

**Ewa Rollnik-Sadowska**

*Politechnika Białostocka<sup>1</sup>*

***Model WellBox – możliwości realizacji na polskim  
rynku pracy (na przykładzie Klubów Integracji  
Społecznej w Łapach i Zabłudowie)***

***Streszczenie***

W publikacji są przedstawione główne założenia dotyczące duńskiego narzędzia aktywnej polityki rynku pracy – WellBox. Stanowi ono rodzaj programu społecznego, który łączy interesy osób poszukujących pracy, pracodawców oraz władz publicznych. Celem publikacji jest zaprezentowanie korzyści wdrażania modelu w Polsce, a także identyfikacja barier jego skutecznego działania. W publikacji posłużono się przykładem projektu „Klub Integracji Społecznej w Łapach i Zabłudowie” realizowanego w województwie podlaskim, który zakłada zastosowanie elementów WellBox.

Publikacja została opracowana na podstawie zarówno pierwotnych badań jakościowych, jak i danych ze źródeł wtórnych.

**Słowa kluczowe:** model WellBox, aktywna polityka rynku pracy, bezrobocie

---

<sup>1</sup> Politechnika Białostocka, ul. Wiejska 45A, 15–351 Białystok, adres elektroniczny autorki: e.rollnik@pb.edu.pl

Realizacja skutecznej aktywnej polityki rynku pracy prowadzącej do ograniczania bezrobocia oraz przeciwdziałania bierności zawodowej, dostosowania struktury podaży pracy do potrzeb popytu na pracę stanowi niezmiennie istotny cel polityki społecznej w dobie kryzysu ekonomicznego, a także w świetle prognoz dotyczących niedoboru kadr na rynku europejskim<sup>2</sup>. W tym pierwszym przypadku szczególnie istotna jest redukcja bezrobocia strukturalnego, a także wsparcie popytu na pracę zarówno poprzez system ulg i subsydiów, jak i upowszechnianie elastycznych form pracy<sup>3</sup>. Natomiast wobec tendencji zmniejszania się liczby osób w wieku produkcyjnym oraz przy, już zapoczątkowanym, odpływie z rynku pracy osób wchodzących w wiek emerytalny istotne jest lepsze wykorzystanie istniejących zasobów pracy, uzyskiwane także przez skuteczne działania aktywizacyjne w stosunku do grup długotrwale bezrobotnych czy biernych zawodowo. W obydwu tych przypadkach ważna jest także współpraca instytucji rynku pracy z pracodawcami, prowadząca do dostosowania aktywnej polityki rynku pracy realizowanej przez te instytucje nie tylko do potrzeb beneficjentów, zasobów podaży pracy, ale także pracodawców – strony popytowej.

Przykładem tak ukierunkowanego narzędzia aktywnej polityki rynku pracy jest duński model WellBox. Zakłada on, między innymi, szkolenie osób bezrobotnych oraz przygotowanie zawodowe wewnątrz przedsiębiorstw funkcjonujących w sieciach współpracy z organami samorządowymi. Model ten wpisuje się w duńską ideę *flexicurity* (elastycznego bezpieczeństwa, które obejmuje elastyczność zatrudnienia, aktywną politykę rynku pracy i hojny system państwa opiekuńczego), jednak, zwłaszcza przy wsparciu funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, jest możliwy do realizacji także w Polsce.

W publikacji, analizując możliwości wdrożenia modelu WellBox na poziomie regionalnym, posłużono się przykładem projektu „Klub Integracji Społecznej w Łapach i Zabłudowie”, skierowanego do osób bezrobotnych i/lub korzystających z pomocy Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej (MOPS) w Zabłudowie, który był realizowany w województwie podlaskim w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (POKL), Poddziałanie 7.2.1.

Celem publikacji było zaprezentowanie korzyści z wdrażania modelu w Polsce, a także zidentyfikowanie barier jego skutecznego działania wśród osób odznaczających się niskim poziomem „zatrudnialności” (*employability*), jaki prezentują beneficjenci analizowanych klubów integracji społecznej (KIS).

<sup>2</sup> Z prognoz European Centre for the Development of Vocational Training wynika, że w latach 2006–2020 w Unii Europejskiej (dane łącznie ze Szwajcarią i z Norwegią, ale bez Bułgarii i Rumunii) może powstać około 20 mln nowych miejsc pracy, ale jednocześnie ponad 80 mln zostanie zwolnionych przez osoby opuszczające rynek pracy, w tym ze względu na odchodzenie na emeryturę. Dodatkowo, zmniejszanie się liczby osób w wieku produkcyjnym, związane z procesem starzenia się społeczeństwa, może spowodować niedobór zasobów pracy na rynku europejskim. Zob. *Skill needs in Europe...* (2008), s. 8–9.

<sup>3</sup> Należy jednak zaznaczyć, że upowszechnianie elastycznych form pracy nastąpi także dzięki zapewnieniu ich bezpieczeństwa, zachęcającego zasoby podaży pracy do skorzystania z takiego typu zatrudnienia.

W opracowaniu wykorzystano wyniki pierwotnych badań jakościowych realizowanych w formie wywiadów pogłębionych w Aarhus w Danii w 2012 r.<sup>4</sup>, a także wywiadów wśród koordynatorów projektu „Klub Integracji Społecznej w Łapach i Zabłudowie” w 2013 r. Ponadto w publikacji zawarto wyniki badań wtórnych, w tym, między innymi, badania zrealizowanego przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, w ramach projektu „Adaptacja modelu «WellBox» jako narzędzia wydłużenia wieku aktywności zawodowej na mazowieckim regionalnym rynku pracy”.

### *Założenia duńskiego modelu WellBox*

Struktura współczesnego państwa dobrobytu w Danii stanowi efekt długotrwałego procesu przemian historycznych zachodzących intensywnie od XIX w., który poza konkretnym ustawodawstwem kształtował także specyficzną mentalność Duńczyków, a także relacje zachodzące pomiędzy uczestnikami życia społeczno-ekonomicznego: administracją państwową, związkami zawodowymi i pracodawcami (Rollnik-Sadowska 2013, s. 20). Dominującą zasadą kształtującą politykę zatrudnienia w Danii jest zasada kompromisu i kooperacji. Istotne jest także zaangażowanie przedstawicieli pracodawców w aktywną politykę rynku pracy, gdyż wraz z instytucjami rynku pracy współtworzą oni aktywne programy zatrudnienia i partycypują w ich realizacji.

W latach 90. XX w. Dania zainicjowała politykę *flexicurity*, która miała stanowić odpowiedź na pogarszającą się sytuację na rynku pracy. Z jednej strony zakłada ona elastyczność numeryczną zewnętrzną (Bredgaard, Larsens 2010, s. 1–3) dotyczącą łatwego zatrudnienia i zwalniania pracowników, a jednocześnie wysoki poziom zasiłków i opieki państwa oraz sprawnie funkcjonujący system aktywnej polityki rynku pracy. Głównym przesłaniem *flexicurity* jest koncentracja na działaniach aktywnych wobec bezrobotnych, którzy są wspierani wysokimi, jednak w znacznym stopniu uzależnionymi od ich aktywności, świadczeniami.

Prowadzona polityka rynku pracy doprowadziła do utrzymania stabilnych indyktorów rynku pracy, które – pomimo pogorszenia się sytuacji w dobie kryzysu ekonomicznego z 2008 r. – należą do najlepszych wśród krajów Unii Europejskiej.

Jednym z instrumentów aktywnej polityki rynku pracy jest subsydiowane zatrudnienie (Kwiatkowski 2002, s. 301). W literaturze pojawiają się analizy i badania potwierdzające skuteczność tego instrumentu<sup>5</sup>, zwłaszcza gdy jest skierowany do osób długotrwale bezrobotnych, o niskich kwalifikacjach (por. Knabe, Schoeb, Weimann 2006, s. 536). Skuteczność subsydiowanego zatrudnienia występuje głównie w przypadku elastycznego popytu na pracę. Z drugiej jednak strony subwencje sprzyjające zatrudnieniu niektórych kategorii pracowników mogą powodować redukcję miejsc pracy przeznaczonych dla osób, które pomimo osiągniętej wydajności pracy nie są uprawnione do subwencji (Gazon 2008, s. 64).

<sup>4</sup> Wywiady przeprowadzono wśród pracowników WorkinDenmark oraz Jobcenter w Aarhus.

<sup>5</sup> Dotyczy to głównie tzw. krańcowych subsydiów zatrudnienia (*marginal employment subsidies*-MES). Zob. Felli, Ichino (1988), s. 63–89; Knabe, Schoeb, Weimann (2006), s. 563–564.

Duński model WellBox jest programem społecznym posiadającym szerszy zakres od standardowych projektów rynku pracy zajmujących się subsydiowanym zatrudnieniem, który może być realizowany zarówno przez publiczne, jak i prywatne instytucje rynku pracy wobec osób bezrobotnych<sup>6</sup>. Grupę docelową stanowią, między innymi, osoby znajdujące się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy. Model ten może być jednak zastosowany wobec innych grup osób poszukujących pracy (np. osób młodych, nieposiadających doświadczenia zawodowego lub starszych, w wieku niemobilnym, w których wypadku często ujawniają się pewne luki kwalifikacyjne).

Istotą funkcjonowania modelu jest szczególna odmiana subsydiowanego przygotowania zawodowego w miejscu pracy. Różnica pomiędzy analizowanym modelem a tradycyjnym systemem szkoleń polega na tym, że podstawowy warunek – doprowadzenie do zatrudnienia osoby poszukującej pracy – jest spełniany na początku ścieżki szkoleniowej, a nie na jej końcu (*Strategia wdrażania...* 2011, s. 12).

Kolejnymi cechami modelu są indywidualizacja obsługi beneficjentów oraz współpraca sieciowa pomiędzy instytucjami rynku pracy a pracodawcami.

Pierwszym etapem wdrażania modelu przez daną instytucję rynku pracy jest analiza istniejącego popytu na pracę w regionie poprzez ustalenie, w jakich branżach istnieje zapotrzebowanie na pracowników, a także zidentyfikowanie branż, w których mogłyby się szkolić i pracować aktywizowane osoby. Następnie tworzy się kilka tzw. linii zatrudnienia<sup>7</sup> (*joblines*) zlokalizowanych w różnych sektorach gospodarczych, które dają pewność utrzymania i tworzenia nowych miejsc pracy. Kolejnym krokiem jest staranny dobór przedsiębiorstw do nawiązania współpracy, odznaczających się dużym potencjałem z punktu widzenia projektu, oraz budowa sieci współpracy danej instytucji rynku pracy z przedsiębiorstwami i organami samorządowymi. Z przedsiębiorstwami uczestniczącymi w takiej sieci współpracy zawierane są odpowiednie umowy, a następnie finansuje się szkolenie przyszłych pracowników. Należy podkreślić, że współpraca jest nawiązywana tylko z takimi firmami, które w przyszłości mają zamiar tworzyć miejsca pracy<sup>8</sup>.

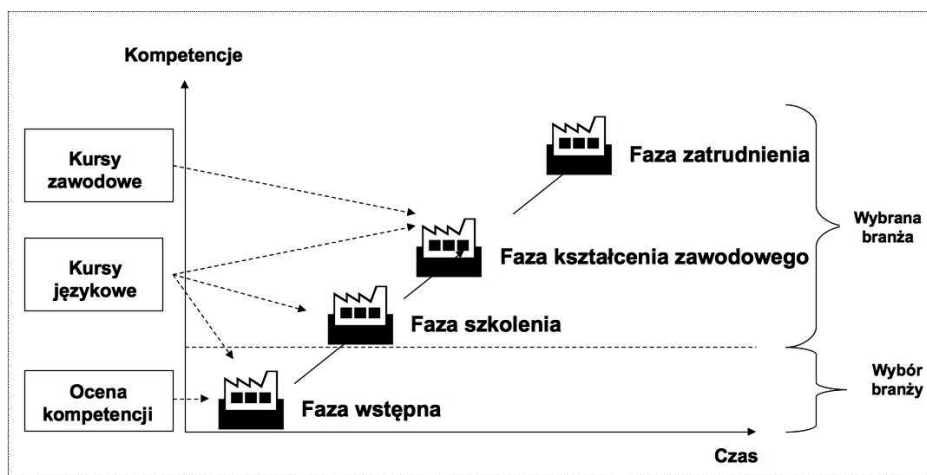
Dana instytucja rynku pracy, funkcjonując w sieci z przedstawicielami pracodawców i posiadając wyznaczone linie zatrudnienia, może przystąpić do realizacji modelu Well-Box. Przebieg uczestnictwa beneficjenta w programie jest związany z kluczowymi wymaganiami, które należy spełnić w trakcie kolejnych faz: wstępnej, szkoleń, kształcenia zawodowego i zatrudnienia (rysunek 1).

<sup>6</sup> W Aarhus model ten realizowany jest przez instytucję publiczną, odpowiednik polskiego Urzędu Pracy – *Jobcenter*.

<sup>7</sup> Branżowa linia zatrudnienia jest obsługiwana przez jednego lub dwóch pośredników. Najlepsze rezultaty uzyskuje się, gdy pośrednicy nie tylko posiadają wiedzę z zakresu wykonywanych zadań, ale i znają specyfikę obsługiwanej branży, co zapewnia najlepsze końcowe rezultaty w postaci zatrudnienia. Ponadto, istotne są takie czynniki, jak częstotliwość kontaktów z podopiecznymi (przynajmniej raz w tygodniu), wymóg opracowywania indywidualnych planów pracy, a także ciągłość koordynacji działań danego podopiecznego przez jednego pośrednika od początku do końca procesu.

<sup>8</sup> Wyniki własnych badań jakościowych przeprowadzonych we wrześniu 2012 r. w Aarhus.

Rysunek 1. Etapy wdrażania modelu WellBox



Źródło: *Strategia wdrażania...* (2011), s. 15.

Model jest trójstopniowy, ale poprzedza go faza wstępna, bez której jego realizacja byłaby utrudniona. W trakcie fazy wstępnej są oceniane kompetencje kandydata do pracy oraz wybierana jest branża i pozycja, na jakiej w przyszłości będzie mógł zostać zatrudniony.

W fazie szkolenia priorytetem jest zapewnienie stabilizacji emocjonalnej beneficjenta oraz właściwych kwalifikacji osobistych i społecznych. Istotną kwestią w tej fazie jest doprowadzenie do postrzegania wspólnoty interesów przez kandydata do pracy i zatrudniającą go firmę, a szczególnie uzyskanie pewności co do tego, czy wybrana branża i miejsce pracy są dla kandydata najbardziej odpowiednie spośród możliwych. Faza szkolenia jest często uzupełniana o doskonalenie umiejętności językowych, co jest szczególnie istotne w przypadku imigrantów.

Każdy z beneficjentów jest wdrażany w zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa przez mentora (tę samą osobę do końca procesu), pracownika danej firmy, który ma dobre relacje interpersonalne i kwalifikacje zawodowe. Jego zadaniem jest nie tylko zapoznanie beneficjenta projektu z profilem działalności przedsiębiorstwa, strukturą organizacyjną itp., ale także wspieranie go w aklimatyzacji w zespole współpracowników.

Kolejny stopień modelu to faza kształcenia zawodowego, w trakcie której priorytetem jest nadanie kandydatowi umiejętności zawodowych wystarczających (czy też wymaganych) do pracy na danym stanowisku. W tej fazie podopieczny przechodzi, pod okiem mentora, szkolenie warsztatowe wymagane w firmie oraz, jeżeli to konieczne, dodatkowe szkolenie w zakresie umiejętności zawodowych.

Ostatnim etapem modelu WellBox jest faza zatrudnienia, realizowana według ogólnych reguł prawa pracy.

Model zakłada ponadto finansowe wsparcie beneficjenta przez instytucje rynku pracy, zróżnicowane w zależności od danej fazy. W fazie wstępnej i fazie szkoleń możliwe jest otrzymywanie zasiłków, które stabilizują beneficjenta ekonomicznie i umożliwiają przejście przez nawet długotrwały okres przygotowawczy. W fazie kształcenia zawodowego dopuszcza się subsydiowanie płac, natomiast zatrudnienie odbywa się bez preferencyjnych warunków i wsparcia finansowego ze strony instytucji rynku pracy.

W Danii koszt programu jest w większości pokrywany ze środków publicznych przeznaczonych na politykę zatrudnienia, znajdujących się w dyspozycji lokalnego samorządu (w okresie wdrażania firma zatrudniająca musi mieć realne możliwości finansowania z własnych środków mentora, jednocześnie ponosi inne wydatki, najczęściej administracyjne, związane z zawieraniem porozumieniem).

Powyżej opisane etapy wdrożenia modelu WellBox przynoszą wszechstronne korzyści – zarówno samym beneficjentom, jak i przedsiębiorcom uczestniczącym w programie, a ponadto samym instytucjom rynku pracy i efektywności prowadzonej polityki społecznej. Należą do nich, między innymi (por. *Strategia wdrażania...* 2011, s. 16–18):

- Wsparcie procedur rekrutacji kandydatów do pracy u określonych przedsiębiorców. Przyszły pracodawca ma możliwość wczesnego rozpoznania poziomu przygotowania kandydata do pracy w środowisku zawodowym, przez co może wpływać na dobór wymaganych cech osobowościowych. Spada w ten sposób poziom ryzyka związanego z przyjmowaniem do pracy kandydatów, którzy będą mieli problemy adaptacyjne.
- Wyposażenie osób poszukujących pracy w umiejętności (zarówno te specjalistyczne, zawodowe, jak i umiejętności miękkie) niezbędne do podjęcia zatrudnienia. Kandydat do pracy jest przygotowywany do pracy indywidualnie, nabywa, pod opieką mentora, umiejętności i cechy niezbędne do podjęcia zatrudnienia i funkcjonowania w danym zespole pracowników.
- Obniżenie przeciętnych kosztów ponownego zatrudnienia i racjonalizowanie wydatków z Funduszu Pracy. Zatrudnienie następuje po wstępnym okresie przygotowawczym, prowadzonym przy współudziale pracodawcy, i wobec obniżenia ryzyka niedopasowania zmniejszają się ogólne koszty doprowadzenia do zatrudnienia.
- Zwiększenie efektywności lokalnych rynków pracy i podejmowanych na nich działań instytucji rynku pracy. Poza efektywnością zatrudnieniową, wobec beneficjentów objętych w danym momencie wsparciem, która jest nieodłącznym elementem każdego programu WellBox, wzrasta także skuteczność instytucji rynku pracy w innych projektach, dzięki funkcjonowaniu w sieciach powiązań z przedsiębiorcami. Ponadto model WellBox znosi ryzyko związane z nieskutecznymi szkoleniami – przygotowanie do wykonywania pracy następuje już w fazie szkolenia, a proces przygotowawczy do zatrudnienia jest prowadzony indywidualnie i pod nadzorem przyszłego pracodawcy.
- Wsparcie skuteczności działania instytucji rynku pracy (głównie publicznych) poprzez „orientację na klienta”, poprawę relacji z pracodawcami, a także lepszą organizację pracy (programowanie i projektowanie realizowanych projektów).
- Przebudowanie rynku pracy w kierunku zarządzania przez cele i budowania sieci współpracy zorientowanych na wysoką efektywność zatrudnieniową. WellBox zapew-

nia wykorzystanie technik zarządzania rynkiem pracy zgodnie z zasadami *flexicurity*, których cechą jest maksymalizacja poziomu zatrudnienia przy rosnącej elastyczności. Ponadto model buduje trwałe elementy współpracy nakierowane na rozwiązywanie zagadnień związanych z zarządzaniem rynkiem, poprzez negocjowanie i uzgadnianie, z pełnym poszanowaniem indywidualnych interesów stron.

- Realizacja założeń „Strategii na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu – Europa 2020” poprzez upowszechnianie zasad *flexicurity*, dostosowanie kwalifikacji pracowników do potrzeb rynku pracy, zwiększenie skuteczności polityki zatrudnienia, a także stosowanie nowoczesnych systemów polityki społecznej.

### ***Realizacja zasad modelu WellBox w ramach Klubów Integracji Społecznej w Łapach i Zabłudowie***

Ustawa o zatrudnieniu socjalnym, która weszła w życie w 2003 r., umożliwiła powstawanie tzw. centrów integracji społecznej (CIS). Centra i kluby integracji społecznej są organizacjami mającymi zaktywizować społecznie i zawodowo osoby oraz ich rodziny, które z różnych przyczyn pozostają poza rynkiem pracy. W zależności od powodów pozostawania osobą bezrobotną lub nieaktywną zawodowo, uczestnicy otrzymują pomoc adekwatną do zdefiniowanych problemów.

Działalność CIS i KIS obejmuje głównie warsztaty i szkolenia, zapewniające zdobycie lub podwyższenie kwalifikacji zawodowych, praktyki i staże, a także indywidualne programy zatrudnienia socjalnego, dopasowane do możliwości i umiejętności uczestnika. Ponadto partycypacja w tego typu organizacjach oznacza udział w grupach wsparcia, grupach samopomocowych, zajęciach terapeutycznych, umożliwiających zdobywanie praktycznych, „życiowych” umiejętności, ułatwiających rozwiązywanie problemów osobistych i rodzinnych, wzmacniających motywację do zmiany własnego losu i zapewniających codzienne funkcjonowanie w społeczeństwie (Koral 2008).

Przedstawione w publikacji wyniki badań własnych dotyczą Klubów Integracji Społecznej w Łapach i Zabłudowie, które zostały utworzone w ramach POKL (Priorytet VII: Promocja integracji społecznej, Działanie 7.2: Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej, Poddziałanie 7.2.1: Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym)<sup>9</sup>. Badania były prowadzone w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych z pracownikami Polskiego Stowarzyszenia Doradczego i Konsultingowego, odpowiedzialnymi za koordynację i monitoring projektu. Celem badawczym było określenie etapów wdrożenia oraz identyfikacja barier modelu WellBox w analizowanych KIS.

---

<sup>9</sup> Pierwszy Klub powstał w 2010 r. w Łapach, a kolejny w 2012 r. w Zabłudowie.

W projekcie mogły brać udział osoby bezrobotne lub nieaktywne zawodowo lub nieposiadające stałego zatrudnienia (przy uwzględnieniu kryterium dochodowego określonego ustawą o pomocy społecznej) bądź inne osoby spełniające minimum jeden z warunków określonych w art. 7 ustawy o pomocy społecznej, korzystające z pomocy MOPS, w wieku aktywności zawodowej od 15 do 64 lat, zamieszkujące na terenie jednej z trzech gmin województwa podlaskiego, które zostały objęte wsparciem: Zabłudowa, Łap i Wasilkowa. Celem głównym projektu jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu ze względu na bezrobocie 150 osób (75 kobiet, 75 mężczyzn) poprzez aktywizację zawodową i społeczną w Klubach Integracji Społecznej w Łapach i Zabłudowie w okresie od 1 marca 2012 r. do 31 maja 2014 r. W projekcie założono wskaźnik zatrudnienia na poziomie 20 proc. Cel główny był realizowany poprzez wielopoziomowy program, który uwzględniał wdrożenie elementów modelu WellBox.

Respondenci badań jakościowych wskazywali, że główną przesłanką w procesie opracowywania etapów programu wsparcia było zwiększenie szans na zatrudnienie beneficjentów projektu. Dotyczyło ono zarówno wyposażenia uczestników w kwalifikacje zawodowe zgodne z regionalnym popytem na pracę, ale także zmiany postaw i systemu wartości beneficjentów w kontekście pracy zawodowej. „Najważniejsze jest doprowadzenie do zatrudnienia [...]. Nie chodzi tylko o odpowiednie przygotowanie zawodowe, ale też o to, by tym ludziom chciało się pracować”<sup>10</sup>.

W pierwszej kolejności zidentyfikowano potrzeby popytowe regionalnego rynku pracy, którym będą w stanie sprostać (przy odpowiednio wyprofilowanym wsparciu) uczestnicy analizowanych KIS. Na podstawie przeprowadzonej przez koordynatora projektu analizy raportów z badań wtórnych, wyników badań pierwotnych<sup>11</sup>, a także prowadzonych wywiadów środowiskowych wśród beneficjentów projektu<sup>12</sup>, ustalono, że regionalny rynek pracy wykazuje zapotrzebowanie na wiedzę specjalistyczną (która nie wymaga jednak wysokiego poziomu wykształcenia, co miało znaczenie ze względu na profil beneficjentów) wyposażającą objęte wsparciem osoby w konkretne kwalifikacje. W związku z powyższym zdecydowano się na realizację następujących szkoleń:

---

<sup>10</sup> Wyniki własnych badań jakościowych przeprowadzonych wśród koordynatorów projektu „Klub Integracji Społecznej w Łapach i Zabłudowie”.

<sup>11</sup> Koordynator danego projektu – Polskie Stowarzyszenie Doradcze i Konsultingowe – współpracuje z licznymi przedsiębiorstwami z terenów Polski Wschodniej, władzami samorządowymi, instytucjami naukowo-badawczymi oraz instytucjami otoczenia biznesu, koordynuje także trzy powiązania klastrowe: Klaster Instytucji Otoczenia Biznesu, Klaster Marek Turystycznych Polski Wschodniej, Wschodni Klaster Budowlany. PSDiK posiada więc stały kontakt z przedstawicielami podlaskich przedsiębiorców, ma możliwość prowadzenia wśród nich badań i analiz dotyczących także potrzeb kadrowych w ich firmach.

<sup>12</sup> Przygotowując projekt „Klub Integracji Społecznej w Łapach i Zabłudowie” i określając potrzeby szkoleniowe, koordynator posiadał już kontakt z uczestnikami KIS w Łapach (działającego od 2010 r.), wśród których regularnie prowadził wywiady środowiskowe, a także zajęcia z doradztwa zawodowego, co pozwalało na określenie luki kwalifikacyjnej i zaplanowanie profilu wsparcia merytorycznego.



- sprzedawca magazynier (z obsługą wózków widłowych i kasy fiskalnej),
- kurs prawa jazdy kat. C (zakończone egzaminem państwowym) oraz, jako szkolenie uzupełniające, kurs kwalifikacji wstępnej przyspieszonej,
- pracownik budowlany z obsługą koparko-ładowarki i drobnego sprzętu budowlanego (w tym ubijaków wibracyjnych),
- kurs spawacza metodami TIG i MAG (zakończony egzaminem państwowym oraz wydaniem stosowanych uprawnień przez Instytut Spawalnictwa),
- specjalista ds. gastronomii (kucharz małej gastronomii),
- pracownik biurowy/asystentka zarządu.

Koszt szkolenia (wraz z materiałami dydaktycznymi i odzieżą ochronną) oraz ubezpieczenia następstw nieszczęśliwych wypadków (NNW) zostały pokryte w ramach projektu.

Równolegle były opracowywane linie zatrudnienia funkcjonujące w regionie, odznaczające się potencjałem zatrudnieniowym (opracowane ścieżki szkoleniowe były kompatybilne z liniami zatrudnienia). Do branż, które stwarzały perspektywy zatrudnieniowe dla uczestników analizowanego KIS, zaliczono: budownictwo, gastronomię, handel hurtowy i detaliczny, transport i gospodarkę magazynową.

Kolejnym etapem projektu było objęcie uczestników programem subsydiowanych (dodatek stażowy oraz zwrot kosztów dojazdu) czteromiesięcznych staży zawodowych, organizowanych w przedsiębiorstwach funkcjonujących w sieci współpracy z koordynatorem KIS. Podczas odbywania staży, uczestnicy pozostawali pod opieką *coacha* zatrudnionego na potrzeby projektu.

Należy zaznaczyć, że firmy przyjmujące na staż uczestników KIS nie były zobligowane do ich zatrudnienia po zakończeniu stażu. Decyzja ta należała wyłącznie do przedsiębiorców. Po odbyciu staży zatrudniono 13 uczestników KIS<sup>13</sup>, co stanowiło 7 proc. osób biorących udział w projekcie.

Pracownicy Polskiego Stowarzyszenia Doradczego i Konsultingowego za istotny etap projektu uznawali działania aktywizujące i przygotowujące beneficjentów do uczestnictwa w rynku pracy. Zmierzały one do zmiany postaw i systemu wartości osób objętych wsparciem w kontekście pracy zawodowej. Respondenci zwracali uwagę, że w związku z tym, iż uczestnikami projektu w większości były osoby długotrwale bezrobotne, utrzymujące się z zasiłków z pomocy społecznej, praca zawodowa nie zajmowała istotnej pozycji w ich hierarchii wartości: „[...] wielu z nich od lat nie ma stałej pracy, nie ma poczucia, że praca stanowi dla nich wartość, sposób samorealizacji, czy nawet źródło utrzymania, bo utrzymywani są przez pomoc społeczną”<sup>14</sup>.

Z drugiej strony, uczestnicy projektu często posiadają zaniżoną samoocенę, nie wierzą w sukces podczas poszukiwania pracy. Taka postawa wynika z długiej absencji na rynku

<sup>13</sup> Stan na 27 maja 2013 r.

<sup>14</sup> Wyniki własnych badań jakościowych przeprowadzonych wśród koordynatorów projektu „Klub Integracji Społecznej w Łapach i Zabłudowie”.

pracy, braku umiejętności aktywnego poszukiwania pracy: „Nie wierzą, że znajdą pracę, nie wiedzą, od czego zacząć, jak poprawnie napisać CV [...]”<sup>15</sup>.

Uczestnicy projektu, w ramach działań aktywizujących, zostali objęci wsparciem psychologa i doradcy zawodowego. Brali udział zarówno w poradach indywidualnych, jak i zajęciach grupowych, które, między innymi, miały na celu:

- zwiększenie wiedzy na temat indywidualnych predyspozycji zawodowych poprzez opracowanie Indywidualnych Planów Działania, *coaching* oraz realizację kompleksowego wsparcia dzięki stworzeniu kontraktów socjalnych,
- nabycie kluczowych kompetencji w zakresie aktywnego poszukiwania pracy,
- zwiększenie poczucia własnej wartości poprzez warsztaty kompetencji społecznych i integrację środowiska lokalnego.

Program analizowanych KIS obejmuje więc wszystkie fazy duńskiego modelu WellBox (łącznie z fazą wstępną realizowaną przez doradców i psychologów). Obydwa programy mają wspólne następujące elementy:

- przed realizacją projektu zostały opracowane linie zatrudnienia i dostosowano do nich profile szkoleniowe,
- koordynator projektu funkcjonuje w sieci powiązań z pracodawcami z regionu,
- staże odbywają się w miejscu pracy (faza kształcenia zawodowego),
- szkolenia i staże są subsydiowane,
- podczas odbywania stażu opiekę nad uczestnikiem projektu sprawuje powołany do tego zadania *coach*,
- istnieje możliwość zatrudnienia danego beneficjenta po odbyciu stażu.

Porównując projekt „Klub Integracji Społecznej w Łapach i Zabłudowie” z założeniami duńskiego modelu WellBox, można jednak zauważyć pewne różnice między obydwoima tymi inicjatywami.

Po pierwsze, *coach* sprawujący opiekę nad członkami KIS, uczestnikami kształcenia zawodowego w przedsiębiorstwie, nie jest pracownikiem firmy, w której odbywa się staż. Po drugie, KIS nie jest koordynowany przez publiczną instytucję rynku pracy i nie jest finansowany ze środków publicznych.

W większości założeń, zasady funkcjonowania projektu w województwie podlaskim pokrywają się jednak z modelem WellBox. Dlatego też przykład analizowanych KIS może stanowić podstawę do oceny skuteczności duńskiego programu wobec mieszkańców Podlasia odznaczających się niskim poziomem „zatrudnialności” (*employability*).

Podczas realizacji niniejszego projektu, koordynator zidentyfikował bariery, które, wbrew oczekiwaniom, nie wynikały z trudności współpracy ze stroną zgłaszającą popyt na pracę, tj. podlaskimi przedsiębiorcami (zmagającymi się ze spadkiem obrotów w dobie dekonunktury i ograniczonym dostępem do środków finansowych pochodzących z funduszy strukturalnych w związku z końcem okresu projektowania 2007–2013). Problemy

---

<sup>15</sup> Wyniki własnych badań jakościowych przeprowadzonych wśród koordynatorów projektu „Klub Integracji Społecznej w Łapach i Zabłudowie”.

te natomiast związane były z postawami osób objętych wsparciem wobec rozpoczęcia aktywności zawodowej.

Respondenci wskazywali na następujące czynniki utrudniające osiągnięcie założonej skuteczności, wyrażającej się efektem zatrudnieniowym w odniesieniu do uczestników:

- niska motywacja uczestników do dokonywania życiowych zmian,
- niewielkie możliwości dalszego kształcenia,
- wysoki poziom roszczeniowości w stosunku do instytucji zajmujących się aktywizacją zawodową,
- wysokie oczekiwania finansowe w stosunku do przyszłej pracy,
- wyidealizowany obraz potencjalnego stanowiska pracy,
- niechęć do ponoszenia ryzyka,
- stosunkowo dobre zaplecze socjalne oferowane osobom bezrobotnym przez instytucje pomocy społecznej<sup>16</sup>.

Powyższe czynniki powodowały niższą od spodziewanej skuteczność i utrudniały pełne wdrożenie projektu (łącznie z fazą zatrudnienia).

Uwzględniając zidentyfikowane bariery realizacji projektu, których efektem był niski poziom zatrudnienia jego beneficjentów, można stwierdzić, że wdrożenie modelu WellBox w analizowanym regionie, wraz z jego ostatnią fazą – zatrudnieniem, może być poważnie utrudnione. Główną przyczyną wydaje się dezaktywizująca rola świadczeń społecznych w Polsce (Kalinowski 2012). Otrzymywane zasiłki są porównywalne z wynagrodzeniem oferowanym na rynku, a niejednokrotnie nawet wyższe od niego (Kurowska 2008), zaś podjęcie pracy zamyka dostęp do większości uzyskiwanych uprzednio świadczeń społecznych.

## **Zakończenie**

Program WellBox stanowi ciekawe narzędzie aktywizacji osób bezrobotnych. O ile jednak w Danii model jest skutecznie<sup>17</sup> stosowany głównie wobec osób długotrwale bezrobotnych i wykluczonych społecznie (Raisanen 2012, s. 22), to w Polsce, w warunkach dezaktywującego wpływu świadczeń z pomocy społecznej i niejednokrotnie biernej postawy tej grupy osób, jego skuteczność może być ograniczona. Pułapka bezrobocia, powodująca brak lub nieznaczny wzrost dochodu rozporządzalnego osoby bezrobotnej, demotywuje do poszukiwania pracy. Brak motywacji do podjęcia zatrudnienia mogą szczególnie odczuwać osoby o niskich kwalifikacjach oraz/lub osoby dotknięte długą absencją na rynku pracy, które są szczególnie narażone na niski poziom wynagrodzenia.

Grupami docelowymi modelu WellBox w Polsce mogą być z jednej strony młode osoby bezrobotne, które posiadają silną motywację do podjęcia zatrudnienia, jednak w związku z funkcjonującym w Polsce systemem kształcenia – w małym stopniu nakierowanym na

<sup>16</sup> Wyniki własnych badań jakościowych przeprowadzonych wśród koordynatorów projektu „Klub Integracji Społecznej w Łapach i Zabłudowie”.

<sup>17</sup> Jak wykazują wyniki badań, skuteczność ta dotyczyła głównie realizacji staży zawodowych w prywatnych przedsiębiorstwach.

rozwój umiejętności praktycznych – brakuje im doświadczenia zawodowego. Inną grupę, wobec której model może wykazywać wyższą skuteczność, stanowią osoby w wieku niemobilnym, które straciły pracę i nie są w stanie znaleźć nowej posady ze względu na funkcjonowanie w schemacie kariery liniowej, posiadające w pewnych obszarach lukę kwalifikacyjną. Skuteczność modelu WellBox skierowanego do tych grup należałoby jednak wykazać dalszymi badaniami.

Uzyskane wyniki badań stanowią kolejny głos w dyskusji dotyczącej potrzeby przeformułowania polskiego modelu pomocy społecznej w kontekście skuteczności polityki rynku pracy. Model ten powinien wpisywać się w założenia aktywnej polityki społecznej (por. Kaźmierczak, Rymśza 2003, 2005) i korespondować z polityką zatrudnienia. Istotnym aspektem w tym zakresie jest zmiana zasad przyznawania świadczeń – powiązanie uprawnień do świadczeń z podjęciem rzeczywistej aktywności na rzecz powrotu na rynek pracy, a także możliwość dalszego pobierania części świadczeń po rozpoczęciu pracy (na zasadzie dodatków do niskich dochodów)<sup>18</sup>. Ponadto, niezbędna jest reforma instytucji rynku pracy i komercjalizacja części usług aktywnej polityki rynku pracy (por. Rollnik-Sadowska 2014, s. 163–164).

## **Bibliografia**

- Bredgaard T., Larsen F. (2010), *External and internal flexicurity*. Paper presented at European Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA), Copenhagen.
- Felli L., Ichino A. (1988), *Do marginal employment subsidies increase re-employment probabilities?*, „Labour”, vol. 2, nr 3.
- Gazon J. (2008), *Ani bezrobocie, ani opieka społeczna. Od wyboru etycznego do ekonomicznej realizacji*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kalinowski S. (2012), *Niewolnicy pomocy – świadczenia społeczne jako czynnik dezaktywizujący*, w: Z. Galor, B. Goryńska-Bittner (red.), *Nieobecność społeczna. W poszukiwaniu sensów i znaczeń*, Poznań, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa.
- Kaźmierczak T., Rymśza M. (2003), *W stronę aktywnej polityki społecznej*, Warszawa, Instytut Spraw Publicznych.
- Kaźmierczak T., Rymśza M. (2005), *Aktywna polityka społeczna. Stan obecny i szanse upowszechnienia koncepcji*, „Analizy i Opinie”, nr 48, Warszawa, Instytut Spraw Publicznych.
- Knabe A., Schoeb R., Weimann J. (2006), *Marginal Employment Subsidization: A New Concept and a Reappraisal*, „Kyklos”, vol. 59, nr 4.
- Koral J. (2008), *Podmioty Ekonomii Społecznej. Centra Integracji Społecznej*, Warszawa, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.

<sup>18</sup> Dobrym wzorcem w tym zakresie jest system Universal Credit wdrażany od 2013 r. w Wielkiej Brytanii.

- Kurowska A. (2008), *Do kogo trafiają transfery socjalne w Polsce?*, „Polityka Społeczna”, nr 5–6.
- Kwiatkowski E. (2002), *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Räisänen H. i in. (2012), *Labour Market Reforms and Performance in Denmark, Germany, Sweden and Finland*, Helsinki, Ministry of Employment and the Economy.
- Ringold D., Kasek L. (2007), *Social Assistance in the New EU Member States. Strengthening Performance and Labor Market Incentives*, World Bank Working Paper No. 117.
- Rollnik-Sadowska E. (2013), *System welfare state w Danii – główne założenia*, „Ekonomia i Zarządzanie”, vol. 5, nr 2, Białystok, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.
- Rollnik-Sadowska E. (2014), *Polityka rynku pracy w Wielkiej Brytanii. Propozycje implementacyjne dla Polski*, „Studia Ekonomiczne”. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 167.
- Skill needs in Europe. Focus on 2020* (2008), European Centre for the Development of Vocational Training, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.
- Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego* (2011), publikacja opracowana w ramach projektu „Adaptacja modelu «WellBox» jako narzędzia wydłużenia wieku aktywności zawodowej na mazowieckim regionalnym rynku pracy”, Warszawa, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

### *Summary*

The paper presents the main objectives of the Danish instrument of active labour market policy – WellBox. It represents a kind of social program that combines the interests of job seekers, employers and public authorities. The aim of the publication is to present the benefits of implementing that model in Poland, as well as to identify barriers to its effective operation. The publication is based on the example of the project conducted in Podlaskie Province – “Social Integration Club in Lapy and Zabłudów”, which involves the elements of WellBox. This publication has been prepared on the basis of both qualitative primary research and sources of secondary data.

**Key words:** the WellBox model, active labour market policies, unemployment

### *Cytowanie*

Rollnik-Sadowska Ewa (2014), *Model WellBox – możliwości realizacji na polskim rynku pracy (na przykładzie Klubów Integracji Społecznej w Łapach i Zabłudowie)*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje” nr 26(3)2014, s. 155–167. Dostępny w Internecie: [www.problemy polityki społecznej.pl](http://www.problemy polityki społecznej.pl) [dostęp: dzień, miesiąc, rok]