



Pracodawcy
Pomorza i Kujaw

Strategia

PRACODAWCÓW POMORZA I KUJAW

na lata 2019 - 2025

Pracodawcy Pomorza i Kujaw jest najdłużej działającym i największym w województwie Związkiem Pracodawców. Organizacja integruje regionalnych przedsiębiorców wokół głównych celów, którymi są: tworzenie jak najlepszych warunków dla prowadzenia działalności gospodarczej i rozwoju przedsiębiorczości, zwiększanie konkurencyjności firm oraz realizacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Związek świadczy kompleksowe usługi szkoleniowe i doradcze na podstawie wypracowanych standardów. Wspiera przedsiębiorców w rozwoju inicjatyw klastrowych i nawiązywaniu stałej współpracy z jednostkami naukowymi. Oferuje pomoc we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań oraz pozyskiwaniu środków finansowych na realizację przedsięwzięć rozwojowych.

Wprowadzenie.

Założenia, jakie przyjęliśmy, przystępując do prac nad niniejszym dokumentem, przewidywały, że zostanie on sformułowany w jak najprostszy sposób, na zasadach **opartych o rekomendacje Richarda P. Rumelta** – jednej z najbardziej wpływowych postaci zajmujących się strategią i zarządzaniem.

Dla zespołu opracowującego strategię, założenie to oznaczało także określenie **rozwiązań organizacyjnych i przedsięwzięć umożliwiających osiągnięcie równowagi** pomiędzy: działaniami przynoszącymi szybkie i wymierne korzyści dla związku i firm członkowskich, a przedsięwzięciami długofalowymi (np. w obszarze edukacji czy transferu wiedzy); koniecznością rozwijania komercyjnego świadczenia usług i pozyskiwaniem środków na finansowanie działalności związku, a działalnością „pro publico bono”; poszerzeniem możliwości wykorzystania potencjału firm członkowskich do budowania „siły” związku, a zapewnieniem firmom istotnych efektów z tytułu przynależności do organizacji.

Niniejsza strategia charakteryzuje się zasadniczą strukturą logiczną składającą się z trzech elementów: **diagnozy, zasady przewodniej i planu spójnego działania**. Zasada przewodnia opisuje sposób podejścia do problemów wykrytych przez diagnozę. To rodzaj drogowskazu, który wyznacza kierunek, ale bez określenia szczegółowego planu. Spójne działanie to wykonalne (realne) i koherentne zasady, specyfikacja zasobów i starannie zaplanowane czynności, które wspólnie mają umożliwić realizację zasady pierwotnej.

DIAGNOZA. Zdefiniowanie natury wyzwań przed jakimi stoi związek.

Podstawą diagnozy, zainicjowanej i przeprowadzonej przez Zarząd Związku, są **wnioski i konkluzje** wynikające z bezpośrednich wywiadów przeprowadzonych z wybranymi członkami związku, ankietyzacji firm członkowskich oraz pogłębionych analiz wybranych zagadnień i problemów.

Najważniejszymi wyzwaniami stojącymi przed związkiem jako organizacją, są:

- **Ograniczenie problemów i zwiększenie możliwych do osiągnięcia korzyści wynikających z dużego zróżnicowania firm należących do związku** (od mikro do dużych przedsiębiorstw, reprezentujących wszystkie branże, typy i formy prowadzenia działalności gospodarczej). Aktualnie problemem jest pogodzenie często sprzecznych i wzajemnie wykluczających się interesów oraz preferencji firm członkowskich. Utrudnia to, w obecnej formule funkcjonowania organizacji, trwałe „zakotwiczenie”, współpracę z innymi firmami i znalezienie „swojego miejsca” w związku (zwłaszcza przez nowe firmy) oraz **osiąganie satysfakcjonujących je korzyści wynikających z przynależności do organizacji**.
- **Zwiększenie skuteczności dotychczasowych działań związku w zakresie wywierania wpływu na otoczenie społeczno-gospodarcze**. Aktualny stan charakteryzuje się brakiem lub opóźnieniami w realizacji ważnych, z punktu widzenia przedsiębiorców, inwestycji i przedsięwzięć infrastrukturalnych, ograniczonym wpływem na politykę regionalnych instytucji, w tym zwłaszcza dotyczącą edukacji, badań i rozwoju oraz brakiem właściwej i akceptowanej przez przedsiębiorców **regionalnej polityki gospodarczej** oraz polityki dotyczącej wsparcia firm w procesach podnoszenia poziomu innowacyjności.
- **Długoterminowe finansowanie działalności związku**. Zmiany zasad dofinansowywania przedsięwzięć z funduszy unijnych oraz bliska perspektywa istotnego ograniczenia tego źródła przychodów, powodują: brak możliwości nieodpłatnego lub nisko kosztowego doradztwa i wsparcia procesów rozwojowych firm realizowanego dotychczas przez związek, konieczność **zwiększenia przychodów uzyskiwanych** przez związek oraz przemodelowania istniejących i określenia nowych źródeł finansowania działalności organizacji.

Głównymi, aktualnymi i długoterminowymi, problemami oraz wyzwaniami dla firm, wskazanymi przez członków związku w procesie diagnozowania sytuacji, są:

- **problem kadr i kapitału ludzkiego**, rozumiany jako trudności i ograniczenia związane z: **zatrudnieniem nowych pracowników**, stałym **podnoszeniem poziomu wiedzy**, samodoskonaleniem i zwiększaniem kompetencji pracowników oraz tworzeniem przez przedsiębiorstwa przyjaznego środowiska pracy sprzyjającego wzajemnemu zaufaniu, zaangażowaniu i lojalności,
- konieczność stałego **zwiększania konkurencyjności firm**, w tym zwłaszcza poprzez podnoszenie poziomu innowacyjności i transfer wiedzy,
- **problemy rynkowe**, wynikające z rosnącej konkurencji oraz tempa zmian zachodzących w otoczeniu gospodarczym.

ZASADA PRZEWODNIA. Kluczowe podejście do procesu wprowadzania zmian oraz wybór priorytetów.

Zasadą wyboru rozwiązań przyjętych w strategii oraz kryterium rozstrzygającym w decyzjach dotyczących procesu ich wdrażania jest **maksymalizacja korzyści osiąganych przez firmy członkowskie** wynikających z przynależności do związku oraz skupienie **na tym w czym jesteśmy najlepsi** – charakterystycznych zdolnościach, posiadanych umiejętnościach i **silnych stronach** przy **ograniczeniu innych działań**.

Silne strony związku, podlegające procesowi dalszego wzmocnienia, określono i zdefiniowano jako:

- **Tożsamość** organizacji związaną z jej dotychczasowym dziedzictwem dotyczącym inicjowania procesu dialogu w regionie, rolą uznanego i cenionego **partnera dialogu społecznego działającego mi. w ramach Wojewódzkiej Rady Dialogu Społecznego (WRDS) i Komitetu Monitorującego RPO**, pozycją wśród

regionalnych organizacji zrzeszających przedsiębiorców oraz znaczącą pozycją naszej organizacji i personalnie Prezesa Związku w strukturach Pracodawcy RP.

- **Wiarygodność** związku opartą na: zweryfikowanej bazie jaką stanowią **firmy członkowskie** oraz osoby je reprezentujące, długoletnich relacjach i **współpracy partnerskiej z regionalnymi instytucjami** (do których należą m. wyższe uczelnie: Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Uniwersytet Mikołaja Kopernika; instytucje: Państwowa Inspekcja Pracy, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, administracja skarbową, organizacje przedsiębiorców i związki zawodowe) wdrożonych procedurach systemu zapewnienia jakości zgodnego z PN-EN ISO 9001:2015, posiadanych **statusie Ośrodka Innowacji oraz akredytacji w Bazie Usług Rozwojowych**,
- **Profesjonalne Biuro Związku** oparte o zespół kompetentnych pracowników i współpracujących z nim ekspertów.

Kluczowym podejściem w procesie transformacji strategicznej związku jest koncentracja na **zmianach organizacyjnych: zwiększających udział firm członkowskich w zarządzaniu związkiem, rozwijających nowe formy i sposoby prowadzenia działalności** oraz **wzmacniających silne strony** związku w wybranych **obszarach priorytetowych**.

Priorytetami, w realizacji niniejszej strategii, będą:

- **Poszerzenie zakresu współpracy, integracja firm członkowskich oraz rozwijanie strategicznych relacji z partnerami związku**, w tym zwłaszcza w obszarach: wsparcia firm w **rozwiązywaniu problemów** (w szczególności dotyczących zwiększania kompetencji i wykształcenia kadr, podnoszenia poziomu konkurencyjności oraz stosowania prawa i uczestnictwa w procesie legislacji), **kreowania rynku wewnętrznego i współpracy kooperacyjnej**, nowych form współpracy partnerskiej z regionalnymi instytucjami zwłaszcza w zakresie tworzenia podstaw **rozwoju regionalnej gospodarki opartej na wiedzy**.
- Koncentracja na **komunikacji bezpośredniej** będącej wynikiem rozwoju współpracy i szerszego **wykorzystania narzędzi cyfrowych oraz kanałów komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej**, służących efektywnemu **dostarczaniu firmom wiedzy i treści** wyprofilowanych do ich potrzeb.
- Poszerzenie zakresu i **zwiększenie skali usług szkoleniowo-doradczych** świadczonych przez związek, dotyczących zwłaszcza obszarów problemowych wskazywanych przez firmy członkowskie.

Zmiany organizacyjne, zaprojektowane w strategii, polegały będą na określeniu formuły, utworzeniu w strukturze związku i wdrożeniu:

- **Sieci współpracy** - zespołów problemowych, grup zadaniowych i grup zakupowych, **poszerzających skalę oraz zakres współpracy i wynikających z jednoznacznie zdiagnozowanych potrzeb firm członkowskich**,
- **Rady Związku** stanowiącej **platformę komunikacji i współpracy** sieci oraz umożliwiającej **szerszą partycypację** firm członkowskich w procesie zarządzania działalnością związku,
- **Zmienionych zasad funkcjonowania Zarządu Związku**, wynikających z potrzeby zwiększenia sprawności funkcjonowania organizacji, które zakładają m. zmniejszenie ilości członków Zarządu, możliwość wprowadzenia wynagrodzenia Prezesa Zarządu Związku oraz wyodrębnienie w budżecie kosztów działalności zarządu, pokrywanych przychodami uzyskiwanymi z działalności komercyjnej związku,
- **Poszerzonego zakresu dotychczasowych i nowych zadań Biura Związku**, dotyczących głównie zagadnień komunikacyjnych oraz działalności w zakresie świadczenia usług szkoleniowo-doradczych.

PLAN SPÓJNYCH DZIAŁAŃ.

Poniżej przedstawiono plan przedsięwzięć dotyczących wdrażania strategii Pracodawców Pomorza i Kujaw, przewidzianych do realizacji do 2020 roku. **Nie obejmuje on całej działalności związku, lecz skupia się na zadaniach wynikających z przyjętych priorytetów.** Plan operacyjny zawierający szczegółowe opisy przedsięwzięć, cele, uzasadnienia oraz harmonogram realizacji, stanowi dokumentację wewnętrzną związku.

Poniższe przedsięwzięcia będą wdrażane sukcesywnie zgodnie z planem działania ustanawianym przez Zgromadzenie Ogólne Pracodawców Pomorza i Kujaw na dany rok kalendarzowy. W procesie wdrażania przewidziany został **stały monitoring** oraz dokonywanie **okresowych ocen** stopnia realizacji zadań i przedsięwzięć.

Obszar priorytetowy: Sieci współpracy i partnerstwa		
Lp.	Nazwa przedsięwzięcia	Rezultaty i wskaźniki
1.	<p>Sieci współpracy, zespoły problemowe i grupy zakupowe.</p> <p>Sformułowanie zasad i sposobu tworzenia sieci, zespołów i grup zakupowych w regulaminie organizacyjnym. Zainicjowanie ich powstania w strukturze związku. Zaprojektowanie planu i sposobu działania Rady Związku jako platformy współpracy oraz komunikacji pomiędzy organami związku, sieciami, zespołami i grupami. Wypracowanie właściwej i odpowiadającej potrzebom firm członkowskich formuły współpracy i komunikacji zapewniającej spójność działań związku.</p>	<p>Zmiana zapisów statutu i regulaminu organizacyjnego związku wynikających z nowych rozwiązań.</p> <p>Utworzenie minimum 4 sieci współpracy i zespołów problemowych.</p> <p>Utworzenie minimum 2 grup zakupowych.</p>
2.	<p>Partnerstwa strategiczne i kluczowe partnerstwa instytucjonalne.</p> <p>Wypracowanie i wdrożenie nowej formuły uczestnictwa i działalności związku w Wojewódzkiej Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego (zespoły Komisji Trójstronnej) oraz współpracy w ramach partnerstw strategicznych i instytucjonalnych (m.in. z uczelniami wyższymi i szkołami zawodowymi, administracją rządową i samorządową oraz instytucjami otoczenia biznesu)</p>	<p>Dokument określający zasady zawierania i funkcjonowania partnerstw strategicznych i kluczowych partnerstw instytucjonalnych.</p> <p>Zawarcie 2 partnerstw strategicznych i 4 kluczowych partnerstw instytucjonalnych.</p>
Obszar priorytetowy: Komunikacja		
Lp.	Nazwa przedsięwzięcia	Rezultaty i wskaźniki
1.	<p>Baza danych firm członkowskich</p> <p>Poszerzenie bazy danych poprzez identyfikację osób reprezentujących firmy członkowskie, odpowiadających za nadzór i kontakty w wybranych obszarach merytorycznych. Rozwinięcie komunikacji i współpracy na poziomie operacyjnym. Poszerzenie funkcji platformy członkowskiej (baza klientów) pozwalających agregować dane o kontaktach i osobach.</p>	<p>Bieżąco aktualizowana baza danych. Poprawa jakości oraz zakresu współpracy biura związku z firmami członkowskimi</p>
2.	<p>Newsletter</p> <p>Przygotowywanie i emisja komunikatów dostarczanych osobom należącym do zdefiniowanych grup tematycznych i sieci współpracy.</p> <p>Realizacja cyklicznych newsletterów umożliwiającą szybkie i bezpośrednie dotarcie z aktualną wiedzą i ważnymi informacjami do zainteresowanych nimi osób.</p>	<p>Procedura regulująca zasady opracowywania i emisji komunikatów. Opracowanie i dostarczenie min. 200 komunikatów/rok</p>
3.	<p>Szybki kontakt SMS</p>	<p>Procedura obsługi narzędzia. Poprawa komunikacji z osobami</p>

	Wdrożenie narzędzia, które pozwoli na dostarczanie wiadomości SMS do osób działających w sieciach współpracy i grupach tematycznych m.in. w celu przypomnienia o planowanych działaniach i wydarzeniach.	działającymi w sieciach i grupach.
4.	Strona internetowa Opracowanie nowej strony internetowej opartej o funkcjonalny i atrakcyjny design, dostosowanej do urządzeń mobilnych, posiadającej narzędzia do szybkiego kontaktu z osobami odwiedzającymi stronę	10% roczny wzrost ilości osób odwiedzających stronę www i komunikujących się ze związkiem za jej pośrednictwem
5.	Media społecznościowe Utworzenie, rozwój oraz szersze wykorzystanie, w celu poprawy komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, profili związku na portalach społecznościowych. Prezentacja za pośrednictwem platform treści i materiałów video związanych z działalnością związku, uruchomienie grup tematycznych.	Aktywowanie profilu związku na platformie LinkedIn. Wzrost ilości osób obserwujących profil związku na Facebook – 200 rocznie.
6.	Wewnętrzny i zewnętrzny PR związku Opracowywanie i rozpowszechnianie kwartalnej informacji o rezultatach działalności związku.	Poszerzenie wiedzy o rezultatach działalności związku i korzyściach dla firm.
7.	Monitoring i analiza potrzeb firm członkowskich Cykliczne wizyty członków zarządu i pracowników związku w firmach członkowskich w celu identyfikacji ich potrzeb rozwojowych.	100 wizyt w firmach. Roczne raporty zawierające analizę potrzeb firm członkowskich.
8.	Poszerzanie bazy firm członkowskich Analiza informacji o firmach regionu kujawsko-pomorskiego, typowanie kandydatów i działania zachęcające przedsiębiorstwa do członkostwa w związku.	Przyjęcie do związku w każdym roku minimum 25 nowych firm.
9.	Spotkania integracyjne o charakterze towarzyskim. Ta forma integracji firm realizuje priorytet koncentracji na komunikacji bezpośredniej poprzez umożliwienie pogłębiania osobistych relacji pomiędzy przedstawicielami firm członkowskich.	Coroczna organizacja min. 5-ciu, spotkań integracyjnych.
10.	Rynek wewnętrzny Utworzenie w strukturze związku stanowisk menedżerów relacji, którzy znając specyfikę działalności firm członkowskich, będą pomagać w nawiązaniu kontaktów, rozwoju relacji i rekomendowaniu współpracy (zwłaszcza w zakresie kooperacji) wynikającej z potrzeb poszczególnych przedsiębiorstw.	Procedura działania menedżera relacji. Realizacja min. 10, w skali roku, grupowych projektów tworzenia powiązań kooperacyjnych
Obszar priorytetowy: Usługi szkoleniowo-doradcze		
Lp.	Nazwa przedsięwzięcia	Rezultaty i wskaźniki
1.	Szkolenia otwarte Opracowywanie programów szkoleniowych uwzględniających różnorodność potrzeb i adekwatnych do zmian zachodzących zwłaszcza w sektorze firm MŚP. Pozyskiwanie nowych klientów i rozwijanie relacji	Zrealizowanie w skali roku minimum 20 szkoleń otwartych

	ze stałymi odbiorcami usług szkoleniowych otwartych (na które rekrutowani są uczestnicy z różnych, co do wielkości i formy prowadzenia działalności, firm). Wzrost przychodów ze sprzedaży usług szkoleniowych.	Coroczne przychody ze sprzedaży usług minimum na poziomie 160 000 zł netto.
2.	<p>Szkolenia zamknięte</p> <p>Zwiększenia skali i zakresu komercyjnych usług w formie szkoleń zamkniętych - dedykowanych i realizowanych dla indywidualnych firm.</p> <p>Przedsiębiorstwa o rozwiniętej strukturze organizacyjnej, które wdrażają strategie proinnowacyjne i proeksportowe – mają jednostkowe i często bardzo specjalistyczne potrzeby dotyczące podnoszenia kwalifikacji personelu. Oferta szkoleń otwartych jest dla nich niewystarczająca. Do tych firm skierowana jest oferta szkoleń zamkniętych, „szytych na miarę”, dopasowana do ich indywidualnych i niestandardowych potrzeb.</p>	<p>Zrealizowanie w skali roku minimum 20 szkoleń zamkniętych</p> <p>Coroczne przychody ze sprzedaży usług na poziomie 160 000,00 zł netto</p>
3.	<p>Szkolenia bezpłatne oraz konferencje.</p> <p>W każdym kwartale danego roku związek planuje organizację jednej konferencji lub szkolenia przeznaczonego dla innej grupy docelowej. Raz w roku organizowana będzie konferencja BIZNES TRENDY poruszająca zagadnienia dotyczące perspektyw działalności biznesowej oraz problematykę istotną dla osób zarządzających firmami. Celem tych działań jest rozwój kompetencji menedżerskich oraz dostarczanie nowej wiedzy ważnej dla dalszego rozwoju przedsiębiorstw.</p>	<p>Realizacja w skali roku 5 cyklicznych wydarzeń konferencyjnych i szkoleniowych</p> <p>Udział w wydarzeniach co najmniej 70% firm członkowskich</p>
4.	<p>Doradztwo w zakresie finansowania rozwoju firm</p> <p>Rozwijanie oferty doradczej i zwiększanie sprzedaży usług związku w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pozyskiwania przez firmy funduszy unijnych na rozwój innowacyjny, - pozyskiwania środków finansowych na rozwój przedsiębiorstw w formie kredytów lub preferencyjnych pożyczek. <p>Działania na rzecz zdobywania nowych klientów i rozwijania relacji ze stałymi odbiorcami usług doradczych.</p> <p>Utrzymanie stabilnych przychodów ze sprzedaży usług doradczych.</p>	<p>Coroczne przychody ze sprzedaży usług (za przygotowanie dokumentacji) na poziomie 330 000 zł netto</p> <p>Dodatkowo coroczne przychody z tytułu premii za sukces – 200 000 zł</p>
5.	<p>Doradztwo proinnowacyjne</p> <p>Utrzymanie akredytacji związku jako ośrodka innowacji świadczącego usługi proinnowacyjne. Promocja oferty usługowej związku w zakresie pomocy we wdrażaniu innowacji. Pozyskanie nowych klientów i rozwijanie relacji ze stałymi odbiorcami usług doradczych w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - opracowania strategii rozwoju ukierunkowanej na wprowadzanie innowacji, - wyboru nowych technologii, - negocjacji i zawierania umowy z dostawcą technologii, - zlecania prac B+R jednostkom naukowym, - własności intelektualnej, - korzystania z ulgi podatkowej na działalność innowacyjną. <p>Działania na rzecz poszerzania zakresu usług proinnowacyjnych świadczonych przez związek.</p>	<p>Coroczne przychody ze sprzedaży usług doradczych na poziomie minimum 60 000 zł netto.</p>

Dokument zatwierdzony na Zgromadzeniu Ogólnym Członków „Pracodawców Pomorza i Kujaw” Związku Pracodawców w dniu 05.03.2019