Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego

Temat innowacyjny:	**Rozwój MŚP poprzez tworzenie kapitału** intelektualnego organizacji
Nazwa projektodawcy:	**Województwo Małopolskie** – Wojewódzki **Urząd Pracy w Krakowie**
Tytuł projektu:	PFK – **Podmiotowe finansowanie kształcenia**

Projekt realizowany w Poddziałaniu 8.1.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Kraków, czerwiec 2013

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Spis treści:

1. Uzasadnienie……3
1.1. Opis problemu……3
1.2. Przyczyny, konsekwencje i skala występowania problemu……4

2. Cel wprowadzenia innowacji……5

3. Opis innowacji, w tym produktu finalnego……6
3.1. Na czym polega innowacja? Jej elementy i efekty……6
3.2. Komu posłuży innowacja (grupy docelowe)?……9
3.3. Jakie warunki muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie?……9

4. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego……10
4.1. Opis przebiegu testowania, w tym dobór grup użytkowników i odbiorców……10
4.2. Opis materiałów i narzędzi dla uczestników projektu……11
4.3. Informacje o planowanym sposobie monitorowania przebiegu testowania……12

5. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa
Ocena wyników testowania i ewaluacj**a zewnętrzna produktu finalnego**……12

6. Strategia upowszechniania……13

7. Strategi**a włączania do głównego nurtu polityki**……15

8. Kamienie milowe II etapu projektu……16

9. Analiza ryzyka……16

10. Załączniki……18

KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI
Małopolska
UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

1. Uzasadnienie

1.1. Opis problemu

W Małopolsce zdiagnozo**wano problem niewystarczającego wsparcia sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie szkoleń**. Założenia poczynione na etapie przygotowania wniosku o dofinansowanie projektu potwierdzają m.in. wnioski z raportu końcowego z badania: *Diagnoza i analiza na potrzeby przygotowania i wprowadzenia w Małopolsce systemu podmiotowego finansowania kształcenia dla MŚP*[1]. Badanie przeprowadzono następującymi metodami:

- analiza danych zastanych, prowadzona w trzech obszarach tematycznych: system kształcenia dorosłych, usługi szkoleniowe w Małopolsce, podmiotowe systemy finansowania szkoleń – doświadczenia zagraniczne;
- indywidualne wywiady pogłębione (5 wywiadów z przedstawicielami firm szkoleniowych) w obszarach tematycznych: przyszła rola instytucji szkoleniowych w systemie PFK, ocena proponowanego rozwiązania w porównaniu do obecnego systemu dystrybucji środków, kwestia rekrutacji/zachęcania przedsiębiorców do skorzystania z systemu PFK, kwestia identyfikacji potrzeb szkoleniowych, szanse i zagrożenia systemu PFK;
- zogniskowane wywiady grupowe (4 spotkania, łącznie 27 respondentów z MŚP z województwa małopolskiego) w trzech obszarach tematycznych: doświadczenia MŚP na rynku szkoleniowym, diagnoza potrzeb szkoleniowych, projekt systemu podmiotowego finansowania szkoleń w Małopolsce;
- panele dyskusyjne z interesariuszami regionalnego i krajowego systemu publicznego wsparcia dla rozwoju kadr MŚP, w tym m.in. z Departamentem Polityki Regionalnej UMWM, Małopolską Agencją Rozwoju Regionalnego, Małopolskim Centrum Przedsiębiorczości, Ministerstwem Rozwoju Regionalnego, Ministerstwem Pracy i Polityki Społecznej, Kancelarią Prezydenta RP, Urzędem Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, Polską Izbą Firm Szkoleniowych, Krajowym Ośrodkiem Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej oraz Polską Konfederacją Pracodawców Prywatnych Lewiatan[2]. Zakres tematyczny: dyskusja nad możliwymi rozwiązaniami w ramach systemu PFK w kontekście informacji uzyskanych ze spotkań z instytucjami szkoleniowymi i MŚP.

W Diagnozie czytamy, że *95% pracodawców wskazywało na korzystanie ze środków własnych jako źródła nakładów finansowych skierowanych na podnoszenie kompetencji pracowników. Z dofinansowania środków publicznych (w tym unijnych) korzystał jedynie co 7 pracodawca i częściej były to podmioty większe*[3]. Barierą ograniczającą sięganie po te środki są nierzadko zbyt skomplikowane procedury rozliczania dotacji unijnych (*Bilans Kapitału Ludzkiego, Najważniejsze wyniki 2. edycji badania zrealizowanej w 2011 r.*, 58% wskazań). W tym samym badaniu wskazano również, że w 2011 roku przedsiębiorstwa na kształcenie swoich pracowników wydały średnio 2.784 zł. Przedsiębiorcy, którzy nie szkolili swojej kadry, jako powody wskazywali zadowolenie z umiejętności pracowników, a także zbyt wysoki koszt szkoleń lub brak środków na nie. Z kolei w Diagnozie przedsiębiorcy wskazywali, że czas uruchomienia procedur jest zbyt długi *(wyniki konkursu i podpisania ewentualnej umowy odległe od terminu aplikacji)*[4].

Dotychczasowe doświadczenia w finansowaniu szkoleń ze środków publicznych w Małopolsce dowodzą również, że brakuje **kompleksowego podejścia łączącego wysoką jakość szkoleń**, pomoc finansową i pomoc **doradczą**. Przedsiębiorcy badani w 1. fazie projektu, mówiąc o szkoleniach dofinansowywanych z EFS, często zwracali uwagę, że są one traktowane jedynie jako źródło zarobkowania dla firm szkoleniowych. Przedsiębiorcy mieli uwagi zarówno do jakości szkoleń, jak i przygotowania merytorycznego kadry trenerskiej. Kwestionowali także adekwatność oferty rynkowej do ich faktycznych potrzeb. W tym kontekście warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorcy zbyt rzadko dokonują profesjonalnej diagnozy potrzeb szkoleniowych. Z tego typu usług korzysta jedynie 19,4% z nich[5]. W obecnym systemie dystrybucji środków publicznych na szkolenia brakuje mechanizmu szybkiego zakupu dobrej jakości szkoleń adekwatnych do aktualnych potrzeb przedsiębiorcy.

[1] Badanie zostało przeprowadzone w ramach 1. fazy projektu *PFK – Podmiotowe finansowanie kształcenia*, kwiecień 2013. Za każdym razem, kiedy w tekście mówi się „Diagnoza", chodzi o raport z ww. badania.
[2] Warto zwrócić uwagę, że już na początku realizacji projektu okazało się zasadne włączenie w proces budowania systemu szerokiego grona instytucji decyzyjnych ze szczebla centralnego, stąd rozszerzenie ich liczby (w stosunku do założonej we wniosku o dofinansowanie) o Kancelarię Prezydenta RP i Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej. W toku realizacji projektu cały czas podejmowane są też próby włączenia w budowanie systemu Urzędu Zamówień Publicznych.
[3] Diagnoza, str. 92.
[4] Diagnoza, str. 68
[5] Diagnoza, str. 92.

1.2. Przyczyny, konsekwencje i skala **występowania problemu**

Pierwszą przyczyną występowania problemu jest brak mechanizmu **zapewniającego szybkie przekazanie środków do** faktycznego odbiorcy wsparcia (**przedsiębiorcy**), **nie obciążając**e **go jednocześnie kwes**tiami organizacyjnymi **(przygotowanie wniosku o dofinansowanie, sprawozdawczość) i pozwalające** na udzielenie wsparcia wkrótce po dokonaniu analizy potrzeb. Jak czytamy w publikacji *Kształcenie przez całe życie: perspektywa Małopolski*[6], *(…) jedynie 18,5% przedsiębiorstw deklarowało chęć pozostania przy obecnym mechanizmie finansowania, gdzie całość lub większość środków przekazywana jest instytucjom szkolącym; 35% przedsiębiorstw chciałoby, aby całość albo większość funduszy była powierzana przedsiębiorstwom; 37% połowę przeznaczyłoby dla instytucji szkolących, a połowę dla przedsiębiorstw; 10% przedsiębiorstw nie potrafiła jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie*. Przedsiębiorcy, co wykazała m.in. Diagnoza, są zainteresowani zmianą podejścia instytucji szkoleniowych do szkoleń dofinansowywanych z EFS. W obecnym systemie wiele z nich skupia się bowiem przede wszystkim na zarabianiu pieniędzy, a nie oferowaniu usług dobrej jakości. W Diagnozie czytamy m.in.: *Łatwo dostępne fundusze europejskie dostały się w ręce instytucji, dla których jakość oferty nie była wyznacznikiem działalności biznesowej. W odczuciu przedsiębiorców, niejednokrotnie potwierdzonym przykrym doświadczeniem, firmy szkoleniowe stały się maszynkami do przemiału pomocy publicznej (…). Przedstawiciele przedsiębiorców mieli nieodparte wrażenie, że kluczowym elementem szkolenia nie jest proces edukacji i rozwoju, ale dopełnienie formalności, aby poniesiony przez firmę szkoleniową wydatek został uznany za kwalifikowalny. Stąd przywoływane kilkakrotnie listy obecności, obrazujące zdaniem respondentów, jedynie wypełnienie zobowiązań statystycznych wobec Instytucji Pośredniczącej, a w żadnym wymiarze nie gwarantujące faktycznego przyrostu wiedzy, nabycia umiejętności czy zmiany postaw. Badani przedstawiciele MŚP powoływali się na opinie swych pracowników, dla których udział w tego typu szkoleniach był stratą czasu i czynnikiem silnie demotywującym.*[7]

Paradoksalnie, podobnego zdania są przedstawiciele małopolskich instytucji szkoleniowych, biorący udział w badaniu, realizowanym w 1. fazie projektu. Jak czytamy w Diagnozie, *(…) zwrócili* [oni] *uwagę na fakt, że dotacje unijne stworzyły doskonałe warunki do powiększenia rynku szkoleniowego w Małopolsce. Spowodowało to jednak „zalanie" rynku przez nowopowstałe firmy, świadczące słabe pod względem jakości usługi szkoleniowe, niemające doświadczenia i wypracowanego warsztatu, które utrzymują się na rynku wyłącznie dzięki środkom unijnym*[8]. Dużą rotację na rynku szkoleniowym potwierdza też badanie *Bilans Kapitału Ludzkiego*: pomiędzy 2011 a 2012 rokiem aż 639 firm przestało istnieć (to 3,7% spośród grupy, na której przeprowadzano badanie), a 1547 (czyli 9%) zadeklarowało, że nie prowadzi już działalności szkoleniowej. Raport ten wskazuje, że największym wyzwaniem dla rynku szkoleń jest zwiększenie kontroli nad jakością usług.

Ważnym czynnikiem, świadczącym o konieczności doskonalenia obecnego systemu dystrybucji środków publicznych na szkolenia, jest wspieranie głównie tych firm, które mają świadomość potrzeby inwestowania w kapitał ludzki i determinację w sięganiu po środki publiczne na ten cel. Istotne jest zatem, aby środki unijne na szkolenia trafiały także do firm niekorzystających ze szkoleń. W tym kontekście należy jednak pamiętać o rekomendacji zespołu prof. Jarosława Górniaka: *(…) zaktywizowanie osób do tej pory biernych pod względem uczenia się wymaga przyjęcia odmiennej strategii działania, w tym skorzystania z innych sposobów alokacji środków na dokształcanie, np. poprzez finansowanie podmiotowe w postaci bonów edukacyjnych*. Rekomendacja ta została zawarta w *Diagnozie do małopolskiego planu działań na rzecz kształcenia ustawicznego*[9].

Drugą przyczyną występowania problemu jest **brak strategicznego podejścia do zarządzania kompetencjami pracowników** w **MŚP**. W *Bilansie Kapitału Ludzkiego 2012* czytamy m.in., że *głównym powodem braku zaangażowania pracodawców w podnoszenie kompetencji swojej kadry* [jest] *żywione przez* [nich] *przekonanie o odpowiednim poziomie i dopasowaniu tych kompetencji do zapotrzebowania w przedsiębiorstwie*. W Małopolsce niemal 40% przedsiębiorców twierdzi, że umiejętności pracowników są w pełni zadowalające[10]. Zarówno badania ogólnopolskie, tj. *Bilans Kapitału Ludzkiego*, jak i Diagnoza, wskazują na brak świadomej i długofalowej polityki szkoleniowej. Sami przedsiębiorcy mówią o tym, że decyzje odnośnie delegowania

[6] Górniak J., Worek B. (red.), *Kształcenie przez całe życie: perspektywa Małopolski*, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, 2008.
[7] Diagnoza, str. 65.
[8] Diagnoza, str. 81.
[9] Górniak J., Stec K., Worek B., *Diagnoza do małopolskiego planu działań na rzecz kształcenia ustawicznego*, Kraków, 2012.
[10] *Rynek pracy w Małopolsce 2011, Kształcenie dorosłych*, opracowanie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Krakowie, 2012.

pracowników na określone szkolenia są **podyktowane potrzebą chwili.** *Pracownicy się sami zgłaszają, kto pierwszy wykaże inicjatywę, ten idzie na szkolenie* – to jedna z wypowiedzi przedstawiciela MŚP z Małopolski, pojawiająca się w Diagnozie. Druga z kolei wypowiedź świadczy o tym, że to *my* [firma] *proponujemy szkolenia, jak zmieniają się jakieś tam sprawy kadrowe, sprawy księgowe.* Konieczne jest zatem wsparcie MŚP w doborze szkoleń, aby wybór szkolenia miał realny wpływ na rozwój pracowników w danym przedsiębiorstwie.

Trzecią przyczyną występowania problemu jest **brak narzędzia zapewniającego wystarczającą jakość usług edukacyjno-szkoleniowych finansowanych ze środków publicznych**. Jak wskazują analizy, tj. wyniki pilotażu Małopolskich Standardów Usług Edukacyjno – Szkoleniowych (MSUES)[11], *(...) dbałość o jakość usług jest powszechna na poziomie deklaracji instytucji działających na małopolskim rynku usług szkoleniowych. Instytucje chcą wzmacniać jakość, jednakże nie robią tego w sposób systematyczny i kompleksowy, często ich przedstawicielom brak wiedzy o standardach wyznaczających jakość*. Z kolei dla przedsiębiorców korzystających ze szkoleń, kluczową kwestią, mogącą ich zachęcić do korzystania z ofert firm szkoleniowych na większą skalę, jest właśnie jakość. Potwierdzają to wypowiedzi przedstawicieli MŚP, cytowane w Diagnozie. Oto kilka z nich: 1. *U mnie pracownik może mieć 5-7 dni szkoleniowych przez rok i mnie nie stać na to, żeby ona* [firma szkoleniowa] *zmarnowała te dni. Dla mnie najważniejsza jest jakość*[12]. 2. *Rynek unijny popsuł jakość szkoleń. (…) Po kilku takich doświadczeniach, gdzie pracownicy jechali na fajnie zapowiadające się szkolenie (…), a potem wracali i mówili, że beznadziejnie, wyczuliliśmy się na takie praktyki*[13]. 3. *Nie stać mnie na to, żeby zrobić szkolenie tanio o złej jakości. Sparzyłem się bardzo mocno 5-6 lat temu na jakości dofinansowanych szkoleń. Uważam, że one bardzo, ale to bardzo obniżyły poziom szkoleń w Polsce (...). Dziś można bardzo łatwo znaleźć tanie szkolenia, ale dobre szkolenia jest bardzo trudno znaleźć*[14].

W związku z tym, że opisany problem został poparty zarówno danymi z Małopolski, jak i danymi ogólnopolskimi, można go rozpatrywać w skali regionu, ale też w skali całego kraju. Przedsiębiorcy, badani w 1. fazie projektu, zainteresowani są wyeliminowaniem poszczególnych przyczyn problemu, co – ich zdaniem – mogłoby pomóc im w przyszłości w korzystaniu ze szkoleń dofinansowywanych ze środków publicznych. We wprowadzeniu systemu podmiotowego finansowania kształcenia upatrują szansę na usprawnienie przepływu środków na szkolenia przy jednoczesnym zapewnieniu odpowiedniej jakości usług i większym ich dostosowaniu do potrzeb przedsiębiorców. Instytucjom szkoleniowym nowy system również może przynieść korzyści, zwłaszcza w sytuacji, gdy rynek szkoleń niedofinansowanych w Małopolsce przeżywa kryzys, co jest spowodowane głównie obecnym systemem finansowania szkoleń z budżetu unijnego. Dlatego mimo pewnych zagrożeń związanych z systemem podmiotowego finansowania kształcenia, instytucje szkoleniowe widzą w nim szansę na poszerzenie współpracy z nowymi klientami, a co za tym idzie – rozwój firmy i dodatkowe finansowanie swojej działalności, które przyczyni się do wypracowania zysków i utrzymania dotychczasowych miejsc pracy.

2. Cel wprowadzenia innowacji

Zgodnie z wnioskiem o dofinansowanie celem głównym projektu jest wdrożenie systemu podmiotowego finansowania kształcenia dla rozwoju kapitału intelektualnego MŚP w Małopolsce. Wskaźniki pomiaru celu głównego:

1. Liczba przedsiębiorstw, która została objęta wsparciem w zakresie projektów szkoleniowych: 180 (bieżący monitoring na podstawie umów z MŚP, zgłoszeń do systemu i dokumentacji ze spotkań z konsultantami systemu bonowego)
   Uwagi: Na etapie pisania wniosku zakładano, że w teście weźmie udział 60 MŚP z Małopolski (w tym 56 mikro, 3 małe i 1 średnia), jednak w wyniku konsultacji z decydentami regionalnymi w I etapie projektu **proponuje się zwiększenie próby** badawczej w teście **do 180 MŚP z Małopolski** (w tym 168 mikro, 9 małych i 3 średnie). Biorąc pod uwagę nielosowy charakter doboru próby jej zwiększenie da szerszą perspektywę testowanego systemu i zwiększy prawdopodobieństwo wykrycia ewentualnych zagrożeń. Będzie miało też wpływ na upowszechnianie systemu – informacja przekazywana przez uczestników testu (przekonanych o zasadności wdrożenia systemu) do innych MŚP, ułatwi w przyszłości zachęcanie przedsiębiorców do skorzystania z innowacji.
2. Liczba wdrożonych systemów podmiotowego finansowania kształcenia w Małopolsce: 1 (weryfikacja w 7. fazie projektu wprowadzenia zapisów w dokumentach programowych na lata 2014-2020, sankcjonujących system w Małopolsce)

[11] Jest to narzędzie zapewniania jakości, wypracowane w ramach projektu *Małopolskie partnerstwo instytucji w obszarze rynku pracy, edukacji i szkoleń*, realizowanego przez Województwo Małopolskie – Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie w latach 2008-2013.
[12] Diagnoza, str. 65.
[13] Diagnoza, str. 66.
[14] Ibidem

Cel szczegółowy	Wskaźnik pomiaru celu	Wartość	Sposób i źródła weryfikacji[15]
Wdrożenie narzędzia zapewniania dobrej jakości usług edukacyjno-szkoleniowych, finansowanych ze środków publicznych	Liczba instytucji szkoleniowych, które otrzymały znak jakości	75	kwartalny monitoring przeprowadzanych audytów w oparciu o raporty z poszczególnych audytów
	Liczba wdrożonych narzędzi zapewniania dobrej jakości usług edukacyjno-szkoleniowych	1	weryfikacja w 7. fazie projektu wprowadzenia zapisów w dokumentach programowych na lata 2014-2020, sankcjonujących system w Małopolsce
	Liczba baz instytucji szkoleniowych zweryfikowanych pod względem spełniania MSUES	1	monitoring na koniec 4. i 7. fazy projektu, potwierdzający, że baza funkcjonuje
Wdrożenie mechanizmu dystrybucji środków publicznych do faktycznego odbiorcy wsparcia	Liczba MŚP, które skorzystały z mechanizmu dystrybucji środków publicznych do faktycznego odbiorcy wsparcia	180	kwartalny monitoring sprawozdań od operatora
	Liczba wdrożonych mechanizmów dystrybucji środków publicznych w postaci bonów	1	weryfikacja w 7. fazie projektu wprowadzenia zapisów w dokumentach programowych na lata 2014-2020, sankcjonujących system w Małopolsce
	Liczba rozdystrybuowanych bonów[16]	22 000	kwartalny monitoring sprawozdań od operatora
Wdrożenie metody wsparcia MŚP w zakresie rozwoju kapitału intelektualnego	Liczba MŚP, w których zastosowano metodę wsparcia w zakresie rozwoju kapitału intelektualnego	180	miesięcznie sprawozdania od konsultantów systemu bonowego
	Liczba wdrożonych metod wsparcia MŚP w Małopolsce	1	weryfikacja w 7. fazie projektu wprowadzenia zapisów w dokumentach programowych na lata 2014-2020, sankcjonujących system w Małopolsce
Upowszechnianie wiedzy o systemie i włączenie go do głównego nurtu polityki	Liczba odbiorców, do których skierowano działania upowszechniająco-włączające	7500	kwartalnie na podstawie raportu z działań upowszechniająco-włączających
	Liczba przeprowadzonych spotkań roboczych z decydentami	5	weryfikacja list obecności pod koniec projektu
	Liczba spotkań upowszechniających z UOKiK, UZP, PIFS, MRR, MPiPS, PKPP Lewiatan[17]	3	weryfikacja list obecności pod koniec projektu
	Liczba podmiotów, biorących udział w spotkaniach, konferencjach, warsztatach	200	kwartalnie weryfikacja list obecności
	Liczba uwzględnionych w dokumentach programowych (włączonych do głównego nurtu) systemów podmiotowego finansowania kształcenia w Małopolsce	1	weryfikacja w 7. fazie projektu wprowadzenia zapisów w dokumentach programowych na lata 2014-2020, sankcjonujących system w Małopolsce
Wypracowanie i upowszechnianie systemu podmiotowego finansowania kształcenia w oparciu o doświadczenia walońskich służb zatrudnienia	Liczba wdrożonych narzędzi zapewniania dobrej jakości usług szkoleniowych	1	weryfikacja w 7. fazie projektu wprowadzenia zapisów w dokumentach programowych na lata 2014-2020, sankcjonujących system w Małopolsce
	Liczba wdrożonych mechanizmów dystrybucji środków publicznych w postaci bonów	1	
	Liczba wdrożonych metod wsparcia MŚP w Małopolsce	1	
	Liczba włączonych do głównego nurtu systemów podmiotowego finansowania kształcenia w Małopolsce	1	
	Liczba programów operacyjnych uwzględniających zapisy dotyczące podmiotowego finansowania kształcenia na poziomie regionalnym i krajowym	1	

Stan pożądany po wprowadzeniu innowacji:

- MŚP z Małopolski, które dotychczas nie korzystały z dofinansowania szkoleń ze środków publicznych, korzystają z niego używając do tego bonów szkoleniowych, a także częściej świadomie planują politykę szkoleniową swoich firm;
- obniżają się koszty dystrybucji środków przeznaczonych na wsparcie dla MŚP, a tym samym rośnie wartość wsparcia;
- skraca się czas oczekiwania przedsiębiorcy na dofinansowanie szkolenia, m.in. dzięki odbiurokratyzowaniu procedury;
- stale zwiększa się liczba instytucji szkoleniowych oferujących usługi dobrej jakości.

3. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

3.1. Na czym polega innowacja? Jej elementy i efekty

Innowacyjność projektu przejawia się w dwóch wymiarach: problemu i formy wsparcia, przy czym wiodący jest pierwszy z nich. U podstaw innowacji – jak wskazano powyżej – leży potrzeba rozwiązania problemu niewystarczającego wsparcia MŚP w zakresie rozwoju kapitału intelektualnego. W obecnym systemie wspierania MŚP w Polsce nie ma bowiem mechanizmu pozwalającego na dystrybucję środków na szkolenia o sprawdzonej jakości, w sposób zindywidualizowany i bezpośrednio powiązany z potrzebami firmy, a jednocześnie nieobciążający przedsiębiorcy koniecznością przygotowania wniosku o dofinansowanie, na co decydują się raczej firmy o większym potencjale i bardziej świadome potrzeby rozwoju kapitału intelektualnego. Wskazywano to

[15] Sposób i źródła weryfikacji uszczegółowiono w stosunku do wniosku o dofinansowanie w oparciu o konsultacje w I etapie realizacji projektu
[16] Wskaźnik ten dodano dla zwiększenia precyzji monitorowania przebiegu testu.
[17] Rozszerzenie grupy adresatów spotkań upowszechniających we wskaźniku jest zmianą w stosunku do wniosku o dofinansowanie. Wynika doświadczeń zebranych w I etapie realizacji projektu, kiedy to okazało się zasadne zwiększenie liczby instytucji decyzyjnych zaangażowanych w proces budowania i wdrażania systemu podmiotowego finansowania kształcenia, ponieważ przekazanie wiedzy o systemie pod koniec realizacji projektu (spotkania upowszechniające odbędą się w 7. fazie projektu) posłuży włączeniu go do głównego nurtu polityki.

KAPITAŁ LUDZKI NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI
Małopolska
UNIA EUROPEJSKA EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

m.in. w badaniu *Bilans Kapitału Ludzkiego, Kto nas kształci po zakończeniu szkoły*. Brak też przyjaznych, minimalizujących biurokrację mechanizmów dystrybucji środków publicznych uwzględniających jakość.

Rozwiązaniem jest proponowany system podmiotowego finansowania kształcenia w Małopolsce, ograniczający strumień publicznych środków jedynie do instytucji szkoleniowych, spełniających wymagany przez region poziom. Sposobem na zapewnienie jakości usług szkoleniowych jest proces weryfikacji instytucji szkoleniowych pod kątem spełniania Małopolskich Standardów Usług Edukacyjno-Szkoleniowych[18] w drodze samooceny, a następnie audytu. Prowadzony jest on przez Centrum Zapewniania Jakości Kształcenia w Małopolsce (funkcjonujące w WUP w Krakowie) w instytucjach szkoleniowych, zainteresowanych uzyskaniem znaku jakości MSUES. Weryfikacji może poddać się każda instytucja chcąca wejść do systemu, niezależnie od swojej wielkości, ilości i tematyki prowadzonych szkoleń czy obszaru funkcjonowania. Tylko pozytywna ocena audytu pozwala przyznać instytucji znak jakości. Jego posiadanie jest warunkiem niezbędnym do oferowania usług szkoleniowych w ramach systemu. W momencie otrzymania znaku jakości instytucja szkoleniowa zostaje wpisana do bazy instytucji szkoleniowych zweryfikowanych pod względem spełniania MSUES, która stanowi pierwszy element systemu **podmiotowego finansowania kształcenia**. System ten nie zaburza konkurencyjności instytucji szkoleniowych, bo decyzja o skorzystaniu z oferty konkretnej instytucji leży po stronie przedsiębiorcy.

Drugim elementem systemu jest mechanizm **dystrybucji środków publicznych w postaci bonów szkoleniowych**. Pomoc publiczna podąża za przedsiębiorcą, który jest podmiotem wsparcia, co oznacza, że decyduje o wyborze szkolenia odpowiedniego dla siebie i swoich pracowników, a także może liczyć na maksymalne uproszczenie procedur systemu i redukcję biurokracji. Dysponent środków publicznych (WUP w Krakowie) wybiera w drodze przetargu operatora dystrybucji bonów szkoleniowych (w formie papierowej). Przedsiębiorca, po spotkaniu z konsultantem systemu bonowego, zgłasza zapotrzebowanie na bony do operatora wg wskazanej procedury. Wartość bonu szkoleniowego wynosi 90 zł[19], co odpowiada wartości 1 godziny szkoleniowej. Po wpłacie przez przedsiębiorcę 50% wartości zamówionych bonów na konto operatora, ten przesyła przedsiębiorcy zamówioną przez niego ilość bonów. Co ważne, przedsiębiorca w momencie zamawiania puli bonów nie musi wiedzieć, na jakie szkolenie np. w jakiej instytucji szkoleniowej, gdzie i kiedy będzie chciał pójść lub wysłać swoich pracowników. Dopiero w chwili znalezienia odpowiedniej oferty instytucji szkoleniowej ze znakiem jakości przekazuje pracownikom pakiet bonów odpowiadający ilości godzin wybranego szkolenia. Przedsiębiorca na wykupienie na rynku usługi szkoleniowej ma czas od daty wystawienia bonów do końca października tego samego roku. W przypadku, gdy ma świadomość, że nie wykorzysta zamówionej puli bonów, może przed upływem terminu ich ważności zwrócić je do systemu – wówczas otrzymuje zwrot poniesionych nakładów, pomniejszonych o koszty obsługi administracyjnej wystawionych bonów. Bony, które znalazły się ponownie w systemie, mogą być wykupione przez innego przedsiębiorcę, ale ten musi je rozliczyć do końca grudnia tego samego roku.

Po wybraniu odpowiedniej dla siebie oferty szkoleniowej przedsiębiorca lub jego pracownik zgłasza się do instytucji szkoleniowej, która otrzymuje od niego liczbę bonów adekwatną do liczby godzin szkolenia. Instytucja szkoleniowa przesyła odcinki wykorzystanych bonów, potwierdzające liczbę godzin szkoleniowych, z których skorzystał pracownik, wraz z kopią faktury, do operatora. Oryginał faktury trafia do przedsiębiorcy. Rozliczenia finansowe:

Przypadek 1: Gdy godzina szkolenia wybranego przez przedsiębiorcę kosztuje tyle, ile jest wart bon szkoleniowy, operator wpłaca na konto instytucji szkoleniowej 100% wartości bonów (wówczas szkolenie jest finansowane w 50% ze środków publicznych, a w 50% przez przedsiębiorcę).

Przypadek 2: Gdy godzina szkolenia wybranego przez przedsiębiorcę kosztuje więcej, niż jest wart bon szkoleniowy, na konto instytucji szkoleniowej operator wpłaca 100% wartości bonów, a przedsiębiorca – brakującą kwotę za szkolenie (wówczas udział pieniędzy publicznych w sfinansowaniu szkolenia jest mniejszy niż 50%).

Przypadek 3: Gdy godzina szkolenia wybranego przez przedsiębiorcę kosztuje mniej, niż jest wart bon szkoleniowy, operator wpłaca na konto instytucji szkoleniowej kwotę pokrywającą 100% wartości szkolenia, a na konto przedsiębiorcy – różnicę pomiędzy wartością zamówionych przez niego bonów a wartością szkolenia (wówczas udział pieniędzy publicznych w sfinansowaniu szkolenia jest większy niż 50%).

[18] Małopolskie Standardy Usług Edukacyjno-Szkoleniowych (MSUES) powstały w ramach projektu Małopolskie partnerstwo instytucji w obszarze rynku pracy, edukacji i szkoleń. Więcej informacji: Model systemu PFK MŚP str. 7-8.

[19] Metodologia wyliczenia wartości bonu powstała w I etapie projektu w ramach diagnozy i jest opisana w *Modelu systemu podmiotowego finansowania kształcenia MŚP*, stanowiącym załącznik do Strategii.

Minimalna cena godziny szkolenia[20], finansowanego w ramach systemu, wynosi 22,50 zł, to jest 25% wartości bonu.

Trzecim elementem systemu jest **metoda wsparcia MŚP w zakresie rozwoju kapitału intelektualnego.** Rekrutację MŚP do systemu prowadzić będzie wyspecjalizowany zespół konsultantów systemu bonowego. Konsultant wprowadza przedsiębiorcę do systemu, pomaga mu w wypełnieniu formalności związanych z pomocą publiczną, wyjaśnia elementy związane z rozliczaniem bonu oraz – w razie potrzeby – uczestniczy w diagnozowaniu potrzeb szkoleniowych firmy i jej pracowników. Informuje go również o zasadach korzystania z systemu i o ofercie szkoleniowej zweryfikowanych pod względem jakości instytucji szkoleniowych. Potrzeby przedsiębiorcy w zakresie rozwoju pracowników – na podstawie informacji od konsultantów – są brane pod uwagę przy konstruowaniu oferty szkoleniowej przez instytucje szkoleniowe. Warto podkreślić, że wsparcie konsultanta jest finansowane w ramach projektu. Docelowo informacje od konsultantów będą zbierane w analizę popytu-podaży szkoleń jako wytyczne dla rozwoju instytucji szkoleniowych.

System podmiotowego finansowania kształcenia, opracowany w ramach projektu, opiera się na rozwiązaniu funkcjonującym od 1998 roku w belgijskim regionie Walonia. Analiza zagranicznych rozwiązań podmiotowego finansowania kształcenia wskazuje na modele regionalne jako formy, które sprawdziły się w praktyce. Zaadaptowanie niektórych elementów modelu walońskiego do systemu opracowanego w ramach projektu pozwoliło zatem już na wstępie wyeliminować kluczowe bariery i ograniczenia, mogące osłabić system i jego funkcjonowanie. Model waloński został wprowadzony przez Ministerstwo Zatrudnienia i Szkoleń Walonii jako element polityki stymulującej rozwój kadr MŚP, która opiera się na szybkości działania, prostocie i elastyczności. Na sukces modelu składają się: certyfikacja firm szkoleniowych pod kątem jakości świadczonych przez nie usług; sprawna, transparentna i odbiurokratyzowana procedura dystrybucji pomocy publicznej – w postaci bonów szkoleniowych oraz wsparcie MŚP w diagnozie własnych potrzeb szkoleniowych i wyborze oferty szkoleniowej. Waloński system bonów szkoleniowych miał wpływ na wzrost jakości szkoleń oraz poszerzył dostęp do rynku szkoleniowego, głównie dla mikro i małych firm. Warto przytoczyć kilka wyników badania ewaluacyjnego klientów bonów szkoleniowych w Walonii w 5 lat po uruchomieniu systemu: 88,55% przedsiębiorców było zadowolonych z wyników szkolenia; 93,13% pozytywnie oceniało funkcję operatora w systemie; 44,27% przedsiębiorców przyznało, że gdyby nie system, to nie szkoliliby swoich pracowników; 84,73% przedsiębiorców wysłało na szkolenie więcej pracowników niż planowało dlatego właśnie, że skorzystało z systemu; 88,55% stwierdziło, że szkolenia przyczyniły się do wzrostu kwalifikacji pracowników firmy; 87,79% przedsiębiorców stwierdziło, że udział w systemie miał pozytywny wpływ na rozwój firmy (m.in. wzrost produkcyjności firmy, wzrost potencjału pracowników, lepszą obsługę klienta, większe obroty). W 2010 r. z bonów edukacyjnych skorzystało w Walonii ponad 10 tys. przedsiębiorców (1/3 ogółu) i od tego czasu co roku z bonów korzysta o ok. 50% przedsiębiorców więcej, niż w roku poprzednim. Obecnie w systemie jest ok. 25 tys. MŚP.

Podobną szansę na powodzenie **ma system podmiotowego finansowania kształcenia w Małopolsce**, którego istotą jest kompleksowość wsparcia oferowanego przedsiębiorcy. Regulacja rynku szkoleniowego poprzez weryfikację instytucji pod względem jakości posłuży temu, aby dostępne na nim usługi edukacyjne, finansowane ze środków publicznych, były zawsze wysokiej jakości. Dzięki mechanizmowi dystrybucji bonów szkoleniowych przedsiębiorca będzie mógł liczyć na maksymalne uproszczenie procedur korzystania z systemu, będzie też podejmował indywidualne decyzje w zakresie wyboru oferty szkoleniowej. Mając do dyspozycji konsultanta, będzie mógł z kolei dopasować szkolenie do potrzeb swojej firmy. W**stępna wersja produktu finalnego** obejmuje: księgę procedur systemu PFK; opis mechanizmu dystrybucji środków; opis uwarunkowań w zakresie zapewniania jakości szkoleń, w tym opis przygotowania bazy zweryfikowanych pod względem spełniania MSUES instytucji szkoleniowych; podręcznik nt. metody wsparcia MŚP w zakresie rozwoju kapitału intelektualnego; projekt zapisów na poziomie regionalnym i krajowym w zakresie dysponowania środkami publicznymi na szkolenia dla MŚP w Programie Operacyjnym 2014-2020 (zapisy do uwzględnienia w wytycznych i/lub szczegółowych opisach priorytetów i planach działań). W ostatecznej wersji produkt finalny zostanie wzbogacony o rekomendacje w zakresie implementacji systemu i materiały szkoleniowe.

[20] wzorem doświadczeń walońskich

3.2. Komu posłuży innowacja (grupy docelowe)?

Docelowo **użytkownikami** systemu podmiotowego finansowania kształcenia będą **dysponenci środków publicznych na szkolenia**: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Zarząd Województwa Małopolskiego, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego i Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, a także **pozostałe instytucje decyzyjne** w obszarach związanych z systemem (tj. pomoc publiczna): Urząd Zamówień Publicznych, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Podczas realizacji I etapu projektu zasadne okazało się poszerzenie tej grupy o instytucje decydujące w kwestiach podatkowych: Ministerstwo Finansów oraz Izbę Skarbową w Krakowie. Będą one odpowiedzialne za nadzór nad funkcjonowaniem systemu oraz konsultacje poprawności poszczególnych elementów systemu w świetle obowiązujących przedsiębiorcę przepisów. Docelowo **użytkownik**ami są też **instytucje szkoleniowe**, prowadzące szkolenia w Małopolsce. Są one równocześnie **odbiorcami produktu**. Według stanu na kwiecień 2013 r. w samej Małopolsce jest ich 680, bez oddziałów i filii (dane RIS[21]). Spośród zarejestrowanych małopolskich instytucji szkoleniowych[22] ok. 90% to instytucje niepubliczne. W RIS są też placówki edukacyjne: 20 szkół średnich i policealnych, 44 centra kształcenia ustawicznego lub praktycznego, 55 ośrodków dokształcenia i doskonalenia zawodowego, 10 szkół wyższych oraz 2 placówki naukowo-badawcze. Niemal 36% instytucji funkcjonuje na rynku szkoleniowym od ponad 10 lat, a nieco ponad 12% wpisanych jest do ewidencji prowadzonej przez jednostki samorządu terytorialnego, a tym samym podlega przepisom Ustawy o systemie oświaty. *Spośród 680 małopolskich podmiotów szkoleniowych jedynie co piąta (143 instytucje) potwierdziła posiadanie akredytacji lub znaku jakości*[23]. Docelowo **odbiorcami produktu** są przede wszystkim **MŚP z Małopolski**. Jest ich ponad 340 000 (dane GUS, stan na 31.12.2012). Ok. 96% z nich to firmy mikro, najczęściej 1- lub 2-osobowe. Województwo małopolskie ma jeden z niższych odsetków przedsiębiorstw innowacyjnych wśród firm przemysłowych w Polsce (nieco ponad 16%)[24]. Wśród pracodawców prywatnych w nieobligatoryjne szkolenia (wyłączając szkolenia BHP, ppoż) w 2011 roku inwestowała około połowa[25]. Niezależnie od branży, im większa firma, tym częściej inwestowała w rozwój pracownika – aktywna polityka szkoleniowa jest domeną największych firm.

3.3. Jakie warunki muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie?

Atutem systemu podmiotowego finansowania kształcenia jest jego uniwersalność, co pozwala na wdrożenie go w różnych kontekstach edukacyjnych. Po przeprowadzeniu diagnozy i dokonaniu modyfikacji systemu, odpowiadających zaistniałemu problemowi, jego odbiorcami mogą być m.in. bezrobotni, niepełnosprawni, studenci, uczniowie, pracownicy administracji. W zależności od odbiorców zmienią się użytkownicy. Do poprawnego działania systemu trzeba zapewnić następujące warunki:

- wprowadzenie przez władze regionalne i/lub centralne standardów jakości usług edukacyjnych;
- wola polityczna władz regionalnych i/lub centralnych do wprowadzenia systemu;
- zapisy w dokumentach regionalnych i/lub centralnych, sankcjonujące nowy system;
- współpraca publicznych i prywatnych instytucji rynku pracy, edukacji i szkoleń oraz decydentów w zakresie budowania zaufania do nowego systemu;
- wola instytucji uczących do poddania się weryfikacji pod względem spełniania standardów jakości, a w konsekwencji stałego dbania o wysoką jakość świadczonych usług;
- świadomość odbiorców dotycząca potrzeby ciągłego rozwoju oraz ich chęć do podnoszenia kwalifikacji;
- zapewnienie sprawnego funkcjonowania poszczególnych elementów systemu: jasne zasady przepływu środków publicznych na usługi edukacyjne; wybór sprawnie działającego operatora bonów; niezależność osób i/lub instytucji prowadzących weryfikację instytucji uczących pod względem spełniania standardów jakości; profil konsultanta systemu bonowego dostosowany do potrzeb odbiorców jego usług; ogólnie dostępna, aktualna i przejrzysta baza instytucji uczących wraz z ich ofertą; ograniczenie do minimum biurokracji związanej z uczestnictwem w systemie.

Szacuje się (na podstawie kosztów sytemu w Walonii), że wdrożenie sytemu bonów będzie rozwiązaniem tańszym. System ten generuje trzy rodzaje kosztów stałych: koszt narzędzia zapewniania jakości - na etapie testu ponoszony w całości ze środków publicznych, ale docelowo przewidziany jako koszt po stronie instytucji szkoleniowej; koszt 3 konsultantów; koszt kontroli. Kosztem zmiennym jest koszt obsługi bonów, który jest uzależniony od ilości przedsiębiorców i ilości bonów (koszt od 10% dla

[21] Rejestr instytucji szkoleniowych
[22] Dane z: *Rynek pracy, przedsiębiorczość i edukacja w Małopolsce. Raport za rok 2010*, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, 2011.
[23] Diagnoza, str. 40.
[24] *Przedsiębiorcy w Małopolsce. Raport na temat wkładu przedsiębiorców w rozwój województwa małopolskiego*, PKPP Lewiatan, 2012.
[25] *Badanie pracodawców 2012*, III edycja badania *Bilans Kapitału Ludzkiego*

próby testowej 180 przedsiębiorstw do 4,5% dla 20000 przedsiębiorców). Porównując to ze średnim procentem kosztów zarządzania projektami Priorytetu VIII POKL obliczonym na podstawie dwóch konkursów (wynosi on 21,35%), system jest opłacalny.

Koszty wdrożenia na etapie testu dla zwiększonej próby (w ramach projektu) to: ok. 1 500 000 system bonowy; ok. 250 000 system konsultantów; ok. 1 100 000 narzędzie zapewniania jakości.

4. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego

4.1. Opis przebiegu testowania, w tym **dobór grup użytkowników i odbiorców**

W ramach testu system podmiotowego finansowania kształcenia powinien zostać sprawdzony wśród zróżnicowanej grupy odbiorców. Wybór **MŚP** do testu będzie miał zatem charakter doboru próby badawczej, nie zaś wyboru takich podmiotów, które w najwyższym stopniu kwalifikują się do otrzymania wsparcia ze środków publicznych. Proponuje się, by dobór tej próby miał charakter nielosowy. Metody nielosowe nie pozwalają co prawda uogólniać wyników na całą populację, jednak pozwalają uzyskać informacje dotyczące wybranych kategorii jednostek. Celowy dobór próby to jedna z metod nielosowych polegająca na wyborze respondentów pod względem pewnych wyszczególnionych cech. W teście systemu podmiotowego finansowania kształcenia proponuje się następujące zmienne różnicujące: wielkość przedsiębiorstwa, ilość lat funkcjonowania na rynku, poziom aktywności w zakresie szkolenia pracowników, w tym głównie doświadczenia w korzystaniu ze środków publicznych (w tym z UE) na rozwój kwalifikacji pracowników, lokalizacja przedsiębiorstwa. Zgodnie z proponowaną w rozdziale 2 zmianą w teście weźmie udział **180 MŚP z Małopolski** (168 mikro, 9 małych i 3 średnie). Na etapie testu przedsiębiorstwa będą miały możliwość wykupu 70% z przysługującej im liczby bonów[26], co oznacza rozdystrybuowanie w czasie testu ok. 20 tys. bonów. Liczba bonów może zostać zwiększona do 100% określonego limitu w przypadku oszczędności z zamówień publicznych lub zwiększenia wartości projektu. Dobór instytucji szkoleniowych, będących użytkownikami i odbiorcami systemu, oparty jest o kryterium jakościowe. Tylko instytucje szkoleniowe, które pozytywnie zakończą proces weryfikacji pod względem spełniania MSUES i otrzymają znak jakości MSUES, będą mogły oferować swoje usługi odbiorcom systemu. Aby zapewnić jak największą różnorodność oferty szkoleniowej, w teście systemu weźmie udział 150 instytucji szkoleniowych. Założono, że znak jakości otrzyma min. połowa. W I etapie projektu: przygotowano procedury weryfikacji i informowano instytucje szkoleniowe o możliwości przystąpienia do procesu, udostępniono procedurę samoewaluacji instytucji szkoleniowej, uruchomiono konsultacje indywidualne z pracownikiem CZJK, prowadzone są regularne spotkania warsztatowe dla instytucji szkoleniowych, upowszechniające weryfikację pod względem spełniania MSUES. 44 instytucje szkoleniowe, które w I etapie projektu rozpoczęły proces weryfikacji pod względem spełniania MSUES, są relatywnie dobrze przygotowane do audytu. Dobór instytucji decyzyjnych ze szczebla regionalnego i centralnego, będących użytkownikami systemu, wynika z kompetencji tych instytucji: są one albo dysponentami środków publicznych (MRR, ZWM, WUP w Krakowie), albo mają decydujący głos w kwestiach prawnych, podatkowych oraz innych związanych z poprawnością funkcjonowania systemu (UZP, UOKiK, MF, IS, UMWM, PARP). Większość z ww. instytucji została zaangażowana w prace w I etapie projektu.

Test będzie się składał z dwóch faz: przygotowawczej oraz właściwej. Faza przygotowawcza obejmie: wybór operatora mechanizmu dystrybucji bonów i niezależnej jednostki audytującej instytucje szkoleniowe oraz rekrutację 3 konsultantów systemu bonowego, co jest zmianą w stosunku do wniosku o dofinansowanie, gdzie zakładano te czynności w I etapie projektu. Ta część testu jest już przygotowana do uruchomienia: określony jest przedmiot zamówień, zostały przeprowadzone dialogi techniczne w zakresie tych zamówień, instytucje szkoleniowe przygotowują się do audytów (które zostaną uruchomione po przyjęciu strategii wdrażania). Pierwotne założenie umieszczające wybór wykonawców poszczególnych elementów testu już w I etapie projektu było spowodowane koniecznością zebrania informacji na temat realności zastosowania rozwiązania, realności pozyskania wykonawców, stworzenia warunków umożliwiających realizację testu systemu w tak krótkim czasie. Wówczas dla ww. usługodawców byłby to rodzaj projektu badawczo-rozwojowego związanego przygotowaniem rozwiązania i jego testowania. Wcześniejszy wybór wykonawców był obarczony ryzykiem konieczności zerwania umów w przypadku niezatwierdzenia strategii wdrażania. Zmiana z 2013 r. w zakresie PZP, polegająca na wprowadzeniu dialogu technicznego z potencjalnymi wykonawcami usług w ramach PZP, dedykowana głównie zamówieniom innowacyjnym, pozwoliła osiągnąć cel bez ponoszenia nakładów

[26] Limity bonów opisane są w załączniku nr 1 do strategii, w rozdziale pt. *Opis mechanizmu dystrybucji środków na szkolenia dla MŚP*

finansowych w dotychczasowym procesie. Dokumentację zamówień przygotowano w oparciu o model oraz informację od potencjalnych wykonawców, sprawdzono możliwość faktycznej realizacji przyjętych założeń.

Faza właściwa testu związana z uruchomieniem bonu dla MŚP zostanie podzielona na dwa etapy[27], z których każdy będzie polegał kolejno na: zachęceniu przedsiębiorców do skorzystania z systemu, określeniu ich potrzeb szkoleniowych, zakupie bonów przez przedsiębiorców, wyborze i skorzystaniu przez nich ze szkolenia, rozliczeniu finansowym usługi i ocenie przebiegu procesu przez wszystkich jego uczestników. Przez cały czas trwania testu będą pozyskiwane instytucje szkoleniowe i prowadzone ich audyty, aby po otrzymaniu znaku jakości mogły one oferować swoje usługi w ramach systemu. Jeżeli chodzi o przedsiębiorców, proponuje się, by w pierwszej kolejności skupiać się na tych, którzy są nastawieni na rozwój i potrzebują jedynie informacji oraz instruktażu w korzystaniu z systemu. Oni z kolei mogą stać się emisariuszami systemu: informować o nim, zachęcać, motywować nieaktywnych przedsiębiorców.

Celem pierwszego etapu uruchomienia bonów szkoleniowych będzie sprawdzenie **procedur i stosowanych narzędzi,** skuteczności działań promujących system; ocena efektywności działań konsultanta systemu bonowego; upowszechnianie informacji o systemie w grupie MŚP poprzez dzielenie się doświadczeniami; a także określenie potrzeb szkoleniowych MŚP i zebranie informacji zwrotnych na temat systemu. Ten etap będzie trwał max. 4 miesiące i weźmie w nim udział max. 1/3 przedsiębiorców z próby badawczej. W grupie muszą zostać zachowane proporcje małych i średnich przedsiębiorstw, założone w próbie.

Celem drugiego etapu uruchomienia bonu będzie wzmocnienie aktywizacji przede wszystkim tych **przedsiębiorstw, które do tej pory nie korzystały ze środków publicznych** i z terenów nieuprzywilejowanych (zwłaszcza w sytuacji, gdy w niewielkim stopniu uczestniczyły w 1. etapie tej fazy testu) i sprawdzenie efektywności systemu w grupach przedsiębiorstw nieuświadamiających sobie potrzeby i zasadności inwestowania w rozwój pracowników. Ten etap fazy właściwej testu będzie trwał od momentu zakończenia pierwszego etapu do grudnia 2014, co jest zmianą w stosunku do wniosku o dofinansowanie, gdzie zakładano zakończenie testu na koniec czerwca 2014. Zmiana ta wynika z konieczności przetestowania 1 cyklu rocznego systemu, tak, aby maksymalnie przybliżyć warunki testowania do warunków rzeczywistych. W związku z tym fazy projektu 5-7 ulegną skróceniu, co jednak nie spowoduje zakłócenia ich przebiegu. Produkt finalny zostanie przekazany do walidacji przez Regionalną Sieć Tematyczną pod koniec I kw. 2015. Tym samym 7. faza projektu przypadnie na II kw. 2015. W drugim etapie uruchamiania bonów weźmie udział pozostała część przedsiębiorców z próby badawczej. Struktura grupy w drugim etapie fazy właściwej testu zostanie określona po analizie efektów z etapu pierwszego. Od drugiego etapu w prace nad projektem zostanie włączony ewaluator zewnętrzny. Będzie on mógł zapoznać się ze specyfiką systemu na przykładzie drugiego etapu fazy właściwej testu oraz wnioskami z pierwszego etapu. W trakcie testowania na bieżąco przekazywana będzie informacja o jego przebiegu i wstępnych wynikach dysponentom środków publicznych na szkolenia oraz innym instytucjom decyzyjnym.

4.2. Opis materiałów i narzędzi dla uczestników projektu

Narzędzie informatyczne – www.pociagdokariery.pl[28] (dostosowany do założeń systemu) będzie zawierał informacje o systemie, umożliwiał uczestnikom projektu konsultacje on-line, dostęp do bazy instytucji szkoleniowych zweryfikowanych pod względem spełniania MSUES oraz ich oferty, a instytucjom szkoleniowym – do narzędzia samoewaluacji i bazy wiedzy na temat zapewniania jakości usług szkoleniowych, w tym do „Przewodnika po MSUES"[29].
Wzory dokumentów[30]: notatka po spotkaniu z konsultantem **ds. jakości**, Plan audytu, **Umowa z instytucją szkoleniową o** udziale w systemie „PFK – **Podmiotowe finansowanie kształcenia"**, **Formularze dla instytucji szkoleniowej zawierające** informacje dla audytorów: materiały i narzędzia dla instytucji szkoleniowych poddających się procesowi weryfikacji pod względem spełniania MSUES.
Oświadczenie o bezstronności i niezależności audytorów, przeprowadzających audyty w instytucjach szkoleniowych poddających się procesowi weryfikacji pod względem spełniania MSUES.
Formularz zg**łoszenia do systemu** przedsiębiorcy zainteresowanego korzystaniem z bonów szkoleniowych.

[27] Poszczególne etapy fazy właściwej testu, w tym metody doboru przedsiębiorstw, zawiera również schemat, stanowiący załącznik 5 do niniejszej Strategii.
[28] Narzędzie powstało w projekcie *Małopolskie partnerstwo instytucji w obszarze rynku pracy, edukacji i szkoleń*, będzie też modyfikowane zgodnie z potrzebami systemu.
[29] Przewodnik został opracowany w ramach projektu *Małopolskie partnerstwo instytucji w obszarze rynku pracy, edukacji i szkoleń*.
[30] Wzory wszystkich dokumentów, stanowią załączniki do *Modelu systemu podmiotowego finansowania kształcenia MŚP*.

Karta pracy konsultanta systemu bonowego: narzędzie obrazujące kontakty konsultanta z przedsiębiorcami zainteresowanymi korzystaniem z bonów szkoleniowych w ramach systemu.

4.3. Informacje o planowanym sposobie monitorowania przebiegu testowania

Monitoring testowania systemu podmiotowego finansowania kształcenia został rozszerzony w stosunku do założeń przyjętych we wniosku o dofinansowanie z uwagi na liczbę i złożoność zagadnień poddawanych monitoringowi. Obejmie on[31]: badania zadowolenia z systemu, przeprowadzone wśród jego użytkowników i odbiorców; analizy ocen usług szkoleniowych dokonanych przez uczestników z bonem szkoleniowym, monitorowanie działalności konsultantów systemu bonowego; spotkania konsultacyjne z audytorami, analizy raportów z audytu i analizy jakości pracy audytorów; monitorowanie jakości usług instytucji szkoleniowych ze znakiem jakości MSUES; analizy wykorzystania bonów oraz przepływów finansowych, analizy dokumentów wypracowywanych w ramach systemu i efektów procesu testowania. W zależności od wyników poszczególnych analiz będą wprowadzane korekty systemu (jeśli będzie to możliwe w danej chwili). Decyzje o korektach systemu będą podejmowane przez kierownika projektu, Dyrektora WUP lub inne jednostki zgodnie z kompetencjami. Ten proces będzie na bieżąco konsultowany z Małopolskim Partnerstwem na rzecz Kształcenia Ustawicznego (15 spotkań w trakcie testu).

5. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

Ocena wyników testowania i e**waluacja zewnętrzna produktu finalnego**

Na etapie monitorowania przebiegu testowania użytkownikom systemu będą zadawane pytania dotyczące postrzeganych przez nich szans na wdrożenie systemu w szerszej skali. Zagadnienie to będzie również przedmiotem **konsultacji społecznych** z Małopolskim Partnerstwem na rzecz Kształcenia Ustawicznego. Odpowiedzi użytkowników systemu, komentarze i uwagi praktyków będą stanowić punkt wyjścia do **spotkań konsultacyjnych** z dysponentami środków publicznych na szkolenia oraz innymi instytucjami decyzyjnymi. Będą również konsultowane z Partnerem zagranicznym. Spotkania te dotyczyć będą wdrożenia produktu finalnego w szerszej skali.

Równolegle do tych działań prowadzona będzie **ewaluacja zewnętrzna** produktu finalnego w celu zwiększenia efektywności i skuteczności systemu oraz zbadania możliwości jego wdrożenia w szerszej skali. Z uwagi na to, że WUP w Krakowie nie posiada zasobów i doświadczenia w przeprowadzaniu ewaluacji projektu innowacyjnego, zadanie to zostanie zlecone pod koniec pierwszego etapu testu zgodnie z zasadami zapisanymi w ustawie Prawo Zamówień Publicznych. W ewaluacji produktu finalnego zostanie zweryfikowane w szczególności, czy wypracowany produkt jest bardziej skuteczny i bardziej efektywny kosztowo od podejść stosowanych dotychczas. Metody badawcze, które zostaną zastosowane w ewaluacji to: ankieta i wywiad (stosowane wśród użytkowników i odbiorców systemu), a także analiza dokumentów (materiałów i narzędzi dla uczestników projektu, analiz dokonanych w toku monitorowania przebiegu testowania, wyników konsultacji z użytkownikami systemu i praktykami Małopolskiego Partnerstwa na rzecz Kształcenia Ustawicznego na temat wdrożenia systemu w szerszej skali). Dodatkową metodą badawczą ewaluatora będzie obserwacja, co jest rozszerzeniem w stosunku do wniosku o dofinansowanie, podyktowanym złożonością systemu. Ewaluator powinien mieć możliwość przyjrzenia się, jak w praktyce działają poszczególne elementy systemu, co ułatwi mu jego ocenę. Metoda ta będzie użyta podczas drugiego etapu testu. Do zadań ewaluatora należeć będzie organizacja ewaluacji i zbieranie danych. W wyniku ewaluacji na koniec 5. fazy projektu powstanie raport z ewaluacji zewnętrznej produktu finalnego. Będzie on zawierał cel badania, określenie problemu badawczego i metodologii, opis przebiegu badania, analizę jego wyników oraz wnioski i rekomendacje. Za wystarczające do wprowadzenia innowacji na szeroką skalę uznane zostanie, jeżeli ewaluator zewnętrzny wyda pozytywne recenzje dotyczące systemu oraz materiałów i narzędzi opracowanych dla użytkowników i odbiorców systemu.

Na podstawie informacji uzyskanych w toku monitorowania przebiegu testowania, konsultacji z użytkownikami systemu i praktykami, a także wyników ewaluacji zewnętrznej zostaną przygotowane rekomendacje do opracowania produktu finalnego. Na bazie tych rekomendacji zostanie stworzona ostateczna wersja: księgi procedur systemu PFK; opisu mechanizmu dystrybucji środków; opisu uwarunkowań w zakresie zapewniania jakości szkoleń, w tym opisu przygotowania bazy zweryfikowanych pod względem spełniania MSUES instytucji szkoleniowych; podręcznika nt. metody wsparcia MŚP w zakresie rozwoju kapitału intelektualnego; projektu zapisów na poziomie regionalnym i krajowym w zakresie dysponowania środkami publicznymi na

[31] Szczegółowy opis monitorowania przebiegu testowania stanowi Załącznik 6 do niniejszej Strategii.

szkolenia dla MŚP w Programie Operacyjnym 2014-2020 (zapisy do uwzględnienia w wytycznych i/lub szczegółowych opisach priorytetów i planach działań). Dokumenty te zostaną skonsultowane w trakcie 5 warsztatów z ekspertami, praktykami, Małopolskim Partnerstwem na rzecz Kształcenia Ustawicznego, ewaluatorem zewnętrznym, jak również podczas spotkań z dysponentami środków publicznych na szkolenia oraz innymi instytucjami decyzyjnymi. W efekcie powstanie ostateczna wersja produktu finalnego, zawierająca rekomendacje w zakresie implementacji systemu.

6. Strategia upowszechniania

Celem działań upowszechniających jest zachęcenie instytucji szkoleniowych oraz MŚP do udziału w systemie, co zapewni jego sprawne przetestowanie i rzetelne opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego, na które będą miały wpływ także opinie przedstawicieli powiatowych urzędów pracy oraz instytucji otoczenia biznesu z Małopolski. Propagowanie wiedzy na temat systemu i zbieranie o nim opinii wśród dysponentów środków publicznych na szkolenia, innych instytucji decyzyjnych, Małopolskiego Partnerstwa na rzecz Kształcenia Ustawicznego i mediów będzie sprzyjało z kolei wdrożeniu systemu do polityki. Działania upowszechniające są kierowane również do studentów, aby kształcić przyszłych odbiorców systemu. Działania upowszechniające są prowadzone od momentu opracowania wstępnej wersji produktu finalnego. Zgodnie z wnioskiem o dofinansowanie stanowią one część 5-etapowej kampanii upowszechniająco-włączającej. Połączenie upowszechniania z włączaniem do głównego nurtu polityki wynika z tego, że upowszechnianie stanowi grunt do włączania. Wydaje się więc zasadne, aby dla skuteczniejszego oddziaływania na poszczególne grupy interesariuszy prowadzić działania upowszechniające i włączające równolegle, co zapewni spójność kampanii oraz zwiększy jej efektywność.

W I etapie projektu prowadzono działania upowszechniające skierowane do:

- MŚP: wydarzenie ***Mikroszkolenia dla mikroprzedsiębiorców*** (z warsztatem nt. bonów szkoleniowych), informujące o systemie, obrazujące go w skali mikro i budujące świadomość w zakresie potrzeby tworzenia kapitału intelektualnego przy wsparciu systemu; informacja o systemie w serwisie Money.pl targetowana na Małopolskę; warsztaty konsultujące koncepcję produktu finalnego; **marketing bezpośredni** z udziałem wolontariuszy; **materiały informacyjno**-promocyjne, w tym broszura i ulotka (w przygotowaniu); www.pociagdokariery.pl
- Instytucji szkoleniowych: spotkania nt. zapewniania jakości i systemu; e-mail marketing zachęcający do ubiegania się o znak jakości MSUES; **materiały informacyjno**-promocyjne, w tym broszura (w przygotowaniu); www.pociagdokariery.pl
- Przedstawicieli PUP oraz instytucji otoczenia biznesu z Małopolski: warsztaty konsultujące metodę wsparcia MŚP
- Studentów: wydarzenie ***Mikroszkolenia dla mikroprzedsiębiorców***

Strategia upowszechniania w II etapie projektu				
Faza projektu	Adresat	Komunikacja	**Narzędzia**	Uwagi
Testowanie opracowanego produktu	MŚP z Małopolski	1. Uświadamianie potrzeby szkoleń i zachęcenie do korzystania z bonów w ramach systemu 2. Bieżące konsultowanie przebiegu testu	Spotkania informacyjne i oceniające; www.pociagdokariery.pl; informacje w serwisach tematycznych, targetowane na Małopolskę (w tym ogłoszenia prasowe); informacje w prasie branżowej; spotkania indywidualne z organizacjami pracodawców, klastrami, samorządami gospodarczymi, instytucjami otoczenia biznesu; aktywni przedsiębiorcy jako ambasadorowie systemu; instrukcja korzystania z systemu; marketing bezpośredni z udziałem wolontariuszy	II etap kampanii upowszechniająco-włączającej (łącznie w upowszechnianiu i włączaniu 500 adresatów) Działania upowszechniające są ograniczone do niezbędnego minimum
	Instytucje szkoleniowe oferujące usługi w Małopolsce	1. Zachęcenie do ubiegania się o znak jakości i oferowania usług w ramach systemu 2. Bieżące konsultowanie przebiegu testu	Seminaria projakościowe, informacyjno – promocyjne i oceniające; plakaty promujące znak jakości; www.pociagdokariery.pl; informacje w serwisach tematycznych, targetowane na Małopolskę (w tym ogłoszenia prasowe); informacje w prasie branżowej; kwartalnik Centrum Zapewniania Jakości Kształcenia w Małopolsce	
	Przedstawiciele PUP, instytucje otoczenia biznesu z Małopolski	Zachęcenie do dzielenia się wiedzą z konsultantami systemu bonowego i korzystania z ich doświadczeń we własnej pracy	www.pociagdokariery.pl; mailingi; spotkania z konsultantami systemu bonowego	
	Dysponenci środków publicznych, instytucje decyzyjne, Małopolskie	1. Przekazywanie wiedzy na temat przebiegu testu 2. Bieżące konsultowanie	Informacje pisemne dla decydentów; konsultacje społeczne z MPKU w formie spotkań	

	Partnerstwo na rzecz Kształcenia Ustawicznego (MPKU)	przebiegu testu		
Analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu	MŚP	1. Propagowanie konsultacji na temat systemu 2. Bieżące informowanie o postępach prac nad doskonaleniem systemu	Spotkania konsultacyjne; konferencja regionalna „Małopolska otwarta na wiedzę"; informacje w serwisach tematycznych, targetowane na Małopolskę (w tym ogłoszenia prasowe); informacje w prasie branżowej; www.pociagdokariery.pl	III etap kampanii upowszechniająco-włączającej (łącznie w upowszechnianiu i włączaniu 500 adresatów)
	Instytucje szkoleniowe	Propagowanie wiedzy na temat zapewniania jakości szkoleń	Konferencja regionalna „Małopolska otwarta na wiedzę"; www.pociagdokariery.pl	
	Przedstawiciele PUP, instytucje otoczenia biznesu z Małopolski	Propagowanie wiedzy na temat wyników procesu testowania		
	Dysponenci środków publicznych, instytucje decyzyjne, MPKU	Propagowanie wiedzy na temat wyników procesu testowania		
	Media	Propagowanie wiedzy na temat wyników procesu testowania	Informacja prasowa	
Opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego	MŚP, instytucje szkoleniowe, dysponenci środków publicznych, instytucje decyzyjne	Propagowanie wiedzy na temat produktu finalnego	www.pociagdokariery.pl	IV etap kampanii upowszechniająco-włączającej (łącznie w upowszechnianiu i włączaniu 500 adresatów)
	MPKU		www.pociagdokariery.pl; warsztaty konsultujące wypracowany produkt finalny	
Upowszechnianie produktu oraz włączanie do głównego nurtu polityki	MŚP	1. Propagowanie wiedzy o produkcie finalnym i zachęcanie do korzystania z niego 2. Uświadamianie potrzeby szkoleń	Informacje w serwisach tematycznych, targetowane na Małopolskę (w tym ogłoszenia prasowe); informacje w prasie branżowej; upowszechniające spoty radiowe; film upowszechniający w TV; konferencja ogólnopolska „Małopolska otwarta na wiedzę"; członkowie MPKU jako emisariusze projektu; www.pociagdokariery.pl; marketing bezpośredni z udziałem wolontariuszy	V etap kampanii upowszechniająco-włączającej (łącznie w upowszechnianiu i włączaniu 5000 adresatów)
	Instytucje szkoleniowe	Propagowanie wiedzy o produkcie finalnym i/lub zachęcanie do jego wdrożenia	Konferencja ogólnopolska „Małopolska otwarta na wiedzę"; członkowie MPKU jako emisariusze projektu; www.pociagdokariery.pl	
	Przedstawiciele PUP, instytucje otoczenia biznesu z Małopolski		Konferencja ogólnopolska „Małopolska otwarta na wiedzę"; www.pociagdokariery.pl; publikacja produktu finalnego	
	Dysponenci środków publicznych, instytucje decyzyjne		Konferencja ogólnopolska „Małopolska otwarta na wiedzę"; www.pociagdokariery.pl; publikacja produktu finalnego	
	MPKU		Spotkania MPKU; ogólnopolska konferencja „Małopolska otwarta na wiedzę"; publikacja produktu finalnego; www.pociagdokariery.pl	
	UOKiK, UZP, PIFS, MRR, MPiPS, PKPP Lewiatan		Spotkania upowszechniające; członkowie MPKU jako emisariusze projektu; konferencja ogólnopolska „Małopolska otwarta na wiedzę"; publikacja produktu finalnego; www.pociagdokariery.pl	
	WUP-y i Zarządy Województw z całej Polski		Konferencja ogólnopolska „Małopolska otwarta na wiedzę"; www.pociagdokariery.pl; publikacja produktu finalnego	
	Media		Informacje prasowe, konferencja prasowa; członkowie MPKU jako emisariusze projektu	
	Studenci		Upowszechniające spoty radiowe; film upowszechniający w TV	

Zmiana narzędzi użytych w kampanii upowszechniająco-włączającej, a także rozszerzenie grup jej adresatów o instytucje otoczenia biznesu i studentów jest zmianą w stosunku do wniosku o dofinansowanie, wynikającą z rekomendacji przedsiębiorców biorących udział w badaniu w I etapie projektu. Uznali oni za nieskuteczne narzędzia tj. kontakt mailowy, czy call center, a za wiarygodne – prasę branżową. W kampanii zrezygnowano więc z e-mail marketingu, w tym z wykorzystaniem podcastingu. Wybór studentów jako adresatów działań upowszechniających uzasadniali tym, że jest to grupa aktywna szkoleniowo i częściej zainteresowana zakładaniem własnej firmy. Zarówno przedsiębiorcy biorący udział w badaniu, jak i doradcy i specjaliści ds. rozwoju zawodowego na spotkaniach konsultujących metodę wsparcia MŚP w I etapie projektu

wskazywali na organizacje pracodawców, klastry, samorządy gospodarcze, instytucje otoczenia biznesu i przedstawicieli PUP w ogóle jako wsparcie dla konsultanta systemu bonowego w świetle jego zadań. Stąd zintensyfikowanie działań upowszechniających do tych grup, co też jest zmianą w stosunku do wniosku o dofinansowanie. Są one zainteresowane bieżącą informacją na temat przebiegu testowania, jako że mają wspierać konsultantów systemu bonowego. Inne zmiany:

- zmiana liczby uczestników seminariów projakościowych ze 100 do 30 na każdym, a w zamiar za to przeprowadzenie dodatkowych 4 spotkań informacyjno-promocyjnych też po 30 osób każde, co jest wynikiem doświadczeń z I etapu realizacji projektu (spotkania w mniejszych grupach są bardziej efektywne);
- przesunięcie marketingu bezpośredniego z udziałem wolontariuszy z fazy 5. do fazy 4. projektu, co jest wynikiem doświadczeń z I etapu realizacji projektu (marketing bezpośredni będzie bardziej przydatny na etapie rekrutacji MŚP do testu niż na etapie analizy jego efektów);
- rozszerzenie upowszechniania w 7. fazie projektu, związane z doprecyzowaniem zakresu upowszechniania w ostatniej fazie projektu i doświadczeń z I etapu projektu (żeby było skuteczne, upowszechnianie musi być intensywne).

7. Strategia włączania do głównego nurtu polityki

Wdrożenie systemu podmiotowego finansowania kształcenia w Małopolsce do głównego nurtu polityki nie będzie możliwe bez woli politycznej i przekonania dysponentów środków publicznych oraz przedstawicieli instytucji decyzyjnych szczebla regionalnego i centralnego, że system ten jest korzystniejszy od dotychczasowych rozwiązań. Dlatego też celem działań włączających jest zaprezentowanie dysponentom środków publicznych na szkolenia oraz innym instytucjom decyzyjnym systemu podmiotowego finansowania kształcenia i zachęcenie ich do wdrożenia go w szerszej perspektywie. Jak wspomniano powyżej, działania włączające będą komplementarne do działań upowszechniających.

W I etapie realizacji projektu w ramach I etapu kampanii upowszechniająco-włączającej prowadzono działania mające na celu przygotowanie do mainstreamingu (angażowanie decydentów w proces wypracowywania produktu finalnego). Odbyły się konsultacje krajowe i regionalne z dysponentami środków publicznych na szkolenia oraz innymi instytucjami decyzyjnymi, w tym m.in. Wicemarszałkiem WM, Departamentem Polityki Regionalnej UMWM, PARP, PIFS, MRR, MPiPS, UOKiK, IS, PKPP Lewiatan, MARR, MCP, urzędy marszałkowskie i wojewódzkie urzędy pracy spoza Małopolski.

Strategia włączania w II etapie projektu				
Faza projektu	Adresat	Komunikacja	**Narzędzia**	Uwagi
Testowanie opracowanego produktu	Dysponenci środków publicznych, instytucje decyzyjne szczebla regionalnego	1. Stałe angażowanie w proces powstawania systemu 2. Zbieranie informacji na temat pożądanych korekt i zmian w produkcie finalnym na bazie doświadczeń z jego testowania	Spotkania włączające; rozmowy telefoniczne; korespondencja pisemna; członkowie MPKU jako ambasadorowie systemu zwiększający jego wiarygodność	II etap kampanii upowszechniająco-włączającej (łącznie w upowszechnianiu i włączaniu 500 adresatów)
	Dysponenci środków publicznych, instytucje decyzyjne szczebla centralnego		Spotkania włączające; rozmowy telefoniczne; korespondencja pisemna	
	Małopolskie Partnerstwo na rzecz Kształcenia Ustawicznego (MPKU)	Stałe angażowanie w proces powstawania systemu	Spotkania MPKU w celu pozyskania ambasadorów systemu	
Analiza rzeczywistych efektów testowanego produktu	Dysponenci środków publicznych, instytucje decyzyjne szczebla regionalnego	1. Stałe angażowanie w proces powstawania systemu 2. Propagowanie wyników szerokiej debaty społecznej na temat systemu	Spotkania konsultacyjne; debata z udziałem przedstawicieli MŚP, instytucji szkoleniowych, Partnera zagranicznego, MPKU podczas konferencji regionalnej „Małopolska otwarta na wiedzę"; członkowie MPKU jako ambasadorowie systemu zwiększający jego wiarygodność; rekomendacje z debaty i prowadzonych konsultacji; posiedzenie tematyczne Regionalnej Sieci Tematycznej	III etap kampanii upowszechniająco-włączającej (łącznie w upowszechnianiu i włączaniu 500 adresatów)
	Dysponenci środków publicznych, instytucje decyzyjne szczebla centralnego		Spotkania konsultacyjne; rozmowy telefoniczne; korespondencja pisemna; rekomendacje z debaty i prowadzonych konsultacji	
Opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego	Dysponenci środków publicznych, instytucje decyzyjne szczebla regionalnego	1. Stałe angażowanie w proces powstawania systemu 2. Zbieranie opinii na temat	Indywidualne konsultacje z decydentami; członkowie MPKU jako ambasadorowie systemu zwiększający jego wiarygodność	IV etap kampanii upowszechniająco-włączającej

	Dysponenci środków publicznych, instytucje decyzyjne szczebla centralnego	ostatecznego dostosowania produktu finalnego do uwarunkowań regionalnych i krajowych	Cykl spotkań konsultacyjnych	(łącznie w upowszechnianiu i włączaniu 500 adresatów)
Upowszechnianie produktu oraz włączanie do głównego nurtu polityki	Dysponenci środków publicznych, instytucje decyzyjne szczebla regionalnego	Wpływanie na wprowadzenie konkretnych zapisów w dokumentach programowych na lata 2014-2020, sankcjonujących system	Spotkania robocze z decydentami; spotkania włączające z udziałem Partnera zagranicznego; korespondencja pisemna; członkowie MPKU jako ambasadorowie systemu zwiększający jego wiarygodność; media jako ambasadorowie systemu budujący jego pozytywny wizerunek wśród decydentów	V etap kampanii upowszechniająco-włączającej (łącznie w upowszechnianiu i włączaniu 5000 adresatów)
	Dysponenci środków publicznych, instytucje decyzyjne szczebla centralnego		Spotkania robocze z decydentami; spotkania włączające z udziałem Partnera zagranicznego; rozmowy telefoniczne; korespondencja pisemna; członkowie RST i organizacji zrzeszających pracodawców jako ambasadorowie systemu zwiększający jego wiarygodność; media jako ambasadorowie systemu budujący jego pozytywny wizerunek wśród decydentów	

Z uwagi na to, że we wniosku o dofinansowanie działania włączające nie zostały opisane w sposób wystarczająco szczegółowy, w Strategii wdrażania doprecyzowano narzędzia i rozszerzono zakres tychże działań, tak aby doprowadzić do wdrożenia systemu do głównego nurtu polityki.

8. Kamienie milowe II etapu projektu

- Rozpoczęcie testowania wstępnej wersji produktu finalnego (faza przygotowawcza testu) – 02.09.2013
- Zakończenie pierwszego etapu uruchomienia bonów szkoleniowych – nie później niż 6 miesięcy od zakończenia fazy przygotowawczej
- Zakończenie drugiego etapu uruchomienia bonów szkoleniowych, a równocześnie zakończenie testu wstępnej wersji produktu finalnego – nie później niż 10.12.2014
- Zakończenie ewaluacji zewnętrznej produktu finalnego – nie później niż 10.01.2015
- Przekazanie produktu finalnego do walidacji przez Regionalną Sieć Tematyczną – nie później niż 02.03.2015
- Rozpoczęcie upowszechniania produktu finalnego – nie później niż 02.04.2015
- Zakończenie projektu – 30.06.2015

9. Analiza ryzyka

Opierając się na zaleceniach Krajowej Instytucji Wspomagającej przyjęto następującą metodologię oceny ryzyka w projekcie:
R – prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (w skali 1 do 3, gdzie 1 oznacza niskie prawdopodobieństwo, a 3 – prawdopodobieństwo wysokie)
P – wpływ ryzyka na realizację projektu (w skali 1 do 3, gdzie 1 oznacza niski wpływ, a 3 – wpływ wysoki)
Z – waga zagrożenia (wyliczona wg wzoru Z = R x P, gdzie jeżeli iloczyn jest równy lub większy niż 4, zagrożenie jest istotne)

Identyfikacja potencjalnych zagrożeń:

1. **Brak zainteresowania ze strony instytucji szkoleniowych wejściem do systemu**
   R = 2, P = 3, Z = 6

   Instytucje szkoleniowe mogą widzieć zbyt małe korzyści finansowe i prestiżowe z posiadania znaku jakości MSUES w stosunku do zbyt wysokich kosztów utrzymania jakości. Unikanie ryzyka: organizacja spotkań informacyjno-promocyjnych dla instytucji szkoleniowych, promowanie znaku jakości, włączanie instytucji szkoleniowych znajdujących się w bazie zweryfikowanych pod względem spełniania MSUES w różne wydarzenia organizowane przez WUP dla mieszkańców; dostarczanie bieżącej informacji na temat prac nad systemem bezpośrednio do instytucji starających się o znak jakości;

dążenie do zwiększenia puli środków na bony szkoleniowe; zachęcanie instytucji publicznych do zamieszczania w kryteriach wyboru ofert (PZP) wymagań z MSUES;.

2. **Zbyt mała liczba instytucji szkoleniowych, które otrzymały znak jakości**
R = 2, P = 3, Z = 6

Założono, że spośród 150 instytucji szkoleniowych, zweryfikowanych pod względem spełniania MSUES, min. 75 otrzyma znak jakości. Istnieje jednak ryzyko, że niska świadomość instytucji szkoleniowych w zakresie spełniania poszczególnych standardów oraz brak przygotowania do audytu uniemożliwi osiągnięcie tego wskaźnika. Unikanie ryzyka: dostępny dla instytucji szkoleniowych konsultant ds. jakości; wprowadzenie do procedury weryfikacji instytucji szkoleniowych etapu samooceny pod względem spełniania MSUES; prowadzenie konsultacji dla wszystkich instytucji szkoleniowych ubiegających się o znak jakości; zdefiniowanie jasnych warunków przystąpienia do audytu (określonych w umowie o udział w systemie PFK); brak możliwości ponownego audytu w przypadku negatywnej oceny oraz odmowy przyznania znaku jakości MSUES, co ma być czynnikiem motywującym instytucje szkoleniowe do właściwego przygotowania do audytu.

3. **Brak równowagi pomiędzy podażą szkoleń a popytem – zapotrzebowaniem przedsiębiorców**
R = 3, P = 2, Z = 6

Istnieje zagrożenie, że do systemu wejdą małe instytucje szkoleniowe ze stosunkowo jednorodną ofertą szkoleniową. Unikanie ryzyka: monitorowanie oferty instytucji szkoleniowych wchodzących do systemu pod kątem różnorodności; w przypadku pojawienia się zagrożenia docieranie z informacją o systemie do instytucji szkoleniowych posiadających w ofercie usługi adekwatne do potrzeb przedsiębiorców; kwartalnik wydawany przez Centrum Zapewniania Jakości Kształcenia w Małopolsce, informujący o bieżących potrzebach szkoleniowych przedsiębiorców.

4. **Nieprawidłowości (nadużycia** i oszustwa) w zakresie wykorzystania bonów szkoleniowych
R = 2, P = 2, Z = 4

Możliwe nieprawidłowości to: „szkolenia duchy", gdzie – za wiedzą MŚP – instytucja szkoleniowa otrzymuje wynagrodzenie za szkolenie, które się nie odbyło; przekazanie przez MŚP instytucji szkoleniowej bonów o wartości przewyższającej wartość przeprowadzonego szkolenia; korzystanie z bonów przez osoby nieuprawnione; zapłata bonami za inne usługi niż szkolenie (np. tłumaczenia). Unikanie ryzyka: system informatyczny zawierający wykaz wszystkich szkoleń dostępnych dla przedsiębiorców z informacją na temat programu, ilości godzin, ceny itp. (tylko z tych szkoleń może skorzystać przedsiębiorca); wprowadzenie systemu kontroli wykorzystania bonów prowadzonych przez uprawnionych kontrolerów; weryfikacja danych i dokumentów przekazywanych przez operatora do dysponenta środków pod kątem ewentualnych rozbieżności (w razie zauważenia rozbieżności kontrola prowadzona jest na miejscu przez pracowników dysponenta środków); planowa kontrola na miejscu prowadzona przez pracowników dysponenta środków. **Łagodzenie** ryzyka: odbieranie znaku jakości instytucjom szkoleniowym, którym udowodniono nadużycia.

5. **Brak niezależności konsultanta** systemu bonowego
R = 2, P = 3, Z = 6

Istnieje zagrożenie, że konsultant systemu bonowego będzie stronniczy, podatny na wpływy określonych instytucji szkoleniowych i będzie je faworyzował w rozmowach z przedsiębiorcami. Unikanie ryzyka: rekrutacja konsultantów będzie oparta na metodach doboru kompetencyjnego, m.in. musi być to osoba odznaczająca się wysokim poziomem etyki – niekarana za przestępstwa gospodarcze i korupcyjne; monitoring pracy konsultanta w postaci analizy korzystania ze szkoleń przez przedsiębiorców, którzy są jego klientami; spotkania oceniające z przedsiębiorcami.

6. **Wprowadzenie regulacji na poziomie krajowym, uniemożliwiające wdrożenie innowacji**
R = 2, P = 3, Z = 6

Istnieje zagrożenie, że na poziomie krajowym zostaną wprowadzone uregulowania prawne uniemożliwiające włączenie produktu finalnego do głównego nurtu polityki. Unikanie ryzyka: stworzenie współpracy z instytucjami krajowymi: PARP, MRR, MPiPS, UOKiK, PIFS, PKPP Lewiatan, urzędami marszałkowskimi i WUP-ami z całego kraju od początku realizacji projektu; prezentacja w gremiach – grupa ds. jakości przy Komitecie Monitorującym PO KL, na posiedzeniu Komitetu Monitorującego; ujęcie systemu podmiotowego finansowania kształcenia w dokumentach programowych na przyszły okres programowania (na poziomie strategicznym w Małopolsce – Kapitał Intelektualny i Rynek Pracy oraz projekcie regionalnych dokumentów programowych).

10. Załączniki:

1. Model systemu podmiotowego finansowania kształcenia MŚP, zawierający opis mechanizmu dystrybucji środków; opis uwarunkowań w zakresie zapewniania jakości szkoleń, w tym opis przygotowania bazy zweryfikowanych pod względem spełniania MSUES instytucji szkoleniowych oraz podręcznik nt. metody wsparcia MŚP w zakresie rozwoju kapitału intelektualnego
2. Księga procedur PFK
3. Projekt zapisów na poziomie regionalnym i krajowym w zakresie dysponowania środkami publicznymi na szkolenia dla MŚP w Programie Operacyjnym 2014-2020 (zapisy do uwzględnienia w wytycznych i/lub szczegółowych opisach priorytetów i planach działań)
4. Diagnoza i analiza na potrzeby przygotowania i wprowadzenia w Małopolsce systemu podmiotowego finansowania kształcenia dla MŚP
5. Schemat fazy właściwej testowania systemu PFK
6. Monitoring testowania systemu podmiotowego finansowania kształcenia

KAPITAŁ LUDZKI NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI
Małopolska
UNIA EUROPEJSKA EUROPEJSKI FUNDUSZ SPOŁECZNY
Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego