

**Marek SIEMIŃSKI<sup>1</sup>**

## **ELASTYCZNOŚĆ I BEZPIECZEŃSTWO PRACY – MOŻLIWOŚCI I OGRANICZENIA WDROŻENIA IDEI *FLEXICURITY***

W artykule zaprezentowano duński model elastycznego rynku pracy – *flexicurity*. Wskazano na możliwości i ograniczenia jego wdrożenia w Polsce na przykładzie doświadczeń płynących z realizacji projektu finansowanego ze środków Programy Operacyjnego Kapitał Ludzki., którego głównym celem było stworzenie lokalnych sojuszy na rzecz promowania koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) oraz idei *flexicurity*.

### **1. WPROWADZENIE**

Globalizacja, kryzys gospodarczy i starzejące się społeczeństwo wzmacniają konieczność podjęcia aktywnych działań zmierzających do usprawnienia funkcjonowania rynku pracy. Wzmocnienie konkurencyjności polskiej gospodarki wymaga dostosowania regulacji rynku pracy, systemu zabezpieczeń społecznych, instytucji prowadzących aktywną politykę w tym zakresie oraz rozwiązań w obszarze kształcenia ustawicznego do realiów XXI wieku. Idea *flexicurity* w postaci modelu duńskiego została wskazana w strategii UE na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia, jako rozwiązanie wzorcowe, mające w założeniu zapewnić większej liczbie Europejczyków możliwość osiągnięcia maksymalnych korzyści, w warunkach dzisiejszej, szybko zmieniającej się globalnej gospodarki.

Celem artykułu jest wskazanie uwarunkowań wdrożenia koncepcji *flexicurity* w Polsce na podstawie wyników projektu realizowanego ze środków programu operacyjnego „Kapitał ludzki” w ramach priorytetu 8.1.3 przez Region Warmińsko-Mazurski NSZZ „Solidarność” wraz z partnerami, Stowarzyszeniem „Warmińsko-Mazurska Klinika Biznesu” oraz olsztyńską lożą Business Central Clubu, w latach 2008–2009. Dla osiągnięcia założonego celu posłużono się metodą studiów literaturowych i analizą paktów zawartych na rzecz wdrożenia idei *flexicurity* na poziomie powiatów biorących udział w projekcie.

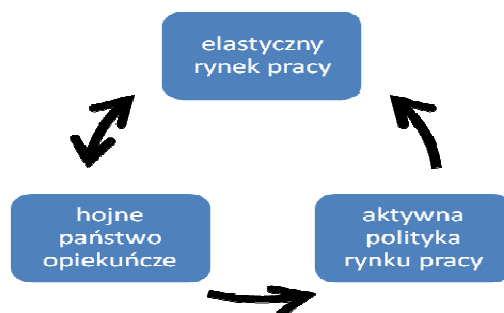
### **2. DUŃSKI MODEL *FLEXICURITY* – RYS HISTORYCZNY**

Zainteresowanie tzw. modelem duńskim permanentnie rośnie w Unii Europejskiej od momentu jego wdrożenia w roku 1994. Według Wilhagena i Trosa<sup>2</sup> model ten jest odpowiedzią na „podwójne ograniczenie”, z jakim muszą się zmierzyć wszystkie kraje w kontekście procesów globalizacji, a więc reprezentuje umiejętność połączenia interesów przedsiębiorców, nawiązujących do systematycznego pogłębiania elastyczności w odpowiedzi na rosnącą konkurencję, oraz oczekiwań pracobiorców dotyczących większego bezpie-

<sup>1</sup> Dr Marek Siemiński, Katedra Organizacji i Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.

<sup>2</sup> D. Lang, *Duński model elastycznego bezpieczeństwa (flexicurity). Wzór do naśladowania?*, <http://www.ips.uw.edu.pl/rszarf/pdf/lang.pdf>

czeństwa pracy. Sukces modelu duńskiego mierzony może być jednocześnie wysokim poziomem zatrudnienia (75% ludności czynnej zawodowo), jak również niskim bezrobociem (ok. 2,3% w lipcu 2008 r.<sup>3</sup>), osiągniętymi bez presji inflacyjnej na płace i ceny. Istotą wprowadzonych w Danii rozwiązań są regulacje prawne, które umożliwiły uelastycznienie rynku pracy przy zachowaniu bezpieczeństwa socjalnego pracowników. Główne elementy duńskiego modelu *flexicurity* prezentowane są najczęściej w postaci schematu „złotego trójkąta” Madsena<sup>4</sup>.



Rys. 1. Schemat „złotego trójkąta” według Madsena

Źródło: P.K. Madsen, *The Danish Model of “Flexicurity” – A Paradise with some Snakes*, [in:] *Interactions between Labour Market and Social Protection* (Brussel, 16 V 2002), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/employment/documents/madsen.pdf>.

Madsen podkreślał, iż model duński łączy w sobie unikalną kombinację elastycznego rynku pracy, aktywnej polityki rynku pracy oraz hojnego państwa opiekuńczego. Strzałki wskazują kierunek przepływu osób między pozycjami wewnątrz systemu. Podwójna strzałka między rynkiem pracy a systemem socjalnym podkreśla fakt, iż ok. 25% osób pracujących każdego roku dotknięta jest bezrobociem, ale większość z nich bardzo szybko znajduje nową pracę. Średnia długość zatrudnienia szacowana jest w Danii na 8,3 roku. Wysoki poziom elastyczności rynku skutkuje powstaniem tzw. twórczej destrukcji Schumpetera: każdego roku w Danii tworzonych i likwidowanych jest ok. 250 tys. miejsc pracy.

Drugim bardzo ważnym ze społecznego punktu widzenia elementem złotego trójkąta jest hojny system socjalny, zapewniający bezpieczeństwo pracownikom głównie poprzez system ubezpieczenia od bezrobocia, zarządzany zasadniczo przez prywatne fundusze subsydiowane przez państwo. W sytuacji bezrobocia fundusze wypłacają zasiłek w wysokości 90% płacy z poprzednich 12 tygodni, do wysokości 400 euro. Wysokość świadczeń zróżnicowana jest głównie kryteriami rodzinnymi oraz poziomem płacy i okresem zatrudnienia. Reforma wprowadziła dwa okresy w pobieraniu zasiłku, pasywny i aktywny. Wprowadzono również trzy rodzaje płatnych urlopów (na opiekę nad dzieckiem, edukacyjny i nauko-

<sup>3</sup> *Stopa bezrobocia nie rośnie i nie spada*, Gazeta Podatnika 1 IX 2008, [http://www.gazetapodatnika.pl/artykuly/stopa\\_bezrobocia\\_nie\\_rosnie\\_i\\_nie\\_spada-a\\_7860.htm](http://www.gazetapodatnika.pl/artykuly/stopa_bezrobocia_nie_rosnie_i_nie_spada-a_7860.htm)

<sup>4</sup> P.K. Madsen, *The Danish Model of “Flexicurity” – A Paradise with some Snakes*, [in:] *Interactions between Labour Market and Social Protection* (Brussel, 16 V 2002), European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/employment/documents/madsen.pdf>.

wy) dla zatrudnionych oraz bezrobotnych, co miało zwiększyć rotację miejsc pracy. System socjalny wspiera również osoby znajdujące się poza rynkiem pracy.

Trzecim elementem modelu duńskiego jest aktywna polityka na rynku pracy. Przez ostatnie lata udział wydatków na politykę rynku pracy wyniósł w Danii około 4,5% PKB, z czego na aktywne programy przeznaczonych zostało ok. 40% tej kwoty. Dla porównania w Polsce całkowite wydatki na politykę rynku pracy to poniżej 1%, a na aktywne jej formy – ok. 0,16% PKB<sup>5</sup>. Wydatki te w założeniu mają pełnić dwie funkcje: po pierwsze zmniejszać poziom bezrobocia, po drugie sprawdzać rzeczywistą gotowość bezrobotnych do podjęcia pracy. Programy szkoleniowe dla rzeczywistych i potencjalnych bezrobotnych są jednym z kluczowych elementów duńskiego sukcesu walki z bezrobociem. W przeprowadzonych w 2003 r. badań wynika, iż prawie połowa aktywnych zawodowo Duńczyków brała udział w dodatkowych szkoleniach i uzupełniała swoje wykształcenie w ciągu poprzednich 12 miesięcy<sup>6</sup>.

Kwintesencję oceny modelu duńskiego ze strony Rady Europy stanowią słowa Vladimíra Špidla<sup>7</sup>, komisarza UE ds. zatrudnienia, spraw społecznych i równości szans, który powiedział: „*Flexicurity* jest najlepszym sposobem zapewnienia obywatelom Europy wysokiego bezpieczeństwa zatrudnienia, aby na każdym etapie życia zawodowego mieli oni zarówno możliwość znalezienia dobrej pracy, jak i nadzieję na korzystny rozwój kariery w szybko zmieniającym się środowisku gospodarczym. Model ten wprowadza równowagę praw i obowiązków pracowników i przedsiębiorstw, a także organów publicznych: każda z tych stron jest zobowiązana działać na rzecz zatrudnienia, społeczeństwa i trwałego wzrostu. Zamiast zwiększać bezpieczeństwo jednej grupy kosztem bezpieczeństwa innej, model *flexicurity* wykorzystuje pozytywną interakcję pomiędzy elastycznością a bezpieczeństwem. Obecnie potrzebujemy współdziałania wszystkich stron, aby zapewnić powodzenie tego modelu i jego korzystne skutki dla gospodarki, pracowników i przedsiębiorstw w Europie”.

### 3. LOKALNE POROZUMIENIA NA RZECZ WDROŻENIA IDEI *FLEXICURITY*

1 sierpnia 2008 r. Region Warmińsko-Mazurski NSZZ Solidarność wraz ze Stowarzyszeniem „Warmińsko-Mazurska Klinika Biznesu” oraz olsztyńską lożą Business Central Clubu rozpoczęły realizację projektu finansowanego ze środków programu operacyjnego „Kapitał ludzki” w ramach priorytetu 8.1.3. Głównym celem projektu było utworzenie lokalnych sojuszy na rzecz promowania koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) oraz idei *flexicurity*. W zakresie propagowania idei „elastycznego bezpieczeństwa” projekt obejmował szkolenie promotorów oraz warsztaty mające na celu wypracowanie paktów uwzględniających oczekiwania pracodawców i pracowników oraz lokalne problemy, ograniczenia i możliwości.

Dla zdiagnozowania możliwości implementacji zaprezentowanego modelu *flexicurity* na poziomie lokalnym nawiązane zostały porozumienia społeczne. Istota lokalnych porozumień jako metody wspierającej wdrażanie celów polega na zainicjowaniu współpracy

<sup>5</sup> K. Trzópek, Wydatki na politykę zatrudnienia w UE, [http://eup.wse.krakow.pl/?page\\_id=151](http://eup.wse.krakow.pl/?page_id=151).

<sup>6</sup> D. Lang, *op. cit.*

<sup>7</sup> *Flexicurity – dobra praca dla większej liczby ludzi*, Brussel, 27 VI 2007, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/07/919&format=HTML&aged=1&language=PL&guiLanguage=en>.

różnych lokalnych środowisk (samorządów terytorialnych, organizacji pozarządowych, przedsiębiorców) oraz uzyskaniu ich pełnej aprobaty do realizacji przyjętych celów związanych ze wzrostem zatrudnienia. Budując lokalne porozumienia należy założyć, że w środowisku lokalnym (powiatu, gminy) tkwi znaczny potencjał rozwojowy, a jego wykorzystanie wymaga skoordynowania działań i inicjatyw wokół jednego, spójnego programu, akceptowanego i wspieranego przez uczestników lokalnego rynku pracy zarówno po stronie podaży, jak i popytu na pracę (jest to szczególnie istotne we wdrażaniu powiatowych strategii zatrudnienia). W ramach projektów realizowanych w krajach UE wyróżniono sześć obszarów działań, które pojawiały się najczęściej w opracowanych porozumieniach:

- 1) wykorzystanie lokalnego potencjału – zestaw inicjatyw zmierzających do rozwoju lokalnej przedsiębiorczości (ze szczególnym naciskiem na turystykę);
- 2) instytucjonalne otoczenie przedsiębiorstw – głównie usługi doradcze;
- 3) rozbudowa infrastruktury technicznej niezbędnej do rozwoju przedsiębiorczości;
- 4) rozwój lokalnych zasobów pracy – podnoszenie jakości zasobów ludzkich w regionie poprzez szkolenia i wspieranie zatrudnienia;
- 5) przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu – wyrównywanie szans grup szczególnie zagrożonych bezrobociem na rynku pracy;
- 6) rozwój obszarów wiejskich – poprawa atrakcyjności obszarów z punktu widzenia miejsca lokowania działalności gospodarczej<sup>8</sup>.

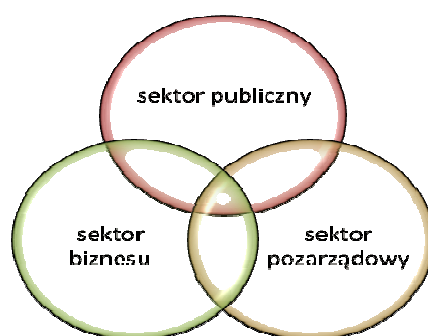
Dialog społeczny poza formą zinstytucjonalizowaną może być prowadzony mniej formalnie w oparciu o lokalnych partnerów, tym samym tworząc dialog wielostronny. Dążąc do zawiązania partnerstwa na rzecz wdrożenia idei *flexicurity* na terenie powiatów elckiego, giżyckiego, iławskiego, kętrzyńskiego, lidzbarskim, olsztyńskiego, ostródzkiego oraz piskiego, wykorzystano następujące podstawowe komponenty koncepcji:

- **Elastyczne i przewidywalne warunki umów** – jak zapewnić stałość i pewność zatrudnienia zgodnie z prawem w zależności od zmiennej kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw umożliwiającej rozwój podmiotów gospodarczych na lokalnym rynku?
- **Kompleksowe strategie uczenia się przez całe życie** – jak zapewnić warunki do ustawicznego kształcenia się i rozwoju zawodowego, umożliwiającego zachowanie aktywności zawodowej, która zapewniłaby warunki życia w społeczności lokalnej?
- **Skuteczna, aktywna polityka rynku pracy** – jak wykorzystać posiadane zasoby w kreowaniu skutecznej polityki na rzecz tworzenia miejsc pracy i rozwoju lokalnego?
- **Nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego** – jak wykorzystać posiadane zasoby i instytucje do stworzenia mechanizmu umożliwiającego realizację celów osobistych i zawodowych społeczności lokalnej?
- **Równouprawnienie na rynku pracy** – jak wykorzystać posiadane zasoby i instytucje do stworzenia mechanizmu umożliwiającego realizację zasad równouprawnienia na rynku pracy, szczególnie w odniesieniu do kobiet, osób po pięćdziesiątym roku życia oraz osób niepełnosprawnych?

---

<sup>8</sup> *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Od odpowiedzialności do elastycznych form pracy*, (red.) Walkowiak R., Krukowski K., wyd. Fundacja Wspierania i Promocji Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2007, s. 78-79

Metoda wdrażania powyższych założeń oparta została na porozumieniu (pakcie) jako płaszczyźnie dialogu i współpracy partnerów, która umożliwia koordynację działań podejmowanych przez podmioty istotne z punktu widzenia kreowania idei *flexicurity* i zapewnia reprezentację interesów uczestników życia gospodarczego i społecznego na poziomie lokalnym, opartego na partnerstwie trójsektorowym, obejmującym przedstawicieli administracji publicznej, sektora prywatnego, partnerów społecznych (sektor pozarządowy, związki zawodowe).



Rys.2. Wizualizacja partnerstwa trójsektorowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Krukowski, *Lokalne porozumienia na rzecz zatrudnienia jako narzędzie wdrażania strategii rozwoju na poziomie powiatu*, [w:] *Lokalne układy partnerskie*, red. J. Karwowski, PTE, Szczecin 2004, s. 215–222.

Warunki, jakie musi spełnić sprawnie funkcjonujące porozumienie, to:

- wykorzystanie potencjału organizacji i społeczności lokalnej (powiatu) poprzez skoordynowanie działań w ramach jednego spójnego projektu, akceptowanego i wspieranego przez wszystkich uczestników porozumienia;
- optymalne wykorzystanie kompetencji i zasobów będących w dyspozycji sygnatariuszy;
- ujęcie w porozumieniach strony podażowej oraz popytowej rynku pracy;
- innowacyjność proponowanych rozwiązań, wyrażająca się zastosowaniem nowych podejść do problemów związanych z ideą *flexicurity*;
- istnienie grupy lokalnych liderów.

W każdym z powiatów dokonano diagnozy silnych i słabych stron, szans i zagrożeń, wskazano kluczowe problemy dla realizacji idei *flexicurity*, a następnie podjęto próbę wskazania najważniejszych działań niezbędnych dla ich rozwiązania z wykorzystaniem lokalnego potencjału.

Dążąc do wypracowania ogólnych konkluzji, 28–30 kwietnia 2009 r. zorganizowano warsztaty, w których brali udział najbardziej aktywni uczestnicy spotkań powiatowych. Dyskutanci skoncentrowali się na dwóch kluczowych problemach:

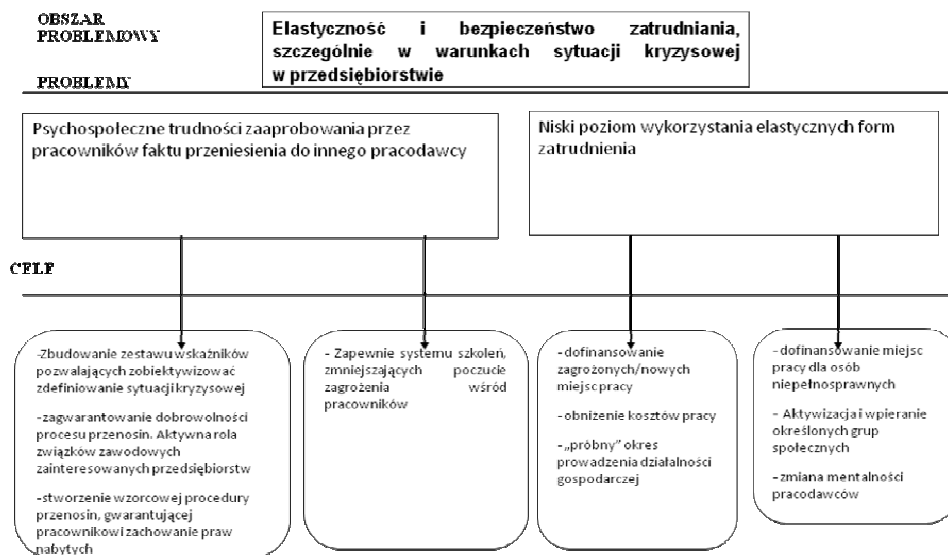
- 1) świadomość i zrozumienie korzyści wynikających z wdrożenia idei elastycznego rynku pracy;
- 2) elastyczność i bezpieczeństwo zatrudnienia, szczególnie w warunkach kryzysowej sytuacji w przedsiębiorstwie.

Poniższe rysunki prezentują główne zidentyfikowane problemy oraz cele w tak zdefiniowanych obszarach problemowych.



Rys. 3. Drzewo problemów obszaru problemowego – świadomość i zrozumienie korzyści wynikających z wdrożenia idei *flexicurity*

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Drzewo problemów obszaru problemowego – elastyczność i bezpieczeństwo zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne

#### 4. WNIOSKI

Przeprowadzone warsztaty, opracowane pakty oraz rozważania teoretyczne pozwalają na wskazanie kilku najważniejszych konkluzji.

- 1) Podstawowym problemem dla wdrożenia idei *flexicurity*, zarówno na poziomie powiatu, jak i całego kraju, jest nieznanostwo elastycznych form pracy wśród pracowników i pracodawców. Pracodawcy nie wykorzystują dostępnych w polskim prawie pracy elastycznych form zatrudnienia z dwóch podstawowych powodów: po pierwsze, patrzą na elastyczne formy zatrudnienia przez pryzmat utrudnień, kosztów, inwestycji i dodatkowych obowiązków; po drugie, wykazują niewielką znajomość istniejących rozwiązań. Z drugiej strony, pracownicy boją się elastycznych form zatrudnienia, ponieważ odbierają je w kategoriach zagrożeń np. pod kątem stałości pracy, wysokości pensji, zakresu obowiązków czy ograniczania możliwości korzystania z urlopów wypoczynkowych. Sami nie występują z propozycjami zmian formy zatrudnienia, a propozycje pracodawców w tym zakresie traktują z dużą nieufnością.
- 2) Dużym zagrożeniem dla możliwości stworzenia elastycznego rynku pracy jest ciągle niski poziom dostosowania programów nauczania szkół zawodowych, technik i szkoleń zawodowych do potrzeb rynku pracy. Informacje na temat bieżących potrzeb rynku pracy zbierane są przez powiatowe urzędy pracy w ramach pełnionych funkcji. Jednak często informacje te są zbyt mało szczegółowe dla potrzeb projektowania programów szkoleniowych i jednocześnie zbyt krótkookresowe dla aktualizacji programów nauczania w szkołach zawodowych czy technikach. Powiatowy urząd pracy organizuje szkolenia „dedykowane” dla konkretnych pracodawców, jednakże brakuje rozwiązań ogólnych, uniwersalnych. Pewnym rozwiązaniem tego problemu mogłoby być postulowane stworzenie bazy informacji na wzór francuski. Ułatwiłoby to opracowywanie szczegółowych wytycznych programowych dla szkoleń, jak również umożliwiałoby śledzenie tendencji zmian w oczekiwaniach pracodawców. Monitoring absolwentów oraz walidacja kompetencji są niezbędnymi elementami systemu, umożliwiającymi permanentną ewolucję systemu edukacji oraz modyfikację programów i metod nauczania dla osiągnięcia lepszych efektów. Pozwoli to również na podniesienie skuteczności działań promocyjnych nauczania zawodowego i technicznego wśród uczniów gimnazjów oraz ich rodziców.
- 3) Wdrożenie idei elastyczności rynku pracy oznacza również ułatwienia dla tworzenia nowych miejsc pracy. Rejon Warmii i Mazur poza przemysłem drzewnym i spożywczym w dużej mierze opiera swój rynek na sezonowych pracach, głównie związanych z turystyką. Niestety istniejąca infrastruktura powoduje, iż jest on w dużej mierze ograniczony do krótkiego sezonu letniego. Rozbudowanie płytkiego rynku pracy może nastąpić albo poprzez wydłużenie sezonu, albo poprzez tworzenie nowych miejsc pracy w branżach dotychczas słabo reprezentowanych w województwie. Oba rozwiązania wymagają inwestorów, zarówno dużych, jak i małych. Wsparcie powinno zostać skierowane do obu tych grup, i powinno mieć różną formę. Duży inwestor, w ocenie osób biorących udział w warsztatach, oczekuje ułatwień w kontaktach z urzędami, na przykład poprzez powołanie koordynatora, tak aby przedsiębiorca kontaktował się tylko z jedną osobą. W przypadku osób fizycznych chcących rozpocząć własną działalność gospodarczą, byłyby to

raczej centra doradztwa przedsiębiorczości, wspierające na etapie tworzenia nowego przedsiębiorstwa, jak również w późniejszym okresie, np. poprzez pomoc w pozyskiwaniu dofinansowania ze środków europejskich, kredytów bankowych (biznesplany) itp.

- 4) Budowanie tożsamości lokalnej, zwiększenie roli dialogu społecznego na rzecz rozwoju powiatów i wsparcie dla tworzących się inicjatyw lokalnych umożliwi szybszą oraz efektywniejszą implementację idei *flexicurity*.
- 5) Wdrożenie duńskiego modelu rynku pracy nie jest możliwe bez rozwiązań systemowych, w tym szczególnie związanych ze zwiększeniem środków finansowych przeznaczanych na kształcenie zawodowe i ustawiczne, ale również mających zapewnić akceptowalny społecznie poziom bezpieczeństwa socjalnego. Bez konsensusu społecznego wprowadzenie rozwiązań uelastyczniających rynek pracy będzie bardzo trudne.

Reasumując, wdrożenie idei *flexicurity* nie jest zadaniem łatwym ani krótkofalowym. Brak jednoznacznych wytycznych czy regulacji powoduje, iż każde doświadczenie w tym zakresie jest niezwykle cenne. W polskich warunkach nie jest możliwe bezpośrednie przeniesienie modelu duńskiego. W trakcie wielu godzin pracy w sesjach powiatowych oraz warsztatach podsumowujących okazało się, że poza problemem niedostatecznych środków finansowych i uregulowań prawnych kluczową przeszkodą może być przede wszystkim mentalność ludzi. Pracownicy i pracodawcy zasadniczo różnili się definiując kluczowe problemy, proponując rozwiązania, oceniając możliwości i ograniczenia elastycznych form zatrudnienia, bezpieczeństwa pracy czy działania w sytuacjach kryzysowych. Praca nad paktami spowodowała jednak, iż udało się znaleźć wspólny język, czego efektem jest siedem podpisanych porozumień lokalnych.

## LITERATURA

- [1] *Flexicurity – dobra praca dla większej liczby ludzi*, Brussel, 27 VI 2007, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/07/919&format=HTML&aged=1&language=PL&guiLanguage=en>
- [2] Krukowski, K., *Lokalne porozumienia na rzecz zatrudnienia jako narzędzie wdrażania strategii rozwoju na poziomie powiatu*, [w:] *Lokalne układy partnerskie*, red. J. Karwowski, PTE, Szczecin 2004
- [3] Lang, D., *Duński model elastycznego bezpieczeństwa (flexicurity). Wzór do naśladowania?*, <http://www.ips.uw.edu.pl/rszarf/pdf/lang.pdf>.
- [4] Madsen, *The Danish Model of "Flexicurity" – A Paradise with some Snakes*, [in:] *Interactions between Labour Market and Social Protection (Brussel, 16 V 2002)*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/employment/documents/madsen.pdf>
- [5] *Spółeczna odpowiedzialność biznesu. Od odpowiedzialności do elastycznych form pracy*, red. R. Walkowiak, K. Krukowski, Fundacja Wspierania i Promocji Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2007
- [6] *Stopa bezrobocia nie rośnie i nie spada*, Gazeta Podatnika 1 IX 2008, [http://www.gazetapodatnika.pl/artykuly/stopa\\_bezrobocia\\_nie\\_rosnie\\_i\\_nie\\_spada-a\\_7860.htm](http://www.gazetapodatnika.pl/artykuly/stopa_bezrobocia_nie_rosnie_i_nie_spada-a_7860.htm)
- [7] Trzópek, K., *Wydatki na politykę zatrudnienia w UE*, [http://eup.wse.krakow.pl/?page\\_id=151](http://eup.wse.krakow.pl/?page_id=151)



**FLEXIBILITY AND OCCUPATIONAL SAFETY - POSSIBILITIES AND LIMITS  
OF FLEXICURUTY IMPLEMENTATION**

This paper presents the Danish model of flexible labor market- *flexicurity*. The possibilities and limitations of its implementation in Poland were pointed out from the experience of the project financed by means of the Human Capital Operation Programs, whose main objective was to create local alliances to promote the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) and the concept of *flexicurity*.