułowanej diagnozy największe znaczenie należy przypisać sześciu kierunkom działań.

### **1. Wzmocnienie i rozbudowa infrastruktury rozwojowej regionu, aby lepiej spełniała ona swe funkcje.** W tym celu wymaga rozważenia:

- 1.1.** Utworzenie Rady Rozwoju Mazowsza z szeroką reprezentacją nauki, biznesu i organizacji pozarządowych, których przedstawiciele powinni stanowić co najmniej 2/3 składu Rady.
- 1.2.** Stworzenie regionalnego banku lub funduszu do wspierania lokalnych inicjatyw.
- 1.3.** Rozszerzenie dostępu do kapitału ryzyka (*venture capital*) przez utworzenie odpowiedniego regionalnego banku lub współfinansowanie banku komercyjnego o tym profilu.
- 1.4.** Utworzenie i współfinansowanie na uczelniach województwa co najmniej dwóch ośrodków studiów nad przyszłością (*centers for strategic studies*).
- 1.5.** Wspieranie innych form sprzyjających umacnianiu lokalnej współpracy biznesowej (*local business partnership*), z wykorzystaniem rozwiązań amerykańskich.

### **2. Lepsze wykorzystanie potencjału naukowego i zaplecza B+R w regionie do budowy nowoczesnej bazy produkcyjnej w województwie.** W tym celu należy rozważyć:

- 2.1.** Utworzenie własnej organizacji promocji zagranicznych inwestycji lokowanych w przemysłach wysokiej techniki na terenie województwa.
- 2.2.** Ewentualne utworzenie regionalnego konsorcjum naukowo-przemysłowego dla rozwoju najbardziej nowoczesnych technologii (biotechnologia, nanotechnologia) na terenie województwa na wzór funkcjonujących w USA.
- 2.3.** Utworzenie parku naukowo-technologicznego w Warszawie.
- 2.4.** Opracowanie i wdrożenie w życie programu wspierania i rozwoju „przemysłu garażowego” działającego w przemysłach wysokiej techniki.
- 2.5.** Utworzenie drugiej obok politechniki wyższej uczelni technicznej w Warszawie, zorientowanej głównie na najbardziej nowoczesne technologie i ich upowszechnianie.
- 2.6.** Zabieganie o utworzenie międzynarodowych instytutów badawczych na terenie województwa.
- 2.7.** Budowę nowego miasteczka akademickiego.
- 2.8.** Ścisłejsze powiązanie uczelni warszawskich z gospodarką Warszawy i regionu.

### **3. Zwiększenie aktywności władz województwa w oddziaływaniu na przebieg procesów strukturalnych w regionie.** W tym celu wymaga rozważenia:

- 3.1.** Wzmocnienie lub utworzenie w ramach administracji samorządowej lub jej zaplecza agend zdolnych do monitoringu, inicjowania i wspierania zmian strukturalnych w gospodarce i na rynku pracy, modernizujących gospodarkę.

- 3.2. Opracowanie zasad regionalnej *decoy policy*, to jest przywilejów dla zagranicznych inwestorów lokujących na obszarze województwa inwestycje modernizujące strukturę gospodarczą regionu.
  - 3.3. Podjęcie samodzielnej promocji i inicjatywy lokalizacji inwestycji kapitału zagranicznego w dziedzinach o szczególnej atrakcyjności dla województwa, jeżeli promocja centralna nie daje wystarczających wyników.
  - 3.4. Wykorzystanie możliwości wydzierzawienia prywatnym inwestorom terenów uzbrojonych przemysłowo, pozostających po likwidowanych zakładach przemysłowych (*industrial real estate leasing*).
  - 3.5. Dokonanie przeglądu form przywilejów będących w gestii władz wojewódzkich pod kątem wstrzymania lub likwidacji tych, które odnoszą się do dziedzin nierozwojowych, jałowych z punktu widzenia procesu wzrostu, nadmiernie rozwiniętych lub kolidujących z wymogami racjonalności ogólnospołecznej. Konieczne jest też przejrzanie wielu przywilejów dla motoryzacji indywidualnej w przypadku ich kolizji z wymogami ochrony środowiska.
  - 3.6. Aktywizacja prac badawczych na potrzeby gospodarki i regionu w istniejących uczelniach.
  - 3.7. Wspieranie inicjatyw w zakresie rozszerzenia kształcenia doktorantów i osób podejmujących prace habilitacyjne o profilu przydatnym dla województwa, łącznie z ogłaszaniem konkursów na wybrane tematy.
- 4. Stworzenie nowoczesnej bazy do ochrony środowiska i klimatu w regionie.** W tym celu należy rozważyć:
- 4.1. Utworzenie regionalnego funduszu dla rekompensaty strat spowodowanych ekstremalnymi zjawiskami pogodowymi niezależnie od dotacji państwowych.
  - 4.2. Wzmocnienie możliwości współfinansowania przedsięwzięć rokujących zmniejszenie emisji CO<sub>2</sub>.
  - 4.3. Zapewnienie reprezentacji władz województwa przy utworzeniu agend służących rozwojowi obrotów zezwoleniami na emisję zanieczyszczeń.
  - 4.4. Wzmocnienie kierunku technologii dla środowiska na uczelniach województwa.
  - 4.5. Wsparcie inicjatyw dla kooperacji z inwestorami zagranicznymi w produkcji sprzętu do ochrony środowiska.
- 5. Zmniejszenie opóźnienia w rozwoju gospodarczym obszarów poza aglomeracją warszawską.** W tym celu na uwagę zasługuje:
- 5.1. Utworzenie na wzór praktyki amerykańskiej organizacji typu *users groups*, zapewniającej lokowanie zamówień kooperacyjnych przede wszystkim na terenie własnego województwa przez odpowiednią informację o potrzebach kooperacyjnych i wspieranie inicjatyw w tym zakresie.
  - 5.2. Współfinansowanie wkładu własnego w inicjatywach realizowanych ze środków pomocowych UE, jeżeli przyczyniają się one do aktywizacji gospodarczej gmin i powiatów opóźnionych w rozwoju.
  - 5.3. Utworzenie agendy wspierającej rozwój domów opieki nad ludźmi w podeszłym wieku, lokalizowanych na terenach pozawarszawskich z zachowaniem dostępu do metropolii.
- 6. Przyspieszenie kreowania kapitału społecznego i zwiększenie roli „pracowników wiedzy”.** W tym celu należy się skupić na:
- 6.1. Utworzeniu lub wzmocnieniu w ramach administracji samorządowej jej ogniw dostosowanych do potrzeb monitoringu rozwoju kapitału społecznego na terenie województwa oraz kadry pracowników wiedzy, z wyposażeniem ich w kompetencje do udzielania pomocy w konkretnych sprawach.
  - 6.2. Opracowaniu zestawu zachęt na wzór europejskiej „niebieskiej karty” dla specjalistów o najwyższych kwalifikacjach wyrażających chęć osiedlenia się w województwie, jeżeli ich kwalifikacje są zgodne z potrzebami regionu, a zarazem sprzyjających napływowi takich kadr na teren regionu.

- 6.3. Organizowaniu inwestycji powiernictwa w rozwiązywaniu lokalnych problemów mieszkaniowych na terenie województwa dla osób pozostających czasowo za granicą w ramach emigracji zarobkowej.
- 6.4. Ustaleniu regionalnego systemu stypendialnego dla specjalności deficytowych w województwie i rokujących największe efekty modernizujące strukturę regionu (*high tech spill over effect*).
- 6.5. Zorganizowaniu monitoringu i opieki nad bezrobociem tej kategorii zatrudnienia („pracownicy wiedzy”), włączając w ten system również absolwentów uczelni technicznych, wychodząc z założenia, że potencjał wiedzy i energii tych kategorii pracowników jest głównym zasobem każdego społeczeństwa i społeczności lokalnej.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 130

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADAŃ):** Sytuacja na powiatowym rynku pracy – punkt widzenia społeczności lokalnej – raporty powiatowe oraz raport ogólny

**ZAMAWIAJĄCY BADAŃ/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

### **Tworzenie lokalnych strategii przyciągania inwestorów przez władze samorządowe**

Działania na rzecz pozyskania inwestycji nie powinny mieć charakteru przypadkowego i incydentalnego. Dużo bardziej efektywne byłoby prowadzenie działań zaplanowanych w oparciu o kompleksowe i całościowe strategie zwiększania atrakcyjności inwestycyjnej powiatów przygotowywane przez władze lokalne. Ważne jest, aby w procesie tworzenia i realizowania takich strategii uwzględnić koncepcje już istniejące czy nawet takie, które znajdują się na wstępnym etapie realizacji (np. parki maszynowe w kilku badanych powiatach). Nieodłącznym elementem dla powodzenia procesu zwiększania atrakcyjności inwestycyjnej powiatów jest jednak nie tylko stworzenie strategii, lecz także zadbanie o konsekwentne wdrażanie ich założeń. Wiąże się to z koniecznością zadbania o kwestie organizacyjne, zabezpieczenia źródeł finansowania przez władze samorządowe. W ramach tworzonej strategii kwestią kluczową powinno być uwzględnienie i wypuklenie zidentyfikowanych mocnych stron powiatów.

### **Działania promocyjne powiatów**

Ważnym elementem strategii podnoszenia atrakcyjności inwestycyjnej i przyciągania inwestorów na teren powiatów powinna być koncepcja wizerunku powiatu wraz z dokładnym planem działań promocyjnych ze szczególnym naciskiem na wyodrębnienie priorytetowych grup docelowych (np. przedsiębiorstw z branży, która może być szczególnie pożądana w danym powiecie albo dla której warunki w danym powiecie są wyjątkowo korzystne).

### **Rozwój infrastruktury na poziomie powiatów i gmin**

Czynnikiem niewątpliwie przyciągającym inwestorów jest dobrze rozwinięta sieć infrastruktury drogowej i komunalnej oraz dobre przygotowanie konkretnych terenów pod inwestycje. W zakresie odpowiednim dla władz lokalnych (drogi powiatowe, drogi gminne i inne) działania prowadzące do rozwoju w tych obszarach powinny mieć charakter priorytetowy.



### **Poprawa jakości życia mieszkańców**

Atrakcyjność powiatów powinna być podnoszona również poprzez wsparcie inwestycji mających na celu poprawę jakości codziennego życia mieszkańców w poszczególnych powiatach, uwzględniających rozwój oferty handlowej, rozrywkowej i kulturalnej. Poza poprawą ogólnej atrakcyjności miasta dla inwestorów zewnętrznych i obecnie funkcjonujących na lokalnych rynkach, zmiany w tych obszarach powinny również w pewnym stopniu ograniczać migracje ludności z badanych powiatów do Warszawy i innych większych miast w Polsce.

### **Wykorzystanie potencjału naturalnego powiatów dla rozwoju turystyki**

W przypadku niektórych powiatów (sokołowski, płocki ziemski, piaseczyński) zidentyfikowano również szanse w postaci rozwoju turystyki, bazującej na lokalnych uwarunkowaniach naturalnych – istnieniu terenów atrakcyjnych przyrodniczo i krajoznawczo. Szczególnie dla ostatnich dwóch wymienionych powiatów aktywizowanie tego działu lokalnej gospodarki (działania promocyjne propagujące walory powiatów, wspieranie finansowe działalności gospodarczej w obszarze turystyki, agroturystyki i ekologii; organizowanie przez jednostki publiczne i niepubliczne kursów i szkoleń związanych z branżą – np. kursy przewodnickie, kursy instruktorskie różnych aktywności – np. kajakerstwa) powinno stać się istotnym kierunkiem działań prowadzonych przez władze samorządowe i inne instytucje na poziomie lokalnym.

### **Rozwój infrastruktury na poziomie województwa i kraju**

Oprócz wymienionej powyżej infrastruktury drogowej i komunalnej na poziomie lokalnym ważnym czynnikiem stymulującym ewentualny rozwój badanych powiatów jest stan i ewentualna poprawa sieci komunikacyjnej na poziomie województwa i kraju. Lokalna sytuacja gospodarcza zależy od stanu dróg wojewódzkich i krajowych, istnienia dróg ekspresowych i autostrad oraz możliwości połączenia z nimi, jak również istnienia sieci kolejowej czy lotnisk w bezpośredniej bliskości powiatów. Ważne wydaje się uwzględnienie potrzeby zrównoważonego rozwoju wszystkich części województwa, jak również uwzględnianie potrzeb i sugestii władz lokalnych przy planowaniu i realizowaniu inwestycji na wyższych poziomach.

### **Zmiany prawne (system podatkowy, kodeks pracy)**

Czynnikiem generalnie mogącym podwyższyć skłonność do inwestowania na terenie kraju (w tym również badanych powiatów), zarówno wśród rodzimych, jak i zagranicznych przedsiębiorstw, są zmiany prawne w systemie podatkowym, systemie ubezpieczenia społecznego i kodeksie pracy prowadzące do obniżenia kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, kosztów zatrudniania pracownika oraz wprowadzenia systemu zachęt (np. w określonym okresie preferencyjnych stawek podatkowych dla nowych inwestorów). Niebagatelną rolę stymulującą rozwój inwestycyjny pełnić mogłoby także ograniczenie biurokracji, wymagań formalnych i administracyjnych związanych z zakładaniem przedsiębiorstw, ich funkcjonowaniem i lokowaniem nowych inwestycji.

### **Zmiana struktury powiatowego szkolnictwa na poziomie średnim**

W celu poprawy sytuacji na lokalnych rynkach pracy postuluje się przede wszystkim ograniczenie trwającej przez ostatnią dekadę likwidacji zasadniczych i średnich szkół zawodowych oraz stopniowe ich przywracanie (ze szczególnym naciskiem na rozwój kształcenia w zawodach inżyniersko-technicznych) wraz z równoległym ograniczaniem liczby szkół ogólnokształcących. Zmiany te powinny prowadzić do zmiany struktury kształcenia na poziomie ponadgimnazjalnym w powiatach, z dominacji edukacji ogólnej (stan obecny) do większego udziału edukacji zawodowej (stan docelowy, optymalny

dla rynku pracy). Podejmowanie decyzji odnośnie do konkretnych powiatów i konkretnych szkół leży tu w gestii władz powiatowych, jednak powinny być one wspomagane i stymulowane przez wskazania oraz pomoc finansową na poziomie krajowym. W kontekście mobilności siły roboczej między powiatami oraz znacznych niekiedy kosztów inwestycji edukacyjnych tworzenie określonych typów szkół zawodowych mogłoby być realizowane przy współpracy kilku sąsiadujących powiatów.

### **Poprawa współpracy szkół z pracodawcami – konsultacje i praktyki zawodowe**

W celu optymalizacji relacji między systemem kształcenia a rynkiem pracy oraz wypełnieniu luki jakościowej rekomendowane jest również zadbanie o ściślejszą, systematyczną i bardziej kompleksową współpracę pomiędzy organami decyzyjnymi szkół zawodowych (władze powiatowe, dyrektorzy szkół) oraz lokalnymi pracodawcami. Współpraca ta powinna przebiegać dwutorowo. Z jednej strony chodziłoby o wypracowanie zwyczajów i procedur regularnych konsultacji z pracodawcami w zakresie ich potrzeb zatrudnieniowych (pod względem ilościowym i jakościowym – zawody, kwalifikacje) przy podejmowaniu decyzji o otwieraniu i/lub zamykaniu określonych szkół i kierunków nauczania. Z drugiej strony współpraca ta powinna się realizować w sukcesywnym zwiększaniu dostępności dla uczniów możliwości realizowania praktycznego przygotowania do zawodu bezpośrednio w lokalnych zakładach pracy. W przypadku drugiej kwestii realizacja rekomendacji wydaje się niemożliwa bez odpowiedniego wsparcia ze strony właściwych instytucji centralnych. Wsparcie to powinno polegać na prawnym wprowadzeniu systemu zachęt i ułatwień dla firm przyjmujących uczniów na praktyki (ulgi podatkowe, refundacja kosztów przystosowania stanowiska pracy i samego zatrudnienia młodocianego pracownika, obniżenie wymagań co do posiadania uprawnień pedagogicznych przez osoby prowadzące praktyki w firmach). Przy realizacji pierwszej rekomendacji dużą rolę ograć będzie aktywność podmiotów lokalnych.

### **Zmiana wizerunku i postaw społecznych wobec kształcenia zawodowego**

Ważnym elementem działań prowadzących do zmiany pozycji kształcenia zawodowego powinny być działania na rzecz poprawy wizerunku (wizerunek negatywny w ostatnich latach, także wśród uczniów i ich rodziców w badanych powiatach – co zostało zidentyfikowane na podstawie wypowiedzi respondentów) i zmiany postaw społecznych (niechęć podejmowania kształcenia) wobec szkół zawodowych, tak aby edukacja zawodowa zaczęła być traktowana jako realna i atrakcyjna ścieżka edukacyjna dla uczniów szkół gimnazjalnych. Odpowiednie działania (np. kampanie społeczne) mogą być realizowane zarówno przez aktorów na poziomie powiatów (samorząd, instytucje publiczne, organizacje pozarządowe), jak również na poziomie wojewódzkim i ogólnokrajowym (Ministerstwo Edukacji Narodowej).

### **Stworzenie systemu doradztwa zawodowego**

W przypadku promowania szkolnictwa zawodowego i kierunków technicznych wśród młodzieży niezwykle istotna jest rola doradztwa zawodowego, które powinno uzyskać wsparcie ze strony władz samorządowych, jak i na szczeblu krajowym. W celu odpowiedniego nakierowania uczniów na pożądane z punktu widzenia lokalnych rynków pracy kierunki kształcenia, niezbędne jest stworzenie systemu doradztwa i poradnictwa zawodowego oraz rzetelnej informacji zawodowej dla uczniów i ich rodziców w szkołach gimnazjalnych oraz w szkołach ponadgimnazjalnych, tak aby podejmowane przez uczniów decyzje o przyszłej ścieżce edukacyjnej i zawodowej miały racjonalne podłoże i były oparte na analizie możliwości i perspektyw zatrudnienia, jakie daje im konkretny kierunek kształcenia (tak na poziomie wyższym, jak i średnim) na lokalnym, regionalnym, krajowym i europejskim rynku pracy. Ważnym jest też, aby system ten zawierał komponent pozwalający na rzetelną i trafną diagnozę predyspozycji i możliwości uczniów (nie tylko w oparciu o oceny szkolne, ale także bardziej zaawansowane metody

diagnostyczne) do nauki w określonych typach szkół i w określonych kierunkach. Dla pełnej skuteczności postulowanych działań konieczna byłaby zmiana systemowa – wprowadzenie zasad organizacji, działania i finansowania doradztwa zawodowego za pomocą centralnego aktu prawnego.

#### **Doradztwo zawodowe dostosowane do potrzeb lokalnych**

Szczególnie ważną kwestią, w kontekście obserwowanego w każdym z badanych powiatów względnie szerokiego rozpowszechnienia zjawiska ukrytego rynku pracy, jest włączenie do zakresu doradztwa zawodowego informacji i poradnictwa w zakresie czynników decydujących o wyborze kandydatów oraz metod poszukiwania pracy w ścisłym odniesieniu do kontekstu lokalnego, jak również rozwoju umiejętności personalnych tak, aby ułatwić korzystanie z sieci kontaktów jako metody rekrutacyjnej. Doradcy zawodowi w szkołach, ale także w urzędach pracy, powinni uświadamiać i przygotowywać swych „klientów” do sytuacji, w której o znalezieniu pracy decydują w pewnym stopniu posiadane kontakty rodzinne, prywatne i zawodowe.

#### **Zmiana struktury realizowanych kierunków kształcenia na poziomie wyższym**

W przypadku uczelni wyższych wskazane jest stopniowe ograniczanie liczby miejsc na kierunkach humanistycznych, administracyjnych i ogólnoeconomicznych, przy czym równolegle należałoby rozważyć możliwość uzupełnienia oferty uczelni na terenie analizowanych powiatów o pewne kierunki techniczne. Należy jednak mieć też na uwadze, by poziom oferowanych na powiatowych uczelniach studiów był utrzymywany na odpowiednim poziomie merytorycznym. Z racji silnej autonomii szkół wyższych zmiany w tym obszarze nie leżą w gestii władz powiatowych, choć przy ewentualnych decyzjach reorganizacyjnych co do uczelni głos aktorów lokalnych w zakresie potrzeb lokalnych rynków pracy powinien być brany pod uwagę. Choć należy też pamiętać, że uczelnie wyższe niejako z założenia kształcą studentów dla całego ogólnokrajowego rynku pracy i sytuacja wysokiego poziomu migracji wewnątrz krajowej tej grupy społeczno-zawodowej wydaje się nie do uniknięcia. Istotną rolę powinna tu odegrać reforma szkolnictwa wyższego na szczeblu centralnym, w szczególności w zakresie uzależnienia dotacji centralnych od efektywności kształcenia, ocenianej również w aspekcie losów zawodowych absolwentów.

#### **Zmiana priorytetów w programach kształcenia zawodowego i wyższego – nacisk na aspekt praktyczny**

Za zmianą ilościową w kształceniu zawodowym (więcej odpowiednich szkół w powiatach) powinny podążać zmiany jakościowe w obszarze programów nauczania. W szczególności zmiany te powinny dotyczyć położenia większego nacisku na elementy praktycznego kształcenia (więcej godzin lekcyjnych, uwzględnienie elementów praktycznych w zakresie egzaminów, różnorodne i nowatorskie metody), tak aby absolwenci szkół dysponowali po ukończeniu szkoły czy uczelni pełnym wymaganym w danym zawodzie wachlarzem umiejętności praktycznych, kompetencji i wymaganego przez pracodawców praktycznego doświadczenia zawodowego, w tym uprawnień zawodowych, co pozwalałoby na szybkie podjęcie pracy w zawodzie bez konieczności doszkalania w miejscu pracy i efektywne wykonywanie zadań zawodowych już od początku zatrudnienia. Podobne przeformułowanie priorytetów programowych powinno zostać przeprowadzone, jeśli chodzi o uczelnie wyższe.

#### **Zmiana priorytetów w programach kształcenia zawodowego – kompetencje miękkie**

Elementem wspólnym rekomendowanych zmian programowych we wszystkich typach szkół średnich i wyższych jest wprowadzenie do programów treści związanych z kształtowaniem (np. w formie warsztatowej) kompetencji miękkich, których posiadanie jest również dość powszechnie wymagane

przez pracodawców i tym samym pozwala na lepsze funkcjonowanie na rynku pracy. Do grona takich kompetencji można zaliczyć: zaangażowanie w wykonywane obowiązki, odpowiedzialność, solidność, samodzielność, kompetencje komunikacyjne i interakcyjne, umiejętność pracy w zespole itp. Wydaje się, że wszystkie wymienione powyżej rekomendacje dotyczące ogólnej poprawy sytuacji gospodarczej powiatów i podwyższania ich atrakcyjności jako miejsca inwestowania i zamieszkania, jeżeli zostałyby zrealizowane i wywołałyby oczekiwane skutki, mogą w pewnym stopniu zwiększać motywację potencjalnych emigrantów do pozostania na terenie powiatów.

### **Krajowa polityka propowrotowa**

Pewien wpływ na przeciwdziałanie skutkom migracji zagranicznej dynamicznie rozwijającej się w badanych powiatach w okresie po akcesji Polski do UE może mieć przyjęcie i realizowanie krajowej strategii zachęcania i ułatwiania emigrantom powrotów do kraju. Choć z jednej strony badanie wykazało istniejący wysoki poziom mobilności mieszkańców badanych powiatów, zarówno w zakresie dojazdów wewnątrzpowiatowych, poprzez dojazdy między sąsiadującymi powiatami, a skończywszy na dojazdach na długie dystanse do Warszawy (odległość około 100 km), to jednak z drugiej strony w powiatach zidentyfikowane zostały bariery mobilności powodujące, że jej poziom nie jest tak duży, jak mógłby być. Ten nieoptymalny poziom mobilności ogranicza możliwości dopasowania podaży i popytu w ramach lokalnych rynków pracy. Problem ten dotyczy wszystkich powiatów, z wyjątkiem powiatów grodzkich, i leży zarówno w częstotliwości połączeń komunikacji podmiejskiej, jak i w kosztach tych dojazdów, szczególnie w relacji do poziomu wynagrodzeń możliwego do uzyskania w danym miejscu pracy.

### **Zmiany w systemie komunikacji publicznej**

Zmiany w systemie komunikacji publicznej powinny nastąpić na poziomie lokalnym. Przede wszystkim rekomendacje dotyczą dostosowania organizacji przejazdów i ich koordynacji do potrzeb pracodawców i pracowników (np. w zakresie godzin i kierunków kursowania dostosowanych do godzin zatrudnienia). W zakresie wspomnianego problemu finansowego możliwym do wprowadzenia rozwiązaniem, szczególnie na szczeblu lokalnym, mogłoby być partycypowanie w ewentualnych kosztach utrzymania połączeń przez zainteresowanych pracodawców.

### **Obniżenie kosztów pracy**

Głównym powodem utrzymywania się szarej strefy są wysokie koszty pracy, stąd wydaje się, że w pewnym stopniu ograniczenie tych kosztów mogłoby pozwolić na ograniczenie zasięgu szarej strefy i zwiększenie liczby osób zatrudnianych w sposób legalny. Jest to kwestia zmian legislacyjnych na poziomie całego kraju.

### **Zmiany w systemie pomocy społecznej**

Warto jednocześnie zauważyć, że z zatrudnienia w szarej strefie korzystają również osoby uzyskujące zasiłki z Urzędu Pracy oraz z instytucji pomocy społecznej. Uwarunkowanie otrzymywania zasiłków i pomocy społecznej od aktywnego udziału w programach aktywizacyjnych i od wykazywania chęci do zmiany sytuacji życiowej mogłoby ograniczyć możliwości podejmowania nielegalnej pracy przez osoby korzystające z pomocy państwa.

### **Rozwój systemu żłobków i opieki przedszkolnej**

W celu poprawy sytuacji w tym zakresie lokalne samorządy powinny realizować działania mające na celu rozwój infrastruktury przedszkolnej i żłobków oraz innych form opieki nad dziećmi. Niezbędne wydaje się poszerzenie oferty w tym zakresie, a także dostosowanie jej do potrzeb pracujących matek

(w szczególności w zakresie godzin pracy). W realizacji tych postulatów na poziomie lokalnym pomocna mogłaby być współpraca z organizacjami pozarządowymi. Jednakże konieczne byłoby również wsparcie na poziomie krajowym – wsparcie finansowe, stworzenie ogólnopolskiego programu rozwoju żłobków i opieki przedszkolnej oraz zadbanie o czynniki stymulujące zakładanie takich placówek przez podmioty prywatne (np. obniżenie wymogów lokalowych, wprowadzenie alternatywnych form opieki – np. przez grupy rodziców, dofinansowania do miejsc przedszkolnych, tak by obniżyć koszty dla samych rodziców).

#### **Wsparcie i współpraca z trzecim sektorem**

Rolą samorządów powinno być wspieranie i koordynacja działań organizacji pozarządowych funkcjonujących na terenie powiatów, w realizacji projektów mających na celu tworzenie miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych i aktywizację zawodową tej grupy.

#### **Zmiany w ustawodawstwie dotyczącym aktywizacji zawodowej niepełnosprawnych**

Wydaje się, że realizowane przez ustawodawcę zmiany w zakresie zmniejszenia ulg dla pracodawców zatrudniających osoby niepełnosprawne powinny być renegotjowane i ewentualnie wstrzymane. Ponadto rozsądne byłoby rozważenie możliwości wprowadzenia dodatkowych zachęt do zatrudniania niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy.

#### **Zmiana zasad funkcjonowania systemu opieki społecznej i pomocy osobom bezrobotnym**

Kluczową zmianą w tym obszarze powinno być przejście od systemu bezwarunkowego udzielania pomocy do pomocniczości warunkowej, a tym samym sprzyjającej aktywności na rynku pracy. Odpowiednie skonstruowanie zasad udzielania świadczeń z pomocy społecznej (oprócz kryterium finansowego również kryterium realnego podejmowania działań w celu poprawy własnej sytuacji) mogłoby być skutecznym instrumentem aktywizacyjnym osób dotychczasowo lokujących się w obszarze bierności zawodowej. W przypadku urzędów pracy elementem tych zmian powinno być również odseparowanie prawa do ubezpieczenia zdrowotnego od statusu osoby bezrobotnej, co pozwoliłoby na urealnienie liczby bezrobotnych i zwiększenie efektywności pomocy bezrobotnym rzeczywiście zainteresowanym podjęciem pracy przez Urzędy Pracy. Biorąc pod uwagę całość sfery instytucjonalnej, ważna jest koordynacja działań i zacieśnienie współpracy pomiędzy instytucjami pomocy społecznej a Powiatowymi Urzędami Pracy oraz organizacjami pozarządowymi i tym samym stworzenie bardziej kompleksowego systemu opieki nad osobami bezrobotnymi.

#### **Dywersyfikacja metod pośrednictwa pracy**

Rekomendowane jest, aby instytucje lokalnego rynku pracy zajmujące się pośrednictwem pracy i aktywizacją zawodową (PUP, agencje pracy, organizacje pozarządowe) korzystały z jak najszerszego wachlarza dostępnych metod aktywizacyjnych i rekrutacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem organizowania targów i giełd pracy, które powinny być realizowane nie tylko w stolicach powiatów, lecz także w mniejszych miejscowościach, tak aby umożliwić kontakt z bezrobotnymi niemobilnymi.

#### **Zmiana sposobów działań i obowiązujących procedur w Publicznych Służbach Zatrudnienia**

W pracach samych Urzędów Pracy rekomendowana jest standaryzacja procesów obsługi klientów urzędów i podniesienie jakości tej obsługi, tak w przypadku pracodawców, jak i bezrobotnych. Ulepszenie procedur powinno koncentrować się przede wszystkim na zapewnieniu sprawnego przepływu i udostępniania kompleksowej i aktualnej informacji. Poprawy wymaga również proces aktualizowania ofert pracy oraz dopasowywania do nich kandydatów. W przypadku bezrobotnych proponujemy

wprowadzenie bardziej zindywidualizowanej pomocy w zakresie planowania ścieżki zawodowej i doradztwa zawodowego.

### **Odseparowanie ubezpieczenia zdrowotnego od statusu osoby bezrobotnej**

W przypadku urzędów pracy elementem zmian powinno być również odseparowanie prawa do ubezpieczenia zdrowotnego od statusu osoby bezrobotnej, co pozwoliłoby na urealnienie liczby bezrobotnych i zwiększenie efektywności pomocy bezrobotnym rzeczywiście zainteresowanym podjęciem pracy przez Urzędy Pracy. Biorąc pod uwagę całość sfery instytucjonalnej, ważne jest koordynacja działań i zacieśnienie współpracy pomiędzy instytucjami pomocy społecznej a Powiatowymi Urzędami Pracy oraz organizacjami pozarządowymi i tym samym stworzenie bardziej kompleksowego systemu opieki nad osobami bezrobotnymi.

### **Dostosowywanie tematyki szkoleń do zapotrzebowania ze strony pracodawców**

W celu podniesienia efektywności szkoleń niezbędne jest dokonywanie analizy zapotrzebowania na lokalnym rynku pracy pod kątem zawodów, kwalifikacji i umiejętności, jakich poszukują lokalni pracodawcy.

### **Uwzględnianie komponentów praktycznych i umożliwianie zdobycia uprawnień zawodowych w ramach szkoleń**

W celu większego dopasowania szkoleń do potrzeb pracodawców wskazane jest zwiększanie komponentów praktycznych realizowanych w ramach szkoleń, jak również umożliwienie zdobycia uprawnień zawodowych w formule szkoleń organizowanych przez PUP.

### **Zmiana obowiązującej metodologii oceniania skuteczności metod aktywizacyjnych**

Wyraźnym postulatem ze strony samych pracowników Publicznych Służb Zatrudnienia jest zmiana systemu oceny efektywności szkoleń, tak aby miał on w większym stopniu charakter jakościowy i uwzględniał w większym stopniu skutki długofalowe, a nie tylko efekty uzyskane w ciągu 3 miesięcy od odbycia szkolenia. Obecna metodologia oceny skuteczności aktywnych polityk rynku pracy może powodować błędny obraz sytuacji.

### **Zmiana systemu finansowania aktywnej polityki rynku pracy**

Konieczne jest wprowadzenie na szczeblu krajowym zmian, których priorytetem powinno być zapewnienie większej niż obecnie stabilności i przewidywalności finansowania działań urzędów pracy, tak by zmiany w budżecie nie dezorganizowały całkowicie programu działań i nie podważały zaufania bezrobotnych i pracodawców do działalności urzędów. Jednocześnie, w związku z ograniczeniami finansowymi, należałoby wprowadzić bardziej merytoryczne kryteria wyboru przedsiębiorców do realizacji staży na koszt urzędów, ograniczać zasadę pierwszeństwa zgłoszeń, a wprowadzić np. kryterium przyszłego zatrudnienia, zaś w przypadku szkoleń zintensyfikować konsultacje z pracodawcami odnośnie do ich zapotrzebowania, tak by ograniczone środki były jak najbardziej efektywnie wykorzystywane.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 166

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Analiza badań gromadzonych przez instytucje administracji centralnej dotyczących mazowieckiego rynku pracy

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

### **Badanie nr 1. Badanie rynku pracy w województwie mazowieckim IV edycja maj 2008**

**Informacje, wskaźniki możliwe do wykorzystania w opracowywaniu koncepcji badawczej Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

W opracowaniu koncepcji badawczej Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy można wykorzystać następujące informacje: poziom wynagrodzeń, produktywność pracy, mobilność przestrzenna, w tym emigracja zagraniczna, wskaźnik zatrudnienia, deficyty kadrowe, fluktuacja kadr, bezrobocie (struktura i poziom, przyczyny).

**Publikacje rekomendowane dla biblioteki/bazy danych Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

Trzy pozostałe edycje badania dostępne na stronach [www.nbp.pl](http://www.nbp.pl):

- <http://www.nbp.pl/publikacje/arp/arp3.pdf>,
- <http://www.nbp.pl/publikacje/arp/arp2.pdf>,
- <http://www.nbp.pl/publikacje/arp/arp1.pdf>,
- Ajdyn A., Stępień G. (red.), *Biuletyn statystyczny województwa mazowieckiego*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009.

**Rekomendacje zagadnień wymagających szerszych badań i analiz – propozycje dla problematyki badań planowanych przez Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy**

Identyfikacja, ocena i prognoza problemów rynku pracy z dwójakiej perspektywy: z punktu widzenia bezrobotnych i pracodawców działających na danym terenie. Istotne jest, aby badania w obu grupach zawierały identyczny katalog pojęć i zagadnień poddanych weryfikacji i ocenie.

### **Badanie nr 2. Potencjał rozwojowy polskich MŚP**

**Informacje, wskaźniki możliwe do wykorzystania w opracowywaniu koncepcji badawczej Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

W opracowaniu koncepcji badawczej strony popytowej rynku pracy można wykorzystać następujące wskaźniki: wskaźnik sukcesu w pozyskiwaniu zamówień publicznych, wskaźnik działań planistycznych, wskaźnik aktywności inwestycyjnej. Ponadto warto zwrócić uwagę na bogatą listę pytań badawczych dotyczących: planów inwestycyjnych, źródeł finansowania, strategii rozwoju, czynników inwestycyjnych, barier rozwoju MŚP.

**Publikacje rekomendowane dla biblioteki/bazy danych Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

- *Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w II kw. 2008*, Narodowy Bank Polski, Warszawa, kwiecień 2008;
- *Konkurencyjność sektora MŚP 2007*, M. Starczewska-Krzysztosek, Raport z badań, PKPP Lewiatan, Warszawa 2007;
- *Trendy rozwojowe sektora MŚP w ocenie przedsiębiorców w II połowie 2007 r.*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2008.

### **Rekomendacje metod badawczych i narzędzi**

Przy opracowaniu metodologii badania strony popytowej mazowieckiego rynku pracy warto rozważyć zastosowanie metody CATI, która umożliwi dotarcie do kadry zarządzającej i właścicieli przedsiębiorstw. Przy konstruowaniu próby badawczej uwzględniającej regionalne zróżnicowanie rozwoju społeczno – gospodarczego można wykorzystać wskaźnik poziomu rozwoju (wartość PKB *per capita* jako % średniej UE-27) na podstawie danych z bazy EUROSTAT.

### **Rekomendacje zagadnień wymagających szerszych badań i analiz – propozycje dla problematyki badań planowanych przez Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy**

Diagnoza szans i barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw woj. mazowieckiego uwzględniająca realizowane i planowane inwestycje finansowe. Uzupełnieniem badania trendów rozwojowych byłaby część poświęcona opinii pracodawców na temat inwestowania w kapitał ludzki przedsiębiorstw (stan wiedzy właścicieli firm, podejmowane działania itd.).

### **Badanie nr 3. Rola kobiet w innowacyjnej przedsiębiorczości wysokich technologii – brak rekomendacji**

### **Badanie nr 4. Wpływ funduszy Unii Europejskiej na saldo migracji wewnętrznych i zewnętrznych w Polsce**

#### **Informacje, wskaźniki możliwe do wykorzystania w opracowywaniu koncepcji badawczej Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

W opracowaniu koncepcji badań MORP można wykorzystać definicje pojęć związanych z mobilnością przestrzenną: migracje, migracje zagraniczne i wewnętrzne, migracje krótkookresowe i długookresowe, wahadłowe, strumienie migracyjne, zasoby migracyjne, odpływ i napływ migracyjny, saldo migracji. Wskaźniki: salda migracji, wpływu funduszy na migracje, wskaźnik zatrudnienia uczestników szkoleń organizowanych przez urzędy pracy. Przy badaniu mobilności mieszkańców Mazowsza i imigrantów warto zwrócić uwagę na uniwersalny model teoretyczny E. Lee „pull – push”. Autor wyróżnia cztery grupy czynników uwzględnianych przy podejmowaniu decyzji o migracji i w trakcie jej trwania: 1) czynniki związane z miejscem pochodzenia, 2) czynniki związane z miejscem przeznaczenia, 3) przeszkody pośrednie, 4) czynniki osobiste.

#### **Publikacje rekomendowane dla biblioteki/bazy danych Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

- Bradley J., Zaleski J., Tomaszewski P., Zembaty M. i Wojtasiak A., *Ocena wpływu Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia i wybranych Programów Operacyjnych na lata 2007–2013 na gospodarki polskich województw przy pomocy modeli regionalnych HERMIN*, Wrocławska Agencja Rozwoju Regionalnego, Wrocław 2006;
- Bukowski M., Pelle D., Saj W., *Wpływ funduszy unijnych na gospodarkę Polski w latach 2004–2020*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2008;
- Kaczor T., Socha R., *Badanie wpływu Narodowego Planu Rozwoju 2004–2006 oraz Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia 2007–2013 na wybrane wskaźniki dokumentów strategicznych*, Instytut Badań na Gospodarkę Rynkową, Warszawa 2008;
- Lee E.S., *A theory of migration*, Demography, UC Berkley, 1966.

### **Rekomendacje metod badawczych i narzędzi**

W badaniu zastosowano założenie, że badania ilościowe umożliwiają zebranie informacji o skali zjawiska, a badania jakościowe ułatwiło zrozumienie wieloaspektowego wpływu funduszy unijnych na migracje wewnętrzne i zagraniczne. Ze względu na powszechne komplikacje i utrudnienia przy badaniu zmiany miejsca zamieszkania i zatrudnienia respondentów, warto to założenie stosować. Zgodnie



z koncepcją przyjętą w badaniu, wpływ funduszy europejskich był analizowany na poziomie całego społeczeństwa, a następnie prowadzone były bardziej szczegółowe analizy zbiorowości pośrednio lub bezpośrednio związanych z funduszami unijnymi. Stosując generalną zasadę „od ogółu do szczegółu”, bogaty zestaw metod i technik badawczych (zarówno ilościowych, jak i jakościowych) umożliwił badanie różnorodnych grup respondentów skupionych wokół jednego problemu. Badano przedstawicieli takich grup, jak: 1) ogół społeczeństwa; 2) beneficjentów projektów finansowanych ze środków unijnych; 3) wykonawców i podwykonawców robót finansowanych ze środków UE; 4) imigrantów i emigrantów; 5) interesariuszy projektów; 6) pracowników instytucji zarządzających i wdrażających fundusze unijne, 7) ekspertów zajmujących się problematyką migracji.

#### **Rekomendacje zagadnień wymagających szerszych badań i analiz – propozycje dla problematyki badań planowanych przez Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy**

1. Badanie zróżnicowania rozwoju społeczno-gospodarczego w województwie mazowieckim w kontekście wykorzystania środków z funduszy europejskich oraz ich wpływu na zjawiska zachodzące na rynku pracy;
2. Analiza, przy wykorzystaniu proponowanych w Projekcie metod badawczych, migracji wewnętrznych (między powiatami, gminami) oraz zewnętrznych, w tym zagranicznych;
3. Głęboka analiza zasobów siły roboczej aktywnej zawodowo w Warszawie – badanie imigrantów (migracje wahadłowe i stałe) z powiatów mazowieckich, z innych rejonów Polski oraz cudzoziemców.

#### **Badanie nr 5. Ścieżki do zatrudnienia**

##### **Informacje, wskaźniki możliwe do wykorzystania w opracowywaniu koncepcji badawczej Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

Przy opracowaniu koncepcji badań MORP można wykorzystać listę czynników (leżących po stronie instytucji realizującej projekt oraz samych beneficjentów), która została opracowana na podstawie wywiadów z beneficjentami i realizatorami projektów.

##### **Publikacje rekomendowane dla biblioteki/bazy danych Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

- Frieske K.W, (red.), *Utopie inkluzji. Sukcesy i porażki programów reintegracji społecznej*, IPiSS, Warszawa 2004;
- Hryniewicz J., (red.), *Przeciw ubóstwu i bezrobociu. Lokalne inicjatywy obywatelskie*, ISP, Warszawa 2002;
- Leś E., (red.), *Pomoc społeczna. Od klientelizmu do partycypacji*, Wydawnictwo ASPRA-JA, Warszawa, 2003;
- Kaźmierczak T., Rymsza M., (red.), *W stronę aktywnej polityki społecznej*, ISP, Warszawa 2003.

##### **Rekomendacje metod badawczych i narzędzi**

W opracowaniu koncepcji badawczej, która obejmowałaby jakościowe metody badań społecznych, można zastosować opisane w Raporcie techniki:

1. Metoda sędziów kompetentnych – w procesie selekcji materiału badawczego;
2. Analiza biografii zawodowej i sekwencji zdarzeń z życia osobistego, które wpłynęły na losy osób poddanych badaniu;
3. Obserwacja prowadzona przez badacza dokonywana w miejscu poczynania badawczych w celu uchwycenia istotnych cech z punktu widzenia tematu badania, a werbalnie nieartykułowanych (np. opis warunków pracy, poziomu intelektualnego rozmówcy);
4. Panel ekspercki – badanie FGI, w celu weryfikacji i obiektywizacji wyników badań terenowych (szczególnie ważne w przypadku tworzenia projektów, których celem jest budowanie rozwiązań modelowych, schematów działania itp.).

### **Rekomendacje zagadnień wymagających szerszych badań i analiz – propozycje dla problematyki badań planowanych przez Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy**

W badaniach MORP można uwzględnić szeroką analizę wykluczenie społecznego (np. poprzez badanie klientów pomocy społecznej, długotrwale bezrobotnych, uczestników zajęć w centrach integracji społecznej) z zastosowaniem:

1. Szerokiej analizy biograficznej osób badanych;
2. Modelu „optymalnej ścieżki wsparcia” do analizowania efektywności działań.

### **Badanie nr 6. Raport z badania rynku pracy powiatu łosickiego**

#### **Informacje, wskaźniki możliwe do wykorzystania w opracowywaniu koncepcji badawczej Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

W opracowaniu koncepcji badawczej Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy można wykorzystać następujące elementy Raportu:

- Szczegółowy, przejrzysty schemat i logiczny opis struktury ludności (bezrobotnych, pracujących, biernych zawodowo) oraz potencjału gospodarczego na podstawie danych zastanych oraz uzupełniających danych z badań terenowych (wzbogacone badaniami sondażowymi);
- Kompleksowa ocena lokalnego rynku pracy na podstawie analizy SWOT (zalety, wady, szanse, zagrożenia);
- Ocena tworzonej i realizowanej przez władze lokalne i odpowiednie instytucje lokalnej polityki rynku pracy;
- Definicja „bezrobocia ekonomicznego” z uwzględnieniem metodologii badawczej zjawiska.

#### **Rekomendacje metod badawczych i narzędzi**

W badaniu mieszkańców powiatu zastosowano interesujący dobór próby: uzupełniając próbę podstawową (wylosowani mieszkańcy z bazy PESEL) o członków gospodarstw domowych uzyskano większą grupę interesujących populacji (np. osób migrujących, biernych zawodowo, uczących się). Znacznie wzbogaciło to wiedzę na temat faktycznej sytuacji społeczno-ekonomicznej w rodzinach wylosowanych do badania mieszkańców, cech demograficznych oraz jakości kapitału ludzkiego w powiecie. Utworzenie dwóch baz respondentów podstawowej (wylosowani z PESEL mieszkańcy) i dodatkowej (wylosowani z rejestru PUP) stworzyło możliwość porównania struktury obu populacji, sytuacji życiowej oraz opinii. Wyniki badań zostały w ten sposób wzbogacone o wiedzę na temat struktury oraz przyczyn bezrobocia ekonomicznego oraz bierności zawodowej.

### **Rekomendacje zagadnień wymagających szerszych badań i analiz – propozycje dla problematyki badań planowanych przez Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy**

1. Analiza zagadnienia, które opisane jest jako bezrobocie ekonomiczne na podstawie komparatywnych badań sytuacji gospodarstw domowych osób zarejestrowanych w urzędach pracy i pozostałych gospodarstw domowych. Należy uwzględnić w tym kontekście długotrwale bezrobocie i grupy bierne zawodowo.
2. Szeroka analiza powiatowych polityk rynku pracy przy zastosowania uniwersalnej metodologii w wybranych powiatach. Wykorzystanie schematu SWOT pozwoliłoby na stworzenie regionalnej mapy „szans i zagrożeń” mazowieckiego rynku pracy.
3. Badanie jakości pracy: nie tylko w sensie produktywności i wydajności pracy, ale także szeroko pojętej kultury zatrudnienia (warunków pracy i bezpieczeństwa, dbałości o rozwój pracowników, poszanowania praw pracowniczych, sposoby rekrutacji i zwalniania itp.).
4. Analiza wzajemnych kontaktów organów władzy, instytucji samorządowych i społecznych, podmiotów życia gospodarczego i społecznego z terenu Mazowsza uczestniczących w kreowaniu i realizacji polityki rynku pracy, dbałości o zwiększenie zatrudnienia i uczestniczących w działaniach przeciwko marginalizacji społecznej i dezaktywizacji zawodowej.

**Badanie nr 7. Zatrudnienie w Polsce 2006. Produktywność dla pracy**

**Informacje, wskaźniki możliwe do wykorzystania w opracowywaniu koncepcji badawczej Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

Wskaźniki podstawowe: wskaźnik zatrudnienia, wskaźnik aktywności, wskaźnik bezrobocia (wg BAEL), stopa bezrobocia rejestrowanego, stopa bezrobocia wg NSP, współczynnik zmienności wskaźnika bezrobocia, procent ludności miejskiej, udział pracujących w rolnictwie w populacji w wieku 15+, udział pracujących w rolnictwie/przemysle/usługach oraz procentowe zmiany zatrudnienia w poszczególnych sektorach, przeciętne wynagrodzenie, liczba ofert pracy na bezrobotnego, udział osób z wyższym wykształceniem (wskaźnik rozwoju kapitału ludzkiego), dochody własne gmin *per capita*, wskaźnik liczby jednostek gospodarczych *per capita*, wskaźniki infrastrukturalne (np. długość linii telefonicznych, dróg). Do analizy elastyczności badanych rynków pracy można wykorzystać dodatkowe wskaźniki: stopa kreacji miejsc pracy, stopa destrukcji miejsc pracy, stopa realokacji miejsc pracy brutto, wskaźnik zmiany zatrudnienia netto, stopa „nadmiernej realokacji”.

**Publikacje rekomendowane dla biblioteki/bazy danych Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

- Bukowski M., (red.), *Zatrudnienie w Polsce 2005*, MPiPS, Warszawa 2005;
- Bukowski M., (red.), *Zatrudnienie w Polsce 2006. Produktywność dla pracy*, MPiPS, Warszawa 2007;
- Bukowski M., (red.), *Zatrudnienie w Polsce 2007. Bezpieczeństwo na elastycznym rynku pracy*, MPiPS, Warszawa 2008;
- Lewandowski P., Betti G., Salvati N., Zięba A., Lemmi A., Neri L., *Analiza wybranych wskaźników wykluczenia i integracji społecznej na poziomie powiatów za pomocą statystyki małych obszarów*, w: *Wykluczenie i Integracja Społeczna w Polsce. Ujęcie Wskaźnikowe*, UNDP 2007;
- Faggio G., Konings J., *Job Creation, Job Destruction and Employment, Growth in Transition Countries in the 90's*, IZA DP No. 242, 2001.

**Rekomendacje metod badawczych i narzędzi**

Analiza statystyczna danych zastanych z cyklicznych badań GUS (np. BAEL, bezrobocie rejestrowane), baz danych regionalnych, spisów powszechnych, statystyk europejskich.

**Rekomendacje zagadnień wymagających szerszych badań i analiz – propozycje dla problematyki badań planowanych przez Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy**

1. Próba stworzenia typologii powiatów w woj. mazowieckim na wzór analizy skupień zaproponowanej w opisanym badaniu: analiza zróżnicowania sytuacji na lokalnych rynkach pracy wg podziału na grupy powiatów wewnątrznie jednorodnych: Centra rozwoju, Suburbia, Miasta, Byłe PGR, Niskoproduktywne rolnictwo i Rolniczo-przemysłowe;
2. Badanie elastyczności lokalnych rynków pracy wg opracowanych wskaźników kreacji i destrukcji miejsc pracy;
3. Badanie empiryczne wśród pracodawców i bezrobotnych w podziale na typy powiatów (pkt. 1) w celu uchwycenia zróżnicowania opinii ze względu na specyfikę powiatów;
4. Próba prognozy społeczno-ekonomicznego rozwoju woj. mazowieckiego z uwzględnieniem podziału na typy powiatów.

**Badanie nr 8. Wykonywanie zadań w zakresie szkolenia bezrobotnych przez wybrane powiatowe urzędy pracy**

**Informacje, wskaźniki możliwe do wykorzystania w opracowywaniu koncepcji badawczej Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

W opracowaniu koncepcji badawczej Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy warto wykorzystać tematykę poruszaną w Raporcie – szkolenia dla bezrobotnych z uwzględnieniem zastosowanego podziału na poszczególne etapy: planowanie szkoleń, zlecenie wykonywania szkoleń, realizację oraz

koordynację szkoleń, a także ich ewaluację. Możliwe do wykorzystania wskaźniki to: wskaźnik uczestnictwa w szkoleniach, wskaźnik satysfakcji ze szkolenia, wskaźnik skuteczności w ponownym zatrudnieniu, wskaźnik produktywności kosztowej, wskaźnik skuteczności kosztowej. W Raporcie znajduje się szereg interesujących przykładów rozwiązań stosowanych w innych państwach Unii Europejskiej, uzyskane od organów kontroli: Anglii, Niemiec, Włoch, Słowacji oraz z USA. Zamieszczone przykłady dotyczą wskaźnika ponownego zatrudnienia, barier podejmowania zatrudnienia po odbyciu szkolenia, czynników utrzymywania się długotrwałego bezrobocia, zapewnienia i kontroli jakości szkoleń oferowanych bezrobotnym, wspierania współpracy lokalnej i kreowania modelu partnerstwa lokalnego, systemu kształcenia zawodowego.

W opracowaniu koncepcji badawczej i zakresu prac MORP można wykorzystać przywoływany przez NIK przykład dobrych praktyk: Małopolskie Obserwatorium Rynku Pracy i Edukacji działające w Wojewódzkim Urzędzie Pracy Krakowie. Zwrócono uwagę na działania badawcze, których wyniki przyczyniły się do aktywizacji bezrobotnych oraz zwiększenia efektywności działań planistycznych w zakresie szkoleń.

### **Publikacje rekomendowane dla biblioteki/bazy danych Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy:**

- Góra M., Sztanderska U., *Wprowadzenie do analizy lokalnego rynku pracy (Przewodnik)*, Warszawa 2006;
- Górniak J., Jelonek M., *Segmentacja powiatów województwa małopolskiego w wymiarach: rynku pracy, edukacji i wykluczenia społecznego*, Kraków 2007;
- Litwiński J., Sztanderska U., *Raport końcowy – Analiza sytuacji na wybranych powiatowych rynkach pracy oraz stworzenie metodologii badania lokalnego rynku pracy w Polsce*, Warszawa 2006;
- *Przez współpracę do sukcesu – Partnerstwo lokalne na rynku pracy*, Warszawa 2007;
- *Zatrudnienie w Europie 2006*, Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Równych Szans, 2006.

### **Rekomendacje metod badawczych i narzędzi**

W toku prac kontrolnych użyto metod i technik charakterystycznych dla organu kontrolnego, tj. np. kontrola rozpoznawcza, oględziny czynności kontrolnych, analiza porównawcza wyników kontroli w poszczególnych PUP-ach. Nie wydaje się, aby tego typu działania były zgodne z metodami stosowanymi w badaniach społecznych. Należy jednak zwrócić uwagę, że wyniki tych kontroli oraz – jak to miało miejsce w przypadku opisanego badania – wzbogacenie ich badaniem opinii społecznej stanowi dużą wartość poznawczą dla analiz rynku pracy.

Szczególnie interesujące mogą być badania fokusowe z udziałem najwyższej klasy specjalistów i decydentów na lokalnych rynkach pracy. Wnioski z dyskusji zdecydowanie wzbogacają materiał badawczy i mają nieocenioną wartość przy formułowaniu rekomendacji dla organów władzy. Pomagają również w identyfikowaniu dobrych praktyk, które mogą być przedmiotem powszechnego wdrożenia.

### **Rekomendacje zagadnień wymagających szerszych badań i analiz – propozycje dla problematyki badań planowanych przez Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy**

1. Diagnoza i opracowanie metodologii badania skuteczności działań powiatowych urzędów pracy w zakresie szkolenia bezrobotnych, z uwzględnieniem proponowanych wskaźników.
2. Monitoring rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem przepływu siły roboczej i kapitału między odrębnymi jednostkami administracji samorządowej w celu dokonania analizy wzajemnego oddziaływania lokalnych rynków pracy.
3. Monitorowanie organizacji szkoleń w powiatowych urzędach pracy z uwzględnieniem potrzeb i uwarunkowań lokalnych (kompleksowe badanie pracodawców, oferty szkoleniowej, preferencji i zainteresowań bezrobotnych oraz możliwości instytucjonalno-prawnych powiatowych urzędów pracy).

4. Badanie współdziałania i skuteczności współpracy między WUP w Warszawie i powiatowymi urzędami pracy z terenu województwa oraz innych partnerów społecznych w celu propagowania Modelu Partnerstwa Lokalnego na rzecz zmniejszania zagrożenia wykluczeniem społecznym.
5. Badanie dotyczące współpracy między WUP i powiatowymi urzędami pracy w zakresie prowadzenia analiz rynku pracy, diagnozowania potrzeb rynku pracy w zakresie szkolenia osób bezrobotnych w wymiarze lokalnym oraz prowadzenia analiz skuteczności i jakości szkoleń bezrobotnych.

### **Badanie nr 9. Analiza przyczyn braku aktywności lub niskiej aktywności niektórych samorządów gminnych w sięganiu po wsparcie z funduszy unijnych**

#### **Informacje, wskaźniki możliwe do wykorzystania w opracowywaniu koncepcji badawczej Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

Bogata lista wskaźników opisujących sytuację społeczno-gospodarczą gmin (na 1 mieszkańca): dochody własne budżetów gmin (średnia z danego okresu), wydatki inwestycyjne, wydatki na transport i łączność, wydatki na gospodarkę komunalną i ochronę środowiska, wydatki na gospodarkę mieszkaniową, wydatki na oświatę i wychowanie, wydatki na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego, wydatki na ochronę zdrowia. Sytuację w gminach opisują także wskaźniki: udział komputerów podłączonych do Internetu do ogólnej liczby komputerów w szkole (średnia z badanego okresu), dynamika liczby bezrobotnych na 1000 mieszkańców w danym okresie, współczynnik skolaryzacji brutto (szkoły podstawowe i gimnazja) – średnia z badanego okresu, dynamika ludności w wieku nieprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym w badanym okresie. Do charakterystyki aktywności władz lokalnych można wykorzystać wskaźnik wartości środków pozyskanych ze źródeł spoza budżetu gminy na dofinansowanie zadań własnych – w przeliczeniu na jednego mieszkańca. W badaniach MORP można wykorzystać prezentację wskaźników w formie zestawu map Polski z gradacją wartości danych prezentowanych obrazkowo w podziale na gminy.

#### **Publikacje rekomendowane dla biblioteki/bazy danych Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

- Rosner A., Stanny M., *Zróżnicowanie poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego obszarów wiejskich a zróżnicowanie dynamiki przemian*, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa PAN, Warszawa 2007.

#### **Rekomendacje metod badawczych i narzędzi**

W opracowaniu koncepcji badawczej mazowieckiego rynku pracy warto zwrócić uwagę na wykorzystanie statystycznych i ekonometrycznych metod w celu analizy wskaźników dotyczących badanego obszaru tematycznego. Analiza źródeł zastanych, a przede wszystkim dane ministerialne dotyczące zrealizowanych projektów, mogą zostać wykorzystane do skonstruowania próby badawczej instytucji zaangażowanych w zarządzanie i wdrażanie programów unijnych oraz podmiotów aplikujących oraz tych, które nie starają się o dofinansowanie działania.

#### **Rekomendacje zagadnień wymagających szerszych badań i analiz – propozycje dla problematyki badań planowanych przez Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy**

1. Kompleksowa analiza poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego gmin mazowieckich (w tym lokalnych rynków pracy) wykorzystująca wskaźniki statystyczne w przeliczeniu na jednego mieszkańca – z uwzględnieniem roli, jaką w tym rozwoju pełnia lub mogłyby pełnić dotacje unijne.
2. Badanie pracowników gmin, innych urzędów i instytucji związanych z rozwojem społecznym, które korzystają ze środków UE lub mają takie prawo, ale z niego nie korzystają – w celu zdiagnozowania sytuacji na Mazowszu, określenia czynników blokujących pozyskiwanie funduszy unijnych (w tym: czynniki strukturalne, informacyjne, finansowe, kadrowe, organizacyjne, strategiczne, obiektywne, mentalne, polityczne oraz wynikające z innych źródeł finansowania).
3. Badanie kompetencji, kwalifikacji pracowników oraz zakresu prac związanych z aplikowaniem – w celu określenia kierunków działań informacyjno-szkoleniowych, promocję dobrych praktyk.

4. Badanie firm zajmujących się przygotowaniem „na zlecenie” studium wykonalności i wniosków o dofinansowanie.
5. Badanie typu: monitoring aktywności gmin na danym terenie, w celu identyfikacji samorządów nieaktywnych w pozyskiwaniu dofinansowania z funduszy unijnych.
6. Badanie realizacji rekomendacji wobec mazowieckich instytucji zarządzających i wdrażających określonych w wyniku opisanego badania.

ADRESAT REKOMENDACJI: Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy

NUMER RAPORTU W BAZIE: 250

ZAKRES TEMATYCZNY: Rynek pracy i przedsiębiorczość

ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA): Analiza badań prowadzonych w projektach realizowanych w województwie mazowieckim w ramach inicjatywy wspólnotowej EQUAL

ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ: Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

TEKST REKOMENDACJI:

### **Badanie nr 1. Analiza problemów, barier instytucjonalnych i sektorowych. Zestaw zaleceń i rekomendacji**

**Publikacje rekomendowane dla biblioteki/bazy danych Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

- Germanowska E. (red.), *Młodzi niepełnosprawni. Aktywizacja zawodowa i nietypowe formy zatrudnienia*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, 2007 (publikacja zawiera m.in. wyniki ogólnopolskich badań Powiatowych Urzędów Pracy na temat zatrudnienia młodych niepełnosprawnych – badania nie były prowadzone w ramach IW EQUAL, jednak ich wyniki, metodologia i narzędzia mogą być wykorzystane do badań w województwie mazowieckim – 2006 r. (publikacja książkowa, dostępna także na stronie internetowej: <http://isp.org.pl/files/2666849150475833001183023841.pdf>).

**Rekomendacje zagadnień wymagających szerszych badań i analiz – propozycje dla problematyki badań planowanych przez Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy**

Diagnoza ścieżek kształcenia młodych niepełnosprawnych w województwie mazowieckim, poziomu i rodzaju zatrudnienia młodzieży niepełnosprawnej, diagnoza poziomu specjalistycznego poradnictwa i pośrednictwa pracy na rzecz młodzieży niepełnosprawnej w powiatowych urzędach pracy województwa mazowieckiego, opracowanie specjalistycznego programu aktywizacji zawodowej młodych niepełnosprawnych we współpracy z kuratorium oświaty i władzami samorządowymi.

### **Badanie nr 2. Identyfikacja barier w dostępie osób niepełnosprawnych do zatrudnienia na otwartym rynku pracy**

**Publikacje rekomendowane dla biblioteki/bazy danych Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

- Kurzynowski A., Mikulski J. (red.), *Identyfikacja barier w dostępie osób niepełnosprawnych do zatrudnienia na otwartym rynku pracy. Raport z badań*, Polskie Towarzystwo Walki z Kalectwem, Warszawa 2007.

### **Rekomendacje zagadnień wymagających szerszych badań i analiz – propozycje dla problematyki badań planowanych przez Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy**

We wnioskach z badań autorzy sugerują potrzebę prowadzenia stałych badań dotyczących stanu i struktury zatrudnienia osób niepełnosprawnych, ich zachowań, postaw i opinii dotyczących rynku pracy, ale również badań pracodawców i współpracowników oraz służb medyczno-socjalnych. Monitoring ten umożliwi stały wgląd w procesy rehabilitacji i zatrudniania osób niepełnosprawnych w zmieniającej gospodarce i społeczeństwie.

Zwrócić należy także uwagę na niedostatek współpracy Powiatowych Urzędów Pracy z pracodawcami w obszarze zatrudniania osób niepełnosprawnych oraz niską aktywność Urzędów Pracy w dziedzinie specjalistycznego doradztwa zawodowego i pośrednictwa pracy dla osób niepełnosprawnych. Te kierunki działań powinny uwzględniać zróżnicowaną sytuację zdrowotną osób niepełnosprawnych, rodzaj niepełnosprawności i cechy demograficzne oraz poziom ich aktualnych kwalifikacji zawodowych i wynikające stąd wskazania dla programów aktywizacji zawodowej niepełnosprawnych.

### **Badanie nr 3. Zapotrzebowanie społeczne na usługi specjalisty do spraw edukacji**

#### **Rekomendacje zagadnień wymagających szerszych badań i analiz – propozycje dla problematyki badań planowanych przez Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy**

Warto rozważyć analizę specyfiki doradztwa zawodowego dla osób niepełnosprawnych ze wskazaniem wprowadzenia takiej specjalizacji w doradztwie zawodowym i pośrednictwie pracy publicznych służb zatrudnienia.

### **Badanie nr 4. Niepełnosprawni w opinii społeczności lokalnych na przykładzie 10 wybranych gmin w Polsce**

#### **Informacje, wskaźniki możliwe do wykorzystania w opracowywaniu koncepcji badawczej Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

Do przydatnych dla Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy informacji należy zaliczyć szczegółowe omówienie (w raporcie z badań) wyników badań dotyczących wiedzy i postaw mieszkańców wobec osób niepełnosprawnych dla biorących w nich udział gmin z województwa mazowieckiego: Łomianek, Wyszkowa, Jastrzębia, Mirowa (takiej charakterystyki nie przedstawiono dla Warszawy, która traktowana była przede wszystkim porównawczo – gmina nie brała udziału w projekcie).

#### **Publikacje rekomendowane dla biblioteki/bazy danych Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

- Boryszewski P., *Niepełnosprawni w opinii społeczności lokalnych na przykładzie 10 wybranych gmin w Polsce*, Warszawa: Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, 2007, dostępne na stronie: [http://www.pfron.org.pl/ftp/dokumenty/EQUAL/Kluczowa\\_rola\\_gminy/Niepelnosprawni\\_w\\_opinii\\_spolecznosci.pdf](http://www.pfron.org.pl/ftp/dokumenty/EQUAL/Kluczowa_rola_gminy/Niepelnosprawni_w_opinii_spolecznosci.pdf).

#### **Rekomendacje metod badawczych i narzędzi**

Do badania postaw społeczności lokalnych wobec osób niepełnosprawnych rekomenduje się kwestionariusz wywiadu „Osoby niepełnosprawne i ich problemy w świadomości społeczności lokalnej” (zob. Boryszewski, 2007, s. 148–154), a także metodologię tworzenia typologii postaw wobec osób niepełnosprawnych (zob. Boryszewski, 2007, s. 49–51).

#### **Rekomendacje zagadnień wymagających szerszych badań i analiz – propozycje dla problematyki badań planowanych przez Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy**

Analizując zarówno konstrukcję kwestionariusza wywiadu użytego w badaniach, jak i uzyskane wyniki, należy rekomendować podjęcie szerszych badań nad postawami społeczności lokalnych (nie tylko

swego rodzaju „elit lokalnych”, jak to było przyjęte w omawianym badaniu, ale także „zwykłych mieszkańców”) wobec pracy zawodowej osób niepełnosprawnych.

### **Badanie nr 5. Analiza społeczno-ekonomicznych efektów spółdzielni – badanie funkcjonalnego znaczenia spółdzielni dla środowiska lokalnego**

**Informacje, wskaźniki możliwe do wykorzystania w opracowywaniu koncepcji badawczej Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

Istotne dla dalszych analiz rynku pracy w województwie mazowieckim mogą być informacje ukazujące w kilku gminach (Wyszaków, Łomianki, Jastrząb-Mirów) poziom swego rodzaju „kapitału społecznego” potrzebnego do realizowania i rozwoju różnego rodzaju inicjatyw, których celem jest pomoc osobom defaworyzowanym na rynku pracy. Duże znaczenie może też mieć identyfikacja barier występujących w środowisku lokalnym i ograniczających takie przedsięwzięcia

### **Badanie nr 6. Gospodarka społeczna w Polsce**

**Informacje, wskaźniki możliwe do wykorzystania w opracowywaniu koncepcji badawczej Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

Badania stanowią bardzo bogate źródło informacji dotyczących działalności podmiotów sektora non-profit i sektora gospodarki społecznej (w tym nowych podmiotów: spółdzielni socjalnych, centrów integracji społecznej, zakładów aktywności zawodowej, warsztatów terapii zajęciowej) w obszarze wspomagania aktywizacji zawodowej i integracji społecznej grup defaworyzowanych na rynku pracy i zagrożonych wykluczeniem społecznym. Ich ogromną zaletą jest kompleksowość, reprezentatywność i ogólnopolski charakter.

**Publikacje rekomendowane dla biblioteki/bazy danych Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

- Nałęcz S. (red.), *Gospodarka społeczna w Polsce. Wyniki badań 2005–2007*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 2008, dostępne na stronie: <http://www.tujestpraca.pl/index.php?dir=materiały>.

### **Badanie nr 7. Identyfikacja przyczyn niskiej aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych**

**Publikacje rekomendowane dla biblioteki/bazy danych Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

- Barczyński A., Radecki P., *Identyfikacja przyczyn niskiej aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych. Raport z badań*, Warszawa 2008, dostępne na stronie: [http://www.pfron.org.pl/ftp/dokumenty/EQUAL/Kluczowa\\_rola\\_gminy/Identyfikacja\\_przyczyn\\_niskiej\\_aktywnosci\\_zawodowej\\_ON\\_raport\\_z\\_badan.pdf](http://www.pfron.org.pl/ftp/dokumenty/EQUAL/Kluczowa_rola_gminy/Identyfikacja_przyczyn_niskiej_aktywnosci_zawodowej_ON_raport_z_badan.pdf).

**Rekomendacje zagadnień wymagających szerszych badań i analiz – propozycje dla problematyki badań planowanych przez Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy**

W świetle wyników badań za szczególnie ważne należy uznać podjęcie analiz dotyczących: potrzeb osób niepełnosprawnych w zakresie poradnictwa i pośrednictwa zawodowego ze szczególnym uwzględnieniem: zakresu i jakości oferty publicznych służb zatrudnienia skierowanej do osób niepełnosprawnych w środowiskach lokalnych (zob. też rekomendacje z badania „Identyfikacja barier w dostępie osób niepełnosprawnych do zatrudnienia na otwartym rynku pracy”); współpracy instytucji poszczególnych szczebli samorządu lokalnego w zakresie aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych (w szczególności na poziomie gminy i powiatu).



**Badanie nr 8. Potrzeby osób niepełnosprawnych w zakresie aktywizacji zawodowej**

**Publikacje rekomendowane dla biblioteki/bazy danych Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

- Radecki P., *Potrzeby osób niepełnosprawnych w zakresie aktywizacji zawodowej w świetle wyników badań* [w:] *Potrzeby osób niepełnosprawnych w zakresie aktywizacji zawodowej. Materiały konferencyjne*, s. 44–89, Krajowa Izba Gospodarczo-Rehabilitacyjna, Warszawa, 30 maja 2007, [http://www.pfron.org.pl/ftp/dokumenty/EQUAL/Kluczowa\\_rola\\_gminy/Potrzeby\\_osob\\_niepelnosprawnych\\_w\\_zakresie\\_aktywizacji\\_zawodowej.pdf](http://www.pfron.org.pl/ftp/dokumenty/EQUAL/Kluczowa_rola_gminy/Potrzeby_osob_niepelnosprawnych_w_zakresie_aktywizacji_zawodowej.pdf).

**Rekomendacje metod badawczych i narzędzi**

Należałoby rozważyć wykorzystanie Inwentarza Depresji Becka do badań innych grup defaworyzowanych na rynku pracy, co mogłoby pozwolić na dokładniejsze poznanie możliwych skutków niedobrowolnego pozostawania poza rynkiem pracy dla zdrowia psychicznego, a także lepsze określenie przyczyn braku aktywności w poszukiwaniu zatrudnienia u części osób należących do takich grup.

**Rekomendacje zagadnień wymagających szerszych badań i analiz – propozycje dla problematyki badań planowanych przez Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy**

Rekomendacje zagadnień wymagających szerszych badań i analiz:

- Edukacja ustawiczna, w tym przekwalifikowanie osób niepełnosprawnych – kierunki edukacji ustawicznej, metody dydaktyczne – ocena dotychczasowej sytuacji, diagnoza potrzeb osób niepełnosprawnych;
- Możliwości w zakresie aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych w środowiskach lokalnych, w tym aktywizacji poprzez prowadzenie własnej działalności gospodarczej.

**Badanie nr 9. Społeczny kontekst rozwoju ekonomii społecznej w Polsce**

**Informacje, wskaźniki możliwe do wykorzystania w opracowywaniu koncepcji badawczej Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

Przydatne mogą okazać się przede wszystkim te dane, które ukazują stosunek respondentów do zasadności i rodzajów pomocy osobom znajdującym się w niekorzystnej sytuacji na rynku pracy. Zaletą badania jest niewątpliwie jego reprezentacyjny i ogólnopolski charakter.

**Publikacje rekomendowane dla biblioteki/bazy danych Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

- Baczko A., Ogrodzka A., *Społeczny kontekst rozwoju ekonomii społecznej w Polsce w latach 2005–2007. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, [http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/biblioteka\\_eS\\_pliki/Raporty\\_teksty\\_opracowania/raport\\_kontekst\\_spolecznyKLON.pdf](http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/biblioteka_eS_pliki/Raporty_teksty_opracowania/raport_kontekst_spolecznyKLON.pdf), dostęp: 14.09.2009.

**Badanie nr 10. Przedsiębiorcy z ziemi garwolińskiej, radomskiej i pułtuskiej o elastycznych formach zatrudnienia**

**Publikacje rekomendowane dla biblioteki/bazy danych Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

- Drozdek M., *Przedsiębiorcy ziemi garwolińskiej, radomskiej i pułtuskiej o elastycznych formach zatrudnienia. Raport z badań ankietowych*, Warszawa–Sulejówek 2005, [http://www.eslstan.pl/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=348&Itemid=40](http://www.eslstan.pl/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=348&Itemid=40).

**Rekomendacje zagadnień wymagających szerszych badań i analiz – propozycje dla problematyki badań planowanych przez Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy**

Opisywane w tym miejscu badanie można traktować jako przyczynkowe (przeprowadzone zostało na bardzo małej próbie), niemniej jednak podejmuje ono temat niezwykle istotny z punktu widzenia

polityki rynku pracy. Dlatego też wskazane byłoby przeprowadzenie badań na ten sam temat – postawy pracodawców wobec elastycznych form zatrudnienia – we wszystkich powiatach województwa mazowieckiego.

### **Badanie nr 11. Praca zawodowa i przemoc z perspektywy historii życia kobiet i perspektywy dnia codziennego**

**Informacje, wskaźniki możliwe do wykorzystania w opracowywaniu koncepcji badawczej Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

Uwzględnienie informacji o braku specjalistycznych programów aktywizacji zawodowej kobiet – ofiar przemocy w działaniach powiatowych Urzędów Pracy oraz pośrednictwa pracy uwzględniającego specyfikę kapitału ludzkiego tej kategorii kobiet.

Zapoznanie się z rekomendacjami zawartymi w raporcie dotyczącymi zasad aktywizacji zawodowej kobiet-ofiar przemocy.

**Publikacje rekomendowane dla biblioteki/bazy danych Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

- Raport z badań: *Wybieram życie. Praca i godne życie dla kobiet ofiar przemocy*, Fundacja Centrum Praw Kobiet, dostępne na stronie: <http://www.partnerstwo.cpk.org.pl/zalacznik.php?id=129>.

**Rekomendacje zagadnień wymagających szerszych badań i analiz – propozycje dla problematyki badań planowanych przez Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy**

Rozpoznanie przygotowania doradców zawodowych i pośredników pracy do prowadzenia aktywizacji zawodowej i pośrednictwa pracy dla kobiet-ofiar przemocy.

### **Badanie nr 12. Cudzoziemcy z Czeczenii w Polsce. Pomoc dla cudzoziemców poszukujących ochrony w świetle badań społeczności lokalnych. Postawy pracodawców wobec zatrudniania cudzoziemców**

**Informacje, wskaźniki możliwe do wykorzystania w opracowywaniu koncepcji badawczej Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

Zalecane jest wykorzystanie wynikającej z omawianych badań wiedzy o sytuacji uchodźców na polskim rynku pracy, ich opiniach o usługach urzędów pracy, opiniach urzędów pracy o uchodźcach jako klientach instytucji rynku pracy dla takich działań, jak:

- objęcie monitoringiem przebiegu procesu aktywizacji zawodowej uchodźców w Urzędach Pracy województwa mazowieckiego,
- zainicjowanie form edukacji, przygotowujących pracowników urzędów pracy (doradców zawodowych i pośredników pracy) do pracy z uchodźcami,
- opracowanie programu aktywizacji zawodowej uchodźców i jego wdrożenie w urzędach pracy, na których terenie znajdują się ośrodki dla uchodźców i zamieszkują uznani uchodźcy,
- upowszechnienie wśród pracodawców – we współpracy z organizacjami pracodawców – wiedzy o prawie uchodźców do pracy oraz ich zawodowej i społeczno-kulturowej specyfice.

Proponuje się rozważyć wykorzystanie przygotowanego w ramach projektu @lter camp informatora *Jak pomagać cudzoziemcom poszukującym w Polsce ochrony. Poradnik dla instytucji publicznych i organizacji pozarządowych*, ASPRA-JR, Warszawa 2008.

**Publikacje rekomendowane dla biblioteki/bazy danych Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

1. Firlit-Fesnak G. (red. nauk.), *W poszukiwaniu bezpiecznej przystani. Cudzoziemcy z Czeczenii w Polsce*, <http://www.ips.uw.edu.pl/ips/pliki/dokumenty/publikacje/migracje/t1-poszukiwaniubezpiecznej-przystani.pdf>.

2. Firlit-Fesnak G., Łotocki Ł. (red. nauk.), *Czym chata bogata. Pomoc dla cudzoziemców poszukujących ochrony w Polsce w świetle badań społecznych i instytucji lokalnych*, <http://www.ips.uw.edu.pl/ips/pliki/dokumenty/publikacje/migracje/t2-czymchatabogata.pdf>.
3. Firlit-Fesnak G., *Cudzoziemcy na polskim rynku pracy. Studium o uchodźcach*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2008.

### Badanie nr 13. Audyt umiejętności osób ubiegających się o status uchodźcy w polsce

**Informacje, wskaźniki możliwe do wykorzystania w opracowywaniu koncepcji badawczej Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

Znakomita część uchodźców w procedurze i uznanych uchodźców mieszka na terenie województwa mazowieckiego. Tutaj też podejmują starania o podjęcie pracy zawodowej. Zarówno powyższe, jak i wcześniejsze omówienie badań dostarczają wyraźnych rekomendacji pod adresem instytucji rynku pracy odnoszących się do wysokiego zapotrzebowania na objęcie uchodźców specjalnymi programami aktywizacji zawodowej i pośrednictwa pracy oraz przygotowania profesjonalnych kadr w urzędach pracy do świadczenia usług w zakresie doradztwa i pośrednictwa pracy dla uchodźców. Uchodźcy są bez wątpienia szczególną kategorią klientów urzędów pracy. Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy powinno prowadzić monitoring usług urzędów pracy wobec tej kategorii klientów, zainicjować powstanie w województwie mazowieckim specjalistycznego programu aktywizacji zawodowej uchodźców oraz profesjonalnego przygotowania doradców i pośredników pracy do obsługi uchodźców.

**Publikacje rekomendowane dla biblioteki/bazy danych Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy**

- Koryś I., *Audyt umiejętności osób ubiegających się o status uchodźcy*, Międzynarodowa Organizacja ds. Migracji (IOM), Warszawa 2008, dostępne na stronie: [http://www.iom.pl/res/files/Audyt\\_umiejetnosci\\_osob\\_ubiegajacych\\_sie\\_o\\_status\\_uchodzcy.pdf](http://www.iom.pl/res/files/Audyt_umiejetnosci_osob_ubiegajacych_sie_o_status_uchodzcy.pdf).

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Mazowieckie Obserwatorium Rynku Pracy

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 251

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Projekt Pracodawca-Pracownik

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Wnioski z badań i prezentowane w raporcie dane wskazują, jakimi kryteriami kierują się pracodawcy, wybierając kandydatów do pracy w swojej firmie. Te informacje powinny być wykorzystane w pośrednictwie pracy i planowaniu szkoleń, należy także je udostępnić bezrobotnym, którzy powinni oceniać swoje kompetencje w stosunku do wymagań pracodawców (Powiatowe Urzędy Pracy, Wojewódzki Urząd Pracy, bezrobotni i poszukujący pracy).
2. Niniejsze badania wskazują znaczenie miękkich umiejętności w potencjale zawodowym kandydata na pracownika, ale pokazują ich wielowymiarowość i nieco inny – niż wynikałoby to z poradników firm szkoleniowych – ranking tych umiejętności. Warto zatem o tym pamiętać, planując kierunki szkoleń bezrobotnych i poszukujących pracy. Uczciwość, odpowiedzialność, sumienność, lojalność, kultura osobista są bardziej cenione niż innowacja, komunikacja interpersonalna, umiejętność

pracy w zespole, otwartość na zmiany. Trudno ustalić – zważyć dokładnie – różnice ich znaczeń w oczach pracodawców. Jedno jest jednak pewne: szkółac bezrobotnych i poszukujących pracy nie należy wartościować znaczenia cech indywidualnych, dzielić je na bardziej i mniej rynkowe, określać gradacje ich znaczenia w oczach pracodawców. Cechy te są wobec siebie komplementarne i tylko w całości decydują o wysokim poziomie miękkich umiejętności pracownika (Powiatowe Urzędy Pracy, osoby poszukujące pracy, bezrobotni).

3. Część pracodawców wskazała na trudności ze znalezieniem specjalistów adekwatnych do potrzeb firm na lokalnym rynku pracy. Zagadnienie to wymagałoby dalszych badań, bowiem trudno określić w świetle niniejszych badań nie pozwalających na porównania między subregionami (w czterech regionach próby zbyt małe), dlaczego i gdzie takie potrzeby najczęściej występują i jakich zawodów/ kwalifikacji dotyczą (Wojewódzki Urząd Pracy).
4. Kluczowa w kwestii szans i sukcesu na rynku pracy jest własna aktywność osób bezrobotnych. W świetle niniejszych badań wydaje się, że najbardziej ceniona przez pracodawców jest samoistna aktywność bezrobotnych przejawiająca się w częstych kontaktach z pracodawcami/firmami bądź ich pracownikami. Należy zatem podczas szkoleń czy kursów motywować poszukujących pracy do aktywnej postawy w tym zakresie. Tego typu szkolenia – szczególnie w odniesieniu do osób długotrwale bezrobotnych – wymagałyby szerszego udziału zajęć z psychologii społecznej i komunikacji interpersonalnej (Powiatowe Urzędy Pracy).
5. Wskazany przez badanych pracodawców najbardziej optymalny wiek do zatrudnienia 25–45 lat sugeruje potrzebę działań informacyjnych i promujących aktywność zawodowa grup wiekowych 50+ (Wojewódzki Urząd Pracy).
6. Najczęściej przyjmowani do pracy pracownicy w latach 2007–2008 legitymowali się średnim i policealnym wykształceniem zawodowym. Sugeruje to przewagę zapotrzebowania na specjalistów/fachowców o tym poziomie wykształcenia. Równocześnie wśród planowanych na rok 2009 wymieniano najczęściej zapotrzebowanie na specjalistów takich grup zawodowych, jak: pracownicy biurowi, pracownicy przy pracach prostych, pracownicy usług osobistych i sprzedaży, specjaliści, operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń. Podobnie ukierunkowana na konkretny fach była lista zawodów, w których zatrudniono pracowników w latach 2007–2008 (sprzedawcy, kierowcy, mechanicy, pracownicy biurowi, pracownicy budowlani, pracownicy gastronomii, specjaliści ds. handlowych). Te preferencje stanowią wskazanie dla kierunków rozwoju/modernizacji sieci średnich szkół zawodowych w województwie mazowieckim (Wojewódzki Urząd Pracy i Powiatowe Urzędy Pracy we współpracy ze Starostwami Powiatowymi, szkołami).
7. Dane dotyczące znaczenia dodatkowych umiejętności pracowników w procesie rekrutacji wskazują, że najczęściej wymagana przez badanych pracodawców od kandydata do zatrudnienia umiejętnością była dobra i bardzo dobra znajomość obsługi komputera (2/3 pracodawców), następnie posiadanie prawa jazdy kategorii B (prawie połowa pracodawców) i jako trzecia w kolejności – znajomość języków obcych (prawie 1/3 pracodawców). Wyniki te wnoszą praktyczne wskazania dla kierunku szkoleń oferowanych przez Powiatowe Urzędy Pracy osobom bezrobotnym. Najbardziej przydatne dla osób poszukujących pracy – oprócz kwalifikacji zawodowych – byłyby kursy informatyczne na poziomie zaawansowanym, w dalszej kolejności kursy prawa jazdy. Jest to także ważna informacja dla wszystkich poszukujących pracy i przygotowujących się do podjęcia pracy zawodowej.
8. Wskazane przez pracodawców korzyści związane z zatrudnianiem bezrobotnych mają różny wydźwięk. Z pewnością cieszyć może wysoki udział odpowiedzi badanych respondentów wskazujących na wysoką motywację do pracy osób bezrobotnych. Istotnym wskazaniem pod adresem polityki przeciwdziałania bezrobociu jest opinia licznej grupy pracodawców o prozatrudnieniowym działaniu refundacji niektórych kosztów związanych z zatrudnieniem bezrobotnych. Natomiast

niepokój budzą inne „korzyści” związane z zatrudnianiem bezrobotnych, takie jak: niższe koszty pracy wobec niewygórowanych żądań płacowych bezrobotnych, pozyskanie pracownika mającego niższe wymagania wobec warunków pracy czy stosowanie w odniesieniu do bezrobotnych zatrudnienia na czas określony. Zatrudnienie bezrobotnych nie może bowiem oznaczać ich dyskryminacji płacowej, gorszych warunków pracy czy ograniczonych możliwości zatrudnienia na czas nieokreślony. Jeżeli bezrobotny spełnia wymogi dotyczące kwalifikacji zawodowych, umiejętności dodatkowych i cech indywidualnych, to fakt bycia bezrobotnym w okresie przed jego zatrudnieniem nie powinien wpływać na jego status pracownika i przysługujące mu – zgodnie z kodeksem pracy – uprawnienia. Kwestia ta wymagałaby dalszych badań, diagnozujących skale tego typu praktyk i stworzenia procedur eliminujących zagrożenie traktowania byłych bezrobotnych jako pracowników drugiej kategorii (Wojewódzki Urząd Pracy).

9. Wymagania formułowane pod adresem przygotowania bezrobotnych do podjęcia pracy w dużej mierze były tożsame z oczekiwaniami pracodawców pod adresem wszystkich kandydatów do zatrudnienia. Cechy, których szczególnie brakuje – może brakować – bezrobotnym, związane są z ich reintegracją zawodową, koniecznością wdrożenia się w inny rytm codziennego podziału czasu i obowiązków, z czym wiąże się wymóg dyscypliny, punktualności, samoorganizacji, odpowiedzialności, umiejętności pracy w grupie, elastyczności, kreatywności, kultury osobistej. Oczywiście deficyt tych cech może także dotyczyć osób, które nie doświadczyły bezrobocia, jednak w przypadku bezrobotnych występuje większe prawdopodobieństwo ich braku. I – szczególnie adresowana przez pracodawców wobec bezrobotnych – kwestia realistycznych oczekiwań płacowych (szkolenia Powiatowych Urzędów Pracy w zakresie miękkich umiejętności, szkolenia dotyczące systemu płac w Polsce i w regionie). Warto na koniec zauważyć, że wskazania większości badanych zgadzających się z opinią, że bezrobotny będzie tak samo dobrze pracował jak osoba niedoświadczająca bezrobocia, stanowią uzasadnienie do optymistycznego wniosku, iż wieloletnie doświadczenia z obecnością bezrobocia i bezrobotnych w polskim świecie pracy zmieniły charakterystyczny dla pierwszych lat transformacji stereotyp bezrobotnego, jako osoby mniej wiarygodnej w roli pracownika w porównaniu do tych jednostek, które nigdy nie doświadczyły bezrobocia. Strukturalne uwarunkowania bezrobocia w Polsce oraz fakt, że bezrobocie dotknęło całe – niegdyś znaczące grupy zawodowe – zwraca uwagę na wpływ makroekonomicznych czynników w generowaniu bezrobocia i bezrobotnych. Zgodność większości pracodawców z tą opinią jest wskazaniem dla bezrobotnych o pozytywnym stosunku do ich starań o zatrudnienie, pod warunkiem spełnienia wymagań dotyczących przygotowania zawodowego, umiejętności dodatkowych i cech indywidualnych. W świetle tych badań uzasadnione jest twierdzenie, że status bezrobotnego nie musi różnicować ich szans na zatrudnienie, o ile posiadają właściwy potencjał zawodowy. Wyrażone przez pracodawców stanowisko wobec powyższych opinii jest istotną informacją dla bezrobotnych, informacją wskazującą, iż sam fakt bycia bezrobotnym nie deprecjonuje człowieka w jego staraniach o zatrudnienie, że większość pracodawców jest otwarta na zatrudnianie bezrobotnych w takim samym stopniu, jak na zatrudnienie osób niemających doświadczenia ze statusem bezrobotnego, o ile bezrobotny spełnia wymogi odnoszące się do potrzeb pracodawców w dziedzinie potencjału zawodowego pracownika.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców (poszczególne adresaci wymienieni na końcu każdej rekomendacji), w tym przede wszystkim Wojewódzki Urząd Pracy, Powiatowe Urzędy Pracy

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 279

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Ocena wpływu działalności instytucji otoczenia biznesu na rozwój sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w województwie mazowieckim

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Największą grupę IOB na Mazowszu stanowią centra wspierania przedsiębiorczości (instytucje z tej grupy nazywane są również ośrodkami wspierania biznesu i punktami konsultacyjnymi). Z badania wynika, że MŚP na Mazowszu najczęściej korzystają z usług izb gospodarczych, funduszy pożyczkowych i agencji rozwoju regionalnego, natomiast w niewielkim stopniu z funduszy kapitału podwyższonego ryzyka oraz z centrów i ośrodków transferu technologii. O ile niewielka popularność funduszy kapitału podwyższonego ryzyka nie jest czymś wyjątkowym i alarmującym w ramach polskiej rzeczywistości gospodarczej (utrzymuje się ona bowiem na względnie stałym, bardzo niskim poziomie, zdeterminowanym dużą nieufnością przedsiębiorców oraz przywiązaniem do bardziej „tradycyjnych” form finansowania działalności biznesowej), o tyle bardzo niski poziom wykorzystania zarówno centrów i ośrodków transferu technologii, jak i inkubatorów przedsiębiorczości wobec dość szybkiego rozwoju tego sektora instytucji „około biznesowych” każe się zastanowić nad efektywnością wykorzystania ułokowanych w nim środków finansowych oraz rzeczywistą skutecznością działania tych instytucji. Jest to również argument za hipotezą, iż polscy przedsiębiorcy generalnie nie stawiają na działania proinnowacyjne – także te, zorientowane na dłuższą perspektywę czasową – lecz przede wszystkim skupiają się na tych rodzajach aktywności, których efekty może nie są spektakularne (w porównaniu ze skutecznie przeprowadzanymi działaniami innowacyjnymi), ale za to istnieje wyższe prawdopodobieństwo ich wystąpienia w – co nie mniej istotne – relatywnie krótszym czasie.

Rozkład instytucji otoczenia biznesu działających na Mazowszu wykazuje bardzo silną koncentrację. 95 jednostek zlokalizowanych jest w Warszawie, kolejnych 10 w Radomiu. Ponadto wyróżniają się jeszcze Płock i Ostrołęka. Rozmieszczenie to odpowiada pełnionym przez te miasta funkcjom ponadlokalnym. Dominacja Warszawy nie musi być postrzegana jako czynnik negatywny, zakładając możliwości ułatwionego kontaktowania się przedsiębiorców z IOB w dobie e-usług.

Wśród kryteriów, jakimi kierowały się MŚP przy podejmowaniu decyzji o nawiązaniu współpracy z IOB, najczęściej wskazywanym przez respondentów okazała się „specjalizacja w danym typie usług”, której istotność zadeklarowało 36% osób badanych. Niewielką rolę odgrywa lokalizacja instytucji. Potwierdzają to także opinie ekspertów, według których koncentracja instytucji w Warszawie nie jest barierą dostępu do usług okołobiznesowych ani barierą dla rozwoju MŚP w regionie. Oznacza to, że przy projektowaniu wsparcia dla IOB w kolejnej perspektywie finansowej nie jest konieczne branie kryterium lokalizacji pod uwagę. IOB deklarują, że raczej dysponują potencjałem pozwalającym w pełni zaspokoić popyt na poszczególne usługi. Samoocena potencjału przez podmioty finansowe wypada znacznie słabiej – wsparcie finansowe jest elementem, na który w ocenie 40% zbadanych IOB, obecne zapotrzebowanie zdecydowanie przewyższa podaż. Wsparcie finansowe należało też do usług cieszących się największym zainteresowaniem i jest uznawane za najbardziej efektywną formę.

Eksperti uczestniczący w panelu wskazali na potrzebę wspierania tych IOB, na których usługi jest największy popyt. Wsparcie finansowe dla IOB jest przykładem usługi, na którą jest zgłaszane duże zapotrzebowanie. Do tej kategorii należą również szkolenia, które w opinii ekspertów są jednak zdecydowanie mniej efektywne.

Potencjał instytucji na obecnym etapie wydaje się wystarczający. Potwierdzają to zarówno opinie klientów jak i samoocena IOB. Zakres usług świadczonych przez instytucje jest szeroki. Praktycznie nie są widoczne braki w ofercie, a wprowadzanie nowych usług nie wydaje się konieczne. Poszerzenie oferty nie zawsze spotyka się z popytem ze strony MŚP, o czym świadczą doświadczenia usług testowanych przez PARP w ramach sieci KSI/KSU. Świadczenie dużej ilości usług przy ograniczonych zasobach ludzkich może też skutkować ograniczeniem stopnia ich zaawansowania. Najbardziej praktyczny wydaje się model, który rozgraniczałby w wyraźny sposób usługi podstawowe i wyspecjalizowane (dostępne w ograniczonej liczbie IOB).

Na podstawie przeprowadzonego badania można wysunąć wniosek, że istnieje korelacja pomiędzy korzystaniem z usług świadczonych przez IOB w latach 2007–2011 a procesami rozwojowymi zachodzącymi w MŚP, choć nie jest ona silna. Wniosek ten potwierdza zestawienie odsetka MŚP korzystających z usług IOB oraz niekorzystających z usług IOB według zadeklarowanych zmian, które zaszły w firmach w ciągu ostatnich 5 lat. Z zestawienia tego wynika, że MŚP korzystające z usług IOB częściej wprowadzały nowe usługi i produkty, częściej zwiększały zasięg geograficzny i skalę działalności, rzadziej ograniczały skalę i zasięg działalności. Po drugie, MŚP, które osiągnęły cele rozwojowe, deklarowały, w jakim stopniu współpraca z IOB przyczyniła się do osiągnięcia danego celu. Nieco więcej niż 1/5 uznaje, że wprowadzenie nowych usług i produktów na rynek było możliwe dzięki tej współpracy. Na podstawie badań można zakładać, że wsparcie publiczne przez samorząd województwa powinno w dużym stopniu skoncentrować się na funduszach pożyczkowych. Przemawia za tym kilka argumentów. Po pierwsze, usługi oferowane przez te instytucje są najbardziej efektywne (co wyraźnie wynika również z badania IOB). Po drugie, fundusze pożyczkowe są najbardziej skuteczne – te instytucje w największym stopniu przyczyniły się do realizacji celów rozwojowych MŚP. Po trzecie, wynika to z programowania nowej perspektywy finansowej UE oraz propozycji Komisji Europejskiej dotyczących wprowadzania nowych rozwiązań w zakresie finansowania przedsięwzięć w MŚP (mniej dotacyjnych, więcej zwrotnych: dłużnych, kapitałowych itp.).

Choć fundusze poręczeniowe również należą do grupy instytucji, które oferują instrumenty inżynierii finansowej, to jednak w opinii ekspertów, dodatkowe wsparcie tych funduszy nie przełoży się na wzrost puli udzielonych poręczeń (szczególnie, że regionalne programy mogą zostać „wyparte” przez programy centralne).

Z punktu widzenia polityki regionalnej, której celem jest wyrównywanie różnicowań rozwojowych, warto zastanowić się nad szerszym wsparciem IOB w tych podregionach, w których działają prężne przedsiębiorstwa, natomiast IOB nie są silnie reprezentowane. Jak wynika z raportu, spośród ośrodków subregionalnych na takie wsparcie zasługuje z pewnością Radom, w nieco mniejszym stopniu Płock, Ostrołęka i Siedlce. Oferta IOB w tych ośrodkach powinna być kompleksowa, a wysoko specjalistyczne usługi powinny być dostępne przede wszystkim w Warszawie.

W przyszłej perspektywie finansowej warto wprowadzić instrumenty wsparcia dla IOB, które będą sprzyjać nawiązywaniu partnerstw oraz współpracy z instytucjami sfery naukowo-badawczej.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 127

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Przedsiębiorczość w perspektywie zmian gospodarczych –  
Diagnoza dla Miasta Mława

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Miasta Mława

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Włączenie systemu zarządzania zmianą gospodarczą do Strategii Rozwoju Mławy.
2. Zainicjowanie procesu zarządzania zmianą gospodarczą.
3. Opracowanie metod obserwacji zjawisk i procesów we wszystkich warstwach otoczenia Mławy.
4. Harmonizacja aktywności różnorodnych środowisk kulturowych i opiniotwórczych miasta.
5. Prowadzenie dialogu ze społeczeństwem.
6. Wypracowanie konsensusu politycznego.
7. Promocja i kształtowanie wizerunku Miasta Mława pod kątem reakcji na zmianę gospodarczą.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** UM Mława

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 229

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Rynek pracy i przedsiębiorczość

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Badanie przedsiębiorców i podmiotów gospodarczych.  
Badanie osób poszukujących pracy. Wyniki

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Pracy m.st. Warszawy

**TEKST REKOMENDACJI:**

**Po pierwsze** – niezbędne wydaje się zwrócenie uwagi na charakter zapotrzebowania, zgłaszanego przez pracodawców w celu zweryfikowania listy przewidywanych szkoleń pod jego kątem. Powinno to zmniejszyć niezadowolenie przedstawicieli firm, wynikające z niskiej oceny kwalifikacji osób poszukujących pracy. Działania takie mogłyby przyczynić się do ograniczenia dysproporcji, występujących w poszczególnych kategoriach zawodów, tym bardziej, że jak wynika z analizy dotychczasowych zachowań respondentów, ich oczekiwania kwalifikacyjno-zawodowe różniły się od danych, występujących w analizie zawodów nadwyżkowych i deficytowych.

**Po drugie** – istotne jest wszechstronne rozpoznanie preferencji osób poszukujących pracy, a także informowanie ich o potrzebach lokalnego rynku pracy i możliwościach dostosowania ich umiejętności do oczekiwań pracodawców. Może to pozwolić z jednej strony na zmniejszenie niedopasowań na lokalnym rynku pracy między popytem na prace a jej podażą, a z drugiej – ukierunkować działania publicznych służb zatrudnienia na wspomaganie szczególnie tych kierunków kształcenia, które potrzebne są dla wypełnienia wolnych miejsc pracy. Jak wynika bowiem z przeprowadzonej analizy, znajomość realiów lokalnego rynku pracy przez osoby poszukujące zatrudnienia jest dość ograniczona mimo tego, że w zasadzie zgadzają się one z opiniami pracodawców co do najbardziej pożądanых przez nich kwalifikacji i umiejętności, które mogą spowodować znalezienie pracy. Działaniem adekwatnym do tego rodzaju potrzeb byłoby również kształtowanie cech osobowościowych, uwzględnionych w szerokim zakresie w programach merytorycznych szkoleń. Nie bez znaczenia jest w tym przypadku



problem dwu- lub wielozawodowości, który w dość ograniczonym stopniu dotyczył badanej zbiorowości poszukujących pracy, a może być przejawem działań zmierzających do kształtowania społeczeństwa opartego na wiedzy.

**Po trzecie** – niezbędne ograniczenia nierównowagi na lokalnym rynku pracy wydaje się promowanie przedsiębiorczości jako sposobu na aktywizację zawodową osób poszukujących pracy. Działanie takie, jak się wydaje, jest możliwe ze względu na dość duże zainteresowanie bezrobotnych tego rodzaju szkoleniami. Może to z jednej strony umożliwić ich szybszą aktywizację zawodową, a z drugiej – wspomóc działania skierowane do grup zwiększonego ryzyka.

**Po czwarte** – konieczne wydaje się zwiększenie indywidualnej aktywności pracowników urzędu w kierunku bardziej szczegółowego rozpoznania potrzeb pracodawców. Najbardziej korzystnym postępowaniem w tej dziedzinie byłyby osobiste wizyty pracowników w firmach w celu pozyskania i zdefiniowania, pod względem zawodów i specjalności, wolnych miejsc pracy. Celowe byłoby również śledzenie ogłoszeń prasowych, internetowych, które mogłyby dawać większą orientację w tej dziedzinie. Niemniej jednak tego rodzaju postępowanie możliwe byłoby jedynie wówczas, gdy podjęte zostaną przynajmniej próby zmiany zasad działania publicznych służb zatrudnienia, o których wspomniano wcześniej. Wydaje się bowiem, że bez poprawy stanu kadrowego, realizacja tego postulatu jest raczej niemożliwa. Następstwem tego typu działań mogłoby być zwiększenie dopasowania struktury oferowanych poszukującym pracy szkoleń do stanowisk pracy, oferowanych przez pracodawców. W najbliższym czasie powinny być to na pewno kursy, dotyczące obsługi klientów oraz magazynierów.

**Po piąte** – działaniem, które powinno znaleźć odzwierciedlenie w pracach urzędu, jest kontynuowanie systematycznych badań popytowej i podażowej strony rynku pracy (monitoring). Jedynie bowiem w wyniku badań pierwotnych możemy mieć do czynienia z uzyskaniem pełnej informacji o zachodzących między nimi relacjach, a tym samym o skali niedopasowań na lokalnym rynku pracy. W świetle przeprowadzonego badania, które miało charakter sondażowy, wydaje się niezbędne poszerzenie informacji w następujących zakresach:

- zwiększenie próby badawczej do liczby podmiotów reprezentatywnej dla warszawskiego rynku pracy;
- zastosowanie w badaniach pierwotnych oprócz badań ilościowych, także badań jakościowych, umożliwiających rozpoznanie szczegółowych opinii, odnoszących się do zagadnień badawczych, występujących w badaniu pilotowym;
- przeprowadzenie szczegółowego rozpoznania kwalifikacji zawodowych i cech osobowościowych (dominującej cechy lub kwalifikacji), wymaganych przez pracodawców dla poszczególnych stanowisk pracy, zawodów, które najczęściej są przez nich poszukiwane na lokalnym rynku pracy; tego rodzaju badanie powinno uwzględniać strukturę według płci i wieku, bowiem oczekiwania przedstawicieli strony popytowej warszawskiego rynku pracy mogą być pod tym względem zróżnicowane; efektem tego rodzaju postępowania mogłoby być opracowanie sylwetki osoby poszukującej pracy na wybranych stanowiskach pracy lub w zawodach;
- przeprowadzenie adekwatnego do potrzeb powiatowego urzędu pracy, znacznie szerszego badania, dotyczącego przyczyn problemów, z jakimi spotykają się pracodawcy w procesach rekrutacji; w badaniu pilotażowym mieliśmy bowiem do czynienia z wyłączną oceną posiadanych przez potencjalnych pracowników kwalifikacji i cech osobowościowych; problemy te mogą jednak obejmować znacznie szersze spektrum czynników, na które pracodawcy nie byli w stanie wskazać w ankiecie telefonicznej.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd Pracy m.st. Warszawy

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 291

## 2.8. Społeczeństwo

ZAKRES TEMATYCZNY: Społeczeństwo

ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA): Ocena zasobów pomocy społecznej w oparciu o sytuację społeczną i demograficzną Województwa Mazowieckiego za 2013 rok

ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ: Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej

TEKST REKOMENDACJI:

### W zakresie demografii

#### W gminach

1. Kontynuowanie i rozwijanie współpracy z organizacjami pozarządowymi w tworzeniu instytucjonalnych i środowiskowych form wsparcia dla osób i rodzin wymagających pomocy, wzmocnienie działań profilaktycznych i aktywizujących.
2. Prowadzenie i rozwój instytucjonalnych form wsparcia, takich jak: dzienne domy pomocy, środowiskowe domy samopomocy, mieszkania chronione dla osób niesamodzielnych.
3. Tworzenie w środowisku lokalnym warunków minimalizujących zjawiska izolacji i osamotnienia dla osób starszych przez dalszy rozwój uniwersytetów trzeciego wieku oraz klubów seniora.
4. Rozwijanie środowiskowych usług opiekuńczych dla osób starszych, chorych, niepełnosprawnych, a także przy wsparciu z budżetu państwa specjalistycznych usług opiekuńczych dla osób z zaburzeniami psychicznymi.
5. Kontynuowanie rozbudowy infrastruktury społecznej wspomagającej rodziny w opiece nad dziećmi (żłobki, przedszkola).
6. Zapewnienie większych środków na wsparcie usług dla rodzin z osobami starszymi celem ich wsparcia w sprawowaniu bezpośredniej, osobistej opieki nad długotrwale lub ciężko chorym członkiem rodziny, lub wspólnie niezamieszkującą matką, ojcem lub rodzeństwem.

#### W powiatach

1. Zapewnienie elastyczności w funkcjonowaniu stacjonarnych domów pomocy społecznej, w tym m.in. przygotowanie do zmiany profili działalności i wprowadzenie dodatkowych usług społecznych, dostępnych dla okolicznych mieszkańców, w zależności od zmieniających się potrzeb.
2. Utrzymanie liczby miejsc w domach pomocy społecznej o zasięgu ponadgminnym i rozwijanie usług środowiskowych w społecznościach lokalnych, tworzenie innych form wsparcia instytucjonalnego, w tym rodzinnych domów pomocy społecznej.
3. Zwiększenie współpracy samorządów w wykorzystaniu istniejących wolnych miejsc w domach pomocy społecznej, regionalnie, a nie tylko powiatowo.
4. Rozwój systemu rehabilitacji społecznej i zawodowej wspierającej osoby starsze przy współudziale organizacji pozarządowych.
5. Wzmocnienie współdziałania z organizacjami pozarządowymi i rozwój sieci współpracy partnerskiej przy realizacji działań pomocowych.

#### W województwie

1. Inicjowanie i opracowywanie wspólnie z samorządami gminnymi i powiatowymi nowych form pomocy oraz programów aktywizujących i wspierających osoby niesamodzielne, dostosowanych do potrzeb lokalnych, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb subregionów, w tym terenów wiejskich i małych gmin.

2. Organizowanie i prowadzenie szkoleń dla kadr jednostek organizacyjnych pomocy społecznej w zakresie nowych form wsparcia, w tym dla osób niesamodzielnych.
3. Prowadzenie doradztwa specjalistycznego w zakresie budowania partnerstw lokalnych na rzecz przeciwdziałania izolacji społecznej osób z grup defaworyzowanych.
4. Wspieranie samorządów lokalnych w pozyskiwaniu środków zewnętrznych, w tym z funduszy Unii Europejskiej w nowym okresie programowania (2014–2020), w celu uzupełnienia środków własnych na rozwój i modernizację usług społecznych.
5. Zwiększenie współpracy z organizacjami pozarządowymi w tworzeniu i realizacji nowych form pomocy.

### W zakresie bezrobocia i rynku pracy

#### W gminach

1. Wzmocnienie współpracy jednostek organizacyjnych pomocy społecznej i instytucji rynku pracy, budowanie partnerskich relacji pracowników socjalnych i doradców zawodowych.
2. Przygotowanie nowych programów aktywizacji osób bezrobotnych, z wykorzystaniem kontraktów socjalnych.
3. Podejmowanie działań na rzecz tworzenia nowych miejsc pracy, w tym w podmiotach ekonomii społecznej w celu aktywizacji osób bezrobotnych i umożliwienia powrotu na rynek pracy.
4. Wspieranie rozwoju podmiotów ekonomii społecznej (m.in. przedsiębiorstw społecznych, KIS, CIS).
5. Przygotowanie i zapewnienie środków na programy aktywizujące i profilaktyczne realizowane ze środków zewnętrznych, w tym Unii Europejskiej (wkład własny).

#### W powiatach

1. Opracowywanie i realizacja programów usamodzielnienia dla młodzieży opuszczającej placówki opiekuńczo-wychowawcze oraz inne formy rodzinnej pieczy zastępczej w oparciu o:
  - a) rozwój systemu mieszkań chronionych i wspieranych,
  - b) współpracę PCPR i PUP w zakresie wspierania młodzieży w wejściu na rynek pracy m.in. przez tworzenie miejsc pracy dla młodzieży w podmiotach ekonomii społecznej w celu umożliwienia podjęcia pierwszej pracy.
2. Wzmocnienie rozwoju Klubów Integracji Społecznej i Centrów Integracji Społecznej przy współpracy z organizacjami pozarządowymi, mających na celu reintegrację społeczną i powrót na rynek pracy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.
3. Zabezpieczenie odpowiednich środków finansowych na realizację programów profilaktycznych i aktywizujących, finansowanych ze środków zewnętrznych, w tym Unii Europejskiej, kierowanych w szczególności do osób niepełnosprawnych.

#### W województwie

1. Inspirowanie działań mających na celu tworzenie i wzmacnianie partnerstw lokalnych – ukierunkowanych na rzecz rozwiązywania problemów bezrobocia przy udziale gmin i powiatów z terenu województwa mazowieckiego.
2. Promowanie „dobrych praktyk” w zakresie aktywizacji osób bezrobotnych i przeciwdziałania ubóstwu na terenie Mazowsza.
3. Zapewnienie przepływu informacji, rozwijanie i upowszechnianie baz wiedzy z zakresu aktywizacji społeczno-zawodowej oraz przeciwdziałania ubóstwu.
4. Budowanie nowych form współpracy w celu realizacji zadań dla rozwoju ekonomii społecznej na Mazowszu przy współpracy z samorządami gminnymi, powiatowymi i organizacjami pozarządowymi.
5. Wzmocnienie współpracy z wojewódzkim urzędem pracy, powiatowymi urzędami pracy, oraz inspirowanie i promowanie nowych form współpracy pomocy społecznej i instytucji rynku pracy.

### **W zakresie świadczeń pomocy społecznej**

Z informacji przekazanych przez ośrodki pomocy społecznej w ocenie zasobów wynika, że z roku na rok zwiększa się wielkość przyznawanego finansowego wsparcia. W 2013 roku na świadczenia pieniężne pomocy społecznej (zasiłki stałe, celowe i okresowe) na Mazowszu przeznaczono kwotę 254 mln zł (w stosunku do roku poprzedniego nastąpiło zwiększenie o 11,4%). W roku oceny, w stosunku do roku poprzedniego, wzrosła kwota zasiłków stałych, okresowych oraz wielkość świadczeń pieniężnych i niepieniężnych.

Zwiększenie przyznawanych świadczeń z pomocy społecznej dowodzi zubożenia społeczeństwa w naszym regionie. Mimo stosowania aktywnych form wsparcia nie następuje spadek liczby klientów pomocy społecznej. Wciąż obserwuje się uzależnienie od korzystania z pomocy społecznej, syndrom „dziedziczenia biedy” i wzrost postaw roszczeniowych. Rekomendowane działania do podjęcia przez samorządy:

#### **W gminach**

1. Wzmocnienie działań aktywizująco-wspierających, kierowanych do osób i rodzin korzystających z usług pomocy społecznej, szczególnie przez rozwój pracy socjalnej i działań profilaktycznych w celu ograniczenia występowania syndromu „dziedziczenia biedy”.
2. Zwiększenie aktywności jednostek organizacyjnych pomocy społecznej w pozyskiwaniu dodatkowych środków finansowych dla osób wymagających wsparcia, szczególnie ze środków Unii Europejskiej oraz innych funduszy krajowych i zagranicznych.
3. Zabezpieczenie odpowiednich środków finansowych w budżetach gmin na pomoc społeczną, w tym na programy aktywizująco-wspierające.
4. Kontynuacja aktywnego uczestnictwa kadry ośrodków pomocy społecznej w różnych formach doskonalenia zawodowego, umożliwienie przygotowania do korzystania z nowych narzędzi, w tym narzędzi informatycznych.

#### **W powiatach**

1. Wzmocnienie działań profilaktycznych, wspieranie rodzin z dziećmi, w tym rodzin wielodzietnych, rozwój poradnictwa specjalistycznego oraz programów przeciwdziałających ubóstwu i dziedziczeniu biedy.
2. Wzmocnienie współpracy z organizacjami pozarządowymi w zakresie podejmowania partnerskich działań wspierających rodziny.
3. Kontynuacja aktywnego uczestnictwa kadry powiatowych centrów pomocy rodzinie w różnorodnych formach doskonalenia zawodowego, umożliwienie przygotowania do korzystania z nowych narzędzi, w tym narzędzi informatycznych.

#### **W województwie**

1. Prowadzenie analiz, badań w obszarze pomocy społecznej i monitorowanie skali ubóstwa i innych problemów społecznych w regionie.
2. Zapewnienie przepływu informacji, upowszechnianie „dobrych praktyk” i umożliwienie wymiany doświadczeń pomiędzy instytucjami i podmiotami działającymi w obszarze pomocy społecznej i aktywnej integracji.
3. Organizowanie i prowadzenie szkoleń dla kadr pomocy społecznej, prowadzenie poradnictwa specjalistycznego wśród pracowników jednostek organizacyjnych pomocy społecznej na Mazowszu.
4. Rozwijanie i wdrażanie innowacyjnych narzędzi i rozwiązań w zakresie aktywnej integracji, wypracowanych w ramach projektów finansowanych ze środków UE w latach 2007–2013.

### **W zakresie wsparcia dziecka i rodziny**

W ramach systemu wpierania dziecka i rodziny w powiatach województwa mazowieckiego w 2013 r. zmniejszyła się zarówno liczba rodzin zastępczych spokrewnionych z dzieckiem, jak i liczba dzieci

objętych tą formą pieczy zastępczej. Wzrosła natomiast liczba rodzin zawodowych i rodzinnych domów dziecka.

W województwie mazowieckim w 2013 r. funkcjonowało: 3 012 rodzin spokrewnionych z dzieckiem, w których przebywało 3 888 dzieci, w 1 432 rodzinach zastępczych niezawodowych opieką objęto 1 866 dzieci. Natomiast w 156 rodzinach zastępczych zawodowych wychowywało się 703 dzieci.

Ważnym elementem skutecznej pomocy dla rodzin przeżywających trudności w wychowaniu dzieci powinna być współpraca wszystkich osób, instytucji i organizacji pracujących na rzecz dziecka i rodziny. Instytucjonalna piecza zastępcza jest sprawowana między innymi w formie placówek opiekuńczo-wychowawczych, w których praca z dzieckiem jest prowadzona zgodnie z planem pomocy dziecku, sporządzanym i realizowanym przez wychowawcę we współpracy z asystentem rodziny. Asystent rodziny jest nowym zawodem w systemie pomocy, wprowadzonym ustawą z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej. Wspomaga on rodzinę w przypadku trudności występujących w wypełnianiu przez nią funkcji rodzicielskich i opiekuńczo-wychowawczych. Obowiązkiem wszystkie gminy będą zobowiązane do zatrudniania asystentów od stycznia 2015 r. Rekomendowane działania do podjęcia przez samorządy:

#### **W gminach**

1. Rozwijanie i tworzenie placówek wsparcia dziennego dla dzieci i młodzieży (świetlice środowiskowe, kluby, ogniska wychowawcze, placówki specjalistyczne).
2. Zwiększenie liczby asystentów rodziny, wspierających dzieci w rodzinach dysfunkcyjnych.
3. Opracowywanie i wdrażanie gminnych programów wspierania rodziny, ze szczególnym uwzględnieniem działań prewencyjnych, wzmacniających rodzinę w wypełnianiu funkcji opiekuńczo-wychowawczych.
4. Organizowanie dla rodzin spotkań, grup wsparcia, mających na celu wymianę ich doświadczeń oraz zapobieganiu ich izolacji (grupy samopomocowe).
5. Zapewnienie środków finansowych na wkład własny niezbędny przy ubieganiu się o środki zewnętrzne, w tym z Unii Europejskiej, na realizację programów na rzecz wsparcia rodziny, ze szczególnym uwzględnieniem programów o charakterze profilaktycznym.

#### **W powiatach**

1. Organizowanie i prowadzenie doradztwa metodycznego dla kierowników i pracowników jednostek organizacyjnych pomocy społecznej z terenu powiatu w zakresie wsparcia dziecka i rodziny.
2. Rozwijanie specjalistycznego poradnictwa i terapii dla osób sprawujących rodzinną pieczę zastępczą oraz dzieci umieszczonych w pieczy zastępczej.
3. Kontynuacja procesu przekształcania placówek opiekuńczo-wychowawczych w rodzinne formy pieczy zastępczej, rozwijanie idei deinstytucjonalizacji rozumianej jako rozwój usług środowiskowych wspieranych przez placówki opieki całodobowej.
4. Podejmowanie działań zmierzających do zwiększenia liczby ośrodków interwencji kryzysowej w powiatach woj. mazowieckiego.
5. Zapewnienie środków finansowych na wkład własny niezbędny przy ubieganiu się o środki zewnętrzne, w tym z Unii Europejskiej, na realizację programów na rzecz wsparcia rodziny.

#### **W województwie**

1. Monitorowanie regionalnych potrzeb i promowanie działań w obszarze pieczy zastępczej i wspierania rodziny, promocja „dobrych praktyk”, organizowanie szkoleń.
2. Promowanie nowych rozwiązań w zakresie wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej, w tym wspieranie samorządów gmin i powiatów w opracowywaniu i realizacji programów profilaktycznych.
3. Wspieranie rozwoju idei deinstytucjonalizacji usług na rzecz dziecka i rodziny oraz wsparcia procesu przekształcania placówek w rodzinne formy pieczy zastępczej.

4. Prowadzenie programów i działań wspierających w partycypacji z MPiPS, powiatami, gminami, organizacjami pozarządowymi przy wsparciu teoretyków polityki społecznej.

### **W zakresie kadry pomocy społecznej**

W mazowieckich ośrodkach pomocy społecznej pracuje coraz więcej pracowników socjalnych. Na koniec grudnia 2013 r. zatrudnionych było 2 358 osób, co stanowi wzrost o 2,12% w stosunku do roku 2012 i o 3,37% w stosunku do roku 2011. Pozytywna zmiana w tej kategorii zatrudnienia może być związana z faktem, że część etatów pracowników socjalnych jest dofinansowana ze środków Europejskiego Funduszu Europejskiego. Taką możliwość mają ośrodki pomocy społecznej, które realizują projekty systemowe. W 2013 roku na stanowiskach, dofinansowanych z EFS, zatrudnionych było 198 pracowników socjalnych i jest to więcej niż w latach minionych (w 2012 r. było to 181 pracowników socjalnych, w 2011 r. zatrudniono dodatkowo 177 pracowników socjalnych).

Ponad 70% (1 738 osób) pracowników zatrudnionych w ośrodkach pomocy społecznej posiada wykształcenie średnie. Jeśli zaś mowa o poziomie wykształcenia wyższego wśród kadry kierowniczej, to przedstawia się on następująco – w PCPR 100%, w OPS 76%.

Z punktu widzenia efektywności i skuteczności działań w pomocy społecznej konieczna jest profesjonalizacja kadry. Rekomendowane działania do podjęcia przez samorządy:

#### **W gminach**

1. Wzmocnienie działań na rzecz poprawy warunków lokalowych i liczby zatrudnionych pracowników socjalnych oraz asystentów rodziny zgodnie ze wskaźnikami określonymi w ustawach.
2. Umożliwienie udziału w szkoleniach zewnętrznych wzmacniających kompetencje zarządcze kadry kierowniczej, a także udział nowych pracowników oraz obecnej kadry w różnych formach doskonalenia zawodowego w ośrodkach pomocy społecznej.

#### **W powiatach**

1. Umożliwienie udziału w szkoleniach zewnętrznych wzmacniających kompetencje zarządcze kadry kierowniczej i doskonalenie zawodowe pracowników.
2. Organizowanie szkoleń dla pracowników socjalnych z terenu powiatu.

#### **W województwie**

1. Organizowanie kształcenia dla kadr pomocy społecznej i instytucji aktywnej integracji.
2. Umożliwienie pracownikom socjalnym podniesienie kwalifikacji zawodowych, w tym przez udział w specjalizacji I stopnia w zawodzie pracownik socjalny.
3. Prowadzenie doradztwa specjalistycznego dla jednostek organizacyjnych pomocy społecznej.

### **Podsumowanie**

Powyższe rekomendacje są najważniejszymi działaniami, jakie są konieczne do podjęcia przez wszystkie samorządy województwa mazowieckiego w celu budowania spójnego systemu wsparcia dla osób i rodzin ubogich i wykluczonych. Pomimo trudnej sytuacji finansowej Mazowsza, od zapewnienia odpowiednich środków finansowych i zatrudnienia, wykwalifikowanej kadry zależy jakość i skuteczność realizowanych zadań.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 28

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Społeczeństwo

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Wyniki badania zasobów wiedzy w zakresie współpracy m.st. Warszawy z organizacjami pozarządowymi

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd m.st. Warszawy, Centrum Komunikacji Społecznej

**TEKST REKOMENDACJI:**

### 1. Strona internetowa

- Należy przeprowadzić szczegółowy audyt strony, szczególnie pod kątem jej czytelności, funkcjonalności oraz kompletności zamieszczonych informacji (między innymi weryfikacja przypisania kategorii dokumentów komisji dialogu społecznego (KDS) i dzielnicowych komisji dialogu społecznego (DKDS)).
- Dostosowanie strony do potrzeb osób słabowidzących i niewidomych.
- Wprowadzenie zasady nazywania plików z dokumentami w sposób znaczący i przystępny (unikanie nazw według numerów zarządzeń lub daty).

### 2. Internetowa Księga Dotacji

- Należy stworzyć możliwości generowania i zapisywania zestawień wyszukiwanych informacji (w formie arkusza kalkulacyjnego).
- Aby podnieść funkcjonalność Internetowej Księgi Dotacji (IKD), należy rozszerzyć zakres informacji o poszczególnych ofertach oraz dotacjach. Docelowo powinno odbyć się to przez integrację z elektronicznym systemem składania wniosków i sprawozdawczości. W IKD powinna znajdować się także informacja o ewentualnym nierozliczeniu dotacji i jego powodach.
- Należy rozważyć włączenie do IKD informacji o tzw. małych grantach oraz zakupie usług od organizacji pozarządowych. IKD mogłoby zostać wzbogacone o informacje dotyczące wynajmowania miejskich lokali organizacjom pozarządowym po preferencyjnych stawkach.

### 3. Konkursy i dotacje

- Opracowanie przystępnego i atrakcyjnego przewodnika dotyczącego wypełniania oferty – jak najmniej technicznego języka, proste porady („tutaj napisz to i to”), schematy, grafiki.
- Opracowanie listy przykładowych wskaźników z różnych dziedzin tematycznych do stosowania w ofertach i sprawozdaniach – w formie zestawu dobrych praktyk. Zachęcanie, a nie zmuszanie do ich stosowania.
- Udostępnienie (zamieszczenie na stronie) przykładowych wzorcowych wypełnionych ofert i sprawozdań.
- Przy zmianach formularzy, przepisów, ujednocinaniu interpretacji – wspólne szkolenia dla urzędników i organizacji pozarządowych, żeby obie strony dysponowały takim samym zasobem wiedzy w tym zakresie.
- Usystematyzowanie zbierania informacji o nierzetelnych organizacjach (świadomie przekraczających ustalenia umowy dotacyjnej). Informacje powinny być gromadzone przez CKS, szczególnie weryfikowane i udostępniane np. jako element Internetowej Księgi Dotacji.

### 4. Komisje Dialogu Społecznego

- Wprowadzenie wymogu umieszczania na stronie internetowej listy z terminami wszystkich spotkań danej komisji.
- Wprowadzenie wymogu zamieszczania w sprawozdaniach z posiedzeń komisji listy obecności.
- Publikowanie wszystkich sprawozdań z posiedzeń komisji na stronie internetowej.

- Stworzenie wspólnego wzorcowego szablonu sprawozdania z posiedzenia komisji. Zachęcanie, a nie zmuszanie do jego stosowania.
- Wprowadzenie corocznego badania ankietowego członków komisji (ocena działania komisji).
- Wprowadzenie corocznego badania ankietowego przedstawicieli miasta w komisjach (ocena działania komisji).
- Stworzenie mechanizmów wymiany wiedzy między przewodniczącymi poszczególnych komisji oraz między przedstawicielami miasta w komisjach, dotyczących efektywnego organizowania pracy komisji (por. p. 5).

### 5. Komunikacja i wymiana wiedzy

Stworzenie miękkich mechanizmów komunikacji i wymiany wiedzy – wykorzystanie podejścia „wspólnot praktyków” (*communities of practice*). Wspólnota praktyków jest to grupa osób zajmujących się takimi samymi i podobnymi działaniami lub zainteresowana podobnymi kwestiami (stąd nazwa tego narzędzia), działająca poza formalną strukturą organizacyjną i łącząca osoby na co dzień ze sobą niewspółpracujące (w tym przypadku mogą być to osoby z różnych biur czy różnych dzielnic, wydziałów). Spotkania wspólnoty praktyków zazwyczaj poświęcone są omówieniu wybranych aspektów w danym obszarze, czasami także uzgodnieniu wspólnych zasad. Często dotyczą technicznych, proceduralnych aspektów podejmowanych działań, sposobu radzenia sobie z bieżącymi problemami, stosowanych narzędzi. Spotkania wspólnoty praktyków powinny mieć mało sformalizowany charakter, tematy podejmowane na spotkaniach powinny być ustalane przez członków wspólnoty praktyków. Celem działania wspólnot praktyków jest ułatwienie identyfikowania dobrych praktyk wypracowanych w poszczególnych częściach złożonej organizacji oraz rozpowszechniania ich do tych części organizacji, w których mogą być z pożytkiem zastosowane. Proponuje się rozważenie utworzenia następujących wspólnot praktyków:

- grupa przedstawicieli miasta w poszczególnych KDS i DKDS;
- grupa przewodniczących KDS i DKDS (można także rozważyć zasadność stworzenia wspólnej grupy przedstawicieli miasta oraz przewodniczących komisji);
- grupa urzędników z poszczególnych biur UM oraz z Urzędów Dzielnic odpowiedzialnych za procedury i realizację współpracy finansowej z organizacjami pozarządowymi.

### 6. Stworzenie systemu monitorowania współpracy

- Systematyczne obserwowanie i analizowanie współpracy miasta i organizacji pozarządowych wymaga opracowania systemu monitoringu, a w szczególności określenia wskaźników współpracy. Podstawową zasadą tworzenia takiego systemu powinna być prostota i minimalizacja wszelkich kosztów związanych z jego funkcjonowaniem.
- Wskaźniki powinny być obliczane co roku według tej samej metodologii. Wskaźniki najlepiej będą spełniać swoją rolę, gdy będą analizowane w dłuższych szeregach czasowych (umożliwi to obserwację trendów i ocenę ich kierunku, co może być podstawą do podejmowania działań usprawniających).

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd m.st. Warszawy

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 177



**ZAKRES TEMATYCZNY:** Społeczeństwo

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Obszary działań i interwencji stycznych dla jednostek samorządu terytorialnego i instytucji ekonomii społecznej (organizacji pozarządowych). Raport z badania

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd m.st. Warszawy

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Niezbędne jest przygotowanie jasnej długofalowej strategii miejskiej (wieloletniego programu współpracy z organizacjami pozarządowymi) wskazującej preferowane obszary zlecenia zadań publicznych, w tym powierzania zadań publicznych organizacjom pozarządowym. Dzisiejszy system zlecenia zadań ma charakter sektorowy dopasowany do poszczególnych ustaw. Nie odzwierciedla on natomiast kierunków strategicznych rozwoju miasta i dzielnic i prowadzonych przez władze publiczne. Ponadto uwagę zwracają nieliczne przykłady powierzania zadań, co może wynikać zarówno ze swoistego „konserwatyzmu” władzy publicznej, jak również braku kompetentnych organizacji pozarządowych zdolnych do realizacji takich zadań.
2. Niezbędne jest prowadzenie szerokiej akcji edukacyjnej dotyczącej prawa o organizacjach pozarządowych i współpracy administracji publicznej z trzecim sektorem. W szczególności nacisk należy położyć na kwestię relacji pomiędzy władzami publicznymi a organizacjami pozarządowymi w zakresie zlecenia zadań publicznych. Według wskazań badania istnieje poważne niezrozumienie wśród organizacji pozarządowych co do pojęcia „zlecenia zadań”. Należy przypuszczać, że organizacje są przekonane, iż nie realizują zadań publicznych, a są wspierane z uwagi na pozytywny wymiar swoich działań. Brak zrozumienia w tym względzie będzie utrudniał kreowanie polityk publicznych zgodnej z oczekiwaniami władz miasta.
3. Niezbędne jest szersze zaangażowanie władz publicznych w dyskusję nad kreowaniem polityki współpracy sektora pozarządowego w działaniach na rzecz polityk publicznych. Ocena współpracy jest dość pozytywna, jednak na uwagę zasługuje dość wysoka liczba organizacji nieuczestniczących w procesie konsultacyjnym. Być może należy zwiększyć liczbę działań o charakterze „tradycyjnym” opartym na bezpośrednim kontakcie, a nie cedowaniu wszystkiego na techniki teleinformatyczne. Należałoby tu wykorzystać doświadczenia konsultacyjne związane z opiniowaniem priorytetów społecznych w dzielnicy Targówek z 2010 roku.
4. Należy przeprowadzić szeroką akcję edukacyjną odnośnie do profesjonalizacji działań organizacji pozarządowych w wymiarze finansowym, w tym działań mających na celu podnoszenie umiejętności fundraisingowych w trzecim sektorze. Badanie wskazuje na fakt oparcia działań (w zakresie wkładu własnego) o środki publiczne lub o środki pozyskane z biznesu. Widoczny jest tu projekto-dobroczynny charakter funkcjonowania organizacji nieprzygotowanych na zmiany koniunktury gospodarczej (dochody od biznesu) oraz ewentualne luki finansowe związane z nieosiągnięciem środków publicznych. Niewielka liczba organizacji prowadzących działalność gospodarczą lub odpłatną statutową stanowi wyraźną lukę w świadomości działaczy organizacji pozarządowych co do stabilności funkcjonowania organizacji. Określanie przez badanych, iż brak działalności ekonomicznej wynika z faktu niezgodności tego działania z zakresem działania, wynika z braku świadomości a nie rzeczywistych potrzeb.
5. Należy rozważyć wprowadzenie spójnego mechanizmu zapewniającego płynność finansową organizacjom pozarządowym realizującym zadania publiczne. Instrument ten jednak musi być oparty o zasady ekonomiczne (zwrotność), powodując jednocześnie profesjonalizację ekonomiczną

działalności organizacji pozarządowych. Oznacza to w miarę dobrą dostępność przy zapewnieniu zwrotu środków wraz z kosztami operacyjnymi, co powinno powodować pożądaną ekonomizację sektora pozarządowego.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd m.st. Warszawy

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 178

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Społeczeństwo

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Ocena zasobów pomocy społecznej w m.st. Warszawie za rok 2011

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd m.st. Warszawy

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Zwiększanie dostępności opieki nad dzieckiem w wieku do lat trzech głównie poprzez zakup usług od podmiotów niepublicznych; prognozy demograficzne pokazują, że w 2014 roku i latach następnych nastąpi znaczący spadek liczby przychodzących na świat dzieci. Nieuzasadnione wydaje się planowanie nowych inwestycji, aczkolwiek należałoby rozważyć, czy w dzielnicach, w których nie ma żadnego żłobka (Rembertów, Wesoła, Wilanów), nie powinna powstać chociaż jedna placówka publiczna.
2. Z prognozami demograficznymi związana jest także konieczność działań na rzecz zapewnienia rozwoju środowiskowej opieki dla osób zależnych i tracących samodzielność z powodu stanu zdrowia i/lub wieku – ich liczba będzie w szybkim tempie wzrastać. Zasadne jest zabezpieczenie zdecydowanie większych środków na organizowanie przez ośrodki pomocy społecznej usług opiekuńczych, w tym specjalistycznych, o takim standardzie, by jak najdłużej utrzymać osobę w podeszłym wieku w jej naturalnym środowisku bez konieczności kierowania do instytucji opiekuńczej. Wobec wzrastających kosztów utrzymania miejsca w domach pomocy społecznej działanie takie ma konkretny wymiar ekonomiczny.
3. Podobne ekonomiczne przesłanki uzasadniają zaplanowanie odpowiednich środków finansowych na działania związane z różnorodnymi formami wspierania rodzin, zwłaszcza przeżywających trudności w wypełnianiu swoich funkcji opiekuńczo-wychowawczych – praca socjalna, poradnictwo, warsztaty umiejętności, asysta rodzinna. Celem jest zwiększenie efektywności oddziaływań w celu ograniczania umieszczania dzieci w instytucjonalnej pieczy zastępczej.
4. Wobec wzrastającej liczby młodych ludzi z niepełnosprawnościami (intelektualnymi, neurologicznymi), kończących w wieku ok. 25 lat edukację w szkołach specjalnych, pilną potrzebą staje się rozwój form wsparcia dziennego dla tej grupy odbiorców oraz działań na rzecz podtrzymania ich aktywności społecznej i aktywizacji zawodowej.
5. Poszukiwanie i aktywne wykorzystywanie środków unijnych na finansowanie projektów skierowanych do rozmaitych osób i środowisk zagrożonych wykluczeniem/wykluczonych z powodu pochodzenia społecznego, wieku, stanu zdrowia, uzależnienia, niepełnosprawności itp. Celem projektów powinna być poprawa ich sytuacji życiowej, zwiększenie szans na samodzielność i niezależność od pomocy społecznej.
6. Działania na rzecz wyrównywania dysproporcji między dzielnicami m.st. Warszawy w zakresie dostępności świadczeń i usług społecznych oraz wzmacnianie spójności i jednolitości systemu pomocy

społecznej w mieście celem racjonalnego wykorzystania jego zasobów i pełniejszego zaspokojenia potrzeb mieszkańców.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd m.st. Warszawy

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 85

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Społeczeństwo

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Ocena zasobów pomocy społecznej w m.st. Warszawie za rok 2012

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd m.st. Warszawy

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Dalsze zwiększanie dostępności opieki nad dzieckiem w wieku do lat trzech głównie poprzez zakup usług od podmiotów niepublicznych.
2. Wzmocnienie działań na rzecz zapewnienia rozwoju środowiskowej opieki dla osób zależnych i tracących samodzielność z powodu stanu zdrowia i/lub wieku. Zasadne jest zabezpieczenie zdecydowanie większych środków na organizowanie przez ośrodki pomocy społecznej usług opiekuńczych, w tym specjalistycznych, o takim standardzie, by jak najdłużej utrzymać osobę w podeszłym wieku (niepełnosprawną) w jej środowisku. Wymaga to standaryzacji usług i modernizacji systemu organizowania usług. Wobec wzrastających kosztów utrzymania miejsca w domach pomocy społecznej działanie takie ma konkretny wymiar ekonomiczny.
3. Konieczne jest zwiększenie efektywności oddziaływań w celu ograniczania umieszczania dzieci w instytucjonalnej pieczy zastępczej. Powinno temu służyć przygotowanie i wdrożenie Programu Wspierania Rodziny i Programu Rozwoju Pieczy Zastępczej – obu na okres trzyletni, na co także należy zaplanować odpowiednie środki finansowe.
4. Nadal istnieje pilna potrzeba rozwoju form wsparcia dziennego (dziennych, całodobowych) dla młodych ludzi kończących edukację w szkołach specjalnych oraz działań na rzecz podtrzymania ich aktywności społecznej i aktywizacji zawodowej.
5. Kontynuowanie pozyskiwania i efektywnego wykorzystywania środków unijnych na finansowanie projektów skierowanych do rozmaitych osób i środowisk zagrożonych wykluczeniem/wykluczo-nych z powodu pochodzenia społecznego, wieku, stanu zdrowia, uzależnienia, niepełnosprawności i itp. Celem projektów powinna być poprawa ich sytuacji życiowej, zwiększenie szans na samodzielność i niezależność od pomocy społecznej.
6. Intensyfikacja działań na rzecz wyrównywania dysproporcji między dzielnicami m.st. Warszawy w zakresie dostępności świadczeń i usług społecznych oraz wzmocnianie spójności i jednolitości systemu pomocy społecznej w mieście celem racjonalnego wykorzystania jego zasobów i pełniejszego zaspokojenia potrzeb mieszkańców – ze szczególnym uwzględnieniem dzielnic prawobrzeżnych.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd m.st. Warszawy

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 85

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Społeczeństwo

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Ocena zasobów pomocy społecznej w m.st. Warszawie za rok 2013

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd m.st. Warszawy

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Dalsze zwiększanie dostępności opieki nad dzieckiem w wieku do lat trzech głównie poprzez zakup usług od podmiotów niepublicznych.
2. Wzmocnienie działań na rzecz zapewnienia rozwoju środowiskowej opieki dla osób zależnych i tracących samodzielność z powodu stanu zdrowia i/lub wieku. Zasadne jest zabezpieczenie zdecydowanie większych środków na organizowanie przez ośrodki pomocy społecznej usług opiekuńczych, w tym specjalistycznych, o takim standardzie, by jak najdłużej utrzymać osobę w podeszłym wieku (niepełnosprawną) w jej środowisku. Wymaga to standaryzacji usług i modernizacji systemu organizowania usług, a także zastosowania nowoczesnych innowacyjnych rozwiązań. Wobec wzrastających kosztów utrzymania miejsca w domach pomocy społecznej działanie takie ma konkretny wymiar ekonomiczny.
3. Konieczne jest zwiększenie efektywności oddziaływań w celu ograniczania umieszczania dzieci w instytucjonalnej pieczy zastępczej. Powinno temu służyć konsekwentne wdrażanie Programu Wspierania Rodziny i Programu Rozwoju Pieczy Zastępczej – obu na okres trzyletni, na co także należy zaplanować odpowiednie środki finansowe.
4. Nadal istnieje pilna potrzeba rozwoju form wsparcia dziennego (dziennych, całodobowych) dla młodych ludzi kończących edukację w szkołach specjalnych oraz działań na rzecz podtrzymania ich aktywności społecznej i aktywizacji zawodowej.
5. Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań i wdrażanie nowoczesnych technologii mających na celu poprawę ich dobrostanu i podniesienie jakości życia w mieście, ułatwiających zwłaszcza mieszkańcom z niepełnosprawnościami i ograniczeniami wieku podeszłego dostęp do pełnej oferty usług miejskich.
6. Kontynuowanie pozyskiwania i efektywnego wykorzystywania środków unijnych na finansowanie projektów skierowanych do rozmaitych osób i środowisk zagrożonych wykluczeniem/wykluczonych z powodu pochodzenia społecznego, wieku, stanu zdrowia, uzależnienia, niepełnosprawności i itp. Celem projektów powinna być poprawa ich sytuacji życiowej, zwiększenie szans na samodzielność i niezależność od pomocy społecznej.
7. Intensyfikacja działań na rzecz wyrównywania dysproporcji między dzielnicami m.st. Warszawy w zakresie dostępności świadczeń i usług społecznych oraz wzmocnienie spójności i jednolitości systemu pomocy społecznej w mieście celem racjonalnego wykorzystania jego zasobów i pełniejszego zaspokojenia potrzeb mieszkańców – ze szczególnym uwzględnieniem dzielnic prawobrzeżnych.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd m.st. Warszawy

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 85

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Społeczeństwo

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Aktywna integracja w praktyce – od pomysłu do realizacji

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Rekomendacje, które mogą być pomocne w zakresie wdrażania działań na rzecz aktywnej integracji:

- Kluczowe dla skuteczności przygotowania i realizacji projektu jest wypracowanie systemu interpretacji problematycznych kwestii. Aby uzyskać ten stan rzeczy, należy udostępnić na stronie internetowej interpretacje bieżących kwestii problemowych w formie umożliwiającej szybkie dotarcie do nich. Należy przede wszystkim dokonać weryfikacji dokumentacji funkcjonującej w obszarze PO KL i pomocy społecznej. Bardzo ważna jest konsultacja z projektodawcami i interpretacja pojawiających się nieścisłości oraz udostępnianie obowiązujących interpretacji do wytycznych.
- Należy także zwiększyć zainteresowanie i mobilizację do udziału w projektach przedstawicieli grup docelowych oraz zniwelować trudności w rekrutacji uczestników projektu poprzez działania informacyjno-szkoleniowe dla projektodawców.
- Aby zminimalizować ilość niespójnych (wzajemnie się wykluczających) uwag w stosunku do wniosku oraz zmniejszyć do minimum konieczność zapoznawania się z nadmierną ilością dokumentacji aplikacyjnej, warto, żeby IW (IP2) wykorzystało możliwość przeprowadzania oceny formalnej i merytorycznej przez tę samą osobę.
- Oczekowaną rekomendacją jest także podniesienie jakości i ilości wykwalifikowanej kadry w placówkach pomocy społecznej odpowiedzialnych za pozyskiwanie środków z EFS. Należy zwiększyć ich efektywności poprzez dopasowanie tematyki i poziomu szkolenia do wiedzy i kompetencji poszczególnych projektodawców. Konieczne jest zaplanowanie i realizacja szkoleń dla projektodawców o charakterze technicznym/warsztatowym z zakresu przygotowania wniosku o dofinansowanie i rozliczania wniosków o płatność. Szkolenia te powinny zawierać moduł praktyczny. Podniesienie kompetencji projektodawców znacznie poprawi jakość składanych wniosków oraz usprawni proces oceny i naboru wniosków.
- Ponadto należy przede wszystkim przeprowadzić szczegółowe szkolenia o charakterze warsztatowym dotyczące sprawozdawczości finansowej i rzeczowej.
- Jednym z czynników pozytywnie wpływających na nabór wniosków i proces aplikacji jest dobra komunikacja między projektodawcami a pracownikami IW (IP2) za pomocą dostępnych kanałów komunikacyjnych (bezpośredni, telefoniczny, elektroniczny), wynikająca z zaangażowania pracowników IW (IP2).
- Planując przyszłe działania skierowane do potencjalnych beneficjentów systemowych z poddziałania 7.1.1 oraz 7.1.2, trzeba mieć na uwadze nie tylko czynniki podmiotowe blokujące aktywność aplikacyjną (brak zasobów), ale i obiektywne wymogi stawiane przed instytucjami. Podjęte działania powinny uwzględniać oba rodzaje czynników. Konieczne wydaje się zatem wzmocnienie placówek pomocy społecznej w zakresie liczby pracowników socjalnych, tak aby nie utraciły one obecnej zdolności aplikacyjnej ze względu na wymóg organizacyjny.
- Zasoby motywacyjne stanowią o możliwościach absorpcyjnych projektodawców systemowych. Ich zwiększanie poprzez informowanie uprawnionych do aplikowania podmiotów w zakresie sukcesów aplikacyjnych innych instytucji pomocy społecznej i korzyści płynących z realizacji projektu oraz informowanie w zakresie możliwości wymiernego charakteru finansowego doceniania

## 2. Zbiór rekomendacji

pracowników instytucji pomocy społecznej w różnej, dodatkowej formie, powinno przyczynić się do lepszych możliwości absorpcyjnych danego ośrodka.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców, w tym Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, placówki pomocy społecznej

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 188

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Społeczeństwo

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Raport monitorowania problemów narkotykowych w województwie mazowieckim

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Prowadzenie działalności profilaktycznej powinno stanowić bezwzględny priorytet, skierowany na ograniczanie popytu na substancje psychoaktywne wśród młodzieży.
2. Należy zadbać o dobre przygotowanie kadry edukatorów (nauczycieli, pedagogów, pracowników świetlic) do działań profilaktycznych w szkołach i placówkach opiekuńczo-wychowawczych.
3. Prowadzić szkolenia dla rodziców uświadamiające znaczenie więzi rodzinnych w procesie kreowania zdrowego stylu życia oraz promować wszelkie działania upowszechniające zdrowy styl życia.
4. Zadbać o stworzenie miejsca (centrum informacyjnego), które prowadziłoby bazę danych o organizowanych szkoleniach dla różnych grup zawodowych.
5. Monitorować na bieżąco problemy narkotyków i narkomanii wśród mieszkańców Mazowsza.
6. Przygotować ofertę zagospodarowującą czas wolny młodzieży poprzez szeroki rozwój bazy alternatywnej w jak największej liczbie miast i wsi.
7. Przygotować ofertę programową dla młodzieży używającej względnie często substancji nielegalnych, tak aby skutecznie przekonać ich do zmiany stylu życia i zadbać o minimalizację szkód (np. poprzez programy realizowane w dyskotekach, barach).
8. Wspierać organizacje pozarządowe działające na rzecz zapobiegania narkomanii.
9. Prowadzić i wspierać działania na rzecz integracji społeczności lokalnych wokół rozwiązywania problemów związanych z narkomanią.
10. Zwiększać świadomość społeczną o zagrożeniach związanych z uzależnieniami oraz możliwością uzyskania pomocy.
11. Wspierać działania prowadzące do rozwoju systemu monitorowania programów profilaktycznych.
12. Korzystać z doświadczeń innych krajów nt. rodzajów i skuteczności programów profilaktycznych, sposobów zbierania danych epidemiologicznych i innych dotyczących problemów związanych z substancjami psychoaktywnymi.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** nie sprecyzowano

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 282

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Społeczeństwo

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Picie alkoholu i używanie narkotyków przez młodzież szkolną w województwie mazowieckim

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

W świetle wyników badania szczególnym wyzwaniem wydaje się znaczny wzrost rozpowszechnienia używania przetworów konopi. W połączeniu ze skłonnością do względnie liberalnego podejścia młodzieży do tej substancji czy przekonaniami o mniejszym ryzyku szkód związanych z ich używaniem niż w przypadku innych narkotyków, nie najlepiej rokuje na przyszłość. Nie można wykluczyć, że grunt pod wzrost zainteresowania przetworami konopi przygotowało upowszechnianie się „dopalaczy”, a następnie radykalne zamknięcie dostępu do nich. Sprawdzenie tej hipotezy wymagać będzie pogłębionych analiz i porównań międzynarodowych. Wydaje się, że wzrost rozpowszechnienia używania przetworów konopi jest efektem głębokiej zmiany obyczajowej, której wyrazem są głosy opowiadające się za legalizacją marihuany. Wydaje się, że dotychczasowe zabiegi profilaktyczne nie są w stanie skutecznie przeciwstawić się tym tendencjom. Dla odwrócenia obecnego trendu, jeśli to jest w ogóle możliwe, potrzebna jest nie tylko mobilizacja środków, ale także pomysły nowego podejścia do redukcji popytu na substancje wśród młodzieży.

Tendencja do względnie liberalnego podejścia do przetworów konopi czy przekonania o mniejszym ryzyku szkód związanych z ich używaniem, niż w przypadku takich narkotyków jak heroina czy kokaina, pokazuje kierunki myślenia młodzieży na ten temat. Wydaje się, że warto przemyśleć przekaz profilaktyczny, szczególnie o charakterze edukacyjnym, pod kątem przystawalności do doświadczeń, postaw i przekonań młodych ludzi.

Znaczne rozmiary grup silniej zaangażowanych w używanie substancji skłaniają do przemyślenia priorytetów w strategii prewencyjnej. Zastanowienia wymaga kwestia oferty dla młodych ludzi używających względnie często substancji nielegalnych lub pijących często, w ilościach prowadzących do nietrzeźwości. Wielu z nich nie uda się przekonać do zmiany tego stylu życia, wskazane wydaje się zatem zadbanie o minimalizację ryzyka szkód, do jakich to może prowadzić.

Tendencja spadkowa dostępności napojów alkoholowych dla młodzieży sugeruje skuteczność działań kontrolnych w tym zakresie. Wprawdzie postęp jest bardzo widoczny, ale nadal pozostaje znaczna przestrzeń do dalszej poprawy. Konsekwentne intensyfikowanie działań kontrolnych w tym zakresie, szczególnie jeśli chodzi o sprzedaż napojów wysokoprocentowych, gdzie spadek był największy, wydaje się zatem nadal koniecznym uzupełnieniem działań profilaktycznych skierowanych na ograniczanie popytu na napoje alkoholowe wśród młodzieży.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** nie sprecyzowano

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 292

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Społeczeństwo

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Picie alkoholu i używanie narkotyków przez młodzież szkolną w województwie mazowieckim

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Podsumowując wyniki badań, należy rozważyć możliwość wprowadzenia do szkół w województwie mazowieckim – a zwłaszcza gimnazjów – nowoczesnych programów interwencyjnych, których podstawowym celem jest udzielenie pomocy i wsparcia uczniom często sięgającym po alkohol lub używającym innych substancji psychoaktywnych, a także ich rodzicom.
2. W tym miejscu należy także podkreślić, iż programy profilaktyczne realizowane w szkołach powinny mieć charakter komplementarny, tzn. obejmować zarówno problemy związane z używaniem substancji psychoaktywnych (alkoholu, papierosów i narkotyków), coraz częściej pojawiającym się syndromem uzależnienia od gier komputerowych i Internetu, jak również problemy wynikające z przedwczesnej aktywności seksualnej, nieodpowiedniego odżywiania się (bulimia i anoreksja), a także kwestii przemocy i agresji rówieśniczej oraz przestępczości wśród nieletnich.
3. Bardzo istotną kwestią związaną z wysokim poziomem konsumpcji alkoholu przez młodzież jest skuteczne ograniczanie możliwości jego kupna przez osoby niepełnoletnie. Działania interwencyjno-kontrolne podejmowane w tym zakresie są równie ważne, jak nowoczesne programy profilaktyczne realizowane w szkołach, i powinny być traktowane jako ich naturalne dopełnienie – stanowiąc strategiczny element gminnych programów profilaktycznych.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** nie sprecyzowano

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 293

---

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Społeczeństwo

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Ocena stanu realizacji zadań gminy w zakresie funkcjonowania asystenta rodziny oraz modelu pracy asystenta rodziny z uwzględnieniem specyfiki miast i gmin województwa mazowieckiego

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

1. Zmniejszenie zakresu dokumentacji do wypełnienia przez asystentów rodziny, na rzecz pracy w środowisku.
2. Podnoszenie kompetencji asystentów rodziny poprzez szerszy dostęp do różnego rodzaju szkoleń, kursów i warsztatów, które pozwolą asystentom rodziny skuteczniej pomagać dzieciom i rodzinom.
3. Zorganizowanie kampanii informacyjnej dotyczącej roli i zadań asystenta rodziny. Zwiększenie zaangażowania rodzin i instytucji.
4. Zwiększenie środków finansowych przeznaczonych na realizację zadań asystenta rodziny oraz wyposażenie go w niezbędne narzędzia pracy.



5. Zwiększenie dostępu do poradnictwa specjalistycznego (pedagogiczno-psychologicznego, prawnego itp.).

**ADRESAT REKOMENDACJI:** instytucje zatrudniające asystentów rodziny, samorzędy terytorialne, projektodawcy PO KL, ustawodawcy, instytucje szkoleniowe

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 140

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Realizacja polityk publicznych; społeczeństwo

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Trendy rozwojowe Mazowsza. Diagnoza

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

**Budowa tożsamości mazowieckiej**, rozumiana jako wspieranie:

- regionalnej społeczności powstałej z integracji i łączenia społeczności lokalnych z poszanowaniem ich różnorodności,
- kapitału społecznego,
- zaufania do instytucji i innych obywateli,
- współpracy sąsiedzkiej i instytucjonalnej,
- rozwoju współodpowiedzialności za przestrzeń,
- rozwoju lokalnych/regionalnych podmiotów gospodarczych,
- wspólnej i spójnej promocji regionu i produktów regionalnych,
- „małych ojczyzn”.

Jednym z podstawowych wyzwań w kontekście budowania spójności Mazowsza jest wykreowanie tożsamości regionalnej. Jest to wyzwanie tym większe, że tożsamość tę należy ukształtować od podstaw dla kulturowo, historycznie, a często nawet religijnie i etnicznie obcych sobie obszarów. Tożsamości regionalnej Mazowsza nie można więc budować na kanwie regionalnej tradycji, specyficznych cech społecznych, kulturowych (symbolicznych), gospodarczych czy nawet topograficznych, wyróżniających województwo mazowieckie spośród innych regionów. Wydaje się więc, że zręby tożsamości Mazowsza należy oprzeć nie na wspólnotę tradycji i kultury, lecz na pewną wizję przyszłości, wartościach, ideach, celach oraz sposobach ich osiągania, wokół których uda się skupić lokalne społeczności. Z tego względu definicja tożsamości przyjęta na potrzeby tego opracowania będzie nawiązywać do filozofii marketingu terytorialnego, traktującej tożsamość w kategoriach kreatywnych, kładąc nacisk na kompleksowe, wielowymiarowe działania komunikacyjne, polegające na przekonywaniu i upowszechnianiu w otoczeniu charakterystycznych cech, właściwości i funkcji danego regionu. Innymi słowy tożsamość miejsca z tej perspektywy to celowo zestawiony zbiór informacji wysyłany do wszystkich grup odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych w celu uzyskania pożądanego efektu – zbudowania właściwego, zgodnego z założeniami wizerunku. Problem tożsamości w rozwoju gospodarczym jest przedmiotem licznych badań ekonomicznych i socjologicznych. Zwraca się uwagę na wzajemne uwarunkowania tożsamości – wyrażającej się np. przez hierarchię wartości, kulturę, kapitał społeczny – oraz efektywności procesów rozwoju. Tożsamość regionalna sprzyja procesom kooperacji zarówno między jednostkami, jak i podmiotami gospodarczymi oraz stymuluje rozwój społeczeństwa obywatelskiego i kapitału społecznego. W takim ujęciu tożsamość jest atutem, a nie przeszkodą w osiąganiu celów polityki rozwoju. Wobec tego wydaje się, że w tworzeniu tożsamości niezbędna jest indywidualizacja podejścia do poszczególnych

części województwa, aby – z jednej strony – docenić kulturowe i historyczne dziedzictwo południowego Podlasia czy też ziemi radomskiej historycznie powiązanej z Małopolską, z drugiej zaś – przez wykorzystanie potencjału więzi terytorialnych – wzmacniać efektywność realizacji celów rozwojowych oraz konkurencyjność regionu. Wzorcem podejścia w tym zakresie może stać się województwo śląskie, które z różnorodności poszczególnych terenów uczyniło silną i rozpoznawalną markę turystyczną i gospodarczą. Potencjał Mazowsza tkwi w specyfice poszczególnych miast, a rolą samorządu województwa jest wykorzystanie tej różnorodności do stworzenia jednego spójnego organizmu, którego funkcjonowanie będzie się opierać na idei współzależności i współdziałania.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 68

## 2.9. Środowisko

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Środowisko

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Raport z realizacji Programu Ochrony Środowiska m.st. Warszawy za lata 2007–2008

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd m.st. Warszawy, Biuro Ochrony Środowiska

**TEKST REKOMENDACJI:**

W perspektywie następnych lat konieczne będzie dokonanie weryfikacji i aktualizacji obowiązującego Programu ochrony środowiska uwzględniającej:

- a) zmiany w programach wyższego szczebla, tj. w Polityce Ekologicznej Państwa, w Programie Ochrony Środowiska dla Województwa Mazowieckiego,
- b) plany i programy rozwoju miasta Warszawy przyjęte po roku 2005,
- c) zmiany zaistniałe w stanie środowiska na terenie miasta Warszawy,
- d) dostosowanie do zmienionych, aktualnie obowiązujących przepisów ochrony środowiska,
- e) wskazania wymienione w niniejszym raporcie oraz raporcie za lata 2005–2006.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd m.st. Warszawy

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 263

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Środowisko

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Sprawozdanie z realizacji w latach 2009 i 2010 Planu Gospodarki Odpadami dla Miasta Stołecznego Warszawy na lata 2008–2011 z uwzględnieniem lat 2012–2015

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd m.st. Warszawy

**TEKST REKOMENDACJI:**

W celu zmniejszenia ilości odpadów składowanych na składowiskach bez wcześniejszego przetworzenia oraz osiągnięcia ograniczenia masy odpadów ulegających biodegradacji kierowanych na składowiska, zgodnie z wymaganiami określonymi w ustawie o odpadach, zaleca się zwiększenie ilości instalacji do unieszkodliwiania i odzysku odpadów w regionie warszawskim.

Należy kontynuować działania edukacyjne zmierzające do podnoszenia świadomości ekologicznej mieszkańców oraz przedsiębiorców, działających na terenie m.st. Warszawy. Szczególną uwagę należy zwrócić na małe i średnie podmioty gospodarcze oraz mieszkańców, ponieważ często ich świadomość ekologiczna w zakresie gospodarki odpadami jest niska.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** Urząd m.st. Warszawy

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 193

**ZAKRES TEMATYCZNY:** Środowisko

**ŹRÓDŁO REKOMENDACJI (TYTUŁ BADANIA):** Ocena potencjału odnawialnych źródeł energii na Mazowszu

**ZAMAWIAJĄCY BADANIE/EKSPERTYZĘ:** Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie

**TEKST REKOMENDACJI:**

Starania powinny polegać na promowaniu wykorzystania odnawialnych źródeł energii poprzez faworyzowanie przykładowych inwestycji instalacji w regionie, kreowanie odpowiednich warunków do rozwoju OZE (poprzez oddziaływanie na lokalny rynek przedsiębiorstw wytwarzających urządzenia do produkcji zielonej energii), działania mające na celu stworzenie odpowiednich predyspozycji finansowych i ekonomicznych do tworzenia inwestycji OZE.

Zaleca się zacieśnienie kooperacji między Jednostkami Samorządu Terytorialnego a instytucjami, których funkcjonowanie koncentruje się w dziedzinie produkcji zielonej energii. Instytucjami tymi powinny być przede wszystkim: jednostki naukowo-badawcze, klastry zrzeszające przedsiębiorstwa branży OZE, klastry wspierania przedsiębiorczości i innowacji, a także Agencje Energetyczne i zakłady energetyczne.

Dla energetyki geotermalnej wybierane mogą być instalacje, które potencjał tego źródła energii wykorzystują do produkcji energii cieplnej i elektrycznej. Dodatkowym atutem sprzyjającym wykorzystaniu energii geotermalnej jest pokrywanie się subbasenów geotermalnych z dużymi aglomeracjami regionu: Płock i Warszawa.

Województwo mazowieckie posiada bardzo dobre warunki do rozwoju upraw energetycznych. Preferuje się także wykorzystanie biomasy leśnej, jednak w krótkiej perspektywie czasu. W dłuższym interwale czasowym zaleca się wykorzystywanie biomasy rolniczej na cele energetyczne i wytwarzania

biopaliw, zwłaszcza że teren Mazowsza charakteryzuje się bardzo dużą liczbą użytków rolnych, wysoką produkcją kukurydzy, rosnącymi plonami z łąk, wysoką koncentracją bydła.

Województwo mazowieckie posiada znaczący potencjał możliwości uprawy roślin (energetycznych i zboża) i produkcji zwierzęcej, który można zagospodarować na cele rozwoju biogazowni. W takcie lokalizacji instalacji biogazowni należy szczególną uwagę zwrócić na bliskość pozyskiwania ewentualnych substratów, pamiętając równocześnie o czynnikach społecznych.

Dostępne dane na temat wietrzności na terenie województwa mazowieckiego wskazują, iż najlepsze warunki do rozwoju energetyki wiatrowej występują w zachodniej, północnej i centralnej części województwa. Tereny predysponowane do lokalizacji elektrowni wiatrowych to powiaty: płocki, ciechanowski, płoński, grójecki, mławski i garwoliński.

Prawie cały teren województwa położony jest w strefie R III, w której całkowita energia promieniowania słonecznego w ciągu roku wynosi 985 kWh/m<sup>2</sup>, jedynie fragment wschodni zaliczany jest do strefy R II, o promieniowaniu w ciągu roku wynoszących 1081 kWh/m<sup>2</sup>. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na perspektywę uzyskania dofinansowania na kupno kolektorów przez wspólnoty mieszkaniowe i osoby prywatne (niekiedy głównymi beneficjentami są samorządy, zaś modernizacje przeprowadza się jedynie na budynkach użyteczności publicznej). Kolejnym odbiorcą urządzeń takich jak kolektor słoneczny mogą być gospodarstwa domowe w województwie (sezon najintensywniejszego promieniowania słonecznego pokrywa się ze zbiorem płodów rolnych, które niekiedy wymagają suszenia. Na cele tego procesu można wykorzystywać energię wyprodukowaną w kolektorach słonecznych).

Na Mazowszu upatruje się rozwój małej energetyki wodnej, która charakteryzuje się stosunkowo małymi nakładami finansowymi oraz stosunkowo krótkim okresem zwrotu kosztów inwestycji oraz zaletami ekologicznymi. Najlepsze warunki do zagospodarowania hydroenergetycznego posiadają rzeki: Radomka, Wkra, Skrwia Prawa, Orzyc, Iłzanka i Liwiec.

Kształtowanie odpowiednich postaw proekologicznych wśród społeczeństwa powinno odbywać się już od najmłodszych. Tylko takie postępowanie może zwiększyć świadomość odnośnie do wykorzystania OZE. Edukacja w tym zakresie powinna odbywać się zarówno w szkołach podstawowych, gimnazjach i średnich, a także na uczelniach. W szkołach wyższych preferowane może stać się utworzenie w konkretnych wydziałach, kierunków i specjalizacji skojarzonych z OZE. W dłuższej perspektywie wykwalifikowana w ten sposób z dziedziny OZE kadra może stać się dodatkowym impulsem napędzającym rozwój branży.

Budowa nowoczesnych i inteligentnych sieci (ewentualność zdalnego kierowania linii w celu optymalizacji obciążeń i rozkładu energii, a także kontrola popytu i podaży energii w danym czasie) elektroenergetycznych jest jednym z podstawowych czynników, które w dość znaczny sposób działają na wzrost bezpieczeństwa energetycznego województwa. Dodatkowo ważnym aspektem poprawy efektywności pracy, zmniejszenia awaryjności i strat ciepłych przesyłowych jest modernizacja i rozbudowa lokalnych instalacji grzewczych – ciepłowniczych. Kolejnym atutem takich działań będzie zwiększenie rozwoju budowy i inwestycji, a w późniejszym etapie sprawnej możliwości odbioru i dystrybucji zarówno energii elektrycznej, jak i ciepłej poprzez mikroźródła – energetykę rozproszoną (głównie poprzez bazowanie na kogeneracji).

Aby zachować pełniejszą konkurencyjność regionu pod względem OZE, bardzo ważna jest prawidłowa współpraca sektora przedsiębiorstw z sektorem naukowym w celu pełniejszej dyfuzji nowoczesnych rozwiązań technologii z zakresu OZE. W tym celu preferowany jest rozwój parków technologicznych, przemysłowych, klastrów z dziedziny OZE, inkubatorów przedsiębiorczości, a także dostosowanie ich do potrzeb naukowych, badawczych i przedsiębiorczych poprzez zatrudnienie wykwalifikowanej kadry i wyposażenie w odpowiedni sprzęt. Wzrost efektywności energetycznej w branży przedsiębiorstw prywatnych ma spory wpływ na poprawę konkurencyjności gospodarki regionu. Zużycie energii i energochłonność jest jednym z głównych czynników określających atrakcyjność danego przedsiębiorstwa.

Dlatego też powinno dążyć się do zachęcenia przedsiębiorców, aby ulokowali swe działania w kierunku zmniejszenia konsumpcji energii poprzez zastosowanie nowoczesnych energooszczędnych instalacji i urządzeń, wykorzystanie dostępnych źródeł energii odnawialnej, rekuperacji ciepła technologicznego (odpadowego) oraz przez inwestycje termomodernizacyjne.

#### **Oddziaływanie projektu na wzrost produkcji energii elektrycznej/ciepłej w województwie.**

Ocenie powinno podlegać oddziaływanie danego projektu na wzrost produkcji/wytwarzania zielonej energii w regionie. Dodatkową oceną współbieżną ze wzrostem wykorzystania OZE może być zagospodarowanie niebezpiecznych odpadów, np.: na cele produkcji biogazu wykorzystuje się m.in. takie substraty, jak kukurydza, uprawy zielone gnojowica (inne odchody zwierzęce), które są substancjami niebezpiecznymi. W ramach takiej produkcji biogazu otrzymuje się dwie pozytywne cechy: produkcję zielonej energii i unieszkodliwianie niebezpiecznych substancji.

#### **Rodzaj wykorzystywanego źródła ciepła i wielkość instalacji.**

W ramach kryterium należy wziąć pod uwagę przede wszystkim rodzaj (energia wiatru, słońca, wód geotermalnych, spadku rzek, biopaliw – biomasy i biogazu) odnawialnego źródła, jaki będzie wykorzystywała instalacja wraz z jej planowaną mocą. W celu osiągnięcia jak najlepszych wyników przewiduje się w znaczący sposób wspieranie projektów wspomagających tworzenie energetyki rozproszonej, tj. rozwoju mikro i małych instalacji. Odnośnie do rodzaju wykorzystania odnawialnego źródła należy zwrócić szczególną uwagę na projekty dotyczące wykorzystania energetyki słonecznej (zarówno kolektorów słonecznych jak i modułów PV).

#### **Możliwość dystrybucji wytworzonej energii z OZE do lokalnej sieci elektroenergetycznej/gazowej/ciepłowniczej.**

W ramach kryterium powinno się zwrócić uwagę na możliwość dystrybucji/przesyłu/sprzedaży energii wytworzonej z odnawialnych źródeł energii poprzez lokalną sieć elektroenergetyczną/gazową/ciepłowniczą. Bardzo ważnym wskaźnikiem powinna także stać się odległość (wyrażona w odpowiednich jednostkach) od miejsca wyprodukowania jednostki energii do przypuszczalnego odbiorcy końcowego w celu zminimalizowania strat przesyłowych.

#### **Oddziaływanie projektu na zmniejszenie emisji szkodliwych gazów i pyłów do atmosfery.**

Kryterium powinno odpowiadać na pytanie, na ile dany projekt przyczyni się do zmniejszenia lub ograniczenia emisji szkodliwych gazów (dwutlenku węgla, tlenków azotu, tlenku węgla, związków siarki) i pyłów do atmosfery.

#### **Rodzaj beneficjenta. Usunięcie przeszkód finansowych i legislacyjnych.**

Dotychczasowe środki przeznaczane z funduszy Regionalnych Programów Operacyjnych na realizację zadań wspierających OZE są za mało elastyczne. Często nie są dostosowane do potrzeb budowy lub modernizacji małych lub mikro instalacji bazujących na OZE o niewielkich mocach wytwórczych. Przykładem takich inwestycji jest budowa instalacji OZE na własny użytek w obiektach i nieruchomościach prywatnych. Podstawą działania powinno stać się zwiększenie środków i funduszy odnośnie do regionalnego programu operacyjnego, a także zwiększenie środków dla Jednostek Samorządu Terytorialnego celem wsparcia małych alternatywnych źródeł energii. Forma środków może zarówno przybrać postać środków bezzwrotnych, jak i polegających na częściowej spłacie preferencyjnych kredytów zaciągniętych specjalnie na cele proekologiczne i zwiększające efektywność energetyczną poszczególnej jednostki, a co za tym idzie również całego regionu.

#### **Wzajemne powiązania danego projektu z innymi projektami.**

Ocenie powinna podlegać komplementarność inicjatywy z innymi projektami dotyczącymi wykorzystania odnawialnych źródeł energii, efektywności energetycznej, poszanowania energii i ochrony środowiska, które mają osiągać ten sam założony cel poprzez połączenie tematyczne projektów.

### **Strefa B+R. Stopień innowacyjności rozwoju technologicznego danego rozwiązania krajowego (w celu wytworzenia najkorzystniejszej technologii na polskie realia, wypracowanie tzw. „polskiej marki” technologii OZE).**

Kryterium powinno opierać się na maksymalnym wykorzystaniu potencjału regionu w dziedzinie działania jednostek badawczo-rozwojowych (wyższych uczelni państwowych i prywatnych, instytucji naukowych i badawczych), w celu wzmocnienia konkurencyjności regionu poprzez ciągłe wspieranie rozwiązań innowacyjnych, prac naukowo-badawczych i nowych idei technologicznych. Powinno wspierać się tworzenie krajowych (a nie dyfuzję zagranicznych) rozwiązań technologicznych, gdyż to one wzmacniają rozwój regionalny w dłuższym interwale czasowym. Dlatego należy wspierać i zwiększyć potencjał rynku B+R, aby w pełni i racjonalnie wykorzystać potencjał odnawialnych źródeł energii w myśl zasad zrównoważonego rozwoju. Podniesienie konkurencyjności regionu i wzrost bezpieczeństwa energetycznego możliwy jest poprzez badania nad zwiększeniem efektywności energetycznej nowych technologii i urządzeń wykorzystujących OZE. W dużej mierze zalecane jest także budowanie wszelkich stanowisk laboratoryjnych i eksperymentalnych.

#### **Zwiększenie efektywności energetycznej.**

Zadanie powinno polegać na wzroście efektywności energetycznej w przedsiębiorstwach, budownictwie oraz transporcie poprzez instalacje, systemy i urządzenia efektywne energetycznie. W sferze budownictwa powinno wspierać się projekty realizujące wdrażanie technologii obniżających energochłonność obiektów (termomodernizacja) przy równoczesnym wprowadzaniu nowoczesnych systemów grzewczych lub zamianie istniejącego konwencjonalnego źródła ciepła na źródła wykorzystujące odnawialne źródła energii (w budynkach już powstałych). Odnośnie do budynków nowopowstałych powinno wspierać się energooszczędne budownictwo, w których projekty budowlane wykorzystują instalacje OZE jako główne lub pomocnicze źródło ciepła. W sferze przedsiębiorstw należy wspierać wszelkie projekty dotyczące zmniejszenia lub efektywniejszego wykorzystania energii (elektrycznej, ciepłej), także wykorzystania OZE lub odzysk ciepła. Działania takie są tym bardziej korzystne, gdyż zmniejszanie energochłonności w przedsiębiorstwach pozytywnie wpływa na obniżenie kosztów produkcji i zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw. W sferze transportu powinno wspierać się wszelkie inwestycje związane z wykorzystaniem paliw, takich jak: biopaliwa, biogaz, ogniwa paliwowe i wodorowe. Takie działania pozwolą na zredukowanie zużycia wielkich ilości konwencjonalnych paliw i emisji gazów cieplarnianych. Ważnymi działaniami w tym kierunku powinny być: rozwój infrastruktury produkcji i kupna (tankowania) takich paliw, a także rozwój wszystkich stacji i instalacji przystosowanych aut i silniki (tu: silniki spalinowe) do wykorzystywania wyżej wymienionych nośników.

**ADRESAT REKOMENDACJI:** rekomendacje kierowane do szerokiego grona odbiorców

**NUMER RAPORTU W BAZIE:** 142

## 3. Ewaluacja rekomendacji

Celem ewaluacji rekomendacji było uporządkowanie informacji o częstości występowania poszczególnych rekomendacji, poziomie ich szczegółowości, a także zweryfikowanie spójności wewnętrznej rekomendacji z poszczególnych badań w ramach analizowanych obszarów tematycznych. Ocenę spójności/niespójności sformułowano w czterostopniowej skali odnoszącej się do następujących pytań:

1. Czy sformułowane rekomendacje są ze sobą całkowicie spójne, co oznacza, że treść rekomendacji wzajemnie się nie wyklucza, a wręcz wzajemnie się one wzmacniają (m.in. powtarzają się)?
2. Czy rekomendacje są spójne, tj. nie wykluczają się, ale jednocześnie nie powtarzają się (np. sformułowane są na różnych poziomach szczegółowości, dotyczą różnych zjawisk szczegółowych)?
3. Czy rekomendacje są niespójne w małym zakresie – niektóre rekomendacje wzajemnie się wykluczają?
4. Czy rekomendacje są niespójne w dużym zakresie?

Kryteriami porządkującymi są kryteria: spójności wewnętrznej, skuteczności rozumianej jako poziom szczegółowości rekomendacji i częstotliwość ich występowania. Dodatkowo każdy obszar zawiera opis prezentujący analizowane raporty, dokumenty i analizy oraz główne aspekty rekomendacji.

### 3.1. Gospodarka

#### Opis obszaru

Obszar „Gospodarka” obejmował raporty, badania i analizy dotyczące funkcjonowania gospodarki regionu. Dlatego znalazły się tutaj raporty dotyczące trendów rozwojowych regionu w obszarze gospodarki, rozwoju Warszawy i Obszaru Metropolitalnego Warszawy, ale także raporty prezentujące ekonomiczne stymulanty i destymulanty rozwoju Mazowsza. Bardziej ogólny wymiar miał raport dotyczący stopnia osiągnięcia celów strategii lizbońskiej, gdzie jeden spośród celów szczegółowych badania dotyczył obszaru gospodarki. Druga grupa raportów analizowana w ramach obszaru dotyczyła aktywności przedsiębiorstw, w tym ich aktywności międzynarodowej, aktywności w zakresie wykorzystania instrumentów finansowych oraz środków kapitałowych. Trzecia grupa raportów to raporty dotyczące problematyki wpływu środków publicznych (środków RPO WM 2007–2013) na rozwój województwa mazowieckiego, w tym przedsiębiorstwa mające swoją siedzibę na terenie województwa.

#### Częstotliwość występowania rekomendacji

Do obszaru gospodarka zakwalifikowano 42 raporty spośród analizowanych 313. W 8 zostały zamieszczone rekomendacje. Skupiając się na raportach zawierających rekomendacje, na podstawie przeprowadzonego przyporządkowania tagów do poszczególnych raportów, poza tagami „gospodarka” najczęściej pojawiały się słowa kluczowe, takie jak: „przedsiębiorczość”, „prognozy gospodarcze”, „konsumenci”, „RPO WM”, „wpływ funduszy UE”, „konkurencyjność”, „zatrudnienie” i „rozwój”, „eksport” oraz „internacjonalizacja”.

#### Poziom szczegółowości

Analizowane raporty zawierające rekomendacje zostały podzielone na dwie grupy, według stopnia szczegółowości formułowanych zaleceń. Do pierwszej grupy – raportów o rekomendacjach ogólnych sklasyfikowano te, w których opisy nie są do końca jasne i wyczerpujące, co oznacza przede wszystkim brak przedstawienia, w jaki sposób należy dążyć do wdrożenia sytuacji pożądanej (jakie narzędzia, formy wsparcia, zmiany interwencji itd. powinny zostać zastosowane w celu poprawy sytuacji, przez jednostki, które są adresatami rekomendacji). Z drugiej strony, do grupy raportów zawierających szczegółowe rekomendacje zaliczono te o klarownych zaleceniach, odpowiednio uzasadnionych i opartych na katalogu potencjalnych działań. W obszarze gospodarki 2 spośród 8 raportów wyróżnia duży poziom szczegółowości rekomendacji. Pozostałe 6 raportów ma wymiar raczej ogólny.

#### Główne aspekty rekomendacji

Analiza rekomendacji zawartych w raportach skłania ku wnioskowi o ich wysokiej spójności. Rekomendacje dotyczyły następujących zagadnień:

- Wprowadzenia zróżnicowanego poziomu dofinansowania projektów w układzie terytorialnym jako dodatkowego czynnika, motywującego do aplikowania przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie subregionów postrzeganych dotychczas jako słabo rozwinięte gospodarczo w perspektywie województwa.
- W kontekście instrumentów finansowych, rekomendacje wskazują na konieczność skierowania większej ilości środków finansowych do subregionów z włączeniem mechanizmów poręczeniowych ułatwiających dostępność kapitału mniej zasobnym przedsiębiorstwom. Zachętą do skorzystania z instrumentów finansowych może być wprowadzenie korzystniejszych niż obecnie warunków dostępu do instrumentów finansowych oraz przy maksymalnym uproszczeniu procedur. To także konieczność szerszego upowszechnienia wykorzystania instrumentów inżynierii finansowej przez przedsiębiorców regionu.
- Koncentracja wydatkowania środków na kluczowych obszarach gospodarki (przeciwdziałanie rozproszaniu środków).
- W odniesieniu do kolejnego okresu finansowania koncentracja wsparcia na następujących obszarach: wzmocnienie sektora badawczo-rozwojowego, budowa sieci współpracy nauka-gospodarka, technologie komunikacyjne i informacyjne dla MŚP oraz przygotowanie terenów pod działalność gospodarczą.
- Tworzenie odpowiedniego klimatu oraz warunków pozwalających wzmocnić funkcje metropolitalne Warszawy, w szczególności wzmocnianie powiązań gospodarczych i naukowych. Kreowanie i stymulowanie współpracy odnotowano również na poziomie regionu.
- Konieczność monitorowania procesów rozwojowych, a także identyfikacja i wsparcie potencjalnych regionalnych przewag konkurencyjnych (np. dobrze rokujących firm czy badań naukowych) oraz koordynacja współpracy między sektorami nauki, przedsiębiorczości, usług i organizacji pozarządowych.
- Zwiększenie dostępności komunikacyjnej obszarów regionu oraz rozwój infrastruktury informacyjnej, stanowiącej element prowadzenia działalności proeksportowej.
- Ogólna poprawa mobilności gospodarczej regionu, rozumianej jako elastyczność i innowacyjność w działalności gospodarczej i w przedsiębiorczości.
- Wzmocnienie działań związanych z promocją gospodarczą województwa, a w szczególności rodzimych firm na rynku europejskim i światowym. Dotyczy to w szczególności aktywizacji przedsiębiorstw.



### Rekomendacje niespójne i sprzeczne

Jak wskazano powyżej, zasadniczo większość rekomendacji jest wzajemnie spójna, w dużej mierze się uzupełniają. Drobne niespójności zauważono w dwu przypadkach. W pierwszym przypadku rekomendacja dotyczyła konieczności utrzymania bezzwrotnego charakteru pomocy w ramach wsparcia dla przedsiębiorstw w kolejnym okresie dofinansowania RPO WM. Rekomendacja ta wynikała z wniosku dotyczącego dużego zainteresowania i atrakcyjnego charakteru instrumentu dotacyjnego w oczach przedsiębiorców, co jednak pozostaje w sprzeczności z szeregiem rekomendacji dotyczących wykorzystania wsparcia zwrotnego. Druga niespójność dotyczy perspektywy rozwoju gospodarki Warszawy i regionu. W jednym z raportów wskazuje się, że w rozwoju gospodarczym nie należy ograniczać się do wybranych sektorów gospodarki, bo siła Warszawy leży w jej gospodarczej i społecznej różnorodności. Zachodzi tutaj pewna niespójność ze strategią koncentracji wydatkowania środków na określonych branżach, istotnych z punktu widzenia rozwoju Mazowsza.

## 3.2. Infrastruktura

### Opis analizowanego obszaru

Zidentyfikowano 40 badań dotyczących częściowo lub w całości obszaru tematycznego infrastruktura, z których większość dotyczy Warszawy. Tematyka tych analiz obejmuje przede wszystkim komunikację publiczną w stolicy i aglomeracji, studia wykonalności i plany rozbudowy sieci transportowych (drogowej, pieszej, rowerowej, tramwajowej). Dla regionu są to studia rozwoju transportu szynowego, lotnictwa cywilnego, plany rozwoju i analizy dotyczące transportu zbiorowego.

### Częstotliwość występowania rekomendacji

8 z 40 dokumentów zawiera rekomendacje, trzy z nich (w tym jedno ewaluacyjne) dotyczą województwa mazowieckiego, jedno planowanej linii kolejowej do lotniska w Modlinie, a 4 – m.st. Warszawy. Rekomendacje te dotyczą komunikacji, transportu (w tym pieszego), taryf biletowych oraz infrastruktury technicznej.

### Poziom szczegółowości

Dokumenty poświęcone Warszawie zawierają bardzo liczne, szczegółowe rekomendacje (m.in. na temat transportu zbiorowego, parkowania, ruchu pieszych). Ocena realizacji strategii transportowej m.st. Warszawy wskazuje m.in. następujące postulaty:

- Podjęcie inicjatywy rozszerzającej współpracę m.st. Warszawy z samorządem województwa i samorządami gmin leżących w obszarze aglomeracji, z myślą o powołaniu instytucji zarządzającej i koordynującej zbiorowy transport publiczny.
- Kontynuacja modernizacji i rozwoju komunikacji autobusowej, tramwajowej i metra.
- Kontynuacja modernizacji taboru i usprawnienie komunikacji kolejowej.
- Intensyfikacja działań na rzecz integracji systemów transportu.
- Podjęcie racjonalizacji przebiegu linii transportu zbiorowego (marszrutyzacja).

- Podjęcie działań w kierunku zapewnienia obsługi transportu zbiorowego na etapie tworzenia planów miejscowych i wydawania decyzji o warunkach zabudowy.
- Kontynuowanie podwyższania standardu technicznego dróg i obiektów.
- Wdrożenie systemowego zarządzania utrzymaniem infrastruktury drogowej.
- Opracowanie i wdrożenie programu modernizacji i budowy obwodnicy śródmiejskiej.
- Ograniczanie transportochłonności systemu drogowego.
- Kontynuowanie rozwoju powiązań z drogami zewnętrznymi.
- Uporządkowanie systemu parkowania.
- Poprawa bezpieczeństwa ruchu w rejonie szkół; pieszych i rowerzystów.
- Wprowadzenie audytu bezpieczeństwa ruchu drogowego na drogach miejskich charakteryzujących się zwiększonym poziomem zagrożenia BRD.
- Segregacja ruchu pieszego od intensywnego ruchu samochodowego i rowerowego.
- Uprzywilejowanie ruchu pieszego w centrum Warszawy i w centrach dzielnic.
- Eliminacja barier komunikacyjnych.
- Modernizacja węzłów przesiadkowych.
- Rewitalizacja ulic.

W *Diagnozie i ocenie systemu transportu pieszego w Warszawie* znajdują się propozycje konkretnych działań, wskazano tu także na potrzebę realizacji szczegółowych studiów i programów. Badania na poziomie regionu formułują wnioski bardziej ogólne. Należy przy tym zauważyć, iż część rekomendacji została wdrożona, np. likwidacja biletów 3-dniowych i 60-minutowych w Warszawie.

#### Główne aspekty rekomendacji

Rekomendacje obejmują następujące obszary tematyczne:

- infrastrukturę Mazowsza,
- kapitał fizyczny,
- rolę Warszawy i jej obszaru metropolitalnego w rozwoju regionu,
- ocenę stopnia realizacji celów priorytetu II RPO WM w kontekście realizacji celów zawartych w Strategii e-Rozwoju Województwa Mazowieckiego,
- transport,
- komunikację,
- taryfy biletowe.

Rekomendacje dotyczące infrastruktury (zwłaszcza drogowej i komunikacyjnej) w Warszawie są spójne w wysokim stopniu, co wynika z faktu, iż dwie analizy (z trzech) były wykonywane przez ten sam podmiot i częściowo ten sam zespół autorski. Pozostałe dokumenty dotyczą różnych zagadnień: trendów rozwojowych oraz oceny realizacji strategii e-rozwoju województwa, nie pozostają jednak w sprzeczności ze sobą i z pozostałymi opracowaniami.

#### Rekomendacje niespójne i sprzeczne

Nie stwierdzono.

## 3.3. Innowacje i B+R

### Opis analizowanego obszaru

W poczet obszaru zaliczone zostały analizy z zakresu różnych aspektów innowacyjności. W raportach poruszano zagadnienia dotyczące: wspierania innowacyjności i kreatywności, działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw i sfery nauki, współpracy pomiędzy aktorami systemu innowacji (nauka, biznes, administracja), sektora kreatywnego, stanu i wsparcia infrastruktury innowacyjności, instytucji otoczenia biznesu, instrumentów finansowych, inteligentnych specjalizacji, przedsiębiorczości akademickiej czy wreszcie poziomu innowacyjności obszarów wiejskich. Większość raportów odnosiła się do sytuacji całego województwa, aczkolwiek można znaleźć też takie dotyczące wyłącznie sytuacji miasta stołecznego.

### Częstotliwość występowania rekomendacji

Do obszaru innowacje i B+R zakwalifikowano 46 spośród 313 analizowanych raportów. W 25 raportach zostały zamieszczone rekomendacje. Skupiając się na raportach zawierających rekomendacje, na podstawie przeprowadzonego przyporządkowania tagów do poszczególnych raportów, poza słowami kluczowymi „innowacje”, „innowacyjność”, „B+R”, najczęściej pojawiały się takie jak: „przedsiębiorstwa”, „jednostki naukowe”, „współpraca”, „transfer technologii”.

### Poziom szczegółowości

Raporty zawierające rekomendacje zostały podzielone na dwie grupy, według stopnia szczegółowości formułowanych zaleceń. Do pierwszej grupy – raportów o rekomendacjach ogólnych klasyfikowano te, w których opisy nie są do końca jasne i wyczerpujące, co oznacza przede wszystkim brak przedstawienia, w jaki sposób należy dążyć do wdrożenia sytuacji pożądanej (jakie narzędzia, formy wsparcia, zmiany interwencji itd. powinny zostać zastosowane w celu poprawy sytuacji, przez jednostki, które są adresatami rekomendacji). Z drugiej strony, do grupy raportów zawierających szczegółowe rekomendacje zaliczono te o klarownych zaleceniach, odpowiednio uzasadnionych i opartych na katalogu potencjalnych działań. W obszarze innowacji i B+R zauważono niewielką przewagę raportów zawierających rekomendacje ogólne, nad tymi z zaleceniami szczegółowymi.

### Główne aspekty rekomendacji

Analiza rekomendacji zawartych w raportach skłania ku wnioskowi o ich wysokiej spójności, aczkolwiek często dotyczyły one powiązanej, ale nie tej samej tematyki. Uzupełniają się więc one na ogólnym poziomie, czyli wspieraniu innowacyjności, natomiast odnoszą się często do różnych, szczegółowych zagadnień.

Całą pulę rekomendacji można podzielić więc na kilka zbiorów. Wyróżniono je ze względu na główny aspekt, który opisują. W pierwszej kolejności należy wskazać na najczęściej poruszane w różnych raportach zagadnienie czyli **współpracę pomiędzy sferą biznesu i nauki**, włączając w to niekiedy innych partnerów (np. IOB). Należy podkreślić, że pojawiały się rekomendacje dotyczące wzmacniania współpracy z nauką przedsiębiorstw różnej wielkości – raz podkreślano konieczność kontaktów jednostek naukowych z firmami sektora MŚP, innym razem zaznaczano rolę firm mikro czy dużych podmiotów.

Na ogólnym poziomie formułowane były rekomendacje dotyczące wzmacniania współpracy, natomiast bardziej szczegółowe zalecenia dotyczyły m.in.:

- wsparcia finansowego współpracy skierowanego na projekty wspólne (instrumenty – np. bony na innowacje, zamawianie prac badawczych, tworzenie konsorcjów);
- zwiększania świadomości o korzyściach ze współpracy, likwidacji barier mentalnych (np. szkolenia, kontakty podczas konferencji, seminariów, praktyki naukowców w firmach, projekty promocyjne);
- wsparcia dostępu do wysokospecjalistycznych laboratoriów dla przedsiębiorstw na uczelniach, w parkach technologicznych czy promocja tworzenia wspólnej infrastruktury laboratoryjnej przedsiębiorstw i jednostek naukowych (np. zmiana procedur korzystania z laboratoriów, zmiana zasad ich finansowania);
- wykorzystania prac doktorskich dla potrzeb prac B+R przedsiębiorstw;
- zachęcania jednostek naukowych do wychodzenia z ofertą do dużych przedsiębiorstw, wykazywania się możliwością działania według biznesowych reguł zarządzania projektami B+R i innowacyjnymi, uproszczenie kontaktów;
- dostosowania oferty jednostek naukowych do potrzeb przedsiębiorstw;
- zmiany zasad funkcjonowania i finansowania CTT, wsparcia działań promocyjnych i marketingowych jednostek naukowych na Mazowszu;
- zbudowania regionalnej platformy/elastycznej sieci współpracy administracji publicznej, sektora B+R i instytucji wsparcia z podmiotami gospodarczymi, w tym małymi i średnimi przedsiębiorstwami, dużymi firmami oraz firmami z kapitałem zagranicznym;
- wzmacniania działań służących umacnianiu kapitału społecznego (edukacja).

W aspekcie współpracy podkreślano także konieczność wzmacniania współpracy pomiędzy samymi przedsiębiorstwami, zwłaszcza małymi i dużymi. Mowa była o projektach wspierających rozwój klastrów o zasięgu regionalnym, a także promowaniu współdziałania przedsiębiorstw. Wspieranie sieciowania lokalnych przedsiębiorstw, w tym takie działania, jak tworzenie inicjatyw klastrowych, mają wzmacniać potencjał MŚP, a przez to siłę przetargową w relacjach z dużymi podmiotami. W przypadku kontaktów na linii małe-duże podmioty proponowane było m.in.: tworzenie platformy współpracy sektora MŚP z wielkimi koncernami; wspieranie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach współpracujących z dużymi korporacjami; zachęcanie dużych przedsiębiorstw do pełnienia roli inwestorów strategicznych w małych firmach technologicznych (pełnienia roli aniołów biznesu) lub wspólny rozwój z MŚP – *joint venture*. Jeden z raportów poruszał także kwestie współpracy z firmami zagranicznymi, a w tym zakresie proponowano: wypracowanie trwałych mechanizmów współpracy z tymi regionami w kontekście wymiany dobrych praktyk oraz benchmarkingu; wspieranie instytucjonalne tworzenia związków kooperacyjnych pomiędzy firmami zagranicznymi, które ułatwiają dyfuzję wiedzy i innowacji; promowanie otwartych innowacji; tworzenie korzystnego otoczenia dla współpracy.

W następnej kolejności należy wymienić zestaw rekomendacji odnoszący się do **budowania i wzmacniania potencjału innowacyjnego poszczególnych aktorów systemu innowacji** (przedsiębiorstwa, zwłaszcza MŚP; sfera nauki; instytucje otoczenia biznesu). Szczególnie wyróżnianą grupą były firmy sektora MŚP, w stosunku do których formułowano spójne zalecenia:

- wsparcie MŚP w poszukiwaniu nowych rynków zbytu i kooperantów na produkty, które są one w stanie wytwarzać na zapotrzebowanie aktualnych jednostkowych dużych zleceniodawców;
- wsparcie internacjonalizacji MŚP, zwłaszcza tych wysoko innowacyjnych (wyjazdy studyjne, wystawy, targi, misje handlowe, opracowanie strategii wsparcia internacjonalizacji MŚP);
- zachęcanie firm do zwiększania udziału innowacyjnych produktów w całości sprzedaży, uświadczenie im takiej potrzeby;

- wsparcie prowadzenia prac B+R;
- wprowadzenie programów doskonalenia potencjału kadrowego przedsiębiorstw sektora MŚP związanych ze sferą innowacji;
- wprowadzenie programów wsparcia inwestycji w wysoce innowacyjnych przedsiębiorstwach.

Z kolei rekomendacje skierowane do wszystkich firm, w tym też dużych, przewidywały:

- uświadomienie firmom potrzeby wdrażania innowacji organizacyjnych i marketingowych oraz wsparcie tego procesu (działania promocyjne, szkolenia, doradztwo, wizyty studyjne);
- strategiczna polityka B+R w odniesieniu do przedsiębiorstw, promująca podmioty z potencjałem badawczym i potencjałem komercjalizacji lub w przypadku start-up z faktycznym potencjałem pomysłu badawczego i konkurencyjności wynalazku;
- kształcenie wysoko wykwalifikowanych kadr zdolnych prowadzić prace badawcze i chętnych do ich realizacji w warunkach biznesowych, kształcenie postaw innowacyjnych podczas studiów;
- wsparcie internacjonalizacji przedsiębiorstw prowadzących prace B+R;
- dofinansowanie aparatury badawczej w przedsiębiorstwach z opcją możliwości ich wykorzystania przez kooperantów, np. tworzenie wspólnych laboratoriów przez grupy przedsiębiorstw;
- wsparcie dla uzyskiwania ochrony patentowej w skali międzynarodowej;
- rozwój umiejętności zarządzania projektami B+R;
- wprowadzenie ulg podatkowych dla przedsiębiorstw w związku z prowadzeniem działalności B+R;
- poszerzanie świadomości przedsiębiorców w zakresie efektów z wdrażania nowoczesnych technologii.

W odniesieniu do **sfer nauki** w raportach pojawiło się mniej zaleceń. Dotykały one kwestii zwiększenia umiędzynarodowienia polskiej nauki, inwestycji w aparaturę badawczą (w uzależnieniu od wykorzystywania jej przez firmy). Często powtarzały się także rekomendacje o wzmocnieniu struktur biorących udział w transferze technologii w jednostkach wyższych, jak również bardziej systemowe zalecenia np. zmiana zasad oceny parametrycznej jednostek naukowych, rozwój mazowieckiej bazy ofert jednostek naukowych. Rekomendacje w tym zakresie cechowały się spójnością.

Spójne pozostawały także rekomendacje dotyczące **instytucji otoczenia biznesu i rozwoju infrastruktury innowacyjnej**. Skierowane były one na konieczność rozwoju infrastruktury, zwłaszcza wielokrotnie pojawiał się postulat powstania Warszawskiego Parku Technologicznego. Podkreślano także możliwości rozwoju oferty usług proinnowacyjnych instytucji otoczenia biznesu, zwłaszcza w ośrodkach poza Warszawą.

Dwa raporty poruszały dość szczegółowo zagadnienie wspierania **sektorów kreatywnych**. Rekomendacje w nich zawarte pozostają w zgodności, tym bardziej że w jednym z raportów przedstawiony został bardzo szeroki, spójny zestaw rekomendacji w obszarze rozwoju sektorów kreatywnych, z uwzględnieniem roli klastrów, natomiast w drugim rekomendacje były bardziej ogólne i dotyczyły generalnego rozwoju sektora kreatywnego.

Ważnym zagadnieniem, poruszonym w co najmniej kilku raportach, były **inteligentne specjalizacje**. Rekomendacje różniły się tu zakresem szczegółowości, np. niektóre odnosiły się do konkretnych branż. Dodatkowo należy wskazać, że sposób pisania o inteligentnej specjalizacji zmieniał się z czasem, w związku z rosnącą wiedzą na temat roli tego podejścia w latach 2014–2020.

W badanej puli raportów znalazły się także dwa odnoszące się wyłącznie do **sytuacji Warszawy**. Rekomendacje pozostawały spójne na wysokim poziomie, dotyczyły bowiem trochę innych zakresów tematycznych. Pierwszy raport zawierał obszerne rekomendacje dotyczące różnych sfer rozwoju innowacyjności w Warszawie, drugi natomiast skupiał się wyłącznie na zagadnieniu kreatywności.

#### Rekomendacje niespójne i sprzeczne

Zidentyfikowano niespójność pomiędzy raportami w zakresie wspierania klastrów, w tym dziedzinach uznawanych za specjalizacje regionalne. W jednym z raportów pojawia się zalecenie, aby nie wspierać powstawania nowych klastrów. Raport podkreśla, że władze powinny jedynie stymulować rozwój klastrów, a nie je tworzyć. Z kolei w innym raporcie pojawia się rekomendacja o podjęciu działań zmierzających do inspirowania powstawania inicjatyw klastrowych w branżach uznanych za specjalizacje regionalne, a w których w chwili obecnej nie występują klastry. Podobne zalecenia o wspieraniu tworzenia nowych klastrów pojawiały się też w innych raportach. Jest to drobna niespójność, wynikająca z innego podejścia do roli władz publicznych we wspieraniu klastrów.

## 3.4. Kultura, edukacja, turystyka

#### Opis analizowanego obszaru

Do zakresu kultura, edukacja i turystyka zakwalifikowano 41 analiz obejmujących tematykę kultury (m.in. teatrów, sztuki), edukacji i polityki edukacyjnej, rozwoju edukacji, szkolnictwa, turystyki i sportu. Ponadto znalazło się tu kilka raportów dotyczących mazowieckiego rynku pracy, doradztwa zawodowego oraz kształcenia zawodowego i modułowego. Duża część analiz dotyczy turystyki, są to: *Strategia Rozwoju Turystyki dla Województwa Mazowieckiego na lata 2007–2013* i *Program Rozwoju Produktów Turystyki Aktywnej i Kulturowej w Województwie Mazowieckim* oraz badania pt.: *Ruch turystyczny na Mazowszu*, *Metodologia badań ruchu turystycznego na Mazowszu*, *Kreowanie wizerunku turystycznej marki Mazowsze*, *Analiza działalności gmin położonych w pasmach turystyczno-kulturowych województwa – Mazowsze*. Większość badań (32) była realizowana na zlecenie samorządu województwa, a jedynie 9 – m.st. Warszawy.

#### Częstotliwość występowania rekomendacji

Rekomendacje zamieszczono w 22 z 41 dokumentów, z których tylko 1 dotyczy Warszawy (jest to Raport z badania opinii słuchaczy warszawskich uniwersytetów trzeciego wieku). Najwięcej (17) analiz dotyczy rynku pracy, kształcenia (w tym zawodowego) i doradztwa zawodowego. Trzy dokumenty obejmują tematykę turystyki, są to: *Program Rozwoju Produktów Turystyki Aktywnej i Kulturowej w Województwie Mazowieckim* oraz badania pt.: *Ruch turystyczny na Mazowszu* i *Kreowanie wizerunku turystycznej marki Mazowsze*. Kwestie rozwoju kultury poruszono w 2 dokumentach, m.in. w *Strategii rozwoju kultury w województwie mazowieckim na lata 2013–2020*.

#### Poziom szczegółowości

Poziom szczegółowości raportów w ramach poszczególnych trzech obszarów jest zróżnicowany. W tematyce kultury wskazano na wiele zaleceń, które są zaadresowane do konkretnych instytucji i mają charakter zarówno szczegółowy (np. „wyjście z projektami z budynków i zwiększenie działań w społecznościach lokalnych”), jak i bardziej ogólny (np. „potrzebna jest nowa formuła konkursów na realizację projektów wieloletnich”). Rekomendacje te są spójne w średnim bądź wysokim stopniu, niektóre

powtarzają się – m.in. postulat zmniejszenia wydatków na duże projekty artystyczne (jak zapraszanie drogich gwiazd popkultury i celebrytów). Zalecenia w obszarze turystyki są spójne, tj. nie wykluczają się, ale jednocześnie nie powtarzają się. Ich poziom szczegółowości jest zróżnicowany – są zarówno ogólne, jak „aktywizowanie procesów poprawy jakości i konkurencyjności produktów”, jak i nieco bardziej szczegółowe, np. „ożywienie mazowieckiej tradycji szlacheckiej, np. przez inscenizacje dawnych elekcji władców na kształt inscenizacji dawnych bitew”. W zakresie edukacji znalazł się *Raport z badania opinii słuchaczy warszawskich uniwersytetów trzeciego wieku*, zawierający opinie uczestników zajęć UTW, które można potraktować jako rekomendacje na przyszłość. Poza tym kilkanaście badań dotyczy kształcenia i rynku pracy, których zalecenia zawierają w zakresie edukacji odnoszą się do tematyki szkolnictwa wyższego, zawodowego i gimnazjalnego.

### Główne aspekty rekomendacji

Rekomendacje można podzielić generalnie na 3 zakresy tematyczne: kulturę, edukację oraz turystykę. Najczęściej występujące rekomendacje dotyczą:

- promocji i kreowania pozytywnego wizerunku szkolnictwa zawodowego i kierunków technicznych wśród młodzieży,
- rozwoju relacji szkół zawodowych z otoczeniem gospodarczym,
- konieczności prowadzenia programów stażowych, praktyk oraz pobudzania współpracy szkół z pracodawcami,
- konieczności stworzenia przez państwo systemu zachęt dla pracodawców, którzy kierują pracowników na szkolenia lub praktyki (np. w formie ulg lub bonifikat),
- zmiany priorytetów w programach kształcenia zawodowego i wyższego,
- zwiększenia nacisku na aspekt praktyczny i kompetencje miękkie,
- zmiany struktury realizowanych kierunków kształcenia na poziomie wyższym (ograniczanie liczby miejsc na kierunkach humanistycznych, administracyjnych i ogólnoeconomicznych),
- monitorowania losów absolwentów, w tym absolwentów studiów podyplomowych,
- rozwoju systemu żłobków i opieki przedszkolnej,
- zapewnienia dostępu do doradcy zawodowego każdemu uczniowi gimnazjum,
- roli monitoringu zawodów deficytowych i nadwyżkowych w rozwoju edukacji bezrobotnych,
- dostosowywania oferty ponadgimnazjalnych szkół zawodowych w zakresie proponowanych kierunków i zawodów do aktualnego oraz prognozowanego popytu na rynku pracy,
- konieczności uczenia elastyczności zawodowej, przygotowania do kształcenia ustawicznego oraz stwarzania możliwości łatwego przekwalifikowania się,
- wprowadzania elastycznych programów nauczania powiązanych z lokalnymi rynkami pracy.

Jako że prawie wszystkie badania z tego zakresu dotyczą równocześnie rynku pracy, ich rekomendacje zostały również szczegółowo opisane w części *rynek pracy i przedsiębiorczość*.

### Rekomendacje niespójne i sprzeczne

Rekomendacje we wszystkich trzech zakresach tematycznych: kultury, edukacji oraz turystyki wykazują spójność, tzn. albo wzajemnie się uzupełniają albo dotyczą różnej tematyki.

## 3.5. Przestrzeń publiczna

### Opis analizowanego obszaru

Do zakresu przestrzeni publicznej zaklasyfikowano 13 badań obejmujących tematykę rewitalizacji, ochrony zabytków, rynku nieruchomości, gospodarowania zasobami mieszkaniowymi oraz polityki przestrzennej (w tym SUIKZP m.st. Warszawy).

### Częstotliwość występowania rekomendacji

Dla tematyki przestrzeni publicznej rekomendacje zidentyfikowano jedynie w dwóch dokumentach dotyczących rewitalizacji m.st. Warszawy. Były to: *Ewaluacja postępów w realizacji Lokalnego Programu Rewitalizacji na lata 2005–2013. Raport z badań oraz Analiza sfery zagospodarowania przestrzennego m.st. Warszawy dla potrzeb Zintegrowanego Programu Rewitalizacji m.st. Warszawy na lata 2014–2020.*

### Poziom szczegółowości

Rekomendacje w zakresie przestrzeni publicznej uzupełniają się wzajemnie. W tematyce rewitalizacji są szczegółowe, zawierają wykaz postulatów do kształtu samego programu rewitalizacji, jak i wskazują konkretne obszary rewitalizacji w poszczególnych dzielnicach, np. za impuls rozwojowy dzielnicy Wola uważa się zrewitalizowaną już ulicę Chłodną. Ponadto rekomendacje są ze sobą spójne, co oznacza, że postulaty sformułowane we wcześniej powstałym raporcie pt.: *Ewaluacja postępów w realizacji Lokalnego Programu Rewitalizacji na lata 2005–2013. Raport z badań* zostały zrealizowane w *Analizie sfery zagospodarowania przestrzennego m.st. Warszawy dla potrzeb Zintegrowanego Programu Rewitalizacji m.st. Warszawy na lata 2014–2020.*

### Główne aspekty rekomendacji

Rekomendacje dotyczą:

- rewitalizacji,
- kierunków zagospodarowania przestrzennego,
- uwarunkowań rozwoju przestrzennego obszarów rewitalizowanych.

### Rekomendacje niespójne i sprzeczne

Nie stwierdzono.



## 3.6. Realizacja polityk publicznych

### Opis obszaru

Obszar obejmował raporty, badania i analizy dotyczące realizacji polityk publicznych, w tym przede wszystkim polityki rozwoju. Największa liczba badań dotyczyła analiz odnoszących się do realizacji wybranych działań lub priorytetów programów operacyjnych perspektywy 2007–2013. Licznie reprezentowane były w tej grupie raporty diagnostyczne, dotyczące potencjału Warszawy i jej obszaru metropolitalnego, terenów miejskich i terenów wiejskich województwa oraz występujących w regionie zróżnicowań. Duża część badań dotyczyła także perspektywy jednostek samorządu terytorialnego, w tym zdolności absorpcyjnych poszczególnych samorządów. Kolejna grupa badań dotyczyła aspektów systemowych, w tym przede wszystkim systemu wskaźników, także w odniesieniu do strategii lizbońskiej oraz promocji działań i programów. Ostatnią grupę analizowanych dokumentów stanowiły dokumenty o charakterze strategicznym oraz analizy wykonywane na potrzeby opracowania dokumentów strategicznych.

### Częstotliwość występowania rekomendacji

Do obszaru rynku pracy i przedsiębiorczości zakwalifikowano 53 raporty spośród analizowanych 313. W 27 zostały zamieszczone rekomendacje. Skupiając się na raportach zawierających rekomendacje, na podstawie przeprowadzonego przyporządkowania tagów do poszczególnych raportów najczęściej pojawiały się słowa kluczowe takie jak: „subregiony”, „wyzwania rozwojowe”, „trendy”, „fundusze unijne”, „programy operacyjne”, „zróżnicowania regionalne”, „finanse”, „budżet”, „obszary miejskie”, „obszary wiejskie”.

### Poziom szczegółowości

Analizowane raporty zawierające rekomendacje zostały podzielone na dwie grupy, według stopnia szczegółowości formułowanych zaleceń. Do pierwszej grupy – raportów o rekomendacjach ogólnych klasyfikowano te, w których opisy nie są do końca jasne i wyczerpujące, co oznacza przede wszystkim brak przedstawienia, w jaki sposób należy dążyć do wdrożenia sytuacji pożądaney. Z drugiej strony, do grupy raportów zawierających szczegółowe rekomendacje zaliczono te o klarownych zalecenia, odpowiednio uzasadnionych i opartych na katalogu potencjalnych działań. W obszarze realizacji polityk publicznych zdecydowaną większość raportów stanowią raporty zawierające szczegółowe rekomendacje – 20 spośród 27 wyróżnia duży poziom szczegółowości rekomendacji.

### Główne aspekty rekomendacji

Analiza rekomendacji zawartych w raportach wskazuje na ich wysoką spójność. Rekomendacje, zwłaszcza w tematach najczęściej podejmowanych, często się uzupełniają lub mają charakter synergiczny. Raporty w obszarze realizacji polityk publicznych można podzielić na kilka szczegółowych grup tematycznych, którym odpowiadają grupy rekomendacji. Poniżej przedstawiono najczęściej pojawiające się rekomendacje, dzieląc je przy tym na grupy docelowe, których dotyczą:

- Poprawnego formułowania wskaźników programowych i projektowych, w tym poprawnej metodologii wyznaczania wskaźników.

- Usprawnienia systemu wskaźników, w tym dbałości o ich spójność i agregowalność.
- Systemu informatycznego monitorującego wskaźniki (LSI/KSI).
- Przyczyn dużego zainteresowania beneficjentów wybranymi działaniami oraz przyczyn niskiego zainteresowania innymi działaniami w ramach RPO WM 2007–2013.
- Wpływu kryteriów wyboru projektów na realizowane projekty.
- Aspektów administracyjnych realizowanych projektów oraz usprawnień systemu wdrażania funduszy UE, w tym przede wszystkim RPO WM 2007–2013.
- Aspektów informacji i promocji nt. realizowanych programów, a także szkoleń podnoszących kompetencje uczestników systemu wdrażania funduszy UE.
- Potrzeb inwestycyjnych i zdolności absorpcyjnych jednostek samorządu terytorialnego oraz stymulowania przepływu informacji w kontekście realizacji wspólnych przedsięwzięć.
- Podnoszenia zdolności instytucjonalnych beneficjentów programów operacyjnych.
- Strategicznych kierunków rozwoju, w tym rozwoju przestrzennego oraz rozwoju miasta stołecznego oraz Obszaru Metropolitalnego Warszawy.
- Aspekty terytorializacji wsparcia funduszy UE w nowej perspektywie finansowej (np. ZIT).

#### Rekomendacje niespójne i sprzeczne

W analizowanym obszarze większość rekomendacji jest wzajemnie spójna, w dużej mierze rekomendacje również uzupełniają się wzajemnie. O pewnej niespójności możemy mówić w jednym przypadku. Mianowicie, w dwóch raportach sformułowano rekomendacje dotyczące usprawnienia procedur wdrażania programów operacyjnych, w tym stosowanie ułatwień, ograniczanie obciążeń administracyjnych itd. Z kolei w innych raportach spotkać można rekomendacje skutkujące zwiększeniem obciążeń administracyjnych lub zwiększeniem nakładu pracy na etapie aplikowania o środki – np.: „Należy zobligować wnioskodawcę do opisania, w jaki sposób projekt wpisuje się w cele strategii unijnych” lub też: „Rekomenduje się wprowadzenie w przyszłym okresie programowania włączenie do sprawozdawczości merytorycznej projektów informacji o zmianach na lokalnym/regionalnym/globalnym rynku (przedsięwzięcia) oraz monitorowanie oddziaływania interwencji”.

## 3.7. Rynek pracy i przedsiębiorczość

### Opis analizowanego obszaru

Obszar obejmował raporty dotyczące różnych aspektów funkcjonowania rynku pracy i ogólnie rozumianej przedsiębiorczości. Silnie reprezentowane były opracowania dotyczące szkolnictwa zawodowego w kontekście zapotrzebowania ze strony rynku pracy. Znalazły się tutaj także analizy odnoszące się do losów absolwentów, aktywizacji osób bezrobotnych, kształcenia ustawicznego (uczenie się przez całe życie). Kolejny istotny zestaw raportów dotyczył oceny realizacji i wdrażania różnych form wsparcia osób poszukujących pracy czy chcących zmienić zatrudnienie. Dołączyć do tego należy ewaluacje wdrażania środków unijnych wydatkowanych w ramach regionalnego programu operacyjnego czy PO KL, skierowanych na wspieranie przedsiębiorczości. Ostatnią ważną grupą raportów w niniejszym obszarze są te dotyczące kwestii zakresu i sposobu prowadzenia badań w obszarze rynku pracy przez różne instytucje funkcjonujące w regionie.

### Częstotliwość występowania rekomendacji

Do obszaru rynku pracy i przedsiębiorczości zakwalifikowano 77 raportów spośród analizowanych 313. W 37 zostały zamieszczone rekomendacje. Skupiając się na raportach zawierających rekomendacje, na podstawie przeprowadzonego przyporządkowania tagów do poszczególnych raportów, poza słowami kluczowymi „rynek pracy” i „przedsiębiorczość” najczęściej pojawiały się takie jak: „bezrobocie”, „zatrudnienie”, „pracownicy”, „pracodawcy”.

### Poziom szczegółowości

Analizowane raporty zawierające rekomendacje zostały podzielone na dwie grupy, według stopnia szczegółowości formułowanych zaleceń. Do pierwszej grupy – raportów o rekomendacjach ogólnych klasyfikowano te, w których opisy nie są do końca jasne i wyczerpujące, co oznacza przede wszystkim brak przedstawienia, w jaki sposób należy dążyć do wdrożenia sytuacji pożądanej (jakie narzędzia, formy wsparcia, zmiany interwencji itd. powinny zostać zastosowane w celu poprawy sytuacji, przez jednostki, które są adresatami rekomendacji). Z drugiej strony, do grupy raportów zawierających szczegółowe rekomendacje zaliczono te o klarownych zaleceniach, odpowiednio uzasadnionych i opartych na katalogu potencjalnych działań. W obszarze rynku pracy i przedsiębiorczości zdecydowaną większość raportów – 28 spośród 37 wyróżnia duży poziom szczegółowości rekomendacji. W założeniu przekładać się to powinno na wysoką jakość rekomendacji, które dzięki rzetelnemu opisowi i oparciu na wnioskach, mają mieć charakter aplikacyjny.

### Główne aspekty rekomendacji

Analiza rekomendacji zawartych w raportach skłania ku wnioskowi o ich wysokiej spójności. Rekomendacje, zwłaszcza w tematach najczęściej podejmowanych w raportach, często się powielają albo uzupełniają. Te sformułowane na dużym poziomie szczegółowości (np. propozycje konkretnych usprawnień) są wzajemnie komplementarne, pokazując różne możliwe drogi dojścia dożądanego stanu (wynikającego z wniosków).

Raporty w obszarze rynku pracy i przedsiębiorczości można podzielić, jak wspomniano wcześniej, na kilka grup tematycznych. Najszerszy zestaw raportów dotyczył zagadnień kształcenia zawodowego i powiązania go z potrzebami rynku pracy. Poniżej przedstawiono najczęściej pojawiające się rekomendacje, dzieląc je na grupy docelowe, których dotyczą. Oczywiście *stricte* rekomendacje adresowane są do różnych instytucji publicznych, działających na rzecz poszczególnych grup. Należy dodać, że w części raportów pojawiły się rekomendacje dotyczące zmian systemowych, skierowane do instytucji centralnych, a więc pozostające poza bezpośrednim wpływem adresatów rekomendacji. Postulowane zmiany prawne dotyczyły m.in.: kodeksu pracy (obniżenie kosztów zatrudnienia pracownika); wprowadzenia zasad organizacji, działania i finansowania doradztwa zawodowego; ustawodawstwa w zakresie aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych; zasad funkcjonowania systemu pomocy osobom bezrobotnym.

Pierwszą ważną grupę rekomendacji stanowią te dotyczące sytuacji **osób bezrobotnych**. Wymienić tutaj można najczęściej pojawiające się aspekty:

- wyposażenie, o ile jest to możliwe, osób poszukujących pracy w odpowiednie kwalifikacje zawodowe, które pozwolą im funkcjonować w poszukiwanych zawodach;
- wsparcie terapeutyczne, psychologiczne na rzecz przewartościowania znaczenia pracy i postrzegania własnej osoby; szkolenia motywujące podnoszące samoocenę;

- promowanie przedsiębiorczości, jako sposobu na aktywizację zawodową osób poszukujących pracy;
- kampanie promocyjne działalności Urzędów Pracy na rzecz osób bezrobotnych;
- zmiana wizerunku osoby bezrobotnej starającej się o zatrudnienie, podkreślenie cech pozytywnych jak zaangażowanie, lojalność, chęć doskonalenia zawodowego;
- działania zmierzające do podniesienia motywacji potencjalnych pracowników (np. kampania informacyjna, mniej standardowe działania wzmacniające etos pracy).

Gros raportów odnosiło się do problematyki przystosowania młodzieży do wejścia na rynek pracy. Bezpośrednio powiązane to jest także z raportami poruszającymi tematykę szkolnictwa gimnazjalnego oraz ponadgimnazjalnego (zwłaszcza zawodowego). Najczęściej występujące rekomendacje dotyczą:

- zapewnienia młodym ludziom możliwości zdobywania doświadczenia u pracodawców (programy stażowe, praktyki, spotkania z pracodawcami, prowadzenie zajęć przez pracodawców, platformy współpracy szkół z pracodawcami, banki dobrych praktyk);
- aktywnego włączania się pracodawców w kształcenie (np. szkolenia nauczycieli, tworzenie programów nauczania);
- zapewnienia odpowiedniego sprzętu do nauki zawodu i właściwej liczby godzin zajęć praktycznych przez szkoły techniczne i zawodowe;
- systemowego prowadzenia doradztwa zawodowego w szkołach gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych, w tym zatrudnianie w nich doradców zawodowych, jak i nawiązywanie współpracy w tym zakresie pomiędzy szkołami a instytucjami rynku pracy takimi, jak Powiatowe Urzędy Pracy i Ochotnicze Hufce Pracy;
- promowania szkolnictwa zawodowego i kierunków technicznych wśród młodzieży;
- zmiany priorytetów w programach kształcenia zawodowego i wyższego – nacisk na aspekt praktyczny;
- większego nacisku w programach kształcenia zawodowego na kompetencje miękkie (np. warsztaty);
- zmiany w kierunku większej praktyczności egzaminów zawodowych;
- monitorowania losów absolwentów;
- kreowania pozytywnego wizerunku i promocja szkół zawodowych, zwłaszcza na poziomie lokalnym;
- podwyższania poziomu kwalifikacji nauczycieli szkół zawodowych;
- silniejszego włączenie w proces doradztwo wychowawców szkolnych oraz rodziców;
- intensyfikacji współpracy ośrodków edukacyjnych z publicznymi służbami zatrudnienia;
- optymalizacji dopasowania oferty kształcenia szkół zawodowych do popytu na rynku pracy (na podstawie aktualnych wyników badań regionalnego rynku pracy itd.).

Należy zaznaczyć, że powyżej wymienione aspekty pozostają dość ogólne, natomiast w części raportów znalazły się szczegółowe propozycje, np. co do prowadzenia doradztwa zawodowego. Część wymienionych powyżej rekomendacji dotyczy jednocześnie również **pracodawców**, a do tego zestawu warto jeszcze dodać:

- kampanie informacyjne, prozatrudnieniowe i promocyjne skierowane do przedsiębiorstw;
- zwrócenie uwagi na charakter zapotrzebowania, zgłaszanego przez pracodawców w celu zweryfikowania listy przewidywanych szkoleń pod jego kątem;
- wszechstronne rozpoznanie preferencji osób poszukujących pracy, a także informowanie ich o potrzebach lokalnego rynku pracy i możliwościach dostosowania ich umiejętności do oczekiwań pracodawców;
- promocję wśród przedsiębiorców (np. za pośrednictwem wojewódzkiego urzędu pracy) korzyści z upowszechniania elastycznych form zatrudnienia;

- stworzenie systemu zachęt dla pracodawców, którzy kierują pracowników na szkolenia lub praktyki (np. w formie ulg lub bonifikat);
- wzrost aszkół w istniejących relacjach z przedsiębiorcami – częstszy, merytoryczny kontakt, partnerskie traktowanie, współdziałanie dla dobra ucznia.

Kolejna grupa rekomendacji dotyczyła sytuacji **osób dorosłych**, także pracujących:

- organizowanie i promocja specjalistycznych kursów zawodowych wyposażających w wąskie kwalifikacje i uprawnienia zawodowe;
- promocja idei kształcenia ustawicznego i uczenia się przez całe życie;
- kontynuowanie i rozwijanie wsparcia w obszarze łączenia życia zawodowego z życiem prywatnym;
- należy zachęcić pracowników do uzyskiwania dokumentów potwierdzających kwalifikacje formalne i uprawnienia.

Duże znaczenie posiadają także zalecenia dotyczące funkcjonowania **instytucji rynku pracy**. Ważnym aspektem, który pojawiał się także w wymienionych już rekomendacji, ale który należy uwypuklić, jest inicjowanie i wzmacnianie współpracy instytucji rynku pracy, pracodawców, szkół i innych podmiotów (np. organizacji pozarządowych). Do najważniejszych rekomendacji można zaliczyć:

- zmianę wizerunku urzędów pracy – podjęcie odpowiednich działań na rzecz pozycjonowania urzędu jako nowoczesnej i skutecznej instytucji;
- przebudowę funkcjonowania urzędów pracy – odpowiedni dobór pracowników (jako doradców zawodowych);
- kontynuowanie i rozwój systematycznych badań popytowej i podażowej strony rynku pracy, przekazywanie informacji do systemu oświaty;
- promocja tworzenia powiatowych platform współpracy i wymiany wiedzy między organami prowadzącymi, szkołami, pracodawcami, urzędem pracy i OHP w celu bieżącego diagnozowania sytuacji na lokalnym rynku pracy i bardziej ugruntowanego podejmowania decyzji w sprawie kierunków kształcenia w lokalnych szkołach zawodowych;
- standaryzacja procesów obsługi klientów urzędów i podniesienie jakości tej obsługi, tak w przypadku pracodawców, jak i bezrobotnych.

Warto także krótko wspomnieć o rekomendacjach sformułowanych w kilku raportach dotyczących analizy zrealizowanych w regionie badań w obszarze rynku pracy, mających stanowić zalecenia dla Mazowieckiego Obserwatorium Rynku Pracy. Odnoszą się one m.in. do potrzebnych kompetencji kadr, sposobu i metodologii prowadzenia badań, ich zakresu tematycznego, zbierania dodatkowych danych. Zasadniczo są one ze sobą spójne.

W analizowanym zestawie raportów pojawiły się również ewaluacje wsparcia ze środków unijnych i Funduszu Pracy. Rekomendacje dotyczyły zazwyczaj odmiennych działań i kwestii, stąd też pozostały spójne, ale nie uzupełniały się.

### Rekomendacje niespójne i sprzeczne

Jak wskazano powyżej, zasadniczo większość rekomendacji jest wzajemnie spójna, w dużej mierze się one także powtarzają czy uzupełniają. Drobne niespójności zauważono w kilku przypadkach. W jednym z raportów podkreśla się znaczenie wykształcenia wyższego, mówiąc o konieczności „zapewnienia odpowiedniej liczby osób z wykształceniem wyższym w przyszłości – obecnie kończąca szkoły średnie młodzież należy zachęcać do kontynuacji nauki na wyższym poziomie i uświadamiać jej

znaczenie edukacji dla ich przyszłej sytuacji na rynku pracy”<sup>1</sup>. Z drugiej strony gros innych raportów mówi o zwrocie ku kształceniu zawodowemu i konieczności promocji tego typu edukacji. Podkreśla się, że nie każdy może i powinien otrzymać wyższe wykształcenie, a zapotrzebowanie na robotników wykwalifikowanych reprezentujących najrozmaitsze zawody jest bardzo wysokie. W tym samym raporcie, w dalszej części znajdziemy twierdzenie, że „zapotrzebowanie na robotników wykwalifikowanych wskazuje natomiast, że osoby z wykształceniem średnim, ale kierunkowym, a nie ogólnym, są szczególnie poszukiwane na rynku pracy. Nie jest w ich przypadku wymagane wykształcenie wyższe, ale zaawansowane umiejętności praktyczne”. W jeszcze innym raporcie przewiduje się silny wzrost popytu na pracowników przy pracach prostych, stąd też zalecenie zachęcania Powiatowych Urzędów Pracy do intensyfikacji działań aktywizacyjnych skierowanych do osób z tej grupy zawodów oraz do bardziej aktywnych działań w zakresie pośrednictwa pracy. Jak można się spodziewać, rozbieżności te mogą wynikać z momentu przeprowadzania badania, wyboru grupy badawczej czy subiektywnych ocen badaczy.

Zauważono także niewielkie niespójności pojedynczych rekomendacji. Przykładowo, proponuje się prowadzenie kampanii w mediach z wykorzystaniem outdooru, telewizji, prasy i internetu skierowanych do przedsiębiorstw w celu zwiększania zatrudnienia. Natomiast dalej zaznacza się, iż takie działania wymagają „ogromnych nakładów finansowych, a ich skuteczność jest na ten moment trudna do przewidzenia”. Należy uznać, że rekomendacja ta nie jest wewnętrznie spójna, bowiem proponując dane rozwiązanie, jednocześnie podważa się jego zasadność i efektywność.

## 3.8. Społeczeństwo

### Opis obszaru

Obszar obejmował raporty, badania i analizy dotyczące polityki społecznej, pomocy społecznej, ochrony zdrowia, bezpieczeństwa publicznego, organizacji pozarządowych, zagadnień ekonomii społecznej, zasobów ludzkich, kapitału ludzkiego oraz społecznego. Dużą część analizowanych dokumentów stanowiły programy i strategie m.st. Warszawy lub programy wdrażane na poziomie samorządu województwa, a więc formalne dokumenty realizujące określoną politykę i działania w wybranych obszarach (np. przeciwdziałanie narkomanii, rozwiązywanie problemów społecznych). Drugą grupę stanowiły dokumenty związane z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych. Kolejna grupa dokumentów to dokumenty związane z funkcjonowaniem systemu ochrony zdrowia. Natomiast najliczniejszą grupę dokumentów i rekomendacji sformułowanych w tych raportach zdefiniowano w obszarze polityki edukacyjnej, w tym praktycznego wymiaru edukacji zawodowej.

### Częstotliwość występowania rekomendacji

Do obszaru społeczeństwo zakwalifikowano 67 raportów spośród analizowanych 313. W 27 zostały zamieszczone rekomendacje. Skupiając się na raportach zawierających rekomendacje, na podstawie przeprowadzonego przyporządkowania tagów do poszczególnych raportów, najczęściej pojawiały się słowa kluczowe takie jak: „integracja”, „aktywizacja”, „kapitał ludzki”, „PO KL”, „polityka społeczne”,

<sup>1</sup> Kompleksowa i prognostyczna informacja o warszawskim rynku pracy.

„polityka rodzinna”, „instytucje pomocy społecznej”, „ekonomia społeczna”, „uzależnienia”, „profilaktyka”, „niepełnosprawność”, „wykluczenie społeczne”, „organizacje pozarządowe”, „zdrowie”.

### Poziom szczegółowości

Analizowane raporty zawierające rekomendacje zostały podzielone na dwie grupy, według stopnia szczegółowości formułowanych zaleceń. Do pierwszej grupy – raportów o rekomendacjach ogólnych sklasyfikowano te, w których opisy nie są do końca jasne i wyczerpujące, co oznacza przede wszystkim brak przedstawienia, w jaki sposób należy dążyć do wdrożenia sytuacji pożądanej. Z drugiej strony, do grupy raportów zawierających szczegółowe rekomendacje zaliczono te o klarownych zaleceniach, odpowiednio uzasadnionych i opartych na katalogu potencjalnych działań. W analizowanym obszarze zdecydowaną większość raportów – 22 spośród 27 – wyróżnia duży poziom szczegółowości rekomendacji, w tym także odnoszący się do aspektów terytorialnych. W tym ostatnim przypadku formułowane rekomendacje odnoszą się do poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego.

### Główne aspekty rekomendacji

Analiza rekomendacji zawartych w raportach wskazuje na ich wysoką spójność. Rekomendacje, zwłaszcza w tematach najczęściej podejmowanych, często się uzupełniają lub mają charakter synergiczny. Raporty w obszarze realizacji polityk publicznych można podzielić na kilka szczegółowych grup tematycznych, którym odpowiadają grupy rekomendacji. Poniżej przedstawiono najczęściej pojawiające się rekomendacje, dzieląc je przy tym na grupy docelowe, których dotyczą:

- Zwiększanie dostępności do publicznej służby zdrowia.
- Zwiększanie dostępności do opieki nad dziećmi w wieku do lat trzech.
- Wspieranie rodzin, zwłaszcza przeżywających trudności w wypełnianiu swoich funkcji opiekuńczo-wychowawczych.
- Finansowanie projektów skierowanych do rozmaitych osób i środowisk zagrożonych wykluczeniem/wykluczonych z powodu pochodzenia społecznego, wieku, stanu zdrowia, uzależnienia, niepełnosprawności itd.
- Współpraca samorządu z organizacjami pozarządowymi, w tym zlecanie realizacji zadań publicznych.
- Profesjonalizacja działań organizacji pozarządowych.
- Prowadzenie pogłębionych badań dotyczących problemów społecznych.
- Współpraca ponadlokalnej (subregionalnej) i regionalnej (włączenie Urzędu Marszałkowskiego, WUP i wojewódzkiego kuratorium oświaty) w zakresie polityki edukacyjnej w celu stworzenia optymalnej siatki kształcenia zawodowego na terenie województwa.
- Praktyczne formy nauki zawodu, w tym współpraca na linii przedsiębiorcy–szkoły, kształcenia modułowego i klas wielozawodowych.
- Kreowanie systemu pracy opiekunów zawodowych opartego na ścisłej współpracy z pracodawcami w zakresie organizacji procesu dydaktycznego.
- Monitorowanie losów absolwentów.
- Systemowe aspekty doradztwa zawodowego oraz zwiększenie roli doradców zawodowych.
- Kształcenie przez całe życie oraz kształcenia ustawicznego.
- Programy nauczania.
- Inicjowanie i opracowywanie wspólnie z samorządami gminnymi i powiatowymi nowych form pomocy oraz programów aktywizujących i wspierających osoby niesamodzielne.

- Udoskonalenie przepływu informacji pomiędzy pracodawcami a instytucjami szkoleniowymi.
- Przeciwdziałania uzależnieniom.
- Działania profilaktyczne.
- Zwiększanie świadomości społecznej związanej z wiedzą o zagrożeniach związanych z uzależnieniami oraz możliwością uzyskania pomocy w tym zakresie.

#### Rekomendacje niespójne i sprzeczne

W analizowanym obszarze większość rekomendacji jest wzajemnie spójna, w dużej mierze rekomendacje również uzupełniają się wzajemnie. W przypadku tego obszaru brak jest rekomendacji ewidentnie sprzecznych ze sobą, natomiast należy zauważyć, że część z nich formułuje alternatywne sposoby rozwiązywania pewnych problemów. Trudno to nazwać jednak sprzecznością, raczej wynika to z faktu różnej perspektywy badaczy, różnego doświadczenia oraz wiedzy eksperckiej w wybranych obszarach.

## 3.9. Środowisko

### Opis analizowanego obszaru

Tematyka środowiska jest zawarta w 36 badaniach, z których 16 dotyczy wyłącznie Warszawy. Są to głównie plany i programy ochrony środowiska, gospodarowania odpadami oraz raporty okresowe, sprawozdania i oceny realizacji tych planów. Dodatkowo znajdują się tu badania świadomości mieszkańców, ich postaw proekologicznych oraz prognozy oddziaływania na środowisko i inne opracowania przyrodnicze.

### Częstotliwość występowania rekomendacji

Rekomendacje z tego zakresu znaleziono w pięciu dokumentach, które można podzielić na 2 grupy o różnym zasięgu przestrzennym. Jeden dokument dotyczy odnawialnych źródeł energii na obszarze województwa, a cztery obejmują obszar m.st. Warszawy i tematykę ochrony środowiska, gospodarki odpadami oraz transportu i jego oddziaływania na środowisko.

### Poziom szczegółowości

Wnioski i rekomendacje dotyczące OZE są dość ogólne, są to wskazówki o charakterze systemowym lub propozycje rozwiązań instytucjonalnych. Rekomendacje z zakresu ochrony środowiska odnoszą się jedynie do kształtu samych dokumentów planistycznych z tego zakresu i są również dość ogólne. Zalecenia odnośnie do gospodarki odpadami dotyczą konieczności prowadzenia działań edukacyjnych. Wśród wielu szczegółowych rekomendacji dotyczących publicznego transportu zbiorowego jedna częściowo dotyczy minimalizacji negatywnego oddziaływania transportu na środowisko.



### Główne aspekty rekomendacji

Zakres tematyczny rekomendacji obejmuje:

- ochronę środowiska (rekomendacje do kształtu programu),
- gospodarkę odpadami,
- energetykę (głównie odnawialne źródła energii),
- zrównoważony rozwój transportu (również, w małym zakresie jego oddziaływanie na środowisko).

### Rekomendacje niespójne i sprzeczne

Zawarte w badaniach rekomendacje nie są ze sobą sprzeczne, dotyczą bowiem różnych zagadnień.



## 4. Wnioski

Analiza raportów oraz zawartych w nich rekomendacji wskazuje na duży poziom spójności formułowanych rekomendacji. W zasadzie tylko nieliczne rekomendacje zawierają sprzeczne bądź też rozłączne informacje. Wynika to zazwyczaj z przyjmowanej przez badaczy perspektywy. Przykładem mogą być tutaj rekomendacje dotyczące wykorzystania instrumentów finansowych w nowej perspektywie finansowej. Zasadnicza część raportów wskazuje na konieczność uruchomienia tych instrumentów, natomiast zaprezentowano również rekomendację odmienną, bazującą na opiniach beneficjentów, dla których lepszym instrumentem jest instrument dotacyjny. Czasem formułuje się również rekomendacje prezentujące alternatywne rozwiązania – np. dotyczące rynku pracy, co wynika z kolei z wielu możliwości rozwiązania istniejących problemów.

Istotnym wnioskiem jest wniosek wskazujący na to, iż zakresy realizowanych badań i analiz w znacznej mierze się pokrywają, choć często były realizowane w zbliżonym czasie. Znajduje to również odzwierciedlenie w podobnych rekomendacjach, stąd też m.in. wynika duża spójność rekomendacji. Wskazuje to na konieczność usprawnienia przepływu informacji dotyczących realizowanych badań i analiz, a także wyników tych badań. Także pomiędzy Urzędem Miasta Stołecznego Warszawy a Urzędem Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego. W większym stopniu niż dotychczas powinno położyć się więc nacisk na upowszechnianie wyników opracowanych dokumentów, analiz, raportów itd.

Warto też zauważyć, że duża część opracowanych badań i analiz nie zawiera żadnych rekomendacji. W raportach prezentuje się wyłącznie wnioski lub opisy stanowiące podsumowanie realizowanych prac badawczych. Rekomendacje sensu stricto zawarto jedynie w 109 spośród wszystkich 313 dokumentów. Choć część realizowanych opracowań ma charakter planistyczny i strategiczny, na podstawie których trudno sformułować krótki katalog rekomendacji, to jednak zasadnicza część opracowań powinna kończyć się formułowaniem mniej lub bardziej doprecyzowanych rekomendacji.

Zawarte w analizowanych raportach i dokumentach rekomendacje mają zdecydowanie różne poziomy szczegółowości. Za pozytywny uznać należy wniosek, że dominujący charakter mają rekomendacje szczegółowe. Wskazuje to na dużą użyteczność tak sformułowanych rekomendacji i daje podstawę do ich operacyjnego wykorzystania przez ich adresatów. W tym ostatnim aspekcie należy też zauważyć, że duża część formułowanych rekomendacji wskazuje adresatów w sposób ogólny lub ich katalog jest dosyć szeroki. Zmniejsza to przejrzystość rekomendacji i może potencjalnie wpływać na poczucie odpowiedzialności w zakresie ich wdrażania.

Biorąc pod uwagę powyższe wnioski, należy zastanowić się nad sposobem funkcjonowania spójnego systemu zbierania, formułowania i wykorzystania rekomendacji w trakcie realizacji badań i analiz w okresie programowania UE na lata 2014–2020.

Rekomendowana spójność dotyczy przede wszystkim obszaru formułowania tematów badawczych oraz sposobu wykorzystania dotychczas opracowanych badań i analiz. Wydaje się, że upublicznienie opracowanej w ramach niniejszego projektu bazy pozwoli uniknąć problemu dublowania bądź nakładania się zakresów badań w przyszłości. Pozwoli to również upowszechnić wiedzę dotyczącą wniosków płynących z tych badań. Niemniej jednak wymaga to aktualizacji bazy, najlepiej w cyklu kwartalnym, przez poszczególne jednostki. Dotyczy to także planów badawczych, ponieważ na tym etapie istnieje możliwość eliminacji działań nieefektywnych (dublowanie badań). Rozwiązaniem może być tutaj wyznaczenie osób (komórek organizacyjnych) odpowiedzialnych za realizację tego zadania w poszczególnych urzędach czy też jednostkach organizacyjnych.

Spójny system formułowania i wykorzystywania rekomendacji powinien bazować też na spójnym sposobie (formacie) prezentowania rekomendacji. Rekomenduje się tutaj rozwiązanie przyjęte w systemie wdrażania funduszy UE, tj. opracowanie rekomendacji w postaci Tabeli rekomendacji, zawierającej usystematyzowane pola, pozwalające na ujednoczenie rekomendacji, a następnie ich monitorowanie. Tabela rekomendacji zawierać powinna następujące pola: tytuł raportu, wniosek, na podstawie którego formułuje się rekomendację, treść rekomendacji, adresata rekomendacji, sposób wdrożenia rekomendacji, status rekomendacji, termin realizacji rekomendacji oraz ewentualnie klasyfikację (rekomendacja operacyjna, horyzontalna itd.) i obszar tematyczny. Istotny może być też priorytet rekomendacji.

Monitorowanie realizacji przyjętych rekomendacji powinno opierać się na zestawieniu wypracowanych rekomendacji w drodze spotkań zespołu roboczego. Możliwe są tutaj dwa rozwiązania – bądź to powołanie jednego zespołu ds. ewaluacji rekomendacji dla wszystkich jednostek i organizowanie spotkań tematycznych, bądź też wyznaczenie grup roboczych odpowiadających zakresom tematycznym realizowanych badań, a więc np. grupa robocza ds. rynku pracy, gospodarki itd.

## 5. Wykaz skrótów

<b>B+R</b>	– badania i rozwój
<b>BRD</b>	– bezpieczeństwo ruchu drogowego
<b>BPL</b>	– Biuro Polityki Lokalowej
<b>ChOG</b>	– Chronione Oznaczenie Geograficzne
<b>CKP</b>	– Centrum Kształcenia Podyplomowego
<b>CTT</b>	– Centrum Transferu Technologii
<b>DMR</b>	– dzielnicowe mikroprogramy rewitalizacji
<b>EFRR</b>	– Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
<b>EFS</b>	– Europejski Fundusz Społeczny
<b>IOB</b>	– instytucje otoczenia biznesu
<b>IP</b>	– instytucja pośrednicząca
<b>IP2</b>	– instytucja pośrednicząca II stopnia
<b>ITS</b>	– inteligentne systemy transportowe
<b>IW</b>	– instytucja wdrażająca
<b>IZ</b>	– instytucja zarządzająca
<b>JBR</b>	– jednostka badawczo-rozwojowa
<b>JST</b>	– jednostki samorządu terytorialnego
<b>KSI</b>	– Krajowy System Informatyczny
<b>KSK</b>	– Krajowy System Kwalifikacji
<b>LOT</b>	– lokalna organizacja turystyczna
<b>LPR</b>	– Lokalny Program Rewitalizacji
<b>MCPS</b>	– Mazowieckie Centrum Pomocy Społecznej
<b>MJWPU</b>	– Mazowiecka Jednostka Wdrażania Programów Unijnych
<b>MROT</b>	– Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna
<b>MSODI</b>	– Mazowiecka Sieć Ośrodków Doradczo-Informacyjnych
<b>MŚP</b>	– małe i średnie przedsiębiorstwa
<b>OHP</b>	– ochotniczy hufiec pracy
<b>OMW</b>	– Obszar Metropolitalny Warszawy
<b>ON</b>	– osoby niepełnosprawne
<b>OZE</b>	– odnawialne źródła energii
<b>PKU</b>	– placówki kształcenia ustawicznego
<b>PO KL</b>	– Program Operacyjny Kapitał Ludzki
<b>POT</b>	– Polska Organizacja Turystyczna
<b>Projekt EA</b>	– projekt „Elektroniczna Administracja”
<b>Projekt BW</b>	– projekt „Przyspieszenie wzrostu konkurencyjności województwa mazowieckiego, przez budowanie społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy poprzez stworzenie zintegrowanych baz wiedzy o Mazowszu”
<b>PUP</b>	– Powiatowy Urząd Pracy
<b>RIGR</b>	– regionalne informacyjne grupy robocze
<b>RIS Mazovia</b>	– Regionalna Strategia Innowacji i Rozwoju dla Mazowsza
<b>RPO WSL</b>	– Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego

<b>RPO WM</b>	– Regionalny Program Operacyjny Województwa Mazowieckiego
<b>SL</b>	– strategia lizbońska
<b>SRWM</b>	– Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego
<b>SzOK</b>	– Szkolny Ośrodek Kariery
<b>SzOP</b>	– szczegółowy opis priorytetów
<b>UE 2020</b>	– Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu
<b>UMWM</b>	– Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie
<b>UTW</b>	– uniwersytet trzeciego wieku
<b>WPF</b>	– wieloletnia prognoza finansowa
<b>WUP</b>	– Wojewódzki Urząd Pracy

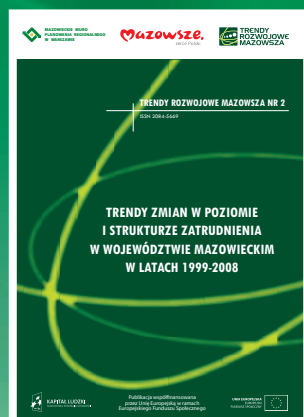
## Seria wydawnicza TRM

W serii wydawniczej „Trendy Rozwojowe Mazowsza” publikowane są wyniki badań wykonanych w ramach projektu o tej samej nazwie i projektu „Wzmocnienie potencjału Mazowieckiego Obserwatorium Terytorialnego”, zaś po zakończeniu ich realizacji w połowie 2015 r. – opracowania badawcze Mazowieckiego Obserwatorium Terytorialnego. Opracowania mają na celu dostarczenie czytelnikom rzetelnej i wszechstronnej wiedzy eksperckiej na temat procesów rozwojowych w województwie mazowieckim. Autorami badań są eksperci oraz zespoły badawcze instytucji naukowych zajmujących się polityką regionalną, rozwojem regionalnym i gospodarką przestrzenną, a także członkowie zespołu projektowego odpowiedzialni za realizację badań własnych. Opublikowane badania pozwolą ocenić bieżącą sytuację społeczno-ekonomiczną województwa mazowieckiego oraz wyciągnąć wnioski na przyszłość w postaci prognoz i projekcji. Seria dedykowana jest samorządowcom, decydom odpowiedzialnym za politykę regionalną, naukowcom i mieszkańcom województwa mazowieckiego.

Od 2011 r. w serii ukazały się następujące pozycje:



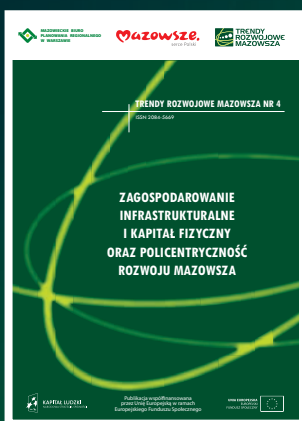
opracowanie:  
Tomasz Szański



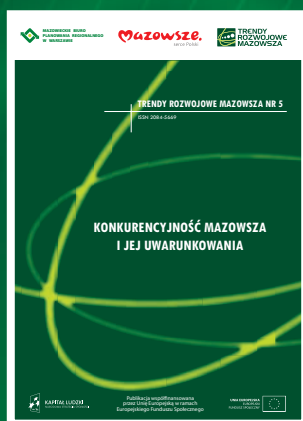
opracowanie:  
dr hab. Andrzej Karpiński,  
dr Stanisław Paradyż



Zespół autorski pod redakcją:  
dr hab. Przemysław Śleszyński,  
prof. ndzw. IGiPZ PAN



Zespół autorski pod redakcją:  
dr hab. Tomasz Komornicki prof. nadz. IGiPZ PAN,  
dr Konrad Ł. Czapiewski, Barbara Solon



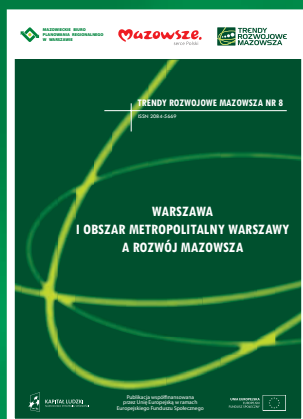
opracowanie:  
dr hab. Wojciech Dziemianowicz prof. UW,  
dr Marta Mackiewicz,  
prof. dr hab. inż. Janusz Zaleski,



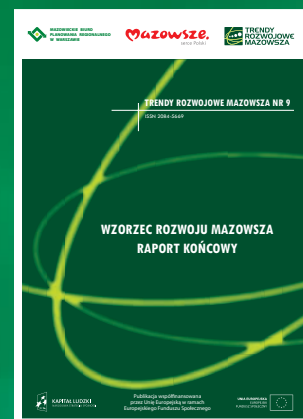
redakcja:  
dr hab. Mariusz Kowalski prof. ndzw. IGiPZ,  
dr Dariusz Świętek,  
dr hab. Wojciech Dziemianowicz prof. UW,  
dr Katarzyna Szmigiel-Rawska



opracowanie:  
cz. I: Jan Charkiewicz,  
dr Katarzyna Szmigiel-Rawska;  
cz. II: Anna Laszuk, Tomasz Salański



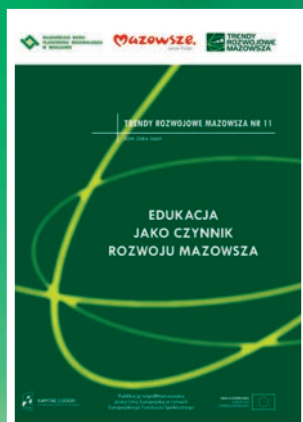
opracowanie:  
dr hab. Przemysław Śleszyński,  
prof. ndzw. IGiPZ PAN



opracowanie:  
dr hab. Wojciech Dziemianowicz prof. UW,  
dr Marta Mackiewicz,  
Kamil Przyborowski, Nina Baczyńska,  
Kacper Błachowicz, Paweł Dębiński



opracowanie:  
dr Mirosław Grochowski,  
Małgorzata Kucińska,  
Malwina Wysocka

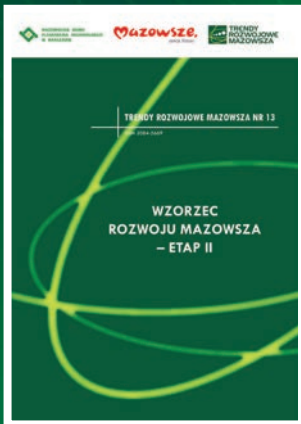


opracowanie:  
dr Konrad Ł. Czapiewski,  
dr Krzysztof Janc



opracowanie:  
dr hab. Tomasz Komornicki prof. nadz. IGiPZ PAN,  
dr Rafał Wiśniewski; dr Marcin Stępniaik;  
dr Piotr Siłka; dr Piotr Rosik





opracowanie:  
dr Ewa Kusideł,  
Elżbieta Antczak



opracowanie:  
Tomasz Sałański



opracowanie:  
dr hab. Przemysław Śleszyński,  
prof. ndzw. IGIPIZ PAN



opracowanie:  
dr Aneta Ślędz



opracowanie:  
Joanna Gawędzka-Olszewska,  
Anna Nitka



opracowanie:  
dr Maciej Stawicki,  
Agata Rauzer,  
Wojciech Pander



Publikacja prezentuje najważniejsze informacje o stanie społeczeństwa i gospodarki regionu, w tym główne osiągnięcia, atuty i problemy Mazowsza, jego atrakcyjność inwestycyjną, nakłady na inwestycje, rozwój infrastruktury społecznej i technicznej, finansowanie samorządu terytorialnego czy wykorzystanie funduszy europejskich.

Głównym celem przeprowadzonego badania była identyfikacja i charakterystyka potencjałów województwa mazowieckiego, możliwości i kierunków rozwoju specjalizacji regionalnych oraz określenia tzw. inteligentnych specjalizacji.



Publikacje dostępne są na stronie  
[www.mbpr.pl](http://www.mbpr.pl)



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

