



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

Strategia

wdrażania projektu innowacyjnego testującego

„PI – SYSTEMOWE ROZWIĄZANIA ZWIĘKSZAJĄCE UDZIAŁ W SZKOLENIACH OSÓB O NISKIM POZIOMIE WYKSZTAŁCENIA. PROJEKT INNOWACYJNY”



PI - Systemowe Rozwiązania

Priorytet VIII Regionalne kadry gospodarki
Działanie 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie
Poddziałanie 8.1.1. Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw

Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007 – 2013

Kielce, grudzień 2012 r.

Temat innowacyjny: Metody i mechanizmy zapewniania udziału w podnoszeniu kwalifikacji w formach pozaszkolnych pracowników przedsiębiorstw nieposiadających wykształcenia ponadgimnazjalnego/ pracowników przedsiębiorstw z zasadniczym wykształceniem zawodowym.

Nazwa projektodawcy: Grupa Doradcza Projekt Spółka z o.o.

Tytuł projektu: „PI – Systemowe rozwiązania zwiększające udział w szkoleniach osób o niskim poziomie wykształcenia – projekt innowacyjny”.

Numer umowy: UDA-POKL.08.01.01-26-243/11-00.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

SPIS TREŚCI:

| | |
|--|----|
| I. Uzasadnienie | 3 |
| II. Cel wprowadzenia innowacji | 7 |
| III. Opis innowacji, w tym produktu finalnego | 10 |
| IV. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego | 15 |
| V. Sposób sprawdzenia czy innowacja działa - ewaluacja zewnętrzna | 20 |
| VI. Strategia upowszechniania | 21 |
| VII. Strategia włączania do głównego nurtu polityki | 25 |
| VIII. Kamienie milowe II etapu projektu | 28 |
| IX. Analiza ryzyka | 28 |



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

I. UZASADNIENIE

We wniosku aplikacyjnym wykorzystano następujące źródła danych, dotyczące pracowników nieposiadających ponadgimnazjalnego wykształcenia/posiadających wykształcenie zasadnicze zawodowe (pracownicy o niskich kwalifikacjach – dalej: **PNK**): **[1]**¹ raporty kwartalne BAEL (2009-2011), **[2]** PARP raport „Wykształcenie pracowników, a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw” (2010), **[3]** raport PKPP Lewiatan (I-II.2010 r.) na temat oczekiwań przedsiębiorców, **[4]** wstępny raport badawczy z niezakończonego projektu PARP „Każdy pracownik jest ważny – podnoszenie kompetencji pracowników o niskich kwalifikacjach”, **[5]** dane statystyczne Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Kielcach oraz **[6]** GUS/WUS i inne.

Na podstawie analizy źródeł opracowano **projekt zmiany legislacyjnej**, która ma prowadzić do zwiększenia liczby PNK podnoszących swoje kwalifikacje zawodowe poprzez uczestnictwo w szkoleniach zawodowych. Projekt zakłada, że pracodawca finansujący szkolenie pracownika o niskich kwalifikacjach może z tego tytułu odliczyć poniesione wydatki od składki płaconej na Fundusz Pracy, po spełnieniu ściśle określonych warunków.

We wniosku aplikacyjnym wskazano 4 główne problemy do rozwiązania: 1. niskie kwalifikacje PNK, 2. Niewielki udział PNK w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe i kompetencje ogólne, 3. Niekorzystna sytuacja PNK na rynku pracy oraz 4. Niski poziom inwestycji w rozwój PNK. Zarówno te problemy, jak i uzasadnienie dla zaplanowanych w projekcie rozwiązań pozostały aktualne, a badania z I fazy projektu **[7]** oraz opublikowane źródło **[4]** ujawniają, że problemy te są głębsze i powszechniejsze, niż sądzono. Dodatkowo wyniki badań przeprowadzonych przez Centrum Doradztwa Strategicznego w niniejszym projekcie **[7]** pozwoliły na uchwycenie skali zjawiska i jego obrazu w województwie świętokrzyskim. Badania CDS objęły zarówno PNK jak i ich pracodawców (przedsiębiorców), a dzięki zastosowaniu różnorodnych metod badawczych: CATI (400 PNK i 1057 przedsiębiorstw), IDI (po 10 respondentów z każdej z grup) oraz grupowych wywiadów zogniskowanych dostarczyły istotnych informacji w wymiarze ilościowym i jakościowym. Wyniki badania zasadniczo potwierdziły, że problem niskiego udziału PNK w szkoleniach pozostaje istotny oraz że główną barierą pozostają finanse. Szkolenie PNK wymaga systemowego wsparcia, bez którego nie nastąpi wzrost udziału tej grupy pracowników w szkoleniach, bo ewentualne korzyści z wyszkolonych pracowników nie kompensują w opinii ich pracodawców poniesionych dodatkowych kosztów. Jednocześnie jednak badania pokazały, że problem jest złożony i nie da się go sprowadzić wyłącznie do kwestii finansowych. Rekomendacje z badań stały się podstawą do zmiany mechanizmu, który ma zachęcić pracodawców do szkolenia PNK. Pierwotnie założona kwota ulgi okazała się zbyt mała, by stanowić realną zachętę dla pracodawców do szkolenia PNK.

W Strategii przeformułowano i uszczegółowiono uzasadnienie dla realizacji Projektu o wnioski z I fazy Projektu. Analiza problemowa obejmuje 3 perspektywy: gospodarkę, pracodawców i samych PNK. **Zabieg ten nie miał wpływu na sformułowane wcześniej cele Projektu.**

¹ Numery w nawiasach kwadratowych stanowią referencję w tekście do wymienionych w tym miejscu źródeł.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

Analiza przyczyn problemów i ich konsekwencje na poziomie gospodarki i społeczeństwa:

(1) Niedopasowanie i niski poziom wykształcenia kadr – ok. 40% zatrudnionych ma, co najwyżej wykształcenie zasadnicze zawodowe [1] – wywierają negatywny wpływ na gospodarkę (niski wzrost, bezrobocie).

(2) Występuje silne dwukierunkowe powiązanie pomiędzy podnoszeniem kompetencji pracowników, a konkurencyjnością przedsiębiorstw: wysokość nakładów na szkolenia pracowników wpływa na poprawę pozycji rynkowej firmy, a silna pozycja przedsiębiorstwa na rynku determinuje wysoki poziom aktywności szkoleniowej. W firmach zajmujących słabą pozycję rynkową aktywność szkoleniowa jest niska lub marginalna [2].

(3) Najwyższy udział PNK w strukturze zatrudnienia w firmach mikro (41%), w średnich (24%), a w pozostałych - ok. 30% [4].

(4) Brak systemowych rozwiązań motywujących do szkoleń PNK. Dotychczas nie wykorzystywano Funduszu Pracy do stymulacji podnoszenia przez PNK kwalifikacji, natomiast funkcjonują rozwiązania kierowane innych grup, np.: osób w wieku przedemerytalnym, matek powracających po urloпах macierzyńskich/wychowawczych.

(5) Wysoki odsetek PNK implikuje inne, marginalizujące tę grupę skutki społeczno-ekonomiczne, np.:

(a) niskie dochody – większość PNK zarabia poniżej średniej krajowej; wg [4] 70% uzyskuje średnio ok. 1733 zł². Wg [7] 65% PNK – zarabia w granicach minimalnej płacy, a 97% - poniżej średniej wyliczonej dla woj. świętokrzyskiego[7].

(b) większe ryzyko bezrobocia – połowa PNK doświadczyła bezrobocia, a co trzeci bez ukończonej ZSZ był bezrobotny min. 2 lata [4]. Co trzeci PNK obawia się utraty pracy, a 72% sceptycznie ocenia możliwość zdobycia nowej. Nastroje pesymistyczne były silniejsze wśród kobiet, osób doświadczonej bezrobociem i osób z wykształceniem gimnazjalnym/podstawowym [4]; w 2011 r. w woj. świętokrzyskim co trzeci bezrobotny był po ZSZ (31%); osoby z najniższym wykształceniem ok. 11% bezrobotnych w kraju [1].

(c) stagnacja zawodowa – tylko 3% PNK awansowało na wyższe stanowisko w ostatnim roku, co ma związek z wysoką dostępnością na rynku pracy osób o wyższych kwalifikacjach [7].

Analiza przyczyn problemów i ich konsekwencje na poziomie grupy PNK

(1) 68% PNK nie wykonuje zawodu zdobytego w szkole. 47% absolwentów ZSZ dokonało zmiany zawodu, a 22% - nigdy nie pracowało w wyuczonym zawodzie [4].

(2) W najmniej stabilnej sytuacji są osoby z wykształceniem gimnazjalnym lub niższym: tylko 40% ma umowę na czas nieokreślony, 17% pracuje w „szarej strefie” (z innym rodzajem wykształcenia: 4%) [4].

(3) PNK są pracownikami najrzadziej kierowanymi na szkolenia. Ich udział w strukturze przedsiębiorstw wynosi 49%, ale w szkoleniach uczestniczyło tylko 15% PNK [4].

(4) PNK uważają, że obecnie warto zdobywać wykształcenie. Akceptują pogląd, że wyższe kwalifikacje byłyby czynnikiem zwiększającym ich szanse na lepszą pracę. Mimo to, większość PNK nie widzi potrzeby szkolenia się [4], ponieważ: (a) są przekonane, że możliwości rozwoju

² W momencie badania, które raportowano w źródle [4], średnia płaca wg GUS wynosiła 3311zł brutto, co daje 2373 zł netto.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

zawodowego wyczerpały się; (b) wiedza konieczna do pracy jest już przyswojona; (c) rodzaj wykonywanej pracy nie wymaga żadnych umiejętności, wymagających szkolenia [4]. Niektórzy, (częściej starsi) wyrażają otwarcie niechęć do uczenia się, powątpiewając w efekty tego wysiłku [4]. Podnoszeniem kwalifikacji jest zainteresowanych ok. 40% PNK [7], a odsetek ten jest silnie skorelowany z wiekiem [7].

(5) PNK traktują szkolenia w sposób instrumentalny – sens mają tylko te, które prowadzą do lepszej pracy, awansu, podwyżki. PNK nie podejmują inicjatywy, ale czekają na propozycje od pracodawcy. Nie stawiają sobie samodzielnie celów rozwojowych [4].

(6) PNK nie są skłonne (nie mają możliwości) do partycypacji w kosztach kształcenia.

(7) Źle odnajdują się jako „uczący się” (bariera psychologiczna, doświadczenie porażek edukacyjnych w przeszłości) [4]. Wśród powodów uzasadniających niepodnoszenie kwalifikacji jest przekonanie, że możliwości rozwoju zawodowego w miejscu pracy się wyczerpały [4], [7].

Analiza przyczyn problemów i ich konsekwencje na poziomie grupy pracodawców:

(1) Efektem szkoleń bywa wzrost konkurencyjności, ale niewiele firm w nie inwestuje. Pracodawcy wierzą, że szkolenia stanowią istotny element poprawy konkurencyjności firmy. 70% badanych firm deklaruje przeprowadzenie szkoleń w ubiegłych 2 latach, jednak większość to szkolenia obowiązkowe, np. BHP [4]. Co piąty przedsiębiorca uważa szkolenie PNK za zbędne. 28,1% dostrzega potrzebę szkolenia PNK, ale tylko co siódmy zamierza przeprowadzić szkolenia [7].

(2) Główny powodem takiego stanu jest niska świadomość korzyści związanych z podnoszeniem kompetencji i w konsekwencji niski poziom budżetów szkoleniowych. Szczególnie MŚP, ograniczają szkolenia pracowników do minimum [2] i ze względu na sytuację gospodarczą decydują o redukowaniu wewnętrznych budżetów szkoleniowych. Szacuje się, że przedsiębiorstwa mogą ograniczyć wydatki na szkolenia pracowników o 10-30% [3].

(3) Brak gotowości do finansowania rozwoju zawodowego PNK jest główną przyczyną nie kierowania ich na szkolenia. Z badania [7] wynika, że barierą po stronie pracodawcy jest brak funduszy na sfinansowanie szkoleń (33,6%). Kiedy ofertę szkoleń PNK przedstawiono jako bezpłatną, $\frac{3}{4}$ badanych pracodawców było zainteresowanych wysłaniem PNK na szkolenie.

Wprowadzenie częściowej odpłatności w istotny sposób zmniejsza zainteresowanie

szkoleniami [4]. Cena do 100 złotych za uczestnika szkolenia redukowała zainteresowanie o 27 pkt., od 100 do 300 złotych - o 51 pkt., a cena od 300 do 500 złotych - o 61 pkt. Deklarowana zatem dosyć powszechnie przez pracodawców pochwała i potrzeba szkoleń może wynikać np. z poprawności politycznej. Spadek zainteresowania występował niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, osiąganych obrotów oraz oceny zmiany sytuacji ekonomicznej firmy w okresie ostatnich 12 miesięcy [4].

(4) Inne powody niechęci do szkolenia PNK to: rotacja pracowników (37%) - obawa, że przeszkoleni pracownicy mogą porzucić pracę - dotyczy badania ogólnopolskiego [4]. W badaniu regionalnym obawa przed rotacją jest na 4 miejscu - 13,8%. Wyżej znalazły obłożenie obowiązkami (30,7%) oraz niechęć samych PNK do szkolenia się (26,9%) [7].



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

(5) Pracodawcy widzą PNK jako wykonujących tylko pracę fizyczną. Tymczasem badanie PNK pokazało, że ich obowiązki obejmują pracę fizyczną oraz w 68% przypadków „wymuszają” współpracę z innymi osobami. 67% PNK twierdzi, że zajmowane stanowisko wymaga dyspozycyjności, inne wymagania to: odporność na stres, samodzielne planowanie zadań oraz obsługa klientów [4]. To znacznie rozszerza obszar szkoleń/potrzeb szkoleniowych.

(6) Co piąty PNK jest zainteresowany szkoleniami z obsługi komputera, tymczasem pracodawcy myślą o PNK w kategoriach szkoleń na potrzeby obecnego stanowiska pracy [7].

(7) 75% pracodawców w kraju widzi sens szkolenia PNK (bo: poprawia wykonywanie pracy, jest zgodne ze strategią firmy) [4] - tylko 28,1% świętokrzyskich myśli podobnie [7].

Grupy docelowe, zainteresowane wykorzystaniem powstającego innowacyjnego rozwiązania.

Najbardziej oczywistą grupą zainteresowanych – **użytkowników** innowacji – są **pracodawcy**, którzy otrzymują narzędzie doskonalenia pracowników bez ponoszenia znaczących kosztów, a w dłuższej perspektywie czasu: wzrost kwalifikacji i w konsekwencji podniesienie konkurencyjności rynkowej. Dotychczasowe próby nakłaniania pracodawców do szkolenia PNK w niewielkim stopniu miały charakter systemowy i odnoszący się specyficznie do PNK. Część dokumentów prawnych – niestety głównie „deklaratywnie” - obejmuje PNK, np. tych dotyczących osób „50 +”, czy pułapu dopuszczalnej intensywności pomocy publicznej³. W SZOP PO KL znalazł się zapis: „Stymulowanie podnoszenia i aktualizacji umiejętności zawodowych przez osoby pracujące, zwłaszcza starsze i o niskich kwalifikacjach, jest kluczowe dla utrzymania ich aktywności na rynku pracy”⁴, co jednak nie spowodowało wyodrębnienia dla PNK, ani działania/poddziałania, ani szczegółowego miernika efektywności, jak miało to miejsce dla „50+”. **Świadczy to o tym, że administracja publiczna zauważa problem PNK, dotychczas jednak nie zaproponowała systemowego rozwiązania wspierającego tę właśnie grupę w podnoszeniu kwalifikacji.**

Wskazać należy też na działania niesystemowe, np. PARP realizował duży projekt szkoleniowo-doradczy dla PNK, a obecnie przygotowuje kolejny. Instytucje regionalne umieszczają w dokumentacji konkursów PO KL kryteria strategiczne dotyczące PNK. Są to jednak działania o ograniczonym zakresie oddziaływania i nie skutkują wzrostem intensywności szkolenia PNK, przy jednoczesnym znaczącym wzroście popularności szkoleń pozostałych grup pracowników.

Odbiorcami zmiany legislacyjnej będą PNK. Aktualnie mogą oni wprawdzie korzystać z mechanizmów wspierających rozwój pracowników, którzy z własnej inicjatywy podnoszą kompetencje. Mechanizmy te wymagające aktywności i samodzielności nie sprawdzają się jednak w stosunku do PNK. Inicjowanie procesu podnoszenia kwalifikacji przez PNK wymaga zastosowania pewnej formy przymusu/nacisku, bo wielu PNK nie wykształciło wewnętrznej motywacji do rozwoju. Wykorzystująca ów nacisk polityka w stosunku do *bezrobotnych* o niskich kwalifikacjach przynosi rezultaty. W stosunku do *PNK* państwo nie posiada bezpośrednich narzędzi takiego nacisku.

³ Niemające już zastosowania. Zmiana prawa włączyła szkolenia pracowników do pomocy de minimis, co pozwala w wielu przypadkach na finansowanie 100% kosztów szkolenia pracowników, (w tym oczywiście PNK).

⁴ Dotyczy Priorytetu VIII PO KL.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

Proponowany mechanizm wzmacniający odnosi się zarówno do szkoleń inicjowanych przez pracodawcę, jak tych inicjowanych przez PNK. W świetle powyższych argumentów jednak, należy oczekiwać, że ta druga opcja może mieć (szczególnie na początku) znaczenie drugorzędne. **Kluczem do wzrostu udziału PNK w szkoleniach jest aktywność pracodawców**, którzy z kolei podejmą taką, pod warunkiem uzyskania z tego tytułu korzyści dla swoich firm. Główną korzyścią z zastosowania produktu finalnego pozostaje możliwość refinansowania wydatków na szkolenie PNK z należnych składek na Fundusz Pracy – usunięta zostaje w ten sposób najważniejsza ze zidentyfikowanych barier. Jednocześnie pracodawcy będą mogli samodzielnie decydować o kierunkach i formach szkolenia swoich pracowników, stosowanie do występujących w przedsiębiorstwach potrzeb. Konstrukcja wsparcia zabezpiecza też pracodawców przed ryzykiem nieefektywności wydatków na szkolenia z powodu zwalniania się przeszkolonych pracowników (zachowują prawo do odliczeń w przypadku rozwiązania umowy z przyczyn niewynikających z ich winy). Najważniejsze jednak, że nakłonieni mechanizmem finansowym do szkolenia swoich PNK, otrzymują bardziej kompetentnych pracowników, którzy są bardziej związani z firmą i bardziej zaangażowani w jej działania. W konsekwencji przedsiębiorcy stosujący produkt finalny podnoszą swoją konkurencyjność na rynku, wynikającą ze wzrostu jakości zasobów ludzkich jakimi dysponują.

II. CEL WPROWADZENIA INNOWACJI

Cel główny i cele szczegółowe opisane w Strategii nie uległy zmianie w stosunku do zapisanych we wniosku aplikacyjnym. Nie wprowadzono zmian w zakresie wartości liczbowych wskaźników pomiaru celu, natomiast w jednym (poniżej opisanym przypadku) uszczegółowiono zapisy.

Celem głównym jaki został sformułowany we wniosku jest:

Zwiększenie udziału PNK w szkoleniach podnoszących kwalifikacje/ kompetencje ogólne, poprzez wprowadzenie regulacji prawnej zachęcającej przedsiębiorstwa do kierowania ich na szkolenia w terminie do 31.12.2014r.

Dla celu głównego określono **trzy wskaźniki pomiaru celu**:

1. **„Liczba pracowników przedsiębiorstw, którzy zakończyli udział w szkoleniach [w okresie realizacji Projektu]”** zaplanowany na poziomie 500 osób (w równym podziale na kobiety i mężczyzn).

W opinii Grupy Doradczej Projekt wskaźnik ten wymaga nieznacznego uzupełnienia w następujący sposób:

„Liczba PNK, którzy zakończyli udział w szkoleniach i podnieśli kwalifikacje /kompetencje ogólne”.

Taki wskaźnik precyzyjniej odnosi się do problemów, jakimi są nie tylko niewielki udział PNK w szkoleniach, ale również ich niskie kwalifikacje. Źródłem weryfikacji wskaźnika będą kompletowane na bieżąco (w momencie zaistnienia zdarzenia, zgodnie z harmonogramem



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

Projektu) umowy przedsiębiorstw z jednostkami szkolącymi na realizację usług szkoleniowych oraz zaświadczenia o ukończeniu szkoleń przez PNK, dokumentujące rodzaj nabytych kwalifikacji (kompletowane na bieżąco, zgodnie z harmonogramem projektu to jest w okresie marzec-wrzesień 2013 r. i marzec-wrzesień 2014 r.). Za prowadzenie monitoringu odpowiadać będzie: Koordynator merytoryczny.

2. „Liczba przedsiębiorstw, które w ramach projektu skierują na szkolenia [zatrudnianych przez siebie] PNK.”

Docelową wartość tego wskaźnika na koniec Projektu założono na poziomie 100 przedsiębiorstw z województwa świętokrzyskiego. Źródłem weryfikacji wskaźnika będzie: kontrolowana na bieżąco liczba umów zawieranych przez Grupę Doradczą Projekt z przedsiębiorstwami oraz kontrolowana na bieżąco liczba umów przedsiębiorstw z jednostkami szkoleniowymi (zgodnie z harmonogramem Projektu to jest w okresie kwiecień – wrzesień 2013 r. i kwiecień – wrzesień 2014 r.). Za prowadzenie monitoringu odpowiadać będzie: Koordynator merytoryczny. Podobnie jak wcześniejsze - również te informacje będą gromadzone na bieżąco i dostępne narastająco w dowolnym momencie trwania Projektu (pomiar ciągły). Będzie to możliwe dzięki narzędziu informatycznemu (pliku EXCEL), za pomocą którego umowy i zaświadczenia będą ewidencjonowane, podliczane i odnoszone do wartości docelowych.

Kolejnym wskaźnikiem pomiaru dla celu głównego jest powstanie projektu (z uzasadnieniem) takiej regulacji prawnej, która zwiększy aktywność pracodawców w zakresie inwestowania w kwalifikacje PNK, poprzez zastosowanie zwolnienia w opłacaniu składek na Fundusz Pracy. Wskaźnik ten w projekcie został sformułowany następująco:

3. Stworzenie projektu regulacji prawnej mającej na celu zwiększenie udziału PNK w podnoszeniu kwalifikacji.

Wskaźnik (o wartości docelowej równej 1) będzie osiągnięty w momencie, gdy projekt regulacji zostanie ostatecznie zatwierdzony przez Komitet Sterujący i rekomendowany do wdrożenia (przed 31.12.2012 r.). Za prowadzenie monitoringu odpowiadać będzie: Koordynator merytoryczny.

Dla wszystkich powyższych wskaźników przyjęto wartość obecną na poziomie zero. Dla wskaźników 1 i 2, narzędziem pomiaru będą mechanizmy sumujące w arkuszu kalkulacyjnym pełniącym rolę ewidencji zdarzeń. Zbierane i sumowane na bieżąco wyniki będą analizowane na początku każdego tygodnia we wskazanych powyżej okresach realizacji.

Cele szczegółowe projektu (dalej CSz) to:

1. Stworzenie mechanizmu zachęcającego przedsiębiorców do kierowania PNK na szkolenia, w terminie do 31.12.2013 r.

Wskaźnik pomiaru (o wartości docelowej równej 1) - analogicznie jak w wskaźnika celu głównego) będzie osiągnięty w momencie, gdy projekt regulacji zostanie ostatecznie zatwierdzony przez Komitet Sterujący i rekomendowany do wdrożenia (przed 31.12.2013 r.). Za prowadzenie monitoringu odpowiadać będzie: Koordynator merytoryczny.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

2. Zwiększenie przekonania 400 pracodawców o celowości kierowania na szkolenia osób z niskim wykształceniem, w terminie do 31.12.2014r.

Przyjęto tutaj wskaźnik osiągnięcia celu w brzmieniu: Liczba przedsiębiorstw, które zadeklarowały stosowanie w przyszłości wypracowanego rozwiązania prawnego, o wartości docelowej 400 przedsiębiorstw z terenu województwa świętokrzyskiego. Źródłem weryfikacji wskaźnika będą raporty z badań ankietowych przedsiębiorców, przeprowadzonych dwukrotnie: pod koniec fazy testowania i upowszechniania – to jest w okresie od kwietnia do września 2013 r. i 2014 r. W ankietach respondenci zostaną zapytani wprost o akceptację dla nowego rozwiązania, jak również sprawdzająco poprzez pytania pośrednie. Za prowadzenie monitoringu odpowiadać będzie: Koordynator merytoryczny.

3. Zwiększenie udziału PNK w szkoleniach podnoszących kwalifikacje/kompetencje ogólne, [a] tym samym zwiększenie ich szans na utrzymanie zatrudnienia w terminie do 31.12.2014r.

Przyjętym tutaj wskaźnikiem jest: Liczba PNK, którzy podnieśli kwalifikacje zawodowe/kompetencje ogólne, z wartością docelową na poziomie 500 osób (równy udział kobiet i mężczyzn). Źródłem weryfikacji będą zaświadczenia wydawane PNK przez ośrodki szkoleniowe (po zakończonym szkoleniu), w których wskazany zostanie rodzaj nabytych przez Uczestników kwalifikacji lub kompetencji oraz ankiety ewaluacyjne (na zakończenie każdego szkolenia) z pytaniami zarówno o subiektywnie odczuwane, jak i obiektywne podniesienie kwalifikacji/kompetencji. Bieżąca, systematyczna ewidencja zaświadczeń i operacjonalizacja odpowiedzi zawartych w ankietach ewaluacyjnych (przy zastosowaniu narzędzia informatycznego opisanego powyżej) pozwoli na pomiar w trybie ciągłym (wyniki generowane automatycznie po każdej zmianie danych) – w okresie od kwietnia 2013 r. do września 2014 r. Za prowadzenie monitoringu odpowiadać będzie: Koordynator merytoryczny.

Podobnie jak wcześniej w przypadku wskaźników celu głównego, dla wszystkich powyższych wskaźników CSz przyjęto wartość obecną na poziomie zero. Wszystkie dane zbierane w procesie monitoringu (za pomocą ankiet) będą ewidencjonowane w arkuszu kalkulacyjnym. Narzędziem pomiaru wskaźników będą mechanizmy sumujące w tym arkuszu kalkulacyjnym. Zbierane i sumowane na bieżąco wyniki będą analizowane po zakończeniu kolejnych, zaplanowanych badań i wprowadzeniu wyników do bazy (arkusza).

We wniosku aplikacyjnym założono także 5 cel szczegółowy, sformułowany jako: „Zbadanie sytuacji w zakresie dotychczasowego kształcenia PNK w przedsiębiorstwach, analiza poziomu wiedzy, potrzeb oraz barier związanych z inwestowaniem w podnoszenie kwalifikacji PNK przez przedsiębiorców w terminie do 31.10.2014”. Cel ten odnosił się do pierwszej fazy projektu (nieobjętej niniejszą strategią) i został osiągnięty. Partner w projekcie: Centrum Doradztwa Strategicznego, opracował raport z badań (źródło nr 7), który uzyskał akceptację Komitetu Sterującego. Badania przeprowadzone w ramach projektu potwierdziły trafność założeń projektu, które wprost odpowiadają na zidentyfikowane problemy.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

Proponowany w projekcie „mechanizm wspierający” w sposób prosty i komplementarny – oraz co bardzo istotne systemowy (a nie doraźny) – wpłynie na ograniczenie lub zniwelowanie wskazanych wyżej problemów, co oznacza realizację założonych celów Projektu.

Ułatwiając pracodawcom inwestowanie w rozwój zawodowy PNK, zwiększy się ich udział w szkoleniach, co umożliwi PNK podniesienie kwalifikacji. To z kolei wpłynie korzystnie na ich konkurencyjność na rynku pracy – zarówno w wymiarze wewnętrznego rynku pracy – to jest zwiększy szanse na utrzymanie zatrudnienia i możliwość awansu (poziomego lub pionowego) u pracodawcy, jak i – w przypadku utraty dotychczasowego zatrudnienia – skróci czas poszukiwania nowego zatrudnienia.

Zastosowanie „mechanizmu wspierającego” pozwoli także zniwelować część wymienionych uzasadnieniu skutków społeczno-ekonomicznych dotyczących PNK.

III. OPIS INNOWACJI, W TYM PRODUKTU FINALNEGO

Innowacyjność proponowanego rozwiązania polega na stworzeniu **mechanizmu zachęcającego pracodawców do kierowania PNK na szkolenia w celu podniesienia przez nich kwalifikacji/kompetencji zawodowych, poprzez opracowanie projektu zmiany legislacyjnej, zapewniającej zwiększenie udziału w podwyższaniu kwalifikacji przez PNK** (dalej: **mechanizm zachęcający**) i upowszechnienie tego mechanizmu.

Istotą mechanizmu zachęcającego jest wprowadzenie **zmiany legislacyjnej (produkt innowacyjny)** w 4 artykułach *Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* (Dz.U. nr 69/2008 poz. 415 z późn. zm.- dalej: *Ustawa o promocji zatrudnienia*).

Grupy docelowe, do których skierowana jest innowacja:

Użytkownicy docelowi: Mechanizm zachęcający skierowany jest docelowo do wszystkich pracodawców (w tym przedsiębiorców) na terenie kraju, zatrudniających PNK i ma na celu skłonienie ich do zwiększenia inwestycji w rozwój zawodowy i szkolenia dla PNK⁵.

Użytkownicy w projekcie: w fazie testowej: min. 20 przedsiębiorców oraz w fazie upowszechniania - 80, posiadających jednostkę organizacyjną na terenie świętokrzyskiego, zróżnicowanych ze względu na wielkość i miejsce prowadzenia działalności (subregion), a także 400 przedsiębiorstw, które zadeklarują stosowanie w przyszłości wypracowanego rozwiązania prawnego oraz ok. 2000 firm z regionu zaangażowanych promocyjnie w kampanię popierającą wprowadzenie mechanizmu zachęcającego.

Odbiorcy docelowi: Wszyscy PNK w kraju, zatrudnieni u pracodawców (w tym przedsiębiorców), którzy zdecydują się na zastosowanie mechanizmu, ok. **4 mln osób**.

⁵ Statystyka publiczna nie dostarcza danych odnośnie liczby podmiotów zatrudniających PNK.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

Odbiorcy w projekcie: w fazie testowej: 100 PNK i fazie upowszechniania 400 PNK, zatrudnionych u przedsiębiorców, posiadających jednostkę organizacyjną zlokalizowaną na terenie woj. świętokrzyskiego.

Opis zmiany legislacyjnej (produktu innowacyjnego): pracodawca, który ponosi koszty szkolenia PNK nabywa prawo do zwolnienia z obowiązku opłacania składek na Fundusz Pracy na następujących zasadach:

- Pracodawca może skierować PNK na szkolenie, jeśli w firmie występuje taka potrzeba (decyzja pracodawcy) i po uzyskaniu zgody PNK (decyzja pracownika).
- Po odbyciu przez PNK szkolenia i sfinansowaniu go z własnych środków pracodawcy, pracodawca nabywa prawo do zwolnienia z obowiązku płacenia składek na FP od pracownika/ów przeszkolonego/ych lub z puli innych zatrudnionych pracowników.
- Pracodawca musi rozpocząć wykorzystywanie przedmiotowego zwolnienia w ciągu 6 miesięcy od daty poniesienia kosztów szkolenia PNK – stwarza to szansę praktycznego, wolnego i świadomego zarządzania finansowego na poziomie przedsiębiorstwa.
- Pracodawca ma prawo do powyższego zwolnienia w okresie trwania stosunku pracy z PNK, który odbył szkolenie. W przypadku zakończenia stosunku pracy z winy pracodawcy prawo do zwolnienia z opłacania składek ustaje. Zapis taki zabezpiecza interesy pracownika. Jeśli rozwiązanie stosunku pracy nastąpi za wypowiedzeniem pracownika lub z jego winy (zwolnienie dyscyplinarne), pracodawca kontynuuje odliczanie od składek na Fundusz Pracy z puli innych zatrudnionych u siebie pracowników. Zapis taki chroni interesy pracodawcy i niweluje obawy przed odejściami wyszkolonych pracowników, jakie wyrażali uczestnicy badań [7].

Proponowana kwota zwolnienia w ramach zmiany legislacyjnej to max. 12- miesięczna wartość składki na Fundusz Pracy, tj. 2,45% podstawy wymiaru przeciętnego wynagrodzenia, które wynosi 3 510,22 zł⁶. Zwolnienie będzie przysługiwać do kwoty faktycznie poniesionych wydatków na szkolenie, jednak nie więcej niż wynosi równowartość 12-miesięcznych składek na Fundusz Pracy – aktualnie: 1 032,00 zł).

W przypadku, gdy wynagrodzenie szkolonego pracownika jest równe lub wyższe od przeciętnego wynagrodzenia, pracodawca nie odprowadza składek na FP za tego pracownika przez taki okres, dopóki nie „odzyska” kosztów poniesionych na szkolenie lub do wysokości 12-krotności składek na FP od przeciętnego wynagrodzenia (gdy koszty szkolenia są wyższe niż 1 032 zł). Przy czym wysokość miesięcznego zwolnienia za 1 przeszkolonego pracownika nie może przekroczyć wysokości kwoty składki liczonej od miesięcznego przeciętnego wynagrodzenia – czyli 86 zł.

Natomiast w przypadku, gdy wynagrodzenie szkolonego pracownika jest niższe niż przeciętne wynagrodzenie, pracodawca może nie odprowadzać składek na FP od wynagrodzenia tego pracownika przez okres dłuższy niż 12 miesięcy – do wysokości kosztów szkolenia lub 12-krotności składek od przeciętnego wynagrodzenia **lub** może nie odprowadzać składek od wynagrodzenia za większą liczbę pracowników zatrudnionych (z „puli” miesięcznych składek na FP wszystkich swoich pracowników) – do analogicznej wysokości. Wysokość miesięcznego

⁶ Zgodnie z def. z ustawy o promocji zatrudnienia art. 2.1. pkt. 28 – przeciętne wynagrodzenie aktualnie (wartość w grudniu 2012) = 3 510,22 zł



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

zwolnienia za 1 przeszkolonego pracownika nie może przekroczyć 86 zł – tak jak w przypadku poprzednim.

W Projekcie – testowanie i upowszechnianie – pracodawca otrzyma **refundację** kosztów poniesionych na szkolenie PNK z budżetu Projektu. Wysokość refundacji na 1 szkolonego pracownika nie może jednak być wyższa niż równowartość 12-miesięcznych składek na FP liczonych od przeciętnego wynagrodzenia tj. 1 032 zł.

Z pracodawcami uczestniczącymi w fazie testowania i upowszechniania podpisane będą umowy, w których określone zostaną zasady refundacji oraz zobowiązanie pracodawcy do zatrudniania przeszkolonego PNK przez okres minimum 12 miesięcy od ukończenia szkolenia. W projekcie przewidziano wypłatę refundacji z tytułu ukończenia szkoleń przez 500 osób dla 100 pracodawców (w fazie testowej: 100 PNK/min. 20 pracodawców, upowszechniania: 400 PNK/80 pracodawców).

Powyższy opis innowacji różni się od opisu zawartego we wniosku o dofinansowanie, gdzie zaproponowano mechanizm przewidujący odpis od składek na Fundusz Pracy, odprowadzanych od wynagrodzenia szkolonego pracownika. Jednak przeprowadzone badania pokazały, że wynagrodzenia PNK kształtują się na poziomie zbliżonym do płacy minimalnej - założenia z wniosku zakładały, iż będzie to kwota zbliżona do przeciętnego wynagrodzenia. Sytuacja ta rodziłaby konsekwencje co do **atrakcyjności mechanizmu zachęcającego**, bo wartość odpisu od minimalnego wynagrodzenia, to zaledwie 36,75 zł miesięcznie, tj. ok. 440 zł rocznie. To kwota zbyt mała, żeby była atrakcyjna dla pracodawców, co oznacza iż pierwotnie planowana zmiana przepisów wywarłaby nieistotny wpływ na praktykę szkolenia PNK. Rozpoznanie rynku szkoleń dla PNK pokazało, że kwota taka nie pozwala na finansowanie szkoleń zawodowych, które wymiennie podniosą kwalifikacje /kompetencje PNK i przyczynią się do osiągnięcia celów projektu.

Źródła zastane oraz wyniki badania w Projekcie pokazują, że brak możliwości finansowych jest największą barierą odpowiedzialną za niski udział PNK na szkoleniach. W szczególności potwierdzają to opinie pracodawców zebrane w wywiadach fokusowych [7].

Powyższe konkluzje są o tyle istotne, że badania ujawniły szereg dodatkowych czynników, które wskazują na pozafinansowe czynniki wpływające na niechęć pracodawców do szkolenia PNK (m.in.: obawa o odejścia PNK, obłożenie obowiązkami oraz niechęć PNK do szkoleń). **Koncepcja zmiany prawa, wpisana w niniejszy projekt, nie mogła zignorować takich przesłanek.** Doprowadziło to do modyfikacji mechanizmu finansowania szkolenia PNK z Funduszu Pracy, który będzie stanowił impuls do uczynienia ze szkoleń PNK stałego elementu polityki personalnej firm, dzięki któremu możliwe będzie efektywne motywowanie pracowników i „przywiązywanie” ich do Firmy.

Innowacyjność w kontekście już podejmowanych rozwiązań. Innowacyjność proponowanego rozwiązania **odnosi się w najwyższym stopniu do problemu**, którym jest niski udział w szkoleniach PNK, w mniejszym - do samej grupy docelowej i form wsparcia.

Jak stwierdzono wcześniej, choć powodów niskiego udziału PNK w szkoleniach jest kilka, to kluczowym pozostaje postrzeganie szkoleń jako nieopłacalnych finansowo. Zainteresowanie



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

szkoleniami, jeśli istnieje, to dotyczy wyłącznie szkoleń bezpłatnych. Dwa priorytety w PO KL oferują bezpłatne (lub nisko płatne) szkolenia pracowników⁷, ale korzystanie z tej oferty ma szereg ograniczeń. Np.: wymóg posiadania stosownego potencjału i minimalna wartość projektu na poziomie 50 tys. zł dla przedsiębiorców chcących realizować projekt samodzielnie. Korzystanie z projektu innego beneficjenta oznacza wybór szkoleń ograniczony ofertą projektu i niski poziom dostosowania oferty do potrzeb firmy. Uznanie dotacji na szkolenie pracowników za pomoc de minimis, przyczyniło się do spopularyzowania szkoleń wśród przedsiębiorców. Na udział PNK wywarło to jednak niewielki wpływ. Dotacje chętnie wykorzystuje się do szkolenia handlowców, specjalistów i kadry kierowniczej, ponieważ korzyści, jakie przynosi firmie ich szkolenie są lepiej widoczne. Pracodawcy nie dostrzegają takiego związku w przypadku szkoleń dla PNK. O ile *nie PNK* często są już traktowani jak zasób firmy (Strategia Kapitału Ludzkiego, zakładająca rozwój pracowników), to w stosunku do PNK obowiązuje Strategia Sita (inwestycje są nieopłacalne - PNK są traktowani jako „element” łatwo zastępowalny – dostępnych jest wielu kandydatów, często o kompetencjach wyższych niż minimalne na danym stanowisku pracy. Należy zatrudniać pracowników gotowych – a nie szkolić już zatrudnionych). Takie podejście, ma swoje konsekwencje dla przedsiębiorstwa (rotacja kadr, niska motywacja i jakość pracy) i dla PNK – pozbawionych możliwości rozwoju w firmie (i dla firmy), a w przypadku utraty pracy zagrożonych długotrwałym bezrobociem.

Dotychczas nie stworzono systemowych mechanizmów stymulujących rozwój zawodowy PNK. To nie znaczy, że problem nie jest zauważany przez instytucje publiczne. Wyrazem tego jest np. pilotażowy projekt „Każdy pracownik jest ważny...” realizowany przez PARP. Słabą stroną tego projektu (i istotną różnicą w stosunku do naszej inicjatywy), jest oferowanie firmom jednorazowego wsparcia na szkolenie PNK, a nie rozwiązanie systemowe, które wspierać będzie rozwiązywanie głównego problemu również po zakończeniu projektu. Doszkalanie, to proces ciągły, rozłożony na wiele lat i wymagający wielokrotnego powtarzania – niedający się zamknąć w szkoleniu w ramach projektu.

Przewaga proponowanego rozwiązania (nad powyższymi) polega na tym, iż ma ono charakter systemowy, w ogólnym rozliczeniu nie powoduje powstania dodatkowych wydatków po stronie przedsiębiorcy, pozostawiając szeroką autonomię w zakresie wyboru szkoleń dla pracowników, która z dużym prawdopodobieństwem skutkować będzie kierowaniem PNK na szkolenia. Proponowane rozwiązanie w najwyższym stopniu gwarantuje powiązanie szkoleń z realnymi potrzebami pracodawców (= rynku pracy). Z punktu widzenia polityki państwa, inwestycja w PNK (bo tym jest *de facto* zwolnienie w opłacaniu składek na Fundusz Pracy) nie jest „pompowaniem” pieniędzy w przedsiębiorstwa. Jest minimalizacją społecznych kosztów, poprzez niedopuszczanie do sytuacji, wymuszających podjęcie kosztownych interwencji, jaką jest np. aktywizacja bezrobotnych o niskich kwalifikacjach.

Należy w tym miejscu wspomnieć, że *Ustawa o promocji zatrudnienia* wprowadza finansowy instrument wsparcia szkoleniowego dla 3 grup pracowników: (1) w okresie wypowiedzenia stosunku pracy lub stosunku służbowego z przyczyn dotyczących zakładu pracy; (2) zatrudnionych u pracodawcy, wobec którego ogłoszono upadłość lub który jest w stanie

⁷ Priorytety II i VIII PO KL



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

likwidacji, z wyłączeniem likwidacji w celu prywatyzacji; (3) w wieku 45 lat i powyżej, zainteresowanych pomocą w rozwoju zawodowym. Wielu PNK spełnia kryteria tych grup. Warunkiem skorzystania jest jednak zarejestrowanie się w PUP jako „poszukujący pracy”, co oznacza pominięcie przedsiębiorstwa i zobowiązanie PNK do aktywnego zabiegania o szkolenie, co jest sprzeczne ze stwierdzoną w badaniu postawą biernego wyczekiwania na propozycję od pracodawcy. W praktyce i tak korzystanie z tej formy wsparcia jest trudne - przy ograniczonych środkach z Funduszu Pracy, pierwszeństwo daje się osobom zarejestrowanym w PUP jako „bezrobotne”.

Wdrożenie innowacji ma wyraźny **wymiar odnoszący się do grupy docelowej**. Polega na wykorzystaniu środków publicznych do ochrony grupy osób, pozbawionej możliwości stałego rozwoju zawodowego, przed dosyć łatwym i niejednokrotnie długotrwałym wypadaniem z rynku pracy. Korzystanie ze szkoleń finansowanych ze środków publicznych, dostępnych po spełnieniu określonych warunków, powoduje, że PNK *de facto* zyskują wzrost stabilności i trwałości zatrudnienia. A w przypadku utraty pracy – wyższe prawdopodobieństwo powrotu na rynek pracy dzięki posiadanym kwalifikacjom. Kurs finansowany przez pracodawcę jest wyżej ceniony na rynku pracy, niż kursy dla bezrobotnych, nawet jeśli oba dają te same kompetencje. Akt inwestowania w pracownika przez poprzedniego pracodawcę, jest postrzegany przez rynek jako informacja o potencjale pracownika – w firmach na szkolenia deleguje się najlepszych, szkolenia dla bezrobotnych wynikają z decyzji urzędnika.

Analizując koszty zaniechania wdrożenia innowacji, należy uwzględnić nie tyle negatywne konsekwencje dla firm, które nie dostaną pomocy od Państwa, lecz wydatki na aktywizację bezrobotnych – obecnych PNK, jakie trzeba będzie ponieść. Rozwiązanie daje szansę wielu tysiącom PNK każdego roku, na zachowanie swoich miejsc pracy lub ułatwiony transfer do innych pracodawców.

Wprowadzenie zmiany legislacyjnej nie spowoduje wzrostu wydatków z budżetu Państwa, w pewnym stopniu obciążą jednak Fundusz Pracy. Nie przez wzrost wydatków, choć należy odnotować konieczność dostosowania systemu teleinformatycznego Publicznych Służb Zatrudnienia (max. kilkaset tysięcy zł), co obniżenia wpływów.

Obniżenie będzie proporcjonalne do skali popularności mechanizmu i zamknie się wartością będącą iloczynem kwoty ok. 1000 zł (zblizonej do maksymalnej wartości ulgi) i liczby objętych mechanizmem PNK. Jeśli rocznie objętych szkoleniami zostanie 5%⁸ uprawnionych, to spadek wpływów do Funduszu kształtował się będzie na poziomie nawet 200 mln zł. To znaczna kwota, ale należy ją rozważać nie w kontekście utraconych wpływów, tylko zmniejszenia przyszłych wydatków. Przychody FP w 2012r. to ok. 10 mld PLN, a wydatki - 9 mld, z czego większość zostanie przeznaczona na zasiłki dla bezrobotnych (3 mld PLN) i na aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu. Szacowana wartość zamrożonych środków na koncie Funduszu Pracy ma osiągnąć w tym roku ponad 7 mld PLN, a środowiska biznesowe z tego powodu wysuwają postulaty ograniczenia wysokości składki na ten cel. Dlatego niezależnie

⁸ Osiągnięcie takiego pułapu jest jednak bardzo mało prawdopodobne, z tego względu należy go traktować jako wartość bardzo optymistyczna, szczególnie w kontekście występowania równoległe również innych barier niż finansowe powstrzymujących pracodawców od szkolenia PNK.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

od popularności mechanizmu zachęcania, nie wpłynie on negatywnie na potencjał finansowania dotychczasowych działań. Jeśli skutkiem wdrożenia innowacji będzie spadek napływu do bezrobocia PNK (efekt profilaktyki), to środków na aktywne i pasywne formy walki z bezrobociem potrzeba będzie mniej niż obecnie.

W wymiarze formy wsparcia, innowacyjność rozwiązania polega na wykorzystaniu skutecznych narzędzi już wykorzystywanych w polityce społeczno-gospodarczej państwa do stymulowania określonych zachowań przedsiębiorców i wspierania grup zagrożonych marginalizacją. Różnica polega **na celu**, w jakim wykorzystane zostaną zwolnienia z opłacania obowiązkowych składek na Fundusz Pracy. Celem dotychczasowych zwolnień z opłacania składek na FP jest wzrost motywacji pracodawców **do zatrudniania** różnych grup pracowników. Nigdy nie sięgnięto po takie rozwiązanie, by pobudzić proces szkolenia jakiejś **grupy pracowników**. Warunkiem, by innowacja zadziałała i skutkowała zauważalnym wzrostem liczby PNK na szkoleniach jest zapewnienie: (1) niskiego poziomu biurokratyzowania rozwiązania, (2) możliwości odliczenia 100% kosztów szkolenia (w przeważającej części przypadków), (3) informacji skierowanej do pracodawców, będącej odpowiedzią na istnienie innych niż finansowe, barier utrudniających szkolenia PNK.

Określenie czasu potrzebnego do wdrożenia i zaakceptowania zmiany przez przedsiębiorców jest trudne.

Potrzeba minimum kilku miesięcy zanim do przedsiębiorców przebieje się informacja o korzyściach. Jednak nie ma potrzeby rezerwowania środków na informowanie o rozwiązaniu – należy oczekiwać zadziałania rynku. Firmy szkoleniowe, stanowiąc będą źródło informacji dla pracodawców o nowych możliwościach. Zmiana ma być wprowadzona bezterminowo – pozytywne skutki jej wdrożenia będą się więc kumulować w czasie.

IV. PLAN DZIAŁAŃ W PROCESIE TESTOWANIA PRODUKTU FINALNEGO

W tej fazie realizacji projektu **pierwotnie planowane było** podpisanie umów z 20 przedsiębiorstwami, zainteresowanymi przetestowaniem mechanizmu zachęcającego, poprzez skierowanie na szkolenia 100 PNK i otrzymanie refundacji za przeszkolonych pracowników.

Kluczowym elementem procesu testowania jest **rekrutacja przedsiębiorstw**. We wniosku aplikacyjnym wskazano, że szkoleniami w tej fazie objęci będą pracownicy 20 przedsiębiorstw. Obecnie jednak proponujemy, żeby określić tę wartość jako **minimum 20 przedsiębiorstw**. Co oznacza, że może być liczba większa niż 20. Chcemy dokonać eksperymentu naturalnego i część firm zrekrutować poprzez PNK, kierując przekaz informacyjny bezpośrednio do pracowników, którzy z kolei przekażą go swoim przełożonym wraz z deklaracją gotowości do udziału w szkoleniach i szerzej: w Projekcie. **Przyjęcie takiego rozwiązania może zwiększyć liczbę przedsiębiorstw biorących udział w testach, przy niezmiennej liczbie 100 pracowników objętych szkoleniami.**



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

Byłoby ciekawym, przetestować atrakcyjność nowego rozwiązania dla firm z różnych branż, jednak liczba 20 przedsiębiorstw (lub nieznacznie więcej) to zbyt mało, by zastosować wiele kryteriów doboru. Teoretycznie można zastosować 20 różnych kryteriów, ale obserwacje w jednoelementowych klasach uniemożliwiłyby uogólnienia uzyskanych wyników. Dlatego też zmianą w zakresie do kryteriów zaproponowanych w pierwotnym wniosku jest **rezygnacja z kryterium branży w procesie rekrutacji przedsiębiorstw.**

Zdecydowaliśmy się na zastosowanie (1) **kryterium wielkości przedsiębiorstwa**, łącząc **przedsiębiorstwa mikro i małe** w jedną grupę, a **średnie i duże – w drugą – o równej liczebności**. Co prawda w województwie świętokrzyskim firmy z drugiej grupy stanowią tylko 1% wszystkich podmiotów (wg bazy REGON), jednak zachowanie tych proporcji w grupie przedsiębiorstw objętych testowaniem jest niemożliwe i niezasadne. A z drugiej strony - za takim podziałem przemawiają **wyniki badań** przeprowadzonych wśród przedsiębiorców w pierwszej fazie realizacji Projektu. Wielkość przedsiębiorstwa w największym stopniu różnicowała zainteresowanie nową regulacją prawną. O ile w pierwszej grupie łącznie *bardzo i raczej zainteresowanych* było odpowiednio 36,6% (mikro) i 43% (małe), o tyle w grupie firm średnich było to 61,1%, a dużych – 60%[7]. Duże i średnie przedsiębiorstwa, które szkolą pracowników, rzadziej wykorzystują do tego wyłącznie środki własnych budżetów, czy tylko środki z zewnętrznych źródeł, tak więc znają już różne rozwiązania hybrydowe i ich poszukują. Wyniki badań nie wskazują natomiast na zasadność różnicowania rekrutowanych przedsiębiorstw ze względu na branże (jak to zostało pierwotnie wskazane w Projekcie). **Drugie przyjęte kryterium ma charakter geograficzny** – postawiono na rekrutację równomiernie rozłożoną pomiędzy 3 subregiony województwa świętokrzyskiego: (1) północny, (2) sandomiersko-jędrzejowski oraz (3) miasto Kielce.

Wybór pracodawców do fazy testowania zostanie dodatkowo skonsultowany z przedstawicielami organizacji pracodawców i związków zawodowych, zaangażowanych w działania Komitetu Sterującego (ze Świętokrzyskim Związkiem Pracodawców Prywatnych LEWIATAN, Okręgiem Świętokrzyskiego Związku Zawodowego BUDOWLANI, Niezależnym Samorządnym Związkiem Zawodowym "SOLIDARNOŚĆ" Region Świętokrzyski, Świętokrzyskim Porozumieniem Branżowych Związków Zawodowych oraz Stowarzyszeniem Forum Pracodawców).

W ramach testowania 100 osób/PNK odbędzie szkolenia, na które kierowani będą przez swoje zakłady pracy. Według badań przeprowadzonych w pierwszej fazie projektu [7], **wiek** PNK jest zmienną, która najwyraźniej różnicuje całą populację pod kątem zainteresowania podnoszeniem kwalifikacji. Największe zainteresowanie podnoszeniem kwalifikacji wykazują osoby w przedziale wieku 25-30 lat (69,7%). Nieco tylko mniejszą te z przedziału do 24 lat (63,7%), co może wynikać z faktu, że część tych osób być może kontynuuje naukę w trybie niestacjonarnym. Najniższe zainteresowanie doksztalcaniem wykazują osoby w wieku 50+ (tylko 11,7% wskazań pozytywnych). Świętokrzyscy PNK do 40 roku życia cechują się wysoką akceptacją (blisko 50%) dla stwierdzenia „*Uważam, że nowe umiejętności i kwalifikacje należy zdobywać przez całe życie*”. Akceptacja ta obniża się w grupie 41-50 lat (30%), by osiągnąć zaledwie 7% w grupie 50+. Z wiekiem zmienia się też cel, dla którego warto podnosić



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

kwalfikacje. Pracownicy powyżej 40 roku życia znacznie częściej lokują swoje motywacje do podnoszenia kwalifikacje wewnątrz firmy, w której aktualnie są zatrudnieni – co wyraża się wysoką akceptacją (ok. 50%) dla stwierdzenia „*Uważam, że nowe kwalifikacje pomogą mi zdobyć lepszą pozycję w obecnym miejscu pracy*”. Akceptację dla tego stwierdzenia wyrażało tylko ok. 20% osób w wieku 40 lat i mniej.

Te i pozostałe wyniki każą obserwować postawę wobec oferowanego szkolenia PNK w różnym wieku, a także badać na ile zastosowane rozwiązanie redukuje obawę pracodawców o „ucieczkę” przeszkolonych pracowników w młodym wieku (z natury cechujących się większą mobilnością i bardziej skłonnych do poszukiwania lepszego zatrudnienia). Z tego powodu do testowania zapewniony zostanie:

- **udział 100 PNK, z których 50% będzie w wieku poniżej, a 50% powyżej 35 lat.**

Cenzus 35 lat, to środek przedziału 31-40, gdzie pojawiają się różnice w stosunku do szkoleń. Z obu grup nastąpią wyłączenia, mogące zakłócić proces testowania, z powodu występowania istotnych cech/zmiennych niepoddających się kontroli.

Wyłączeniu podlegają osoby z grup, które zwolnione są/mogą być z płacenia składki na Fundusz Pracy z innego tytułu (wiek, powrót po przerwie spowodowanej opieką nad dzieckiem). PNK powinni być kierowani na szkolenie w wyniku wprowadzenia możliwości odliczenia składki na Fundusz Pracy i istniejącej w przedsiębiorstwie potrzeby szkoleniowej.

Przewidujemy, że różnice pomiędzy dwoma wyodrębnionymi grupami firm objawiać się będą w przebiegu procesu decyzyjnego i medium dotarcia do decydentów – wynikać to będzie m.in. z wydzielenia w większych firmach funkcji kadrowej do osobnej komórki/działu.

Badania nie potwierdziły występowania nierówności i znaczącego zróżnicowania w zakresie dostępu do szkoleń **kobiet i mężczyzn** (choć samo bycie PNK częściej odnosi się do mężczyzn niż kobiet, co wynika z niższego wykształcenia pracujących mężczyzn, wyższego wskaźnika aktywności zawodowej oraz dłuższego okresu funkcjonowania na rynku pracy). Z tego powodu do testowania zapewniony zostanie:

- **udział 100 PNK, z których 50% Stanowiąc będą kobiety i 50% - mężczyźni.**

Zaproponowany dobór zarówno grupy użytkowników jak i odbiorców do fazy testowania zapewnia **maksymalne odwzorowanie grup docelowych**. Ponadto testowanie odbywać będzie się **w warunkach optymalnie zbliżonych do warunków rzeczywistych**. Obie te przesłanki wpłyną korzystnie na uzyskanie wiarygodnej i rzetelnej informacji zwrotnej na temat testowanego mechanizmu.

Jak wspomniano powyżej zastosowane zostaną **dwa różne przekazy** o nowym rozwiązaniu i możliwości sfinansowania szkoleń PNK w powiązaniu z wysokością odprowadzanej składki na Fundusz Pracy.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

Algorytm rekrutacyjny „via firma” obejmował będzie: (1) wstępny kontakt, (2) stwierdzenie istnienia potrzeby szkoleniowej, (3) ofertę refundacji kosztów szkolenia do założonej wysokości, (4) podpisanie umowy z przedsiębiorstwem. W umowach zawarte zostaną klauzule, w których pracodawcy zobowiążą się do zagwarantowania zatrudnienia przeszkolonego pracownika/PNK przez okres 12 miesięcy od dnia zakończenia przez niego szkolenia. Zawarcie tego typu klauzuli i decyzja przedsiębiorcy na podpisanie tak sformułowanej umowy, pozwoli dodatkowo zweryfikować wiarygodność pracodawcy i stopień jego motywacji do przetestowania nowego rozwiązania.

Algorytm „via PNK” różnić się będzie tylko tym, że w pierwszej fazie rekrutacji pracownik Projektu będzie namawiał na szkolenie PNK, który w przypadku wzbudzenia zainteresowania będzie zobowiązany do przeprowadzenia wstępnej rozmowy z pracodawcą. Jeśli przekona pracodawcę, następuje zastosowanie ścieżki „via firma”.

Po podpisaniu umowy, pracodawca we własnym zakresie lub przy wsparciu pracowników projektu poszukuje ośrodka szkoleniowego, który dostarczy usługę szkoleniową dopasowaną do potrzeb danego przedsiębiorstwa. Realizator Projektu (GDP) nie będzie ingerował w proces negocjacji warunków między przedsiębiorstwem a dostawcą usług szkoleniowych. Wymagane będzie jednak zawarcie formalnej umowy z instytucją szkoleniową, której minimalny zakres określony będzie przez Realizatora Projektu (GDP). Załącznikiem ex-post do umowy zawieranej przez Realizatora Projektu (GDP) z przedsiębiorstwem będzie kopia umowy z ośrodkiem szkoleniowym oraz symulacja płatności, gdyby była ona wypłacana, tak jak następować będą hipotetyczne odpisy ze składek na Fundusz Pracy. Następnie zostanie zrealizowane szkolenie, zgodnie z podpisaną umową. Refundacja płatności będzie dokonywana jednorazowo na podstawie informacji o kwocie zapłaconej składki na Fundusz Pracy, zgodnie z wykonaną symulacją.

Kluczowym działaniem w ramach etapu testowania **będzie zbieranie i analiza informacji na temat rzeczywistych efektów jakie przynosi proponowane rozwiązanie**. Informacje zbierane będą za pomocą maksymalnie zróżnicowanych metod.

Przebieg kontaktu z pracodawcą (oraz z mniejszym zakresem z PNK) będzie szczegółowo ewidencjonowany za pomocą specjalnie w tym celu przygotowanego formularza – od momentu stwierdzenia potrzeby szkoleniowej (celem innowacji nie jest wzbudzanie nowych potrzeb). Szczególny nacisk zostanie położony na odtworzenie przebiegu i analizę procesu decyzyjnego **pracodawcy (użytkownika)**.

Ponadto przedsiębiorca zostanie poproszony o wypełnienie ankiety, po rozpoczęciu szkolenia, na temat przebiegu postępowania rekrutacyjnego, czynników które zdecydowały o udziale w projekcie, negocjacji z firmą szkoleniową, opinii o proponowanej regulacji, swoich propozycji jej zmian. Po zakończeniu szkolenia przedsiębiorca (przedstawiciel przedsiębiorstwa) zostanie zapytany w odrębnej ankiecie o swoją ocenę przedsięwzięcia, w którym wziął udział oraz o skutki dla praktyki przyszłych szkoleń PNK przez przedsiębiorstwo. Uzyskane wyniki będą dyskutowane na bieżąco w gronie zespołu projektu i zaproszonych do współpracy ekspertów.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

W razie pojawienia ciekawych wypowiedzi przedsiębiorców (użytkowników), przewiduje się możliwość zaproszenia na dodatkową konsultację, wspólnego sformułowania propozycji zmian projektu regulacji prawnej (lub uzasadnienia).

Również biorący udział w szkoleniu **PNK (odbiorcy)** będą ankietowani na początku i na końcu szkolenia, w zakresie w jakim uczestniczyli w decyzji przedsiębiorstwa o szkoleniu PNK. W zależności od długości szkolenia, uczestnicy co najmniej raz będą telefonicznie pytani, o to jak udział projekcie wpływa na ich sytuację w zakładzie, czy ich szkolenie jest jakoś komentowane przez kierownictwo i współpracowników.

Chcemy znaleźć odpowiedź na pytanie, co zdecydowało o udziale w projekcie i wysłaniu PNK na szkolenie. I czy na pewno decydujące znaczenie miały warunki wynikające z zapisów testowanej regulacji prawnej. Dane z formularzy zostaną zakodowane i wprowadzone do odpowiednio przygotowanego arkusza kalkulacyjnego, który będzie pełnić rolę rejestru zdarzeń. A zastosowane mechanizmy sumujące, porównujące i prezentujące stanowiąc będą narzędzie analizy uzyskiwanych w badaniu wyników. Odpowiedzialnym za gromadzenie danych źródłowych oraz wstępną analizę zebranych danych odpowiedzialny będzie Specjalista ds. ewaluacji wewnętrznej.

Równolegle prowadzone będą konsultacje z **interesariuszami** na temat testowanej innowacji. Zaplanowano obligatoryjne spotkania z przedstawicielami wszystkich organizacji przedsiębiorców i pracodawców działających w regionie oraz zarządami wojewódzkimi związków zawodowych. Do konsultacji zostaną zaproszeni również przedstawiciele tych organizacji działający na szczeblu krajowym i sąsiednich w stosunku do świętokrzyskiego województw – decyzję o udziale w spotkaniach im pozostawiamy.

Wszystkie uzyskane głosy, propozycje zmian, sugestie, będą zapisywane na przygotowanych formularzach i rejestrowane w ewidencji ocen i propozycji zmian. Szczególna uwaga skupiona będzie na opiniach i sygnałach płynących od użytkowników i odbiorców. W przypadku pojawienia się daleko idących propozycji zmian ze strony interesariuszy i ekspertów, dopuszcza się zorganizowanie dodatkowego spotkania konsultacyjnego (konferencji) z przedsiębiorcami w celu ich omówienia i poddania ocenie. Całość informacji i opinii agregowana będzie przez Specjalistę ds. ewaluacji wewnętrznej w postaci miesięcznych raportów ewaluacyjnych, przedstawianych do zaopiniowania Koordynatorowi Merytorycznemu, odpowiedzialnemu za weryfikowanie prawidłowości realizacji procesu testowania mechanizmu i przedstawienie ewentualnych rekomendacji bieżących modyfikacji (np. w zakresie stosowanych dokumentów formalnych oraz metod i narzędzi zbierania informacji zwrotnych). Rekomendacje dotyczące ewentualnych modyfikacji Koordynatora Merytorycznego, opracowane na podstawie opinii z raportów Specjalisty ds. ewaluacji będą przedstawiane do akceptacji/zgłoszenia uwag Komitetowi Sterującemu.

Niejako ukoronowaniem całego procesu testowania produktu będzie przygotowanie poprawionej wersji produktu, która uwzględni wyniki przeprowadzonych testów.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

Planowane są działania promocyjne (mailing, wysyłka pism i opracowań) skierowane do ok. 2 000 firm z regionu, zachęcające do udziału w kampanii popierającej wprowadzenie proponowanego rozwiązania do systemu prawnego. Efektem działań będzie też m in. 400 deklaracji z firm z regionu, dot. stosowania w przyszłości wypracowanego rozwiązania prawnego.

Ważnym elementem tego etapu realizacji projektu będzie prowadzenie otwartej komunikacji z użytkownikami i ekspertami oraz szerszą opinią publiczną (zaplanowana została publikacja minimum 6 artykułów w prasie oraz artykułu w biuletynie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Kielcach, zorganizowanie 2 konferencji dla pracodawców i specjalistów HR, i innych instytucji zainteresowanych zasadami działania nowego mechanizmu.). Prowadzony będzie także mailing, a na stronie internetowej zamieszczane będą informacje na temat postępu realizacji, opinie oraz wypowiedzi pracodawców i PNK. Na tym etapie poinformujemy również parlamentarzystów z regionu świętokrzyskiego o przetestowaniu produktu oraz o chęci zorganizowania debaty „ponad podziałami” na ten temat po zakończeniu fazy testowania.

Ważnym zadaniem tego etapu będzie również zewnętrzna ewaluacja opisana w kolejnym punkcie.

V. SPOSÓB SPRAWDZENIA CZY INNOWACJA DZIAŁA

Ewaluacja wewnętrzna

Przez cały okres realizacji Projektu prowadzony będzie monitoring przebiegu Projektu – wcześniej wskazano koordynatora merytorycznego, jako odpowiedzialnego za monitorowanie wskaźników osiągnięcia celów, a specjaliści ds. monitoringu – danych z przebiegu fazy testowania (i później fazy wdrażania). Wyniki uzyskane poprzez monitoring stanowić będą podstawę do sformułowania regularnych mini-raportów. Te z kolei będą podstawą do wewnętrznej ewaluacji przebiegu projektu przez zespół ekspercki projektu. Zgodnie z metodyką Prince II stosowaną w projekcie, organizowane będą comiesięczne spotkania operacyjne (w praktyce przewidujemy spotkania częstsze – co 1-2 tygodnie) zespołu projektowego, na których dokonywana będzie ewaluacja wewnętrzna i podejmowane wszelkie niezbędne działania korygujące. Ewaluacja wewnętrzna polegać będzie w głównej mierze na stwierdzaniu zgodności uzyskiwanych efektów z założeniami i celami niniejszej strategii oraz terminowości uzyskiwania kolejnych kamieni milowych. Wnioski z ewaluacji przedstawiane będą Komitetowi Sterującemu przez koordynatora.

Ewaluacja zewnętrzna

Realizacja Projektu innowacyjnego obarczona jest ryzykiem subiektywizmu i nadinterpretacji, a nawet czegoś co literaturze psychologicznej określono mianem „efektu ojcowskiego”⁹.

⁹ Efektu, który sprowadza się do ambicjonalnej, opartej na emocjach i zaangażowaniu, obrony stworzonego przez nas pomysłu.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

Rolą ewaluacji zewnętrznej w Projekcie będzie zapewnienie całemu procesowi powstawania innowacji obiektywnej oceny i informacji zwrotnej. Projekt warto kontynuować, o tyle o ile faza testowania przebiegnie prawidłowo (potwierdzi oczekiwane efekty mechanizmu wspierającego) oraz jednocześnie niezależny od Realizatora Projektu ewaluator potwierdzi, że interpretacja wyników i wyciągnięte z nich wnioski odnośnie zasadności włączenia rozwiązania do głównego nurtu polityki są zasadne.

W przypadku naszego Projektu innowacyjnego ewaluacja nie będzie odnosić się tylko do oceny stopnia osiągnięcia założonych celów projektu lub oszacowania prawdopodobieństwa ich osiągnięcia. Ocena w naszym projekcie obejmie: (A). zastosowaną metodologię (źródła danych, produkt, testowanie), (B). rzetelność w realizacji, (C) logiczną zgodność uzyskanych wyników, jako przesłanki do dalszych działań, (D) wartość produktu oceniana w odniesieniu do zasad obowiązujących w legislacji, (E) przewidywane konsekwencje wprowadzenia innowacji do głównego nurtu polityki.

Ocena efektów zastosowania innowacji i poziomu ich osiągnięcia, który będzie usprawiedliwiał jej stosowanie na szerszą skalę musi dać twierdzącą odpowiedź na poniższe tezy:

- **Zastosowany mechanizm stanowił podstawowy i główny czynnik motywacyjny dla przedsiębiorców, który skłonił ich do wysłania PNK na szkolenie;**
- **Przedsiębiorca nie wysłałby PNK na szkolenie, gdyby nie zastosowano mechanizmu zachęty.**

Pytania na jakie odpowiedź musi znaleźć ewaluator tego projektu:

- A. Czy uwzględniono wszystkie dostępne źródła informacji o przedmiocie oceny? Czy przeprowadzone w projekcie badanie dostarczyło wiarygodnych danych? Czy przygotowany produkt uwzględnia wszystkie ustalenia, poczynione w pierwszej fazie projektu i czy zostały one w pełni uwzględnione przy konstruowaniu produktu finalnego? Czy zastosowana metodyka testowania rozwiązania pozwalała oczekiwać potwierdzenia przydatności produktu i akceptacji przez interesariuszy? Czy metodyka testowania była wystarczająco „czuła” na wychwytywanie głosów/uwag wszystkich możliwych interesariuszy? Czy metodyce, w którymkolwiek momencie można zarzucić subiektywność i nienaukowość podejścia?
- B. Czy dotychczasowe działania projektowe były zgodne z zaakceptowaną strategią wdrażania projektu? Czy w pracach nad produktem prawidłowo uwzględniono ustalenia z pierwszej fazy projektu? Czy testowanie było zgodne z przyjętą metodyką? Czy wystąpiły odstępstwa od przyjętej metodyki i czy mogły one mieć wpływ na ostateczne wyniki? Czy wszystkie dane cząstkowe były gromadzone w prawidłowy sposób? Czy sposób agregacji danych mógł mieć negatywny wpływ na końcowe wyniki i rekomendacje? Czy stateczne wartości zastosowanych ulg dla przedsiębiorstw wynikają z wyniku podejmowanego



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

- eksperymentu stopniowego wprowadzania coraz wyższych wartości, czy też z hojności przedstawiciela projektu?
- C. Czy uzyskane w procesie testowania wyniki potwierdzają zasadność dalszej pracy nad wdrożeniem innowacji (upowszechnianie, włączenie do głównego nurtu polityki)? Czy uprawniona jest inna interpretacja otrzymanych wyników? Jakie są rzeczywiste źródła zmian wprowadzanych w produkcie? Czy przesłanki, którymi uzasadniono zmiany, rzeczywiście mogą stanowić obiektywne uzasadnienie?
- D. Czy finalny produkt zgodny jest z ogólnie przyjętymi w polskiej legislacji zasadami techniki prawodawczej? Jakie są mocne i słabe strony przygotowanego projektu? Czy w uzasadnieniu przewidziano wszystkie dające się przewidzieć obiekcje? Czy dostarczono argumentów przeciw możliwym obiekcyjom? Czy prawidłowo oszacowano konsekwencje wprowadzenia zmiany w prawie?
- E. Jakie są możliwe scenariusze (optymistyczny, pesymistyczny, optymalny) wprowadzenia rozwiązania do głównego nurtu polityki?

Aby ewaluacja zewnętrzna przyniosła spodziewane efekty (rzeczowe, kompetentne i wyczerpujące odpowiedzi na postawione powyżej pytania) zostanie zlecona do przeprowadzenia podmiotowi posiadającemu odpowiedni zasób wiedzy i doświadczenia.

Podmiot przeprowadzający ewaluację zewnętrzną będzie miał do dyspozycji zarówno:

- (1) zbiór danych pozyskanych w procesie monitoringu, pełną dokumentację źródłową projektu i treść różnego mini-raportów i opracowań funkcjonalnych, które zostały wytworzone przez personel projektu w trakcie realizacji, jak również...
- (2) dane wywołane, pozyskane w trakcie podjętych z własnej inicjatywy czynności badawczych – obecnie nie należy jeszcze przesądzać, jakiego rodzaju aktywność w tym zakresie zostanie podjęta i jakie zostaną wykorzystane techniki i metody badawcze; powinno to wynikać bowiem z metodyki zaproponowanej przez ewaluatora, a z drugiej – z oceny wiarygodności danych monitoringowych.

Zgodnie z zasadą ekonomicznego gospodarowania zasobami projektu przeprowadzone zostanie rozeznanie cenowe wśród podmiotów mogących wykonać badanie ewaluacyjne i wybrana zostanie oferta najbardziej korzystna cenowo. Rozeznanie będzie jednak kierowane do podmiotów, które łącznie spełnią następujące wymagania:

- Nie uczestniczyły dotychczas w żadnym etapie w realizacji projektu,
- Posiadają udokumentowaną wiedzę i doświadczenie z zakresu badań społecznych i procesu tworzenia prawa,
- Posiadają udokumentowane doświadczenie w przeprowadzeniu badań ewaluacyjnych dla minimum dwóch różnych podmiotów,
- Posiadają doświadczenie w przygotowaniu lub/i ocenie projektów aktów prawnych (minimum jednego, przyjętego przez parlament).

Ewaluacja dostarczy podstaw do podjęcia decyzji o kontynuacji projektu (o przejściu do fazy upowszechniania) lub decyzji o zakończeniu realizacji projektu.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

VI. STRATEGIA UPOWSZECHNIANIA

Celem tego etapu wdrażania jest rozpropagowanie wiedzy o nowym rozwiązaniu wśród możliwie licznej grupy potencjalnych odbiorców i użytkowników oraz zapewnienie dalszym działaniom poparcia ze strony różnych grup wpływu. W tej części osiągnięte zostaną pozostałe dwa bezpośrednie cele szczegółowe sformułowane dla projektu:

1. Zwiększenie przekonania 400 pracodawców o celowości kierowania na szkolenia osób z niskim wykształceniem, w terminie do 31.12.2014r.
2. Zwiększenie udziału 500 PNK w szkoleniach podnoszących kwalifikacje/ kompetencje ogólne, [a] tym samym zwiększenie ich szans na utrzymanie zatrudnienia w terminie do 31.12.2014r.

O czy świadczyć będzie skompletowanie wymaganych, finalnych poziomów wskaźników realizacji, przypisanych do poszczególnych celów, omówione szczegółowo w rozdziale dot. celów strategii.

Najlepszym sposobem upowszechnienia produktu finalnego jest zapewnienie:

1. Stosunkowo nielicznej grupie podmiotów możliwości skorzystania z niego (a właściwie na tym etapie, w przypadku naszej innowacji skorzystania tylko z pewnej symulacji działania tego produktu) oraz
2. Informacji o produkcie oraz o zaletach skorzystania z niego możliwie wielu osobom, które mogą być taką informacją zainteresowane.

Faza upowszechniania zakłada objęcie działaniami projektu PNK skierowanych na szkolenia podnoszące kwalifikacje i/lub kompetencje ogólne przez minimum 80 pracodawców. W liczbie pozwalającej na uzyskanie wskaźnika 400 osób, które ukończyły szkolenie i uzyskały certyfikat.

O ile znacząco ograniczyliśmy liczbę kryteriów użytych przy rekrutacji do testowania, o tyle w tym momencie uważamy za zasadne, by tak zróżnicować grupę przedsiębiorstw, które wezmą udział w fazie upowszechniania, by objęła ona branże zatrudniające najwięcej PNK. Z analizy przeprowadzonej w fazie przygotowawczej wynika, że najliczniejszymi sekcjami PKD, skupiającymi przedsiębiorstwa o wysokim odsetku zatrudnianych PNK w województwie świętokrzyskim są (w kolejności nomenklatury statystycznej): (1) Przetwórstwo przemysłowe, (2) budownictwo, (3) handel i naprawa pojazdów samochodowych, (4) transport i gospodarka magazynowa, (5) zakwaterowanie i gastronomia, (6) pozostała działalność usługowa. Każda z tych sekcji skupia co najmniej 2000 przedsiębiorstw w regionie (są jeszcze inne nawet liczniejsze, ale nie cechują się wysokim odsetkiem zatrudnienia PNK). Proponujemy, aby z każdej sekcji przyjąć do Projektu po 12-13 przedsiębiorstw. Nie jest to podejście oparte na zachowaniu proporcji, ani w stosunku do liczebności poszczególnych sekcji, ani liczby pracowników, którzy są zatrudnieni w przedsiębiorstwach z tych sekcji. Równy rozkład ma



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

zapewnić bowiem nie tyle reprezentatywność, czy sprawiedliwości podejścia, co dotarcie do wielu środowisk zawodowych. Takie uproszczone podejście jest wystarczające, by ten cel osiągnąć. Kryterium geograficzne, będzie drugim, jakie zastosujemy. Zapewnimy rekrutację w miarę równomiernie rozłożoną pomiędzy 3 subregiony województwa świętokrzyskiego: (1) północny (powiaty: kielecki, konecki, ostrowiecki, skarżyski, starachowicki), (2) sandomiersko-jędrzejowski (powiaty: buski, jędrzejowski, kazimierski, opatowski, pińczowski, sandomierski, staszowski, włoszczowski, (3) miasto Kielce.

Inaczej niż w przypadku grupy testowej, proponujemy nie wprowadzać dodatkowego kryterium rekrutacyjnego dla PNK, poza przynależnością do grupy pracowników o niskich kwalifikacjach, definiowanych w oparciu o kryterium wykształcenia: poniżej średniego¹⁰ oraz miejsca pracy lub zamieszkania na terenie województwa świętokrzyskiego. Można oczekiwać, że kryteria przyjęte w rekrutacji przedsiębiorstw, zapewnią wystarczającą różnorodność grupy docelowej. Założono, że w projekcie weźmie udział równa liczba kobiet i mężczyzn pomimo, że w grupie PNK jest więcej mężczyzn niż kobiet.

Algorytm uczestnictwa przedsiębiorstw w fazie upowszechniania: (1) kontakt przedstawiciela z przedsiębiorstwem, (2) stwierdzenie istnienia potrzeby szkoleniowej wśród PNK, (3) złożenie propozycji zgodnej z zapisami, (4) po akceptacji – podpisanie umowy, (5) pomoc w znalezieniu odpowiedniego szkolenia na rynku, (6) zawarcie umowy firmy z ośrodkiem szkoleniowym, (7) odbycie szkolenia przez delegowanych PNK, (8) zakończenie szkolenia, (9) udział przedstawiciela przedsiębiorstwa w ewencie projektu i wyrażenie poparcia dla uchwalenia przez Sejm zmiany regulacji dotyczącej Funduszu Pracy, (10) przelewanie środków w zgodzie z zawartą umową (harmonogram).

Będziemy zachęcać uczestników szkoleń i ich przełożonych do informowania w swoich środowiskach o propozycji zmian legislacyjnych, poprzez ulotki i materiały promocyjne, w które ich wyposażymy.

Pozostałe akcje skierowane do środowisk przedsiębiorców, to (1) uruchomienie fanpage'u na Facebooku, na którym można rejestrować swoje poparcie dla nowelizacji prawa dot. FP i (2) akcja mailingowa mająca na celu skłonienie przedsiębiorców do wyrażenia swojego poparcia – dotrzemy w ten sposób do co najmniej 2000 przedsiębiorców. Oczekujemy, że uda się pozyskać dla proponowanych zmian patronat organizacji pracodawców i przedsiębiorców, jeśli nie z poziomu krajowego, to co najmniej struktur regionalnych. Również związki zawodowe są zainteresowane mechanizmami, które stymulują rozwój pracowników i skłaniają pracodawców w inwestowanie w kapitał ludzki – w przeciwieństwie do środowisk biznesowych w kontaktach ze związkami zawodowymi eksplorować będziemy korzyści, jakie wynikają dla PNK z tytułu udziału w szkoleniach oraz korzyści dla społeczeństwa.

¹⁰ Niektóre publikacje włączają do grupy pracowników o niskich kwalifikacjach również absolwentów LO (por. [4]); większość publikacji międzynarodowych najczęściej jako wyznacznik niskich kwalifikacji przyjmuje się klasyfikację ISCED. Zgodnie z nią pracownik o niskich kwalifikacjach to ten, którego zalicza się do grup, dla których wartość wskaźnika kwalifikacji wynosi od 0 do 2. Zgodnie z przyjętą polską systematyką 0 oznacza wykształcenie niepełne podstawowe, 1 – wykształcenie podstawowe, a 2 – wykształcenie gimnazjalne. W naszym projekcie – zgodne z tematem innowacyjnym – do tej grupy dodaliśmy pracowników posiadających wykształcenie zasadnicze zawodowe.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

Zarówno w kontaktach z przedsiębiorcami jak i instytucjami otoczenia biznesu będziemy wpisywać się w wątek dyskusji i polemik, w którym środowiska te wskazują na niezgodne z pierwotnym przeznaczeniem wykorzystywanie środków z funduszu. Proponowane rozwiązanie zgodne jest z postulatami tych środowisk, że fundusz w większym stopniu powinien przeciwdziałać zagrożeniu bezrobociem, niż tylko niwelować jego skutki. Zorganizujemy minimum 4 spotkania informacyjne dla każdego ze środowisk (dla około 100 osób) oraz dwie konferencje na 100 osób każda. Jedna popularyzująca, pt. „Rozwijam-korzystam, sens inwestowania w rozwój pracowników o niskich kwalifikacjach”, skierowana do wymienionych powyżej środowisk społeczno-gospodarczych. Druga naukowa, pt. „W poszukiwaniu najlepszego modelu stymulowania szkoleń dla pracowników o niskich kwalifikacjach”, adresowana do profesjonalistów i akademików zajmujących się prawem pracy, rozwojem zasobów ludzkich, instytucji szkoleniowych, urzędów pracy i in.

Osobną grupą interesariuszy, których chcielibyśmy włączyć do procesu upowszechniania produktu finalnego są lokalne elity polityczne i społeczne, w tym władze samorządowe, przedstawiciele administracji rządowej oraz wywodzący się ze świętokrzyskiego posłowie, senatorowie, działacze partii politycznych oraz miarę możliwości również duchowieństwo. W przekazie dla tych grup interesariuszy podkreślane będą wartości humanitarne i korzyści dla społeczeństwa wynikające ze zmniejszenia zagrożenia bezrobociem.

Wszystkie wymienione powyżej aktywności skierowane do poszczególnych grup interesariuszy, dokumentowane będą listami obecności lub rejestrami logów (w przypadku akcji elektronicznych), potwierdzeniami wysłania materiałów informacyjnych etc.

Działaniami upowszechniającymi ukierunkowanymi na szeroką opinię publiczną (choć z akcentem na PNK i pracodawców) będzie kampania informacyjna, której celem będzie demaskowanie stereotypów odnośnie szkolenia pracowników o niskich kwalifikacjach, w tym celowości podnoszenia kwalifikacji/kompetencji przez PNK. Przygotowane zostaną i opublikowane spoty radiowe (20 emisji) i telewizyjne (12 emisji). W ich przygotowaniu wykorzystane zostaną ustalenia na temat barier i stereotypów z badań przeprowadzonych w pierwszej fazie niniejszego Projektu Innowacyjnego.

VII. STRATEGIA WŁĄCZANIA DO GŁÓWNEGO NURTU POLITYKI

Celem podejmowania działań włączających jest zapewnienie, że mechanizm wspierający będzie w przyszłości szerzej stosowany. Użytkownikami proponowanego rozwiązania będą przede wszystkim przedsiębiorcy, którzy zyskują instrument finansowy motywujący ich do szkolenia PNK. Należy jednak zwrócić uwagę, że w przypadku skutecznego włączenia do głównego nurtu polityki, z rozwiązania korzystać będą również pracodawcy niebędący przedsiębiorcami, w szczególności administracja publiczna i organizacje pozarządowe, o ile zatrudniają pracowników. Nowe prawo nie będzie bowiem ograniczać dostępności do instrumentu dla nieprzedsiębiorców, którzy zatrudniają PNK. Liczba PNK – według definicji przyjętej w Projekcie



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

w całej Polsce podmioty gospodarcze zatrudniają 5.767 tys. osób¹¹ spełniających kryteria PNK przyjęte w projekcie. Liczebność tej grupy wyznacza jednocześnie największy potencjalny zakres odbiorców nowej regulacji.

W przypadku innowacji takiej, jak w naszym Projekcie, włączenie do głównego nurtu może się odbyć wyłącznie poprzez uchwalenie przez Sejm zmiany Ustawy. Dlatego główny nurt działań włączających koncentrował się będzie na kontaktach z parlamentarzystami i urzędnikami MPiPS, które jest operatorem FP. Projekt nie posiada środków, które pozwalałyby poprzez podejmowane działania na zmianę prawa. Dlatego równolegle do akcji informacyjnej zmierzającej do przekonania parlamentarzystów, prowadzone będą działania, których zadaniem jest pozyskanie najbardziej zainteresowanych interesariuszy do lobbowania za korzystną dla nich zmianą.

Zanim przejdziemy do opisu działań włączających, należy podkreślić, że opisane dotychczas działania testujące i upowszechniające mają w sobie również elementy przypisane tradycyjnie do włączania do głównego nurtu. W szczególności należy zwrócić uwagę na działania fazy testowania, które wychodzą poza pracę z użytkownikami i odbiorcami produktu finalnego (działania horyzontalne z zakresu włączania) takimi jak (1) obligatoryjne spotkania z przedstawicielami wszystkich organizacji przedsiębiorców i pracodawców działających w regionie oraz zarządami wojewódzkimi związków zawodowych, (2) zaproszenie do konsultacji organizacji działających na szczeblu krajowym, (3) prowadzenie od początku otwartej komunikacji ze środowiskiem ekspertów oraz szerszą opinią publiczną, czy wreszcie już na tym etapie (4) informowanie parlamentarzystów z regionu świętokrzyskiego o testowaniu produktu oraz chęci zorganizowania debaty „ponad podziałami” na ten temat po zakończeniu fazy testowania. Podobnie w fazie upowszechniania pojawia się szereg działań, które pośrednie skutki będą miały na włączenie do głównego nurtu polityki: (1) funpage na facebook.pl z możliwością zapoznania się z regulacją oraz zagłosowania za rozwiązaniem, (2) mailing z zaproszeniem do wyrażenia poparcia, (3) patronaty organizacji pracodawców i przedsiębiorców, (4) listy z poparciem od związków zawodowych, (5) listy z poparciem dla projektowanej zmiany prawa od liderów życia publicznego w regionie.

Wszystkie te działania mają na celu uruchomienie lobbingu różnych grup wpływu za nowymi regulacjami. Do każdej z tych grup i osobistości zwrócimy się już nie z informacją (bo taką dostali na etapie upowszechniania), ale z prośbą o wyrażenie czynnego poparcia, w tym poprzez przesłanie listu do projektu ze zgodą na publikację na www, wysłanie listów z poparciem bezpośrednio do swojego parlamentarzysty (posła ze swojego okręgu).

Będziemy kontynuować spotkania z organizacjami pracodawców i przedsiębiorców (minimum 6 spotkań), związkami zawodowymi (min. 4 spotkania), środowiskami akademickimi i naukowymi (4 spotkania). Będziemy na tych spotkaniach prosić o radę odnośnie taktyki lobbingu, poparcie propozycji, zwrócenie się o wsparcie do członków tych środowisk o poparcie. Mamy nadzieję, że akcja zbierania wyrazów poparcia dla nowej inicjatywy legislacyjnej będzie

¹¹ Wg Rocznik statystyczny pracy, GUS, Warszawa 2011.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

atrakcyjnym tematem dla dziennikarzy mediów lokalnych, regionalnych i ogólnopolskich. Skutkować to będzie artykułami w najważniejszych tytułach.

Kluczowe dla włączenia będą jednak osobiste spotkania z posłami i senatorami z województwa świętokrzyskiego, z prośbą o doprowadzenie do złożenia w Sejmie projektu uchwały, przygotowanej na podstawie treści zawartej w produkcie finalnym (obejmującym projekt regulacji wraz z uzasadnieniem). Będziemy dążyć do przeprowadzenia debaty pod patronatem marszałka województwa świętokrzyskiego z udziałem polityków różnych opcji wywodzących się z regionu. Realizacja tego pomysłu zależy jednak od dwóch czynników: (1) zgody na udział ze strony polityków, (2) zgody na formułę spotkania/debaty ponad podziałami. Nie spełnienie tych warunków wstępnych mogłoby zakończyć się nadmiernym upolitycznieniem inicjatywy, tymczasem dalecy jesteśmy od tego by postrzegać tę innowację w kategoriach politycznych, czy pozwolić na zawłaszczenie jej przez jedną opcję polityczną. Jak wspomniano nie wolno nam zakładać, że możemy zmusić do czegokolwiek przedstawicieli narodu, czy decydować za nich deklarując na 100% uchwalenie nowego prawa. Jednak wymienione na początku działania o charakterze lobbystycznym ze strony wielu interesariuszy powinny być wystarczającym oddziaływaniem dla zainteresowania parlamentarzystów sprawą i skłonienia ich do tego, żeby zajęli się przedstawieniem jej pozostałym posłom, w trybie przewidzianym procedurami parlamentarnymi.

Mamy świadomość, że nawet zgodnie działający (pomimo różnic politycznych) posłowie z jednego regionu mogą nie mieć wystarczającej siły przebicia dla uchwalenia zmiany w prawie i potrzebni im będą sojusznicy z administracji centralnej, którzy pozytywnie zaopiniują składany projekt. Dlatego kolejnym działaniem są przewidziane spotkania prezentacyjne z przedstawicielami Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej oraz Ministerstwa Gospodarki i Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Pierwsza z tych instytucji ma w swoich kompetencjach przeciwdziałanie bezrobociu, zarządzanie FP i podejmowanie działań wzmacniających m.in. pozycję PNK. Dwie kolejne – koncentrują się na wzmacnianiu konkurencyjności przedsiębiorstw i udzielania im pomocy publicznej, która do tego prowadzi. Dodatkowo PARP aktualnie i w przeszłości podejmował projekty na rzecz szkolenia PNK i doskonale zna specyfikę i potrzeby tej grupy pracowników, jak również potrzeby przedsiębiorstw w zakresie ich szkolenia. Zaplanowane spotkania odbędą poza województwem świętokrzyskim.

Analogicznie zwrócimy się do największych związków zawodowych (wykorzystamy kontakty nawiązane na szczeblu regionalnym w fazie upowszechniania) z prośbą o wniesienie na Komisję Trójstronną kwestii związanych z rozszerzeniem zwolnień w obowiązku płacenia składek na FP przez pracodawców szkolących PNK.

Wszystkie podejmowane działania będą dokumentowane kopiami pism, logami wysyłek mailowych, list obecności i notatek ze spotkań.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

VIII. Kamienie milowe II etapu projektu

| Kamień milowy | Data |
|---|--------------------------------|
| Zatwierdzenie strategii wdrażania projektu innowacyjnego | 28 lutego 2013 |
| Rozpoczęcie fazy testowania | 01 marca 2013 |
| Zakończenie rekrutacji pracodawców, zainteresowanych testowaniem mechanizmu wspierającego | 31 wrzesień 2013 ¹² |
| Złożenie raportu z ewaluacji zewnętrznej | 30 listopad 2013 |
| Ostateczna wersja produktu finalnego zatwierdzona przez KS | 31 grudnia 2013 |
| Rozpoczęcie fazy upowszechniania | 31 marca 2014 |
| Podpisanie pierwszych 20 umów z przedsiębiorcami | 31 marca 2013 |
| Zakończenie podpisywania umów – podpisanie ostatniej umowy z przedsiębiorcą | 30 września 2014 |
| Zakończenie kampanii informacyjnej w mediach – emisja ostatniego spotu | grudzień 2014 |
| Rozpoczęcie fazy włączania – decyzja KS | marzec 2014 |
| Osiągnięcie 2 000 deklaracji poparcia dla projektu | grudzień 2014 |
| Zakończenie spotkań z interesariuszami | grudzień 2014 |

IX. ANALIZA RYZYKA

RYZYKO 1: Niechęć przedsiębiorców do kierowania PNK na szkolenia – trudność z pozyskaniem zgłoszeń.

Moment wystąpienia: testowanie, upowszechnianie.

Pomiar: metoda - analiza wpisów do ewidencji zdarzeń; termin – III-IX 2013, III-IX 2014r., częstotliwość – w pierwszym miesiącu codziennie, potem raz w tygodniu.

Zapobieganie wystąpieniu: (a) wykorzystanie w budowaniu przekazu sprzedażowego informacji pozyskanych w pierwszej fazie realizacji projektu innowacyjnego, w szczególności tych, które dotyczą przyczyn niechęci do szkolenia, barier i obaw, innych niż finansowe; (b) podkreślanie w kontaktach z pracodawcami znaczenia szkoleń i rozwoju zawodowego PNK, akcentowanie korzyści wynikających z tego dla przedsiębiorstw; (c) stałe monitorowanie, rejestrowanie wyników kolejnych działań rekrutacyjnych, szczegółowa analiza sytuacji i możliwe najwcześniejsze wychwycenie negatywnego trendu – najlepiej już w fazie testowania;

Minimalizowanie skutków wystąpienia: (a) zmiana algorytmu rekrutacji; (b) indywidualne rozmowy z przedsiębiorcami kierownictwa projektu, (c) sięganie po argument, że uczestnictwo w projekcie jest czymś ważnym z punktu widzenia polityki kraju – w końcu nie każdy może

¹² Projektodawca planuje prowadzić rekrutację w sposób ciągły (z naciskiem na wzmoczoną intensywność na początku) przez cały okres fazy testowania produktu (a nie jak założono we wniosku przez 1 miesiąc)



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

uczestniczyć w tworzeniu nowego prawa, (d)sięgnięcie po dodatkowe środki promocji.
Prawdopodobieństwo wystąpienia: średnie - 2; **wpływ na realizację Projektu:** średni-2.

RYZIKO 2: Konieczność konkurowania z innymi projektami POKL o uczestników: przedsiębiorców i PNK – szczególnie w sytuacji, gdy projekty oferują bardziej atrakcyjną ofertę, podkupywanie uczestników.

Moment wystąpienia: testowanie, upowszechnianie; **Pomiar:** metoda - analiza oferty POKL w regionie; termin – II 2013, II 2014r., częstotliwość – dwukrotnie w czasie trwania projektu.

Zapobieganie wystąpieniu: (a) zidentyfikowanie przed rozpoczęciem fazy testowania wszystkich projektów regionalnych (priorytet VIII – obydwu schematy) i krajowych (priorytet II), które adresują swoją ofertę m.in. do PNK, spotkanie z beneficjentami i ustalenie zasad współpracy, poszukanie sposobności do wystąpienia efektu synergii; (b) staranne formułowanie umów z przedsiębiorcami – pełna jawność, żadnych zapisów „drobnym druczkiem” – przedsiębiorca podpisując umowę dokładnie wie na co się decyduje; (c) prowadzenie szerokiej rekrutacji – różnorodność branż i miejsc w regionie; w województwie świętokrzyskim jest wystarczająco dużo firm i potrzeb szkoleniowych, żeby starczyło uczestników dla wielu projektów; (d) związanie klienta umową z beneficjentem i osobno z ośrodkiem szkoleniowym, (e)rekrutowanie z nadstatkiem – listy rezerwowe; **minimalizowanie skutków wystąpienia:** (a) w przypadku uporu klienta nie podejmowanie konfrontacji, szanowanie decyzji klienta do rezygnacji – klient ma prawo wybrać do momentu podpisania umowy i rozpoczęcia działań; (b) sięgnięcie do listy rezerwowej - przeprowadzenie dodatkowej rekrutacji; (c) w przypadku nieetycznych zachowań ze strony innych projektów – kontakt i żądanie zaprzestania działań negatywnych; (d) sięgnięcie po dodatkowe środki promocji. **Prawdopodobieństwo wystąpienia:** średnie - 2; **wpływ na realizację Projektu:** średni - 2.

RYZIKO 3: Pracodawcy nie rozumieją idei projektu – nowa regulacja, która nie jest (jeszcze) prawem, refinansowanie składkami należnymi na FP, ale pieniądze wpłacane są na konto, etc.;

Moment wystąpienia: testowanie, i głównie upowszechnianie.

Pomiar: metoda - analiza wpisów do ewidencji zdarzeń; termin – III-IX 2013, III-IX 2014r., częstotliwość – w pierwszym miesiącu 2 razy w tygodniu, potem raz na 2 tygodnie.

Zapobieganie wystąpieniu: (a) przekaz sprzedażowy przetestowany w pilotażu, (b) bieżąca analiza przebiegu każdego przypadku rekrutacyjnego w fazie testowania, (c) indywidualne podejście do każdego rekrutowanego przedsiębiorstwa; (d) konsekwentne informowanie, że stosowanie mechanizmu w projekcie nie jest równoznaczne z ze stosowaniem z Ustawy.

Minimalizowanie skutków wystąpienia: (a) Reagowanie na każdą zgłaszaną przez przedsiębiorstwa wątpliwość, (b) w razie powtarzających się interwencji, uruchomienie numeru telefonu, pod którym można uzyskać dodatkowe wyjaśnienia tej kwestii oraz zakładki na www, gdzie w możliwie prosty sposób zostaną omówione powtarzające się wątpliwości. **Prawdopodobieństwo wystąpienia:** wysokie - 3; **wpływ na realizację Projektu:** b. mały - 1.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

RYZIKO 4: Niechęć interesariuszy do włączenia się w proces upowszechniania, uczestniczenia w spotkaniach, udzielania poparcia dla innowacji.

Moment wystąpienia: upowszechnianie, włączanie do głównego nurtu polityki.

Pomiar: metoda - analiza wpisów do ewidencji zdarzeń; termin – III-IX 2013, III-IX 2014r., częstotliwość – w pierwszym miesiącu 2 razy w tygodniu, potem raz na 2 tygodnie.

Zapobieganie wystąpieniu: (a) sondowanie stosunku do projektu w fazie przygotowawczej – zgromadzenie wstępnych deklaracji włączenia się w działania upowszechniające i włączające; (b) włączenie niektórych interesariuszy, szczególnie ze środowisk naukowych i biznesowych, do współpracy już na etapie testowania (np. maile sprawozdające co ciekawsze wydarzenia, wątki prac); (c) zapewnienie sobie życzliwej obecności mediów na najważniejszych wydarzeniach; (d) osobiste zapraszanie na wydarzenia, poprzedzone oficjalną korespondencją, która jest poprzedzona zapowiedzią wysłania zaproszenia;

Minimalizowanie skutków wystąpienia: (a) każdorazowe wyjaśnianie przyczyny odmowy, (b) bieżące wykorzystywanie pozyskanych w ten sposób informacji do unikania tych przyczyn (w stosunku do osób je podających); **Prawdopodobieństwo wystąpienia:** średnie - 2; **wpływ na realizację projektu:** średni - 2.

RYZIKO 5: Odmowa poparcia inicjatywy ze strony parlamentarzystów wywodzących się z regionu – uznanie, że wypracowany projekt regulacji prawnej, nie jest warty włączenia do głównego nurtu polityki;

Moment wystąpienia: (upowszechnianie), włączanie do głównego nurtu polityki.

Pomiar: metoda – monitorowanie publikacji medialnych, analiza korespondencji i notatek ze spotkań; termin – 2014r., częstotliwość – 2 razy w miesiącu.

Zapobieganie wystąpieniu:(a) konsekwentne informowanie wszystkich parlamentarzystów o oczekiwaniach projektu wobec nich, od początku realizacji projektu i ponownie w momencie rozpoczęcia drugiego etapu wdrażania projektu innowacyjnego; (b) upublicznianie faktu poparcia dla projektu przez kolejnych liderów społeczno-gospodarczych; (c) podkreślanie apolitycznego i obywatelskiego charakteru inicjatywy; (d) szukanie równoległe poparcia poza regionem, u parlamentarzystów oraz urzędników instytucji centralnych zainteresowanych problematyką regulacji: MPiPS, MG, PARP, a także central związkowych; (e) umożliwienie zwykłym obywatelom (wyborcom) – przedsiębiorcom wyrażenia poparcia dla projektu – listy, „lajki” na FB;

Minimalizowanie skutków wystąpienia: (a) dialog - ponawianie próby, szukanie przyczyn odmowy, przypomnienie, że dotychczas nie było sprzeciwu; (b) poinformowanie mediów o odmowie poparcia przez konkretnego posła/senatora; (c) wezwanie obywateli, którzy wyrazili poparcie o interwencję u danego posła (ruch wysyłania listów i telefony do biur poselskich).

Prawdopodobieństwo wystąpienia: średnie - 2; **wpływ na realizację Projektu:** b. duży - 3.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

Za najważniejsze zagrożenia – biorąc pod uwagę prawdopodobieństwo wystąpienia i wpływ na projekt (iloczyn obu ocen) uznajemy: **zagrożenie piąte** oraz w mniejszym wymiarze zagrożenia: pierwsze, drugie i czwarte, z powyższej charakterystyki. W przekonaniu Beneficjenta wszystkie cztery zagrożenia uznane za istotne (choć różniące się poziomem tej istotności) mogą mieć źródło w niewłaściwej komunikacji z poszczególnymi interesariuszami projektu. Dlatego strategia zarządzania ryzykiem w dużej części sprowadza się do starannego zarządzania komunikacją z interesariuszami. Na poziomie operacyjnym oznacza to (1) staranne formułowanie przekazu informacyjnego i promocyjnego, (2) kontakty we wszystkich fazach realizacji II etapu Projektu, (3) pytanie o opinię również wtedy, gdy metodyka realizacji Projektu nie wymaga tego bezwzględnie, (4) docenianie i dzielenie się obecnością w mediach, (5) świadome wykorzystywanie wiedzy na temat interesów poszczególnych interesariuszy, (6) pisemne dokumentowanie uzyskiwanych wyrazów poparcia.

.....
Imię, nazwisko, funkcja i podpis osób składających strategię w imieniu Beneficjenta

.....
Imię, nazwisko, funkcja i podpis osób składających strategię w imieniu Partnera